

С. Б. Долженко Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, Российская Федерация

Д. С. Малышев Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, Российская Федерация

Оценка производительности труда на предприятиях в России и Италии

Аннотация. Статья посвящена сопоставлению показателей производительности труда на примере российского и итальянского предприятий, схожих по производимой продукции. Методологическая база исследования представлена положениями теории научной организации труда в части факторов, влияющих на повышение эффективности использования персонала. В работе сделана попытка объединить российский подход к измерению производительности труда через показатели выработки и трудоемкости и зарубежные подходы, акцентирующие эффективность использования всех ресурсов организации. Основным методом исследования является сопоставительный анализ условий труда и показателей производительности труда. Изучаемые объекты выбраны с учетом их соответствия по показателям, производимой продукции, конъюнктуре рынков, на которых она представлена. Установлено, что производительность труда ниже на российском предприятии, определены резервы улучшения данного показателя. Причинами отставания российского предприятия по производительности труда авторы считают низкий уровень технологических, управленческих компетенций, автоматизации производства, недостаточное использование возможностей аутсорсинга непрофильных направлений деятельности, специфику природно-климатических условий. По результатам проведенного исследования сформулированы рекомендации для российского предприятия, которые при условии универсализации подходов к оценке производительности труда, в перспективе позволят более эффективно использовать резервы ее повышения.

Ключевые слова: производительность труда; методы оценки производительности труда; научная организация труда; сопоставительный анализ.

Для цитирования: Долженко С. Б., Малышев Д. С. Оценка производительности труда на предприятиях в России и Италии // Известия Уральского государственного экономического университета. 2019. Т. 20, № 1. С. 95–111. DOI: 10.29141/2073-1019-2019-20-1-7

Дата поступления: 24 мая 2018 г.

Введение

Производительность труда всегда являлась одним из важнейших показателей эффективности экономики. В последние годы значение его увеличивается, так как отражает эффективность управления экономическими системами, результативность внедрения инноваций, рост человеческого капитала.

Развитие технологий приводит к появлению новых технологических укладов, в которых производительность труда увеличивается в несколько раз. Например, переход от использования механических средств производства к массовому производству в результате использования пара, затем электричества и разделения труда, осуществленный в рамках нескольких смен технологических укладов, радикально изменил эффективность труда. Экономика России в стадии перехода от одного уклада к другому подошла не

с самыми лучшими показателями производительности труда. Наличие значительного потенциала роста производительности труда подтверждается многочисленными исследованиями, в которых приводятся количественные показатели производительности труда, но не анализируются причины их отличия в разных странах, в том числе существующих в схожих условиях.

В этой связи определение факторов, обуславливающих уровень производительности труда российских и зарубежных предприятий, изыскание резервов повышения производительности труда, использование опыта других стран крайне актуальны.

Целью исследования является сопоставительный анализ производительности труда и условий, которые оказывают влияние на данный показатель, на примере промышленных предприятий России и Италии.

Для достижения цели исследования необходимо реализовать следующие задачи:

- проанализировать теоретические подходы к оценке влияния различных факторов на производительность труда на уровне страны и локальном уровне;
- сопоставить условия производственной деятельности на базе схожих предприятий в России и Италии и определить, как они влияют на производительность труда;
- выделить направления совершенствования подходов к использованию резервов повышения производительности труда на предприятиях РФ.

Теоретические основы исследования производительности труда

Как известно, категория «производительность труда» является в экономике труда одной из самых применяемых для оценки результативности организации производства. Именно поэтому данная предметная область активно изучается. Мы проведем сопоставление производительности труда на примере российского и итальянского заводов. Для этого предварительно необходимо сравнить теоретические и методические подходы к исследованию данного показателя.

В России тема производительности труда вызывает неумещающийся интерес исследователей. Каждый год публикуются статьи в высокорейтинговых журналах. Ученых интересует макро-, мезо- и микроуровень оценки данного показателя, в том числе в разных отраслях экономики. Среди них статьи А. И. Рофе [2011], А. И. Голованова [2011], Р. А. Долженко [2012]. В большинстве работ делаются выводы о низком уровне производительности труда, но данный тезис зачастую не аргументируется.

Одной из веховых по этой теме является работа И. Б. Воскобойникова, В. Е. Гимпельсона [2015]. Они показывают, что неформальная занятость очень влияет на темпы роста производительности труда, которая в России по-прежнему низкая. Анализируя данные о производительности труда, Р. Капелюшников [2014] утверждает, что ее рост в начале 2000-х годов во многом был обусловлен удешевлением рабочей силы.

Данная тема все более активно освещается в зарубежных научных изданиях, индексируемых в Scopus и Web of Science. Отметим рост числа подобных публикаций с 15 до 32 в 2017 г. Однако российская практика выступает в них объектом, а не субъектом исследования, т. е. анализируются российские показатели производительности труда, но не представляются новые теоретико-методологические подходы к ее оценке с позиции экономики труда от лица российской науки.

Есть несколько работ, в которых сопоставляется производительность труда ряда промышленных компаний России и Китая [Bhaumik, Estrin, 2007; Zhao, Tang, 2018], экономики России и стран Восточной Европы [Kharcheva, Kontsevaya, Tinyakova, 2016], а также выделены проблемы, связанные с производительностью труда [Lobova, Popkova, Bogoviz, 2017].

В Италии достаточно развиты различные направления экономики труда. Во многих исследованиях анализируется влияние факторов и условий на изменение производительности труда на итальянских предприятиях, предлагаются новые подходы к их изучению и учету [Medina, Schneider, 2018].

По мнению большинства итальянских исследователей, самым важным условием роста показателя производительности труда в крупных компаниях, которые обеспечивают значительный вклад в общие результаты экономики страны, является рост инновационной активности предприятий [Cainelli, Mazzanti, Zoboli, 2011, с. 62]. С точки зрения К. Кастильоне, Ж. Смирновой [2012, с. 137] именно развитие информационных технологий и их встраивание практически во все производственные цепочки привело к повышению производительности труда.

Исследование группы итальянских ученых [Antonioli, Mazzanti, Pini, 2010, с. 460] показало, что развитие гибких форм занятости, а также флексибилизация труда (повышение гибкости трудовых отношений) снижает показатели производительности труда, особенно на уровне мелкого и среднего бизнеса.

Нельзя обойти стороной историческую особенность страны – значительное влияние профсоюзов, которые своей деятельностью могут снижать показатели производительности труда на уровне организации и отрасли в случае масштабных забастовок [Metcalf, 2003]. Стоит также отметить, что в Италии распространено предоставление предприятиям грантов на развитие. Однако, как показали исследования итальянских ученых, подобные гранты влияют на производительность труда лишь в краткосрочной и среднесрочной перспективе, приводя лишь к росту квалифицированной занятости [Merito, Giannangeli, Bonaccorsi, 2010, с. 31].

Каковы возможности использования данных подходов для сопоставления производительности труда на уровне стран? Расчеты должны производиться только в сопоставимых показателях, с учетом паритета покупательной способности, которая выражается через соотношение валют, используемых для приобретения товаров и услуг. Но даже на этом уровне допущения необходимо выделить следующие проблемы:

- ВВП может быть рассчитан по-разному в конкретных странах, так как его структура в экономиках очень различается. Кроме того, разной может быть доля теневой экономики, которую очень сложно оценить и тем более сопоставить.
- Совокупный показатель затрат труда также может быть исчислен с искажениями за счет роста доли неформальной занятости.
- Искажающее влияние могут оказать иные факторы, например природно-климатические условия, способные воздействовать на паритетную покупательную способность валюты через влияние на значимость товаров и услуг, которые будут использоваться для расчета показателя.

Это далеко не полный перечень возможных проблем, так как в изучаемой теме их достаточно много, о чем свидетельствуют результаты работы О. В. Киселкиной [2015].

Рассмотренные условия имеют другое выражение в России: инновационная активность многих отечественных предприятий снижена, трудовые отношения зарегулированы, очень высок уровень использования нестандартных форм занятости, профсоюзы оказывают минимальное влияние на работодателей. Следовательно, в целом на уровне стран оценка производительности труда крайне затруднена. Таким образом, на макроуровне экономики сравнение производительности труда в рассматриваемых странах представляется недостаточно корректным, но на микроуровне результаты анализа более сопоставимы.

Методы исследования производительности труда

В настоящее время распространены три базовых метода измерения производительности труда на микроуровне: натуральный, трудовой, стоимостной. Особенности их показаны в (табл. 1).

Таблица 1. Сопоставление методов измерения производительности труда предприятия

Table 1. Comparison of the methods for measuring labour productivity at a company level

Показатель сопоставления	Метод измерения		
	Натуральный	Трудовой	Стоимостной
Единица измерения объема продукции/услуг	Натуральные единицы (например, штуки, тонны, литры, метры и т. д.)	Норма-часы на изготовление продукции/оказание услуг, приходящиеся на единицу фактически отработанного рабочего времени	Стоимостные единицы (руб., евро и т.п.)
Преимущества метода	Простота, точность, наглядность, достоверность	Возможность использования при производстве разнородной продукции и незавершенной производством продукции	Возможность использования при производстве разнородной продукции, при сопоставлении уровней производительности предприятий разных отраслей, регионов, стран
Недостатки метода	Ограниченная сфера применения (только на предприятиях, выпускающих однородную продукцию). Не используется при сопоставлении уровней производительности труда предприятий разных отраслей	Ограниченная сфера применения (только на предприятиях, подразделениях где ведется учет норм труда), требует строгой обоснованности и неизменности применяемых норм	Искажающее влияние ценового фактора. Необходимость обоснования выбора метода измерения объема продукции, каждый из которых имеет ряд недостатков (по валовой, товарной, реализованной, условно-чистой, чистой, нормативно-чистой продукции) [Адамчук, Ромашов, Сорокина, 1999]

Каждый из методов обладает преимуществами и недостатками, а значит, выбор того или иного метода измерения производительности труда на микроуровне зависит от множества факторов и определяется специалистами предприятия с учетом организационных условий, поставленных задач и компетенций экономистов конкретного предприятия или организации [Коковихин и др., 2017].

Нами был выбран стоимостной метод оценки производительности труда с целью сопоставления факторов, которые влияют на показатели деятельности предприятий. Кроме того, мы предлагаем использовать корректирующий коэффициент, учитывающий воздействие организационных условий (в том числе передачи функций на аутсорсинг) на общую численность персонала и уровень производительности труда. Как показал анализ практики расчета производительности труда, подобный подход представляет собой элемент научной новизны данного исследования.

Так, например, Е. В. Кучина, А. К. Тащев [2017], рассматривая вопрос управления производительностью труда, предлагают в качестве одного из инструментариев управления

бенчмаркинг, модель которого состоит из таких этапов, как «...признание необходимости повышения производительности труда; оценка основных показателей производительности внутри компании; поиск эталонной компании и выбор формы сопоставления; сбор информации; анализ информации; внедрение изменений с целью повышения производительности; повторная самооценка и анализ улучшений». При этом авторы не дают развернутых подходов к оценке производительности с учетом специфики влияния отдельных условий на ее уровень.

Другие эксперты отмечают лишь традиционные факторы, обуславливающие отставание производительности труда на предприятиях России по сравнению с зарубежными, не акцентируя внимание на проблеме некорректности расчетов уровня производительности труда. Так, многие ученые ссылаются на результаты исследований, проведенных международной консалтинговой компанией «McKinsey & Company», согласно которым в различных секторах экономики России средняя производительность труда составляет 26 % от уровня производительности труда в США. Главной причиной низкого уровня производительности труда в промышленности называется изношенность основных производственных фондов, использование устаревших технологий и техники. Большинство экспертов сходятся во мнении, что для дальнейшего увеличения производительности труда в России необходимо внедрение новых технологий в технологические процессы, т. е. перевод экономики на инновационный путь развития [Mwine, 2013, с. 20].

Формула расчета уровня производительности труда для его дальнейшего сопоставления представлена в следующем виде:

$$ПТ = O / T_{cc} \times K_{кор} + T_{осн.р} + T_{всп.р} \times K_{кор}, \quad (1)$$

где ПТ – уровень производительности труда, рассчитанный с целью дальнейшего сопоставления с производительностью труда аналогичной компании; O – количественный показатель, отражающий объем продукции/услуг, произведенных работниками, который может оцениваться при помощи натуральных, условно-натуральных индикаторов или в стоимостном выражении; T_{cc} – объем трудозатрат по категории персонала «руководители, специалисты, служащие», чел/ч или чел.; $T_{осн.р}$ – объем трудозатрат по категории персонала «основные рабочие», чел/ч или чел.; $T_{всп.р}$ – объем трудозатрат по категории персонала «вспомогательные рабочие», чел/ч или чел.; $K_{кор}$ – корректирующий коэффициент, учитывающий влияние организационных условий (в том числе передачи функций на аутсорсинг) на общую численность персонала.

Поскольку, передача функций на аутсорсинг характерна для вспомогательных рабочих, а также категории «руководители, специалисты, служащие», корректирующий коэффициент учитывается именно при расчете трудозатрат данных категорий персонала.

Корректирующий коэффициент определяется по следующей формуле:

$$K_{кор} = (Ч_{перс.шт} + Ч_{перс.аутс} \times K_{раб.вр}) / Ч_{перс.шт}, \quad (2)$$

где $Ч_{перс.шт}$ – штатная численность персонала, привлеченного на условиях трудового договора в штат компании, чел.; $Ч_{перс.аутс}$ – численность персонала, привлеченного к оказанию услуг на основе договора гражданско-правового характера или договора оказания услуг, заключенного с аутсорсинговой компанией, чел.; $K_{раб.вр}$ – коэффициент использования рабочего времени персонала, привлеченного к оказанию услуг на основе договора гражданско-правового характера или договора оказания услуг, заключенного с аутсорсинговой компанией.

Следует обратить внимание на то, что для обеспечения сопоставимости учета штатной численности и численности, привлеченной на условиях аутсорсинга, рекомендуется

вести учет рабочего времени в отношении обеих категорий персонала и при необходимости корректировать численность персонала на коэффициент использования рабочего времени.

При невозможности корректного учета численности сотрудников, привлекаемых для выполнения переданных на аутсорсинг функций, рекомендуется с целью корректного сопоставления исключать из расчета производительности труда компаний численность персонала, выполняющего вспомогательные функции, либо использовать индексный метод [Половкина, 2017].

Результаты анализа показателей производительности труда на российском и итальянском предприятиях

Для сопоставления показателей производительности труда российской и итальянской компаний рассмотрим кейс двух организаций, имеющих схожее производство, используемые технологии, идентичное оборудование. В связи с тем, что часть производственных данных носит закрытый характер, условно назовем предприятия «Италия» и «Россия».

Итальянское предприятие образовано в 1996 г. В настоящее время основной продукцией, аналогично российскому предприятию, является стальной металлопрокат.

Российское предприятие образовано в 2008 г. В развитие завода в настоящее время вкладываются инвестиции крупного отечественного бизнеса. На фоне увеличения уставного капитала компании в 2016 г. произошло падение прибыли завода более чем в три раза, но выручка выросла на 23 %. Основные причины снижения прибыли – увеличение затрат на производство, расходов на приобретение сырья и заработную плату персонала. С точки зрения истории создания, характеристики производства, объемов производимой продукции, численности персонала, рынков, на которых работают компании, они схожи между собой. Однако для российского кейса характерна большая зависимость от финансовой поддержки, меньшие показатели производительности труда. Сравнительный анализ осуществлялся авторами только по тем показателям, которые были представлены в обоих случаях (рис. 1). Кроме того, были проведены интервью с 12 менеджерами российского и итальянского предприятий, представляющих схожие бизнес-блоки, одинаковый уровень управленческой иерархии. Все таблицы и рисунки составлены авторами статьи на основе данных анализируемых предприятий.

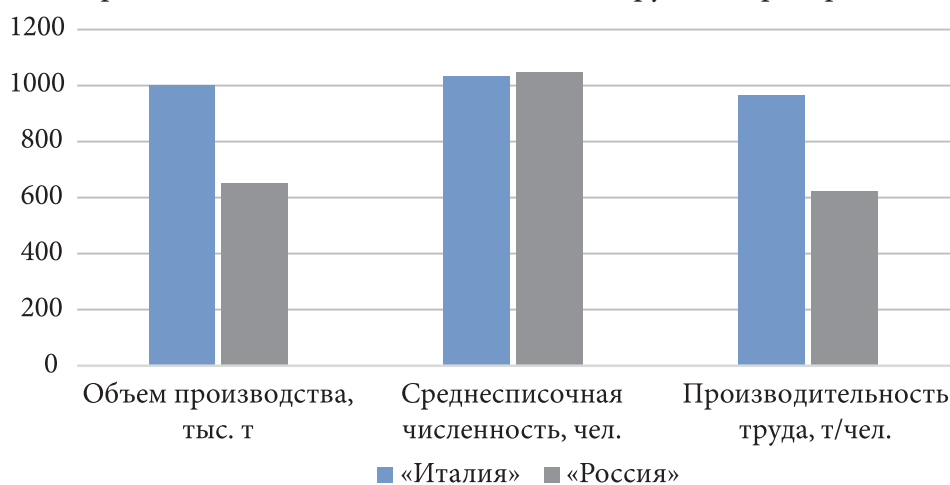


Рис. 1. Сопоставление показателей производительности труда предприятий «Италии» и «России» за 2017 г.

Fig. 1. Comparison of the labour productivity indicators of an Italian and a Russian company for 2017

Учитывая выделенные ранее преимущества и недостатки базовых методов оценки производительности труда, мы использовали натуральный метод измерения продукции, взяв за основу объем товарной продукции прокатного цеха, который обеспечивает более 90 % выпуска всей продукции.

Как видно из рис. 1, уровень производительности труда российского предприятия на 36 % ниже аналогичного итальянского показателя. При схожей численности, указанной в отчетности изучаемых предприятий, объемы производства «Италии» на 35 % выше, чем «России».

Проанализируем более детально структуру численности предприятий в разрезе основных подразделений (табл. 2).

Таблица 2. Сопоставление численности персонала анализируемых предприятий за 2017 г.

Table 2. Comparison of the number of employees in the examined companies in 2017

Категория персонала	Численность персонала, чел		
	«Италия»	«Россия»	Отклонение, %
Всего:	1035	1046	101
Руководители, служащие и специалисты	233	227	97
Основные рабочие, в т. ч. по подразделениям:	743	413	56
сталеплавильный цех, в т. ч. подготовка производства	329	199	60
прокатный цех	262	147	56
цех финишной отделки	152	67	44
Вспомогательные рабочие	59	406	688

По данным табл. 2, часть подразделений «России» более рационально подходит к использованию численного состава персонала. Так, численность административно-управленческого персонала, а также персонала основного производства «России» ниже. На российском предприятии работников, задействованных в основном производстве, почти в два раза меньше, чем на итальянском. При этом главной причиной меньшей производительности труда на российском предприятии выступает тот факт, что численность работников, задействованных во вспомогательных подразделениях «России», почти в семь раз больше, чем в подразделениях «Италии».

Анализ влияния ключевых факторов на численность персонала вспомогательных подразделений изучаемых предприятий отражен в табл. 3. Основным фактором, влияющим на оптимальность численности вспомогательных рабочих «Италии», является организационный (вывод части вспомогательных функций на аутсорсинг), удельный вес которого составил 80 %. На климатический (отсутствие необходимости котельной на территории итальянского завода) и материально-технический (автоматизация процесса контроля качества) факторы приходится 20 %.

Сравним уровни производительности труда в целом по изучаемым заводам и их подразделениям с учетом приведения фактической численности персонала к сопоставимым показателям, а также влияние внешних (климатических) и внутриорганизационных факторов и условий (передача вспомогательных функций на аутсорсинг).

Табл. 4 показывает, что для основного производства характерна более высокая производительность труда на российском предприятии. Следует отметить, что при расчете данным методом разрыв между показателями предприятий сократился в два раза (с 36 до 17 %). Не позволяет достичь необходимого объема производительности труда на российском предприятии и отставание по уровню автоматизации. Так, в «Италии» в результате

Таблица 3. Влияние ключевых факторов на численность персонала вспомогательных подразделений предприятий

Table 3. Impact of the key factors on the number of employees in auxiliary departments of the companies

Подразделение/функция	Численность персонала, чел		Фактор снижения численности вспомогательных рабочих «Италии»	Структура факторов снижения численности, %
	«Италия»	«Россия»		
Ремонт, обслуживание и наладка оборудования	59	207	На аутсорсинге еще 150 чел.	43
Кислородно-компрессорная станция	–	17	Аутсорсинг	5
Участок сетей и подстанций	–	23	Аутсорсинг	7
Служба капитальный ремонтов	–	80	Аутсорсинг	23
Вывоз и утилизация пыли (шлакоуборка)	–	9	Аутсорсинг	3
Участок инженерных путей и сооружений (котельная)	–	17	Климат	5
Контроль качества	–	53	Автоматизация	15
<i>Всего</i>	59	406		100

Таблица 4. Показатели производительности труда с учетом сопоставления показателей численности персонала заводов

Table 4. Labour productivity indicators in the companies allowing for difference in the number of employees in plants

Категория персонала	Сопоставимая численность персонала, чел			Производительность труда с учетом факторов, т/чел		
	«Италия»	«Россия»	Отклонение, %	«Италия»	«Россия»	Отклонение, %
Всего:	1331	1046	79	751	621	83
Руководители, служащие и специалисты	233	227	97	4292	2863	67
Основные рабочие, в т. ч. по подразделениям:	743	413	56	1346	1574	117
сталеплавильный цех, в т. ч. подготовка производства	329	199	60	3040	3266	107
прокатный цех	262	147	56	2672	3741	140
цех финишной отделки	152	67	44	4605	8209	178
Вспомогательные рабочие	355	406	114	2817	1601	57

автоматизации сократилась численность вспомогательных рабочих, которые на «России» занимаются контролем качества.

Используя подход к оценке производительности труда, который был представлен формулами (1)–(2), приведем результат расчета численности персонала и производительности труда (рис. 2). Как видим, изменилось соотношение численности персонала итальянского и российского предприятий по сравнению с данными рис. 1. На рис. 2 численность персонала «Италии», рассчитанная с учетом сотрудников, привлекаемых для выполнения функций, переданных на аутсорсинг (в табл. 3 более детально указаны вспомогательные функции и подразделения, переданные на аутсорсинг), на 21 % выше, чем численность персонала «России». Применение корректирующего коэффициента, учитывающего воздействие организационных условий (в том числе передачи функций на аутсорсинг) на общую численность персонала, в расчете производительности труда также

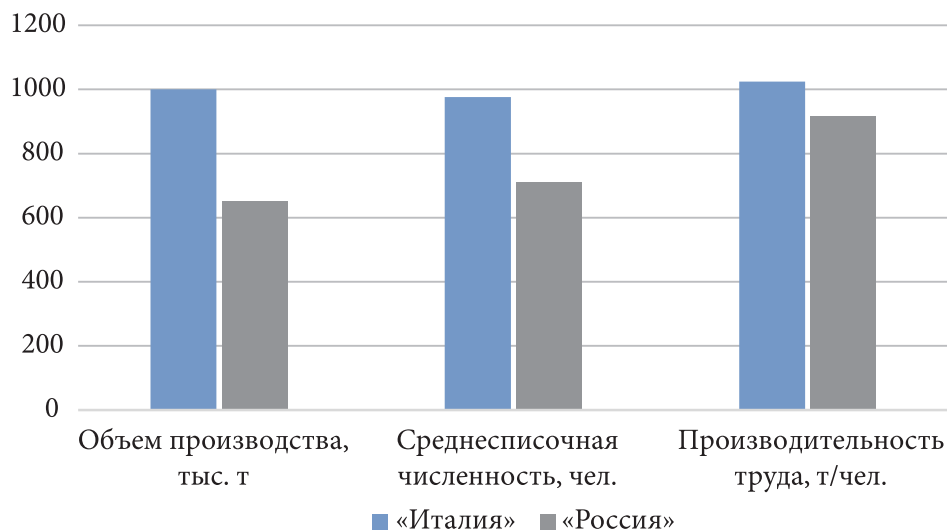


Рис. 2. Сопоставление показателей производительности труда «Италии» и «России» за 2017 г. с учетом корректирующего расчета

Fig. 2. Comparison of the labour productivity indicators of an Italian and a Russian company for 2017

оказало влияние на сокращение в два раза разрыва между уровнями производительности труда изучаемых предприятий.

Сформулируем основные выводы и рекомендации, основанием для которых послужили результаты изучения кейсов, анализ документации, интервью с ключевыми менеджерами российского и итальянского предприятий (по шесть менеджеров от каждого предприятия).

Необходимо отметить, что компании осуществляют свою деятельность в условиях разного климата, который, как положительно, так и отрицательно, воздействует на производство. Предположим, что они компенсируют друг друга и не оказывают значительного влияния на показатели производительности.

Начнем сопоставление по вышеназванному показателю с завода «Италия», не имеющего теплоэнергетических подразделений (энергоцех, котельная), а также сетей, им сопутствующих. Благодаря более теплему климату компания может позволить себе уличное хранение товарно-материальных ценностей и не строить для этого сооружения (склады) и инженерные коммуникации. Большая часть зданий легковозводимы, в том числе за счет того, что в регионе отсутствует необходимость обследования, обслуживания, ремонта и т. п.

Анализируемый нами завод «Россия» находится в Сибири, поэтому имеет собственные энергоустановки, тепловые сети и обслуживающий его персонал. Для уборки производственных площадей на территории завода используется технологический и ремонтный персонал (спецмашины не применяются). Основные здания и сооружения являются капитальными, в связи с чем предусмотрены ставки должностей, ответственных за надзор, ремонт и обслуживание.

Анализ кейсов «России» и «Италии» позволяет сделать вывод о том, что ключевым фактором, обуславливающим различие в уровнях производительности труда, является разный подход к организации и обслуживанию производства. Большая часть функций обслуживания производства на итальянском заводе передана на аутсорсинг: ремонт, обслуживание и наладка оборудования, производство кислорода, обслуживание подстанций, бухгалтерия. Из-за отсутствия цеховых складов упрощена складская логистика. Внедрены системы ЛИН (бережливое производство) [Ямилов, 2015, с. 120], Канбан

(производственные запасы подаются небольшими партиями в нужные точки производственного процесса, минуя склад, а готовая продукция сразу отгружается покупателям) [Бухалков, Кузьмин, 2009, с. 64]. В связи с этим время обеспечения производства ресурсами (запасные части, сырье) минимально.

На заводе «Италия» отсутствует усиленная охрана объектов. Один из российских менеджеров, участвовавших в интервьюировании, отметил: «Наличие усиленной охраны объектов на нашем предприятии обеспечивает необходимый уровень безопасности с учетом менталитета, а также исторических предпосылок, когда по инерции на российских предприятиях существует множество постов с сотрудниками охраны, дублируемых видеонаблюдением».

Ремонтный персонал «Италии» занят только обслуживанием кранов, вентиляции и канализации. Большая часть процессов автоматизирована (профотбор, управление кранами с пола и прочие спецмашины, оборудование и обеспечение). Отсутствует входной контроль. Менеджер итальянского предприятия, принявший участие в интервью, отметил, что «... для практики организации экономически отношений в Италии характерна одна деталь – на законодательном уровне предусмотрены очень большие санкции и прекращение сотрудничества в случае нарушения условий договоров. В целом вся деятельность на заводе организована в соответствии с функционально-стоимостным подходом (низкоквалифицированная работа заказывается на стороне, потому что дешевле)».

Для «России» характерны проблемы, которые проявляют себя на макроуровне экономических отношений. Рынок не в полной мере сформирован по тем услугам, которые могут быть переданы на аутсорсинг. Например, в регионе присутствия анализируемой российской компании нет специализированных организаций с квалифицированным персоналом (знающим оборудование), поэтому ремонт, обслуживание и наладка оборудования осуществляются силами завода.

Еще одно отличие касается производства кислорода на собственных мощностях. Собственник завода не идет на риски, потому что это требует усиленной охраны предприятия, так как кислород – объект опасный, возможны аварии на его производстве. Основной причиной высоких издержек на обслуживание производства, по мнению интервьюируемых менеджеров, является плохое качество и низкие объемы использования аутсорсинга. Для российских заводов характерно также наличие собственного транспорта и инфраструктуры его обслуживающая (транспортный цех и его работники).

Складская система гипертрофирована из-за влияния большого числа факторов: особенности бухгалтерского, управленческого учета и контроля в РФ, из-за которых заводы вынуждены использовать многоуровневую сеть складов (центральные склады, склады цехов и др.).

Российское производство отличает низкий уровень автоматизации процессов. Необходимы значительные инвестиции в проекты автоматизации.

Из числа негативных культурных особенностей и их последствий можно выделить недобросовестность российских поставщиков. Для минимизации рисков бизнес вынужден осуществлять входной контроль. В отдельных случаях поставщики оборудования и запчастей очень удалены от основного производства, скорость их работы низкая, а стоимость услуг высокая.

Для понимания того, насколько российская производственная практика отстает от итальянской в части использования аутсорсинга, проведем сопоставление функций, которые переданы на аутсорсинг в рассматриваемых компаниях (табл. 5).

Таблица 5. Направления деятельности, которые переданы на аутсорсинг в исследуемых компаниях
Table 5. Activities outsourced by the examined companies

Направление деятельности	Аутсорсинг	
	«Россия»	«Италия»
Ремонт, обслуживание и наладка оборудования	Не используется	Используется
Производство кислорода	Не используется	Используется
Обслуживание подстанций	Не используется	Используется
Бухгалтерия	Не используется	Используется
Уборка офисов и производственных площадей	Используется	Используется
Транспорт	Не используется	Используется
Вывоз и утилизация пыли	Используется	Используется

В завершение сопоставления условий реализации деятельности российских и итальянских промышленных заводов рассмотрим различия в их подходах к организации труда.

Одной из отличительных особенностей итальянского завода являются значительные предпочтения, которые имеют работники предприятия при снижении объемов производства. Так, их вывод на простой осуществляется с оплатой за счет государства. Однако, если по отдельному участку длительное время фиксируется низкая интенсивность труда, может быть принято решение о замене работника. В стране отсутствуют завышенные требования к охране труда и промышленной безопасности. Это особенно актуально для стропальщиков, электриков и т. п. На рассматриваемом предприятии предусмотрена остановка завода два раза в год на капитальный ремонт. На этот период основной персонал отправляется в отпуск.

На российском предприятии в силу более высокой стоимости роботов и обслуживания автоматического оборудования человеческий труд является более дешевым, поэтому работодатель не заинтересован в замене работников. Требования законодательства и надзорных органов к охране труда и производственной безопасности накладывают отпечаток на регламентацию производственных процессов, а также обуславливают наличие соответствующих должностей на предприятии. В целом по российскому предприятию коэффициент подмены выше, чем по итальянскому. Как известно, коэффициент подмены (коэффициент списочного состава) рассчитывается как отношение номинального фонда рабочего времени к эффективному.

Заключение

Авторы исследования считают необходимым при сравнении уровней производительности труда предприятий разных стран, приводить численность изучаемых предприятий в сопоставимый вид. Такой подход не используется современными исследователями, что приводит к искажающему восприятию общего состояния эффективности использования персонала на изучаемых предприятиях [Лобова, 2015]. Принципиально важно учитывать это в случаях бенчмаркинга. Специфика западного подхода ведения бизнеса, активно использующего аутсорсинг вспомогательных функций, ставит изначально экономические показатели российских предприятий в невыгодные, несопоставимые условия. В этой связи более корректно при сравнении уровней производительности труда учитывать в том числе человеческие ресурсы, которые используются зарубежными

компаниями для реализации вспомогательных функций, но при этом не входят в официальной отчетности предприятия в показатель «среднесписочная численность».

Анализируемое российское предприятие имеет значительные резервы роста производительности труда, которые не реализуются. Можно апеллировать к особым климатическим условиям, высокой зарегулированности бизнеса, нереализованным возможностям использования аутсорсинга, но фактически уровень организации российского производства ниже и требует большего вспомогательного и административно-управленческого персонала.

Другими словами, с точки зрения показателей производительности труда потенциал аутсорсинга и оптимизации системы управления до сих пор не реализованы. Волна внедрения подобных решений на отечественных предприятиях прошла после кризиса 2007–2008 гг., затронув не все подразделения, которые можно было бы вывести за пределы организации, а только самые простые, рутинные работы (уборка помещений, вывоз мусора). Подразделений ремонта оборудования, бухгалтерского учета, транспорта оптимизация коснулась очень незначительно.

Деятельность по основному производству оказалась более эффективной на российском заводе. Знакомство с документацией, анализ практики, интервью с руководством показали, что это стало результатом модернизации производства, которая была проведена несколько лет назад. Инвестиции для нее были получены в рамках крупных контрактов с крупнейшими заказчиками в РФ. По оценке российских менеджеров, сотрудники зачастую относятся халатно к новому оборудованию. Уровень поломок высокий, но нужна дополнительная оценка влияния качества оборудования, климатических условий, производственной культуры. Предварительное наблюдение показало, что в целом на предприятии культура научной организации труда не развита. Приходится констатировать, что это связано в том числе с отсутствием разработок в данной области. На российском предприятии не внедрена система бережливого производства. На итальянском заводе она действует уже более пяти лет, есть система рационализаторской работы персонала, внедрено премирование за особо эффективные предложения. На российском заводе действует положение о рационализаторской деятельности, которое было разработано в советский период и с тех пор не актуализировалось.

С целью решения обозначенных проблем авторы разработали следующие рекомендации для руководства отечественного предприятия:

1. *Пересмотр бизнес-процессов с целью их оптимизации.* Часть функций заводоуправления выполняется по принципу «так заведено». Существуют отделы, сотрудники которых имеют родственные связи с менеджментом завода. Управляющая компания должна провести аудит процессов с погружением экспертов в деятельность предприятия.

2. *Актуализация потребности в аутсорсинге* по всем обеспечивающим подразделениям, в первую очередь бухгалтерии, ремонтного цеха (по аналогии с зарубежными предприятиями).

3. *Внедрение системы ЛИИИ*, а также отдельных ее элементов, *КАНБАН*, *5S* на рабочих местах, развитие рационализаторской деятельности, культивирование бережливого отношения к оборудованию предприятия. Необходима актуализация системы инновационной деятельности персонала и пересмотр положения о стимулировании рационализаторской работы.

4. *Автоматизация вспомогательных функций* (по аналогии с зарубежными предприятиями).

5. *Централизация управленческих функций* на уровень управляющей компании, которая в настоящий момент реализует отдельные контрольные функции.

6. Развитие системы охраны труда (например, через систему красных ярлыков фиксации проблем в области охраны труда на конкретных участках с распределением ответственных за их решение).

7. Создание лаборатории научной организации труда, которая может быть площадкой для апробации прогрессивных управленческих и производственных методик, позволяющих добиться повышения производительности труда.

8. Включение в перечень в качестве основного показателя эффективности труда руководства цехов и структурных подразделений ключевого показателя «прирост производительности труда на вверенном участке» с его декомпозицией на нижестоящие уровни управления.

Авторы полагают, что производительность труда как индикатор сопоставления эффективности производства предприятий в разных странах не позволяет отразить значимые различия в методических подходах к оценке показателей, условиях деятельности, организации труда. Но даже с учетом специфики сравнение оказывается не в пользу отечественной практики. Данные подтверждают, что часть работников российского предприятия не производит продукцию даже при высоком уровне интенсивности труда. Результатом их труда является обеспечение специфических условий работы для персонала, занятого в реальном производстве. Они производят топливо, необходимые материалы, организуют теплоснабжение, оснащают производство транспортом и т. д. В итальянской практике подобная работа давно не учитывается в показателях производительности труда, потому что эти функции автоматизированы, оптимизированы, переданы на аутсорсинг, в них нет необходимости. Отечественное предприятие при тех же трудовых ресурсах и практически аналогичной организации труда будет вырабатывать в расчете на одного работника готовой продукции меньше, чем зарубежный аналог. Проведенное исследование подтвердило данный факт.

Использование показателя производительности труда для сравнения эффективности разных субъектов (коллективов, организаций, регионов, стран) целесообразно только при условии сопоставимости оцениваемых показателей. Практикуя бенчмаркинг в оценке уровней производительности труда предприятий разных стран, регионов, необходимо приводить численность изучаемых предприятий в сопоставимый вид. Данный подход не применяется современными исследователями, что приводит к искажающей оценке эффективности использования персонала на изучаемых предприятиях.

Источники

Адамчук В. В., Ромашов О. В., Сорокина М. Е. (1999). Экономика и социология труда: учебник для вузов. М.: ЮНИТИ. 407 с.

Бухалков М. И., Кузьмин М. А. (2009). Организационно-экономические основы бережливого производства // Организатор производства. Т. 43, № 4. С. 63–68.

Воскобойников И. Б., Гимпельсон В. Е. (2015). Рост производительности труда, структурные сдвиги и неформальная занятость в российской экономике: препринт WP3/2015/04 / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом Высшей школы экономики. Серия WP3 «Проблемы рынка труда». 47 с.

Голованов А. И. (2011). Производительность труда как фундамент роста экономики России // Вестник Томского государственного университета. Экономика. № 4 (16). С. 89–96.

Долженко Р. А. (2012). Методические подходы к оценке производительности труда персонала // Нормирование и оплата труда в промышленности. № 10. С. 21–25.

Капелюшников Р. И. (2014). Производительность и оплата труда: немного простой арифметики: препринт WP3/2014/01 / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом Высшей школы экономики. 40 с.

Кастильоне К., Смирнова Ж. (2012). Информационные и коммуникационные технологии как

фактор повышения производительности итальянских фирм // Организатор производства. Т. 52, № 1. С. 136–140.

Киселкина О. В. (2015). Проблемы измерения производительности труда // ВЭПС. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-izmereniya-proizvoditelnosti-truda>

Кучина Е. В., Тащев А. К. (2017). Методологические подходы к оценке производительности труда на микроуровне // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». № 2. С. 42–47.

Лобова С. В. (2015). Идентификация эффективности как экономической категории: обзорно-теоретический аспект исследования // Менеджмент в России и за рубежом. № 2. С. 3–12.

Рофе А. И. (2011). Влияние форм организации труда на его результативность // Труд и социальные отношения. № 2. С. 3–13.

Тейлор Ф. У. (2009). Принципы научного менеджмента // Управление мегаполисом. № 6. С. 69.

Половкина Э. А. (2017). О роли индексного метода при изучении производительности труда // Проблемы и перспективы экономического развития регионов: сб. статей Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 45-летию образования Института экономики и финансов. Грозный: С. 165–167.

Управление и экономика персонала: учеб. пособие / А. Ю. Коковихин, С. Б. Долженко, Р. А. Долженко и др.; под ред. А. Ю. Коковихина. Урал. гос. экон. ун-т. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2017. 340 с.

Ямилов Р. М. (2015) Бережливое производство: ЛИН-процессирование в российских условиях // Известия вузов. Серия «Экономика, финансы и управление производством». № 1 (23). С. 120–126.

Antonioli D., Mazzanti M., Pini P. (2010). Productivity, innovation strategies and industrial relations in SMEs. Empirical evidence for a local production system in northern Italy. *International Review of Applied Economics*, vol. 24, issue 4, pp. 453–482.

Bhaumik, S. K., Estrin, S. (2007). How transition paths differ: Enterprise performance in Russia and China. *Journal of Development Economics*, vol. 82, issue 2, pp. 374–392.

Cainelli G., Mazzanti M., Zoboli R. (2011). Environmentally oriented innovative strategies and firm performance in services. Micro-evidence from Italy. *International Review of Applied Economics*, vol. 25, issue 1, pp. 61–85.

Kharcheva I., Kontsevaya S., Tinyakova V. (2016). Analysis of the salary and labour productivity at the enterprises of the dairy industry of Russia and Eastern Europe. *Proc. of 25th International Scientific Conference on Agrarian Perspectives – Global and European Challenges for Food Production, Agribusiness and the Rural Economy* (September 14–16, 2016). Prague: Czech Univ Life Sci, Fac Econ & Management.

Lobova S. V.; Popkova E. G.; Bogoviz A. V. (2017). Labor productivity in Russia: Reality and alert. *Proc. of 3rd International Conference on Advances in Education and Social Science (ADVED)* (October 9–11, 2017). Istanbul, pp. 962–967.

Medina L., Schneider F. (2018). Shadow economies around the world: What did we learn over the last 20 years? *IMF Working Paper WP/18/17*. Available at: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2018/01/25/Shadow-Economies-Around-the-World-What-Did-We-Learn-Over-the-Last-20-Years-45583>

Merito M., Giannangeli S., Bonaccorsi A. (2010). Do incentives to industrial R&D enhance research productivity and firm growth? Evidence from the Italian case. *International Journal of Technology Management*, vol. 49, issue 1–3, pp. 25–48.

Metcalf D. 2003. Unions and productivity, financial performance and investment: International evidence. In: Addison J. T. and Schnabel C. (eds.) *International Handbook of Trade Unions*. Cheltenham: Edward Elgar Publ.

Mwine C. H. (2013). *Human capital and development: A dynamical evolution view of labor productivity*. Scholars' Press Publ.

Zhao J., Tang J. (2018). Industrial structure change and economic growth: A China-Russia comparison. *China Economic Review*, vol. 47, pp. 219–233.

Информация об авторах

Долженко Светлана Борисовна, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом, Уральский государственный экономический университет, 620114, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45
Контактный телефон: +7 (343) 221-17-16; e-mail: ginsb@usue.ru

Мальшев Дмитрий Сергеевич, старший преподаватель кафедры экономики труда и управления персоналом, Уральский государственный экономический университет, 620114, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62
Контактный телефон +7 (343) 221-17-16; e-mail: malyshev@ugmk.com

...

S. B. Dolzhenko Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

D. S. Malyshev Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

Evaluation of labour productivity in Russian and Italian enterprises

Abstract. A substantial body of economic research proves the need and the potential for a significant increase in the labour productivity in Russian enterprises, but does not examine the reasons behind its low values. In this context, examination of foreign experience to determine the factors behind low labour productivity and identify the reserves to increase it appears to be relevant. The paper compares the indicators of labour productivity considering the cases of a Russian and an Italian enterprise with similar production. Methodologically the paper relies on the scientific management in the part of factors affecting the efficiency of using personnel. The paper attempts to integrate a Russian approach to measuring labour productivity based on indicators of output and labour-intensity, and foreign approaches that emphasise the efficiency of exploiting all company resources. The principal methods of the research include comparative analysis of labour conditions and indicators of labour productivity, case study, interview with key company decision-makers. The objects under consideration are chosen on the basis of their similarity in terms of goods produced and situation in the markets of these goods. Comparative analysis of the number of employees and labour productivity revealed that the Russian enterprise lags behind the Italian one in labour productivity; at this, it clearly has reserves to improve its position. Among the main reasons behind lower productivity, the authors list poor technological and managerial competences, production automation level, insufficient use of possibilities to outsource non-core activities, and in some cases, specifics of environmental and climatic conditions. As a result of the study, the authors formulate recommendations for the Russian enterprise, which, given the unification of the approaches to labour productivity management in different countries, will allow utilizing the reserves of increasing it more efficiently.

Keywords: labour productivity; methods for evaluation of labour productivity; scientific management; comparative analysis.

For citation: Dolzhenko S. B., Malyshev D. S. Otsenka proizvoditel'nosti truda na predpriyatiyakh v Rossii i Italii [Evaluation of labour productivity in Russian and Italian enterprises].

Izvestiya Uralskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta = Journal of the Ural State University of Economics, 2019, vol. 20, no. 1, pp. 95–111. DOI: 10.29141/2073-1019-2019-20-1-7
Received May 24, 2018.

References

- Adamchuk V. V., Romashov O. V., Sorokina M. E. (1999). *Ekonomika i sotsiologiya truda* [Economics and sociology of labour]. Moscow: YuNITI Publ. (in Russ.)
- Bukhalkov M. I., Kuzmin M. A. (2009). Organizatsionno-ekonomicheskie osnovy berezhlivogo proizvodstva [Organisational and economic bases of lean production]. *Organizator proizvodstva = Production Organiser*, vol. 43, no. 4. pp. 63–68. (in Russ.)
- Voskoboynikov I. B., Gimpelson V. E. (2015). *Rost proizvoditel'nosti truda, strukturnye sdvigi i neformal'naya zanyatost' v rossiyskoy ekonomike: preprint WP3/2015/04* [Labour productivity growth, structural changes and informal employment in the Russian economy: preprint WP3/2015/04]. Moscow: Higher School of Economics Publ., Series WP3 “Labour Market Problems”. (in Russ.)
- Golovanov A. I. (2011). Proizvoditel'nost' truda kak fundament rosta ekonomiki Rossii [Labour productivity as a foundation for the growth of the Russian economy]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika = Tomsk State University Journal of Economics*, no. 4 (16), pp. 89–96. (in Russ.)
- Dolzhenko R. A. (2012). Metodicheskie podkhody k otsenke proizvoditel'nosti truda personala [Methodical approaches to the assessment of staff productivity]. *Normirovanie i oplata truda v promyshlennosti = Rationing and Wages in Industry*, no. 10, pp. 21–25. (in Russ.)
- Kapelyushnikov R. I. (2014). *Proizvoditel'nost' i oplata truda: nemnogo prostoy arifmetiki: preprint WP3/2014/01* [Productivity and wages: A little of simple arithmetic: preprint WP3 / 2014/01]. Moscow: Higher School of Economics Publ. (in Russ.)
- Kastilone K., Smirnova Zh. (2012). Informatsionnye i kommunikatsionnye tekhnologii kak faktor povysheniya proizvoditel'nosti ital'yanskikh firm [Information and communication technologies as a factor in the productivity of Italian firms]. *Organizator proizvodstva = Production Organiser*, vol. 52, no. 1, pp. 136–140. (in Russ.)
- Kiselkina O. V. (2015). *Problemy izmereniya proizvoditel'nosti truda* [Problems of measuring labour productivity]. *VEPS = VEPS*, no. 4. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-izmereniya-proizvoditelnosti-truda> (in Russ.)
- Kuchina E. V., Tashchev A. K. (2017). Metodologicheskie podkhody k otsenke proizvoditel'nosti truda na mikrourovne [Methodological approaches to the assessment of labour productivity at the micro level]. *Vestnik Yuzhno-Uralskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i menedzhment = Bulletin of South Ural State University. Series “Economics and Management”*, no. 2. pp. 42–47. (in Russ.)
- Lobova S. V. (2015). Identifikatsiya effektivnosti kak ekonomicheskoy kategorii: obzorno-teoreticheskiy aspekt issledovaniya [Identification of efficiency as an economic category: A review and theoretical aspect of the research]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom = Management in Russia and Abroad*, no. 2, pp. 3–12. (in Russ.)
- Rofe A. I. (2011). Vliyanie form organizatsii truda na ego rezul'tativnost' [Influence of the forms of labour organisation on its effectiveness]. *Trud i sotsial'nye otnosheniya – Labour and Social Relations*, no. 2, pp. 3–13. (in Russ.)
- Taylor F. U. (2009). Printsipy nauchnogo menedzhmenta [Principles of scientific management]. *Upravlenie megapolisom = Megacity Management*, no. 6, pp. 69. (in Russ.)
- Polovkina E. A. (2017). On the role of the index method in studying labor productivity. *Sbornik statey Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, posvyashchennoy 45-letiyu obrazovaniya Instituta ekonomiki i finansov “Problemy i perspektivy ekonomicheskogo razvitiya regionov”* [Proc. All-Russian Sci.-Prac. Conf. dedicated to the 45th anniversary of the the Institute of Economics and Finance “Problems and Prospects for the Economic Development of Regions”]. Grozny, pp. 165–167. (in Russ.)
- Kokovikhin A. Yu. (ed.), Dolzhenko S. B., Dolzhenko R. A. et al. *Upravlenie i ekonomika personala* [Personnel management and economics]. Yekaterinburg: Ural State University of Economics, 2017. (in Russ.)

Yamilov R. M. (2015). Berezhlivoe proizvodstvo: LIN-protsessirovanie v rossiyskikh usloviyakh [Lean manufacturing: LIN processes in Russian conditions]. *Izvestiya vuzov. Seriya: "Ekonomika, finansy i upravlenie proizvodstvom" = Universities' Herald. Series: "Economics, Finance and Production Management*, no. 1 (23), pp. 120–126. (in Russ.)

Antonioli D., Mazzanti M., Pini P. (2010). Productivity, innovation strategies and industrial relations in SMEs. Empirical evidence for a local production system in northern Italy. *International Review of Applied Economics*, vol. 24, issue 4, pp. 453–482.

Bhaumik, S.K., Estrin, S. (2007). How transition paths differ: Enterprise performance in Russia and China. *Journal of Development Economics*, vol. 82, issue 2, pp. 374–392.

Cainelli G., Mazzanti M., Zoboli R. (2011). Environmentally oriented innovative strategies and firm performance in services. Micro-evidence from Italy. *International Review of Applied Economics*, vol. 25, issue 1, pp. 61–85.

Kharcheva I., Kontsevaya S.; Tinyakova V. (2016). Analysis of the salary and labour productivity at the enterprises of the dairy industry of Russia and Eastern Europe. *Proc. of 25th International Scientific Conference on Agrarian Perspectives – Global and European Challenges for Food Production, Agribusiness and the Rural Economy* (September 14–16, 2016). Prague: Czech Univ Life Sci, Fac Econ & Management.

Lobova S. V.; Popkova E. G.; Bogoviz A. V. (2017). Labor productivity in Russia: Reality and alert. *Proc. of 3rd International Conference on Advances in Education and Social Science (ADVED)* (October 9–11, 2017). Istanbul, pp. 962–967.

Medina L., Schneider F. (2018). Shadow economies around the world: What did we learn over the last 20 years? *IMF Working Paper WP/18/17*. Available at: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2018/01/25/Shadow-Economies-Around-the-World-What-Did-We-Learn-Over-the-Last-20-Years-45583>

Merito M., Giannangeli S., Bonaccorsi A. (2010). Do incentives to industrial R&D enhance research productivity and firm growth? Evidence from the Italian case. *International Journal of Technology Management*, vol. 49, issue 1–3, pp. 25–48.

Metcalf D. 2003. Unions and productivity, financial performance and investment: International evidence. In: Addison J. T. and Schnabel C. (eds.) *International Handbook of Trade Unions*. Cheltenham: Edward Elgar Publ.

Mwine C. H. (2013). *Human capital and development: A dynamical evolution view of labor productivity*. Scholars' Press Publ.

Zhao J., Tang J. (2018). Industrial structure change and economic growth: A China-Russia comparison. *China Economic Review*, vol. 47, pp. 219–233.

Information about the authors

Svetlana B. Dolzhenko, Cand. Sc. (Econ.), Associate Prof. of Labour Economics and Personnel Management Dept., Ural State University of Economics, 62/45 8 Marta/ Narodnoy Voli St., Yekaterinburg, 620144, Russia

Phone: +7 (343) 221-17-16, e-mail: ginsb@usue.ru

Dmitry S. Malyshev, Sr. Lecturer of Labour Economics and Personnel Management Dept., Ural State University of Economics, 62/45 8 Marta/ Narodnoy Voli St., Yekaterinburg, 620144, Russia

Phone: +7 (343) 221-17-16, e-mail: malyshev@ugmk.com

© Долженко С. Б., Малышев Д. С., 2019