



Оригинальная статья

УДК 331.1

[https://doi.org/10.52180/1999-9836\\_2024\\_20\\_3\\_4\\_371\\_384](https://doi.org/10.52180/1999-9836_2024_20_3_4_371_384)

EDN TXTDDK

## Прикладная экономика труда в условиях двойного дефицита персонала: возрождение и новые вызовы. Часть 2<sup>1</sup>

Руслан Алексеевич Долженко<sup>1</sup>, Светлана Борисовна Долженко<sup>2</sup>, Владимир Семенович Половинко<sup>1,3</sup>

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

<sup>3</sup> Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, Омск, 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>)

<sup>3</sup> (polovinkovs@omsu.ru), (<https://orcid.org/0000-0001-6858-045X>)

### Аннотация:

Президент России В.В. Путин в своем послании к Федеральному собранию призвал кардинально повысить производительность труда для преодоления кадрового дефицита, повышения эффективности отечественной промышленности и социальной сферы. В планах – продление Нацпроекта «Производительность труда» с охватом к 2030 году не менее 40 процентов средних и крупных предприятий базовых и сырьевых отраслей экономики, включением в проект также учреждений социальной сферы. Вместе с тем, по оценке экспертов, требуется уточнение целей Нацпроекта, подходов по их достижению, привлечение экспертного сообщества в области экономики труда с целью формирования универсальной методологии повышения организационной эффективности и производительности труда через развитие прикладной экономики труда на предприятиях страны.

Кто реализует задачи по повышению производительности труда на современных предприятиях, насколько развита в текущих условиях функция экономики труда, какие ключевые показатели эффективности в части реализации данной функции присутствуют на предприятиях и насколько учёт данных показателей используется на предприятиях? Ответ на эти вопросы, а также в целом, оценка представленности и значения функции экономики труда в крупных производственных предприятиях РФ для определения направлений её развития в условиях двойного дефицита персонала являются целью настоящего исследования. Методы исследования: экспертные интервью с учёными (проведены 9 интервью с учёными, имеющими опыт научных и прикладных исследований в области экономики труда), а также руководителями направлений на промышленных предприятиях (проведены 7 интервью с директорами по персоналу, руководителями подразделений труда и заработной платы, центров повышения организационной эффективности), анализ документов и опыта крупнейших предприятий страны (изучен опыт 11 предприятий).

Результаты анализа могут быть полезны учёным в области управления персоналом, экономики труда и организационной эффективности для актуализации исследовательской повестки, а также предприятиям, которые заинтересованы в повышении производительности труда и эффективности работы персонала.

**Ключевые слова:** экономика труда, прикладная экономика труда, эффективность труда, производительность труда, тренды, развитие бизнеса, управление персоналом

**Благодарности:** работа выполнена при поддержке Российского научного фонда № 24-28-20469, <https://rscf.ru/project/24-28-20469/>

**Для цитирования:** Долженко Р.А., Долженко С.Б., Половинко В.С. Прикладная экономика труда в условиях двойного дефицита персонала: возрождение и новые вызовы. Часть 2 // Уровень жизни населения регионов России. 2024. Том 20. № 3. С. 371–384. [https://doi.org/10.52180/1999-9836\\_2024\\_20\\_3\\_4\\_371\\_384](https://doi.org/10.52180/1999-9836_2024_20_3_4_371_384) EDN TXTDDK



RAR (Research Article Report)

[https://doi.org/10.52180/1999-9836\\_2024\\_20\\_3\\_4\\_371\\_384](https://doi.org/10.52180/1999-9836_2024_20_3_4_371_384)

## Applied Labor Economics in Conditions of Double Personnel Shortage: Revival and New Challenges. Part 2

Ruslan A. Dolzhenko<sup>1</sup>, Svetlana B. Dolzhenko<sup>2</sup>, Vladimir S. Polovinko<sup>1,3</sup>

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

<sup>3</sup> Dostoevsky Omsk State University, Omsk, 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>)

<sup>3</sup> (polovinkovs@omsu.ru), (<https://orcid.org/0000-0001-6858-045X>)

### Abstract

Russian President V.V. Putin in his message to the Federal Assembly, he called for a radical increase in labor productivity to overcome the personnel shortage, increase the efficiency of domestic industry and the social sphere. The plans include the extension of the National Project “Labor Productivity” to cover at least 40 percent of medium and large enterprises in basic and primary sectors of the economy by 2030, and also include social sector institutions in the project. At the same time, according to experts, it is necessary to clarify the goals of the Project, approaches to achieve them, and involve the expert community in the field of labor economics in order to form a universal methodology for increasing organizational efficiency and labor productivity through the development of applied labor economics at the country's enterprises.

<sup>1</sup> Окончание. Первую часть статьи см.: Долженко Р.А., Долженко С.Б., Половинко В.С. Прикладная экономика труда в условиях двойного дефицита персонала: возрождение и новые вызовы. Часть 1 // Уровень жизни населения регионов России. 2024. Том 20. № 2. С. 163–171. [https://doi.org/10.52180/1999-9836\\_2024\\_20\\_2\\_2\\_163\\_171](https://doi.org/10.52180/1999-9836_2024_20_2_2_163_171) EDN DBRIAR



Who implements the tasks of increasing labor productivity in modern enterprises, how developed is the labor economics function in current conditions, what key performance indicators regarding the implementation of this function are present in enterprises and how developed is their assessment in enterprises? The answer to these questions, as well as in general, assessment of the representation and importance of the labor economics function in large manufacturing enterprises of the Russian Federation in order to determine the directions of its development in conditions of a double personnel shortage are the purpose of this study. Research methods: expert interviews with scientists (9 interviews were conducted with scientists with experience in scientific and applied research in the field of labor economics), as well as heads of departments at industrial enterprises (7 interviews were conducted with personnel directors, heads of labor and wages departments, centers increasing organizational efficiency), analysis of documents and experience of the country's largest enterprises (the experience of 11 enterprises was studied).

The results of the analysis can be useful to scientists in the field of personnel management, labor economics and organizational effectiveness to update the research agenda, as well as to enterprises that are interested in increasing labor productivity and personnel efficiency.

**Keywords:** labor economics, applied labor economics, labor efficiency, labor productivity, trends, business development, personnel management

**Acknowledgments:** The study was supported by the Russian Science Foundation grant No. 24-28-20469, <https://rscf.ru/project/24-28-20469/>

**For citation:** Dolzhenko R.A., Dolzhenko S.B., Polovinko V.S. Applied Labor Economics in Conditions of Double Personnel Shortage: Revival and New Challenges. Part 2. *Uroven' zhizni naseleniya regionov Rossii=Living Standards of the Population in the Regions of Russia*. 2024;20(3):371–384. [https://doi.org/10.52180/1999-9836\\_2024\\_20\\_3\\_4\\_371\\_384](https://doi.org/10.52180/1999-9836_2024_20_3_4_371_384) (In Russ.)

### Введение

В первой части статьи мы рассмотрели процесс возникновения и развития прикладной экономики труда, начиная с возникновения в 1921 г. Центрального института труда под руководством А.К. Гастева, развития идей научной организации труда в исследованиях таких учёных, как С.Г. Струмилин [1], А.К. Гастев [2], Б.М. Теплов, И.Н. Шпильрейн, С.Г. Геллерштейн, А.П. Болтунов, А.Ф. Журавский, Н.А. Берштейн и др. [3], расширения в 50-60-е гг. предметного поля экономики труда с выходом на макроуровень, рассмотрением механизмов рынка труда через призму экономической теории труда (Labor Economics) [4; 5], привлечением экспертизы зарубежных исследователей [6; 7; 8]. И завершая оценкой текущего состояния, для которого характерен новый импульс к актуализации подходов в экономике труда [9], особенно в части поиска резервов производительности труда на макро-, мезо- и микроуровне [10; 11; 12].

Оценка трендов и вынужденных мер, которые используют субъекты труда в текущих условиях, представленная ранее, показала, что преодоление системного кризиса, обусловленного тотальным дефицитом кадров [13], условия мобилизационной экономики, требуют развития функции экономики труда, как с позиции системы образования, так и на уровне бизнеса.

В настоящее время в нашей стране реализуется два ключевых начинания в области развития методологии экономики труда: система профессиональных квалификаций, в частности разработка и использование профессионального стандарта «Специалист по экономике труда»<sup>2</sup> и Национальный проект «Производительность труда

и содействие занятости»<sup>3</sup> в части развития методологии бережливого производства в крупных компаниях-участниках проекта. Для того чтобы понять текущую диспозицию национальных институтов в области экономики труда (локальные в рамках текущей работы охватить не представляется возможным), нами было проведено соответствующее исследование в виде интервью с руководителями подразделений, реализующими функции в области экономики труда, директорами по персоналу, членами Совета по профессиональным квалификациям в области управления персоналом, экспертами, принимавшими участие в разработке профессионального стандарта «Специалист по экономике труда», кураторами проектов повышения организационной эффективности на предприятиях.

Как было отмечено ранее, ключевой целью исследования выступает анализ представленности и значения функции экономики труда в крупных производственных предприятиях РФ для определения направлений её развития в условиях двойного дефицита персонала и мобилизационной экономики в общей системе управления бизнесом.

Объект исследования – 11 крупных производственных предприятий Российской Федерации (общая численность работников – не менее 400.000 человек – 0,50 % от трудоспособного населения РФ), в которых представлена функция экономики труда.

Методы исследования – глубинные интервью (опросник глубинного интервью экспертов представлен в таблице 1), анализ документов, изучение опыта компаний.

<sup>3</sup> Паспорт национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» (утв. Президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам) (протокол от 24 декабря 2018 г. № 16).

<sup>2</sup> Приказ Минтруда России от 17.11.2020 N 795н «Об утверждении профессионального стандарта "Специалист по экономике труда"».

Предметом исследования выступили организационная структура, место и значение подразделения реализующего функции в области экономики труда, ключевые бизнес-процессы подразделения, ключевые показатели эффективности (КПЭ) его руководителя и подразделения, ключевые факторы устойчивости функции, характер взаимосвя-

зи с функцией управления персоналом, наиболее актуальные тематики проектов и задач подразделения, методология, которая используется для реализации проектов по повышению организационной эффективности/производительности труда.

Период проведения интервью – с сентября по декабрь 2023 года.

Таблица 1

**Опросник глубинного интервью экспертов по экономике труда**

Table 1

**Questionnaire for in-depth interviews with experts in labor economics**

N	Тема	N	Вопрос	Ответ
1.	Общие вопросы	1	Какова среднесписочная численность персонала вашей компании?	
		2	Какова среднесписочная численность вашего подразделения?	
2.	Место и роль функции экономики труда в организационной структуре компаний	1	Опишите, как реализована функция экономики труда (внутренняя структура, отделы, их целевая аудитория, люди). Экономика труда реализуется на предприятии самостоятельной функцией? Если нет, то в какую функцию она включается /в каком подразделении реализуется? Финансы, планово-экономический отдел, управление персоналом, бухгалтерия, что-то другое? В какой структуре (в чьём подчинении) находится подразделение по труду и заработной плате в вашей компании?	
		2	Какие предметные области в вашей компании входят в контур экономики труда? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Планирование численности;</li> <li>• Планирование расходов на персонал;</li> <li>• Организация труда;</li> <li>• Нормирование труда;</li> <li>• Оплата труда и расчёты по заработной плате;</li> <li>• Повышение квалификации и её эффективность;</li> <li>• Высвобождение персонала;</li> <li>• Аудит и контроллинг персонала;</li> <li>• Производительность труда;</li> <li>• Другое</li> </ul>	
		3	Каково, на ваш взгляд, должно быть место функции экономики труда в общей структуре компании? В чьём подчинении она должна находиться? Как она должна соотноситься с функцией управления персоналом?	
3.	Компетенции носителей функции экономики труда	1	Какое образование является базовым у ваших сотрудников (самым распространённым, необходимым для реализации функции)?	
		2	Учитываются ли в вашем подразделении требования профессионального стандарта «специалист по экономике труда»? Если да, то насколько сотрудники подразделения соответствуют требованиям профессионального стандарта?	
4.	Ресурсы и результаты функции экономики труда	1	Назовите 3 ключевых проекта, которые были реализованы вашим подразделением за последние несколько лет? Какие у вас есть рабочие практики (проекты, процессы, инициативы, решения и т.п.), которыми вы гордитесь и могли бы ими поделиться?	
		2	Назовите 3 ключевых показателя эффективности (КПЭ) вашего подразделения.	
		3	Есть ли у вашей функции выделенный бюджет на реализацию конкретных функций в области экономики труда? Расходы на что в нём отражены?	
		4	Участвует ли ваше предприятие в национальном проекте «Производительность труда»? Если да, то опишите подробнее участие в проекте (роль вашего подразделения, результаты, оценка эффективности проекта). Если нет, то оцените готовность вхождения в данный проект.	
5	Технические, инновационные решения в области экономики труда	1	Какие инновационные решения были внедрены в вашем подразделении за последние годы, касающиеся непосредственно функции экономики труда?	
		2	Какие ИТ-платформы и ПО используется в вашем подразделении для выполнения основных функций?	
		3	Внедрены ли в вашей организации информационные панели (дашборды)? Какие показатели на них являются ключевыми и универсальными?	

N	Тема	N	Вопрос	Ответ
6.	Методология	1	<p>Какая методология организации труда используется в вашем подразделении/компании? <i>Методология – совокупность методов, принципов, подходов, теоретических конструктов, которые используются в деятельности. Методология в организации труда – это совокупность технологий, позволяющая решать задачи бизнеса через организацию труда сотрудников на основе системы: идеологических выборов (философия), знаний (законов, логики, принципов), практических методов их применения (методика).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Классическая научная организация труда (НОТ);</li> <li>• LEAN (Бережливое производство);</li> <li>• 5S<sup>4</sup>;</li> <li>• 6 SIGMA (Шесть сигм)<sup>5</sup>;</li> <li>• ТОС (Теория ограничения систем)<sup>6</sup>;</li> <li>• Собственная методология;</li> <li>• Другое</li> </ul>	

Анализ деятельности в области экономики труда в отражении мнений экспертов-респондентов из крупных компаний РФ, выступающих в качестве объекта исследования, а также сопоставление с рабочими материалами и результатами разработки профессионального стандарта «Специалист по экономике труда» показал, что функция не развивается за счёт действия противоположных факторов: возросший спрос на повышение эффективности труда со стороны бизнеса, снижение значения функции со стороны кураторов из числа подразделений по персоналу, в которой как правило реализуется базовый функционал в области экономики труда, на фоне актуализации тем подбора и удержания работников. Результаты интервью показывают, что место и роль функции экономики труда в организационной структуре компаний определяется традициями («всегда так было», «по остаточному принципу оставили часть функционала в кадрах»), а также влиянием директора по персоналу на собственника и топ-менеджмент компании. В ряде случаев вопросы повышения производительности труда за счёт реализации проектов трансформации, внедрения собственной производственной системы, участия в национальном проекте «Производительность труда» передаются в отдельное структурное подразделение, подчиняющееся напрямую генеральному или техническому директору, очень редко – директору по персоналу, при этом, во всех случа-

ях перед последним ставится задача обеспечить сокращение численности и провести оптимизацию расходов на персонал в рамках реализуемых проектов. Другими словами, неопределённость с местом, ролью и назначением функции экономики труда, а также ответственностью за реализацию проектов повышения производительности труда, негативно сказывается на директоре по персоналу – основные положительные эффекты подобных проектов забирают себе другие подразделения, а самая «больная» тема сопутствующего сокращения работников ложится на плечи службы по работе с персоналом. Эта ситуация оказалась характерна для 30 % изученных компаний и описанных случаев.

Самый правильный по мнению большинства интервьюируемых (67 %) вариант иерархии функций, связанных с экономикой труда, – закрепить в компании все проекты организационной трансформации и повышения производительности труда, нормирования, расходов на персонал – за отдельным структурным подразделением с прямым подчинением директору компании, мнение трети респондентов (33 %) разделилось поровну – за директором по персоналу («потому что у нас так принято») и техническим директором («потому что все эти проекты во многом связаны с изменением производственных процессов»). Для большинства опрошенных директоров по персоналу этот функционал, как и ответственность за численность и расходы на персонал являются непрофильными, связанными с рисками и негативными последствиями для репутации подразделения. По их мнению, ключевая задача подразделения – это обеспечение комфортных отношений работодателя с работниками, а оптимизация всегда связана с сокращением численности, ростом нагрузки, изменением функционала и привычного характера работы, что подразумевает сущностное противоречие в деятельности и её результатах.

<sup>4</sup> 5S – пять японских слов, описывающих цикл, состоящий из последовательных шагов (five steps) по совершенствованию рабочего места. Мероприятия, лежащие в основе 5S (шаг 1 – сортировка (*сэири*), шаг 2 – Соблюдение порядка (*сэитон*), шаг 3 – содержание в чистоте (*сэйсо*), шаг 4 – стандартизация (*сэйкэцу*), шаг 5 – Совершенствование (*сичукэ*).

<sup>5</sup> Шесть сигм – технология, разработанная корпорацией Motorola, в основе которой лежит стремление сделать процессы качественными, устойчивыми, измеримыми.

<sup>6</sup> Теория ограничения систем – технология, разработанная Э. Голдраттом, которая нацелена на поиск и устранение узких мест в процессах.



Вместе с тем, все респонденты считают, что функция экономики труда является важной в текущих условиях, в то время как несколько лет назад в период разработки профессионального стандарта «Специалист по экономике труда» эксперты столкнулись с мнением о низкой актуальности функции в силу того, что в западной практике вся связанная с ней деятельность реализовывалась частично в подразделении по работе с персоналом (benefits), частично в бухгалтерии, в большей части в проектно-офисе компании (в части оценки эффективности изменений).

В большинстве изученных компаний функция экономики труда представлена во многом экономистами по труду и нормировщиками. У нескольких дополнительно выделяется внутренняя функция, связанная с оценкой и управлением ключевыми показателями эффективности, например: система управления результативностью (СУР), система управления эффективностью деятельности (СУЭД) и др. По мнению директоров по персоналу в их структурных подразделениях обычно на 1 экономиста по труду приходится 5 специалистов по управлению персоналом, в свою очередь 1 специалист по управлению персоналом курирует в среднем 400–500 работников. Анализ показателей численности и штатных расписаний показал, что единого норматива, как такового нет, численность персонала компании и численность функции управления персоналом, а также функции экономики труда слабо связаны между собой, кроме того, они не связаны с показателями производительности труда. Определяющим фактором в обеспеченности функции ресурсами (финансовыми и трудовыми), а также её структуре, являются исторические подходы («у нас так давно сложилось, уже никто не знает почему»).

Почти на всех предприятиях в качестве методологического ядра экономики труда используется система бережливого производства, некоторые называли систему 5S, собственная разработка была представлена только в одной крупной промышленной компании, её разработкой несколько лет назад занималась крупная консалтинговая компания. Несколько компаний являются участниками национального проекта «Производительность труда» и очень осторожно оценивают его результаты, отмечая, что используемая в этой программе методология является по сути «переборкой» бережливых технологий, не учитывает отраслевую специфику бизнеса, сопряжена со сложными входными фильтрами и невысокой эффективностью, особенно для компаний, которые уже давно внедрили производственные системы. В качестве возможных вариантов развития методологии проекта были названы: уменьшение

входных требований для потенциальных участников проектов, более глубокое погружение экспертов в специфику деятельности, сосредоточение на возможностях развития бизнес-моделей с отказом от лишней численности и функций, а не на внешне ярких атрибутах перемещений, уборки офисов, стандартов в обслуживании и других базовых бережливых технологий.

Так, например, 20 % изученных компаний имеют методологическое ядро в структуре функции экономика труда (собственные разработки, в том числе оформленные в результаты интеллектуальной деятельности (РИД), научные исследования, подтвержденные публикациями, группы экспертов, представляющих авторскую школу), 50 % затруднились его определить и идентифицировать.

Результаты исследования подтвердили нашу гипотезу о том, что экономика труда не является приоритетным направлением в системе работы с персоналом. Это подтверждается и результатом опроса в части ключевых показателей эффективности (КПЭ) директоров по персоналу, руководителей HR-служб. В Топ-3 КПЭ вошли такие показатели, как: укомплектованность штата (92 % респондентов отметили наличие данного показателя в числе ключевых), текучесть персонала (по оценке, 63 % респондентов), вовлечённость или лояльность персонала (по оценке, 58 % респондентов). Производительность труда (или коэффициент соотношения темпов роста производительности труда и среднемесячной заработной платы) в качестве ключевого отметило меньше трети респондентов (28 %). Вместе с тем, 50 % руководителей, не выделивших данный показатель в качестве ключевого, отметили планы руководства по включению показателя производительности труда в число КПЭ директоров по персоналу и линейных руководителей на 2024–2025 гг.

Вместе с тем, на текущий момент в большинстве случаев функция экономики труда выступает в роли обслуживающей, которая обеспечивает расчёты по труду и заработной плате в соответствии с текущими задачами дирекции по персоналу и других профильных служб. При этом, у 90 % исследуемых компаний функция экономики труда входит в структуру HR-подразделения.

На наш взгляд, это связано с историческими предпосылками и «перекосом» в сторону эффективных, а не неэффективных мероприятий для персонала, которые вошли в обиход в начале 21 века. Как отметил один из респондентов: «Из-за хорошей обеспеченности деньгами бизнес мог позволить себе не экономить, не считать эффективность, а излишки тратить на развлечение персонала (корпоративные мероприятия и пр.)». Это и привело к закреплению сервисной, второстепенной роли

функции экономики труда в структуре функций HR-подразделения. Можно надеяться, что новые условия мобилизационной экономики позволят вывести функцию экономики труда и связанные с ней проекты по повышению производительности труда, организационной эффективности в ключевые приоритеты отечественного бизнеса.

Интервью показало, что в большинстве компаний функция экономики труда является сервисной, её горизонт планирования – не более 1 года в рамках работы с планами операционной работы на 1 год. Эта ситуация характерна для всех исследуемых компаний, кроме того, ни одной из систем не предусмотрены принципы и механизмы стратегирования функции на срок от 3 лет и выше. Коллеги не знают, чем они будут заниматься через 5 лет, у большинства мнение, что их функция также будет оптимизирована в рамках планов по сокращению численности. Большинство руководителей подразделений экономики труда получают дополнительное смежное образование в том числе в направлении бизнес-подразделений компании, MBA, общего менеджмента и даже инженерных специальностей, у всех есть профильное образование по экономике труда, полученное более 5 лет назад в рамках обеспечения требований системы профессиональных квалификаций, но лишь несколько человек сознательно инвестируют в обучение в профильной сфере. Что касается профильности образования директоров по персоналу и руководителей HR-служб, то, с одной стороны, 70 % отметили соответствие образования требованиям профстандарта «Специалист по экономике труда»<sup>7</sup>, согласно которому профильность образования для руководителя подразделения (7 квалификационный уровень) определяется укрупнённой группой «Экономика и управление». Вместе с тем большинство респондентов согласилось с мнением, что даже при наличии высшего образования по направлению «Экономика и управление» требуется дополнительное профессиональное образование в области экономики труда, которое есть лишь у 20 % опрошенных. Отсутствие базовых знаний в предметной области, на наш взгляд, даёт нам один из ответов на вопрос – почему на сегодняшний день функция экономики труда является сервисной и не востребована в полной мере на уровне HR-служб.

У бизнес-процесса функции экономики труда два входа: собственная стратегия функции и запросы на анализ показателей по труду от производственных активов, головного офиса, директора по персоналу и т.п. В ряде компаний сформировался ещё один вход: целевая установка

генерального директора либо директора по развитию на повышение эффективности. Этот вход может стать доминирующим после того, как будет решена наиболее актуальная на сегодня задача – обеспеченности кадрами. При этом руководство не всегда в полной мере понимает, что одним из самых эффективных способов решить проблему кадрового голода является оптимизация бизнеса, обновление технологий, автоматизация и интенсификация труда. Получается, что на текущий момент из-за ряда причин функция экономики труда в основном реактивная и не работает на стратегию компании, обслуживая задачи HR-службы. Лишь в 10 % исследуемых компаний в качестве входа в бизнес-процесс функции является собственное видение, поддерживаемое руководством, носителем которой является руководитель функции с большим опытом реализации проектов повышения организационной эффективности.

Ключевая и приоритетная задача функции экономики труда – изыскание резервов снижения численности, роста производительности труда, прогнозирования потребности в персонале на ближайшие годы. Один из интервьюируемых отметил, что в текущих условиях «Людей не хватает, при этом заказов и денег становится всё больше, их так-то можно использовать на автоматизацию, но что-то сдерживает». Во всех исследуемых компаниях есть подразделения, реализующие функции в сфере экономики труда, в большинстве из них – в составе внутреннего структурного подразделения в службе по работе с персоналом, в том числе в формате представительств в производственных цехах. В 30 % изученных компаний – действуют полноценные самостоятельные структурные подразделения. В 17 % компаний привлекаются внешние консалтинговые агентства, но эта практика уменьшилась в разы за последние 2 года: вначале из-за ухода зарубежных представительств, после из-за запуска проектов собственными силами и приобретения необходимого опыта.

Функция экономики труда в первую очередь считает сотрудников, но при этом не забывает и оценивать стоимостные параметры, в том числе соизмеряя расходы и результаты труда, оценивая производительность труда и окупаемость работников. По оценкам 80 % интервьюируемых на их предприятиях показатель «производительность труда» в последние годы стал одним из ключевых и входит в топ-3 показателей генерального директора. Более глубокая оценка организационных структур подразделений, функционала, должностных инструкций и других документов показала, что эти утверждения подтверждаются.

Запрос на повышение производительности труда подталкивает крупный бизнес к вхождению

<sup>7</sup> Приказ Минтруда России от 17.11.2020 N 795н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по экономике труда».

в соответствующий национальный проект. 40 % исследуемых компаний активно участвуют в нём со своим опытом реализации трансформаций. Отметим, что мнению трети респондентов, предприятия предпочли бы выйти из проекта, но их сдерживают административные причины. 20 % экспертов задумываются о возможности войти в проект с учётом планируемого ослабления входных параметров для участников; но 40 % считают не целесообразным вхождение в проект, предпочитая собственные подходы к повышению производительности труда и развития бизнеса в целом.

На наш взгляд деятельность, которая осуществляется в функции экономики труда, находит своё выражение в метриках, которые в ней отслеживаются. Если в целом по компании ключевым показателем деятельности является объём произведённой продукции, прибыль, производительность труда и другие, а у директора по персоналу: вовлечённость, eNPS (лояльность персонала), текучесть персонала, абсентеизм, укомплектованность персонала и др., то в подразделении по экономике труда либо вообще не используются специфические метрики и сотрудники оценивают по показателям материнской структуры – службы по работе с персоналом, либо применяются внутренние метрики по отдельным направлениям работы (эффективность реализации планов по повышению производительности труда в части скорости реализации – % от планируемого эффекта; выполнение плана по сокращению численности/снижению расходов на персонал), либо – очень редко метрики, связанные с деятельностью бизнеса (оценка производительности труда, оценка эффективности через соотношение затрат и результатов и др.). Лишь 10 % исследуемых организаций при оценке деятельности подразделения по экономике труда используют метрики, которые позволяют связать эффективность и бизнес-показатели всей компании, а не функции.

Из числа новых технических решений в области экономики труда были названы: цифровые сервисы для проведения фотографии рабочего времени и хронометража, в том числе с удалённым наблюдением и автоматической фиксацией изменения параметров [14]; использование носимых гаджетов для оценки эффективности работы и фиксации действий; инструменты HR-аналитики в части прогностических моделей; цифровые дашборды, оперативно отражающие изменения ключевых показателей эффективности; единая система управления результативностью, позволяющая в автоматическом режиме отражать изменения выполнения КПЭ и др. При этом, большая часть экспертов не смогла подтвердить эффек-

тивность использования новых технологических решений (ввиду неразвитости данного инструментария на текущий момент, либо неготовности афишировать конкретные цифры экономического эффекта). Только один эксперт назвал цифры, подтверждающие целесообразность использования системы носимых гаджетов для анализа действий работников в цехе, а также оцениваемый срок окупаемости решения, внедрение которого оказалось очень затратным. Данный кейс авторами статьи ранее рассматривался [15] на одном из предприятий, представитель которого вошёл в группу респондентов. Ранее сформулированная гипотеза об эффективности применения новых технологий для совершенствования процессов нормирования труда подтвердилась. Результаты проекта по мониторингу деятельности работников с применением носимых гаджетов, а также инструментов машинного обучения для нормирования трудовых действий, апробация которого проводилась с 2021 по 2023 гг., на одном из предприятий респондентов, участвующих в нашем интервью, подтвердили большой потенциал и экономическую эффективность проекта. В частности, по итогам реализации проекта, на исследуемых участках были выявлены потери рабочего времени (в среднем, в размере 15 %), разработаны рекомендации по их устранению (в том числе, изменение логистических процессов ремонта оборудования, оптимизация численности рабочих в бригадах, совершенствование других элементов организации труда). Несмотря на высокую стоимость применения новых технологий (например, более 40 млн руб. – единовременные затраты на лицензии, датчики, создание инфраструктуры, дополнительное серверное оборудование; более 6 млн руб. – текущие ежемесячные затраты на содержание дополнительного персонала, сопровождающего проект), при масштабировании проекта на весь производственный блок предприятия подтвердилась его экономическая эффективность – прирост выработки (в среднем на 13–17 % по отдельным производственным участкам, где использовалась данная технология) превысил затраты на внедрение и реализацию проекта.

С точки зрения используемых в подразделении ИТ-решений, самый распространённый вариант – собственная разработка (70 % изученных компаний использует собственные решения), 30 % – продолжают использовать покупные решения сторонних провайдеров, в том числе зарубежных, последние находятся в поиске вариантов импортозамещения.

Оценка используемых технологических инструментов при реализации функции экономики труда отражает, с одной стороны, низкую осна-



щённость и небольшой портфель кейсов, с другой стороны, высокую заинтересованность бизнеса в очень быстром внедрении и использовании новых решений. В частности, в сфере микроэлементного нормирования труда эксперты отмечают высокий потенциал использования нейронных сетей, которые позволяют не только снизить трудозатраты на установление норм труда, но и в целом повысить эффективность технологии микроэлементного нормирования при исследовании технологических процессов с большой продолжительностью. Успешные кейсы, в которых обученная нейронная сеть эффективно разделяет видеоизображение на комплексы движений, что позволяет значительно снизить трудоёмкость работы специалиста по нормированию труда, в задачах которого в данном случае остаётся лишь определение оптимального набора движений и расчёт нормы времени с помощью программного обеспечения, уже есть и представлены, например, экспертами нефтегазовой отрасли [16].

Это далеко неполный перечень выводов, т.к. исследование показало неопределённость представлений экспертов по ряду вопросов, наличие локальных вариантов развития функции экономики труда, которые в той или иной мере позволяют говорить об уникальности выбранного пути. Представители ряда отечественных компаний делают акцент на сохранении численности коллектива и заинтересованы в увеличении объёмов производства и прибыли, другие – видят минимум 20 % резервов роста эффективности за счёт снижения численности и отказа от ряда функций в пользу внешних провайдеров и автоматизированных или цифровых решений. На нескольких заводах функция экономики труда последовательно редуцировалась в угоду западным управленческим технологиям, внедряемым в последние годы. Представители почти половины изученных компаний видят перспективу в развитии функции бизнес-партнёров в сфере управления персоналом, по мнению некоторых из них именно в неё рано или поздно трансформируется кадровая служба. Почти во всех предприятиях остро стоит вопрос эффективности системы оплаты труда, ключевых показателей деятельности, во многом из-за отсутствия необходимой экспертизы. При этом, по мнению респондентов больше всего дефицит экспертизы в сфере экономики труда проявляет себя на уровне линейных менеджеров, которые не умеют мыслить стратегически, экономически, с оценкой всех возможных последствий. Поэтому интересным было предложение развивать функцию экономики труда в том числе за счёт консолидации её методологического ядра на уровне отдельной функции и последую-

щей трансляции линейным менеджерам через обучение, совместную реализацию проектов.

Отдельно следует отметить, что современный бизнес «устал» от консалтинговых услуг и предпочитает обходиться собственными силами, во многом из-за низкого доверия к результатам, а также слабой проработки специфики отрасли, территории, самого предприятия и его интеграции в социально-экономическую жизнь города.

По мнению руководителей развитие функции экономики труда сдерживается во многом социальными причинами, многие предприятия являются градообразующими. Любые оптимизационные решения, связанные с сокращением численности, либо расходов на персонал могут негативно сказаться на восприятии работников, жителей, администрации города и региона. Эта особенность очень тормозит использование самых современных технологических решений, предполагающих кратное увеличение производительности труда с ещё большим снижением необходимого числа рабочих мест. При этом ситуация с дефицитом персонала приводит к пониманию, что рано или поздно, но руководство вынуждено будет принять непопулярные меры, просто потому что людей на рынке труда катастрофически мало. Текущая сложная ситуация является потенциальным ускорителем развития направлений экономики труда, она позволит обойтись «малой кровью» – перестроить все процессы, обновить оборудование, отказаться от неэффективных задач, без потерь персонала. Что точно показал экспертный опрос – это чёткое понимание профессионального сообщества в сфере эффективности и производительности труда, что именно сейчас необходима актуализация внимания к вопросам экономики труда, научной организации труда, в том числе, через повышение квалификации в данной области, как представителей служб по персоналу, так и руководителей линейных подразделений: новые цели, пересмотр стратегий работы с персоналом, уход от исключительно психологических аспектов работы с людьми, к их сочетанию с экономическими. Тогда будет возможным кратный рост производительности труда до уровня «продвинутых» зарубежных компаний и даже выше, но для этого необходимо системное осмысление целей, полный аудит используемых подходов и методик, создание отечественной методологии экономики труда и повсеместное её внедрение в практику всех компаний с учётом специфики их деятельности.

Представленный анализ позволяет заключить следующее:

1. Искусственное разделение областей профессиональной деятельности предметного поля



управлением трудом на «управление персоналом» и «экономику труда» на уровне организаций, привело к снижению внимания к проблемам экономической эффективности труда. Собственники бизнеса, руководители бизнеса (более 70 %) отмечают в качестве дефицита в системах управления персоналом вопросы производительности (результативности) труда, экономическое обоснование мероприятий по управлению персоналом. Разделение этих функциональных областей считают нецелесообразным более 65 % респондентов. Те единичные случаи, когда изолированные процессы экономики труда и управления персоналом всё же сосуществуют в удовлетворительном для бизнеса состоянии, основываются на высоком профессионализме и командной работе субъектов, отвечающих за эти функции. Это демонстрирует, скорее, традиции крупных промышленных предприятий, нежели деятельность на общей методологической основе.

2. С точки зрения предметной области остаются актуальными и требуют теоретико-методологической проработки вопросы экономики труда на уровне организаций с учётом современного состояния и трендов: производительность труда, численность персонала, оплата труда, организация труда, нормирование труда. Эксперты-руководители бизнесов выделили эти направления деятельности в качестве приоритетных. Обратим внимание, что это ровно те направления, которые традиционно в советский период входили в пред-

метное поле экономики труда, хотя среди респондентов было подавляющее большинство тех, кто не имел опыта работы в советский период. Это ещё раз подтверждает объективную востребованность отмеченных направлений, их интеграцию в систему управления персоналом.

3. С организационной точки зрения вопросы подчинённости структур, занимающихся непосредственно вопросами экономики труда, представляются вторичными. На наш взгляд, принципиально важным является возрождение самих функций экономики труда. Практика изобилует достаточно широким разнообразием вариантов включения функций экономики труда в организационные структуры. Выделяются отдельно службы труда и заработной платы с подчинением в вектор экономической деятельности, служб трудовых отношений в структуре департаментов управления персоналом, служб производительности труда и организационного развития и др. На наш взгляд, что на данном этапе принципиально важным является не столько организационное закрепление, сколько вопрос возрождения экономики труда в системе управления в принципе.

Учёные и практики в области управления персоналом используют различные подходы к выделению функциональных подсистем, в том числе и экономики труда. На наш взгляд актуальное представление о системе экономики труда на предприятии выглядит следующим образом (Рисунок 1).



Рисунок 1. Система экономики труда и её структура  
Figure 1. Labor Economics System and Its Structure

Источник: авторская работа.

Обратим внимание, что в центре находятся системообразующие подсистемы (функции) экономики труда, к которым отнесены: организация труда, нормирование труда, оплата труда. Системообразующие функции имеют не только самостоятельное значение, но важно понять, что они проявляются в частных элементах экономики труда: производительность труда, планирование численности и использования рабочего времени, подбор и адаптация персонала, формы и системы оплаты труда, обучение и развитие персонала, высвобождение.

Остановимся коротко на элементах представленной системы, не претендуя при этом на исчерпывающее описание каждого из элементов. Здесь важно обозначить принципиальное наличие элемента в системе экономики труда и показать системную природу рассматриваемой сущности.

Организация труда как системообразующий элемент экономики труда включает вопросы, связанные с организацией рабочего места (функции, показатели результативности выполнения функций, орудия и средства труда, система отношений и коммуникаций, условия труда и охрана труда и пр.), бизнес-процессы, в которые включены функции рабочего места, профессиональное и квалификационное разделение труда, требуемые компетенции к работнику и пр. Кроме того организация труда включает организацию рабочего времени и определяет эффективность его использования. Российский (в том числе советский) опыт имеет большой опыт в рамках этой подсистемы экономики труда. Оставим за рамками рассмотрения составляющую термина «научная», обозначив лишь предметную область. Заметим лишь, что «научная» обозначает больше необходимость использования научных достижений и принципов в процессе организации труда, чем имеет содержательный смысл.

Нормирование труда в системе экономики труда проявляется часто в неявном виде, особенно для предприятий малого и среднего бизнеса. Между тем, актуальность этого элемента растет особенно в связи с развитием промышленных отраслей народного хозяйства, повышением технологизации процессов, как реакция на дефицит на рынке труда, что предопределяет необходимость экономии живого труда. Поэтому остро стоит вопрос о разработке и внедрении норм труда, их постоянной корректировке и пр. Современные условия предопределяют новые методы и инструменты нормирования труда, в том числе с использованием инструментов цифровизации. Качественные нормы труда служат основой для определения численности персонала, повышения эффективности оплаты труда и др.

Оплата труда является элементом, который направлен на активизацию человеческого потенциала и определение эффективности стимулирующих мероприятий. В рамках этой подсистемы находятся вопросы заработной платы (величина, конкурентоспособность, формы и системы, структура её элементов, организационные аспекты её применения и пр.), расчёта фонда оплаты труда, бюджетирования затрат на оплату труда, популярных сейчас методик КПЭ и др. Особенно внимательно следует относиться к вопросам организационного отнесения функции оплаты труда (в сфере управления персоналом или в сфере экономического направления).

Производительность (результативность) труда как ключевой элемент системы демонстрирует показатели, факторы и условия повышения/измерения результатов труда сотрудника, коллектива, подразделения, процессов, проектов и организации в целом. Значимость этой подсистемы повышается в связи с обозначенными выше трендами и проектами развития. Немаловажными являются аспекты измерения и оценки эффективности труда, отдачи от инвестиций. Современные методы и методологии существенно расширяют содержание этой подсистемы, ориентируя на использование технологических факторов роста производительности труда, инновационных подходов, использования цифровых методик и инструментов. Управление производительностью труда базируется на вопросах, обозначенных в элементах «организация труда» и «нормирование труда».

Планирование численности персонала традиционно значимая часть системы экономики труда, которая признана ответить на вопросы количественного и качественного состава, является базовой для расчёта затрат на персонал, показателей обеспеченности персоналом по разным основаниям. Планирование численности основывается на функциях «организация труда» и «нормирование труда», которые являются основой для определения количества и качества рабочих мест, определяет – для каких задач и какого качества персонал требуется в соответствии с планами развития организации. Специальные методики расчёта численности хорошо описаны в литературе, требуют ревизии в соответствии с новыми реалиями и информационными технологиями. Большой потенциал, по нашему мнению, имеет в этом плане HR-аналитика и использование современных информационных систем, что позволит оптимизировать выполнение этой функции.

Подбор и адаптация персонала без вопросов экономики труда превращается в тривиальный процесс набора персонала. Между тем важно осознавать, что именно через эту функцию

включается человеческий ресурс в организацию, поэтому именно она обеспечивает организацию требуемыми компетенциями. Подбор персонала должен базироваться на элементе «организация труда», что предопределяет требования к привлекаемому персоналу. При подборе персонала следует учитывать, достигнет ли новый сотрудник требуемых параметров результативности труда, способен ли он выполнять функции в соответствии с нормами труда, поэтому прогнозирование результативности труда нового сотрудника должна стать важной частью процесса подбора персонала и его адаптации.

Отдельным направлением экономики труда, который мы предлагаем выделить как часть более общей компоненты – оплаты труда, являются формы и системы оплаты труда. Именно они обеспечивают в первую очередь эффективный труд работников по выполнению должностных обязанностей и реализации показателей работы. Этими вопросами всегда занимались экономисты по труду, подобная практика должна быть продолжена, а система оплаты труда должна быть важнейшим элементом повышения производительности труда на предприятии.

Обучение и развитие персонала традиционно востребованная функция практически во всех организациях. Особую актуальность она приобретает в связи с обновлением и использованием уникальных технологий, а также в связи с дефицитом подготовленных сотрудников на рынке труда. Функционирование этого элемента экономики труда должно основываться на требованиях рабочего места, планируемых затрат рабочего времени, производительности и результативности, иметь экономическое обоснование и осязаемую результативность.

Высвобождение персонала как элемент экономики труда связано с объективной необходимостью постоянной оптимизации численности. Здесь речь идёт не столько о банальном увольнении, сколько о принятии решений сколько и какого персонала следует высвободить в связи с изменениями в технологиях, рыночных условиях производственной деятельности и пр. Будучи составной частью показателя производительности труда, этот элемент направлен также на оптимизацию структуры персонала (основной, вспомогательный, управленческий...), отражает изменения в бизнес-процессах, в структуре рабочих мест, в оптимизации процессов разделения и кооперации труда.

Для функционирования содержательной системы экономики труда следует учесть необходимость и таких обеспечивающих подсистем как информационное обеспечение (как, с помощью ка-

кой информационной базы будут реализовываться описанные выше элементы), аналитическое обеспечение (мониторинг и анализ трудовых показателей, их взаимосвязь), кадровое обеспечение (компетенции субъектов, участвующих в системе экономики труда), методическое сопровождение.

Следует также отметить, что сформулированные на рисунке 1 системообразующие подсистемы (функции) экономики труда (организация труда, нормирование труда, оплата труда) нашли своё отражение и в ключевых обобщённых трудовых функциях профессионального стандарта «Специалист по экономике труда», среди которых: организация и нормирование труда (включающая в себя набор таких трудовых функций как: разработка системы организации труда, разработка режимов труда и отдыха, разработка тарифно-квалификационной системы, проведение исследований трудовых процессов, разработка норм труда, разработка организационно-штатной структуры, обеспечение применения норм труда); оплата труда и материальное стимулирование (включая набор трудовых функций по мониторингу рынка труда в части, касающейся оплаты труда и материального стимулирования, разработке системы оплаты и материального стимулирования труда, администрированию и контролю реализации системы оплаты и материального стимулирования труда); планирование численности персонала и расходов на персонал (включая разработку системы планирования численности, разработку системы бюджетирования расходов на персонал, планирование, корректировку и контроль исполнения бюджета расходов на персонал, планирование и контроль выполнения показателей по труду).

### Заключение

В завершении следует отметить, что в целом, наша гипотеза подтвердилась: экономика труда, несмотря на встроенность в структуру подразделений по персоналу (HR-подразделений) исследуемых предприятий, в текущих условиях не является приоритетным направлением в системе работы с персоналом, выступая в роли сервисной, аналитической функции, связанной, как правило, с расчётами заработной платы. Данная ситуация обусловлена, с одной стороны, недостаточным уровнем развития компетенций руководителей HR-подразделений в области экономики труда, с другой, отсутствием в числе приоритетных КПЭ (ключевых показателей эффективности) у руководителей HR-подразделений – экономических показателей по труду (например, производительность труда). Это в свою очередь сдерживает развитие данной функции на уровне HR-подразделений и предприятий, а также является факто-

ром, тормозящим развитие прикладной экономики труда в целом.

Наше исследование оставляет несколько вопросов без ответов:

Почему несмотря на очень сильный запрос со стороны бизнеса так и не была сформирована отечественная методология экономики труда и научной организации труда, способная реально удовлетворять задачи отечественных предприятий в условиях дефицита эффективности?

Эти вопросы уже актуализировались в ряде работ авторов статьи [17, 18]. Но сама их постановка и другие результаты исследования дают однозначный вывод о том, что необходим целый комплекс очень быстрых и результативных действий по выведению функции экономики труда в фокус внимания каждого предприятия вне зависимости от размеров, отрасли, территории присутствия. В этой части, определённую надежду вызывает появление профессионального стандарта «Специалиста по экономике труда», который призван обозначить границы и перспективы профессиональной деятельности, обострить внимание к прикладной экономике труда, дать возможность синхронизировать потребности предприятий в обеспечении рабочих мест ква-

лифицированными кадрами, а учебным заведениям – ориентир для разработки учебных программ.

Не менее важным в условиях мобилизационной экономики становятся действия профессионального и научного сообщества по формированию актуальной методологии повышения организационной эффективности, определению оценочных показателей производственной эффективности (производительности) труда [19] и включению их в перечень ключевых КПЭ подразделений по персоналу и производственных подразделений; актуализации ориентиров деятельности функции управления персоналом с их сменой от вовлечения к повышению эффективности; развития нового корпуса директоров по персоналу, которые специализируются на экономике труда, эффективности, производительности труда; реализации системных проектов повышения организационной эффективности на предприятиях под эгидой новой роли функции управления персоналом, которая сегодня немыслима без функции экономики труда, например, через институт бизнес-партнёрства в сфере управления персоналом. Все компоненты для реализации этих действий есть, они локально разбросаны по территории страны, поддерживаются в отдельных компаниях, живут в сердцах работников и руководителей.

## Список литературы

1. Струмилини С.Г. Проблемы экономики труда. М.: Издательство «Наука», 1982. 377 с.
2. Гастев А.К. Как надо работать. Практическое введение в науку организации труда. Изд. 2-е. М.: «Экономика», 1972. 478 с.
3. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Бабынина Л.С. Экономика труда: учебник в 2 т. Том 1. М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2007. 760 с. ISBN 5-94280-242-4
4. Колосницына М.Г. Экономика труда: Учебное пособие для студентов бакалавриата экономических вузов. М.: ИЧП «Издательство Магистр», 1998. 240 с. ISBN 5-89317-072-5
5. Рощин С.Ю., Разумова Т.О. Экономика труда (экономическая теория труда): Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2000. 400 с. ISBN 5-16-000146-8
6. Borjas G.J. Labor Economics. 3d ed. New York: McGraw-Hill, 2005. 576 p. ISBN 978-0-07-352320-0
7. Gronau R.L. Home Production and Work – The Theory of the Allocation of Time Revisited // Journal of Political Economy. 1977. Vol. 85. No. 6. P. 1099–1123. <http://dx.doi.org/10.1086/260629>
8. Lazear E.P. Personnel Economics: Past Lessons and Future Directions // Journal of Labor Economics. 1998. Vol. 17. No. 2. P. 199–236. <https://doi.org/10.1086/209918>
9. Авдеев М.Ю. Теоретический обзор современных подходов к управлению производительностью труда // Теория и практика общественного развития. 2019. № 5(135). С. 38–41. <https://doi.org/10.24158/tipor.2019.5.5> EDN FGZLYM
10. Краснопецева И.В. Анализ факторов макро-, мезо- и микроуровня, определяющих динамику производительности труда на промышленных предприятиях // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2019. № 1(36). С. 12–18. <https://doi.org/10.18323/2221-5689-2019-1-12-18> EDN VXMHEW
11. Голованов А.И. Производительность труда как фундамент роста экономики России // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2011. № 4(16). С. 89–96. EDN OORLXP
12. Кучина Е.В., Тащев А.К. Методологические подходы к оценке производительности труда на микроуровне // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2017. Том 11. № 2. С. 42–47. <https://doi.org/10.14529/em170206> EDN YUADNJ
13. Александрова О.А. Проблема дефицита кадров в промышленном секторе экономики: причины и направления решения // Уровень жизни населения регионов России. 2024. Том 20. № 2. С. 150–162. [https://doi.org/10.52180/1999-9836\\_2024\\_20\\_2\\_1\\_150\\_162](https://doi.org/10.52180/1999-9836_2024_20_2_1_150_162) EDN BGVYET



14. Долженко Р.А., Малышев Д.С. Цифровизация подходов к организации и нормированию труда на промышленном предприятии // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2021. Том 19. № 4. С. 54–66. [https://doi.org/10.24147/1812-3988.2021.19\(4\).54-66](https://doi.org/10.24147/1812-3988.2021.19(4).54-66) EDN WOJYRX
15. Долженко Р.А., Малышев Д.С. Развитие подходов к производительности труда и её оценке // Экономика труда. 2021. Том 8. № 12. С. 1577–1590. <https://doi.org/10.18334/et.8.12.113989> EDN SLPHAS
16. Демидов В.В., Кашапов Р.З. Микроэлементное нормирование технологических процессов с использованием нейронных сетей // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2019. № 11(179). С. 46–52. [https://doi.org/10.33285/1999-6942-2019-11\(179\)-46-52](https://doi.org/10.33285/1999-6942-2019-11(179)-46-52) EDN QUSHYH
17. Долженко Р.А. Контуры предметной области экономики труда в современных условиях // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2018. Том 12. № 3. С. 59–69. <https://doi.org/10.14529/em180306> EDN YBJWLB
18. Долженко Р.А., Долженко С.Б., Половинко В.С. Прикладная экономика труда в условиях двойного дефицита персонала: возрождение и новые вызовы. Часть 1 // Уровень жизни населения регионов России. 2024. Том 20. № 2. С. 163–171. [https://doi.org/10.52180/1999-9836\\_2024\\_20\\_2\\_163\\_171](https://doi.org/10.52180/1999-9836_2024_20_2_163_171) EDN DBRIAR
19. Эффективность труда в мобилизационной экономике / Г. П. Ермаков, Й. Н. Ганиева, С. Н. Петряков, Д. С. Петряков // Экономика труда. 2023. Том 10. № 5. С. 635–652. <https://doi.org/10.18334/et.10.5.117711> EDN KNEXFV

**Информация об авторах:**

**Руслан Алексеевич Долженко** – доктор экономических наук, профессор кафедры экономики труда и управления персоналом, Уральский государственный экономический университет (SPIN-код:8576-4140) (РИНЦ AuthorID: 617562) (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) (РИНЦ AuthorID: 148831) (ResearcherID: B-5311-2018)

**Владимир Семенович Половинко** – доктор экономических наук, заведующий кафедрой региональной экономики и управления человеческими ресурсами, Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского (SPIN-код: 8454-2897) (РИНЦ AuthorID: 155877) (ResearcherID: A-4317-2017)

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 22.12.2023; одобрена после рецензирования 13.05.2024; принята к публикации 26.08.2024.

**References**

1. Strumilin S.G. Problemy Ehkonomiki Truda. Moscow: Publishing House «Nauka»; 1982. 377 p. (In Russ.)
2. Gastev A.K. Kak Nado Rabotat'. Prakticheskoe Vvedenie v Nauku Organizatsii Truda. 2nd ed. Moscow: Publishing House «Ehkonomika»; 1972. 478 p. (In Russ.)
3. Odegov Yu.G., Rudenko G.G., Babynina L.S. Ehkonomika Truda. Textbook. In 2 Vol. Vol. 1. Moscow: Publishing House «Al'fa-Press»; 2007. 760 p. ISBN 5-94280-242-4 (In Russ.)
4. Kolosnitsyna M.G. Ehkonomika Truda. Textbook for undergraduate students of economic universities. Moscow: ICHP Publishing House «MagistR»; 1998. 240 p. ISBN 5-89317-072-5 (In Russ.)
5. Roshchin S.Yu., Razumova T.O. Ehkonomika Truda (Ehkonomicheskaya Teoriya Truda). Textbook. Moscow: Publishing House «INFRA-M»; 2000. 400 p. ISBN 5-16-000146-8 (In Russ.)
6. Borjas G.J. Labor Economics. 3d ed. New York: McGraw-Hill; 2005. 576 p. ISBN 978-0-07-352320-0
7. Gronau R.L. Home Production and Work – The Theory of the Allocation of Time Revisited. *Journal of Political Economy*. 1977;85(6):1099-1123. <http://dx.doi.org/10.1086/260629>
8. Lazear E.P. Personnel Economics: Past Lessons and Future Directions. *Journal of Labor Economics*. 1998;17(2):199-236. <https://doi.org/10.1086/209918>
9. Avdeev M.Yu. A Theoretical Review of Modern Approaches to Labor Productivity Management. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya=Theory and Practice of Social Development*. 2019;(5(135)):38-41. <https://doi.org/10.24158/tipor.2019.5.5> (In Russ.)
10. Krasnopevtseva I.V. The Analysis of Macro-, Meso - And Micro-Level Factors Determining the Dynamics of Labour Productivity at The Production Enterprises. *Vektor nauki Tol'yattinskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ehkonomika i upravlenie=Science Vector of Togliatti State University. Series: Economics and Management*. 2019;(1(36)):12-18. <https://doi.org/10.18323/2221-5689-2019-1-12-18> (In Russ.)
11. Golovanov A.I. Labor Productivity as the Base of Economical Growth of Russia. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta=Tomsk State University Journal. Ehkonomika*. 2011;(4(16)):89-96. (In Russ.)

12. Kuchina E.V., Tashchev A.K. Methodological Approaches to The Estimation of Labor Productivity at The Micro Level. *Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ehkonomika i menedzhment=Bulletin of the South Ural state university. Series: Economics and Management*. 2017;11(2):42–47. <https://doi.org/10.14529/em170206> (In Russ.)
13. Aleksandrova O.A. The Problem of Personnel Shortage in the Industrial Sector of the Economy: Reasons and Directions for Solution. *Uroven' zhizni naseleniya regionov Rossii=Living Standards of the Population in the Regions of Russia*. 2024;20(2):150–162. [https://doi.org/10.52180/1999-9836\\_2024\\_20\\_2\\_1\\_150\\_162](https://doi.org/10.52180/1999-9836_2024_20_2_1_150_162) (In Russ.)
14. Dolzhenko R.A., Malyshev D.S. Digitalization of Approaches to Labor Organization and Rationing in The Industrial Enterprise. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya: Ehkonomika=Herald of Omsk University. Series: Economics*. 2021;19(4):54–66. [https://doi.org/10.24147/1812-3988.2021.19\(4\).54-66](https://doi.org/10.24147/1812-3988.2021.19(4).54-66) (In Russ.)
15. Dolzhenko R.A., Malyshev D.S. Development of Approaches to Labour Productivity and its Assessment. *Ehkonomika Truda=Russian Journal of Labor Economics*. 2021;8(12):1577–1590. <https://doi.org/10.18334/et.8.12.113989> (In Russ.)
16. Demidov V.V., Kashapov R.Z. The Microelement Rationing of Technological Processes Using Neural Networks. *Problemy ehkonomiki i upravleniya neftegazovym kompleksom=Problems of Economics and Management of Oil and Gas Complex*. 2019;(11(179)):46–52. [https://doi.org/10.33285/1999-6942-2019-11\(179\)-46-52](https://doi.org/10.33285/1999-6942-2019-11(179)-46-52) (In Russ.)
17. Dolzhenko R.A. Outlines of The Subject Field of Labor Economy Under Modern Conditions. *Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ehkonomika i menedzhment=Bulletin of The South Ural State University. Series: Economics and Management*. 2018;12(3):59–69. <https://doi.org/10.14529/em180306> (In Russ.)
18. Dolzhenko R.A., Dolzhenko S.B., Polovinko V.S. Applied Labor Economics in Conditions of Double Personnel Shortage: Revival and New Challenges. Part 1. *Uroven' zhizni naseleniya regionov Rossii=Living Standards of the Population in the Regions of Russia*. 2024;20(2):163–171. [https://doi.org/10.52180/1999-9836\\_2024\\_20\\_2\\_2\\_163\\_171](https://doi.org/10.52180/1999-9836_2024_20_2_2_163_171) (In Russ.)
19. Ermakov G.P., Ganieva I.N., Petryakov S.N., et al. Labor Efficiency in the Mobilization Economy. *Ehkonomika truda=Russian Journal of Labor Economics*. 2023;10(5):635–652. <https://doi.org/10.18334/et.10.5.117711> (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-code:8576-4140) (РИНЦ AuthorID: 617562) (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-code: 8557-7373) (РИНЦ AuthorID: 148831) (ResearcherID: B-5311-2018)

**Vladimir S. Polovinko** – Doctor of Economics, Head of the Department of Regional Economics and Human Resource Management, Dostoevsky Omsk State University

(SPIN-code: 8454-2897) (РИНЦ AuthorID: 155877) (ResearcherID: A-4317-2017)

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 22.12.2023; approved after reviewing 13.05.2024; accepted for publication 26.08.2024.