

УДК669.713.7

КОРНЕВА ЕКАТЕРИНА ВЛАДИМИРОВНА

соискатель кафедры управления трудом и персоналом
ФГАОУ ВО «Российский государственный
университет нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина»,
руководитель направления АО «Росгеология»,
e-mail: korneva-ev@yandex.ru

ЕРЕМИНА ИРИНА ЮРЬЕВНА

д.э.н., заведующая кафедрой экономической теории
ФГАОУ ВО «Российский государственный
университет нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина»,
e-mail: irinargung@mail.ru

ЧУПРОВА ИРИНА ЮРЬЕВНА

к.э.н., начальник управления имуществом
ФГАОУ ВО «Российский государственный
университет нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина»,
e-mail: chuprova_iy@mail.ru

DOI:10.26726/1812-7096-2020-06-92-100

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА КАК ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Аннотация. *Цель работы.* Целью работы является исследование подходов и параметров построения организационной структуры как основы эффективной системы управления. *Метод или методология проведения работы.* Исследование основывается на общенаучной методологии, которая предусматривает применение системного подхода к решению проблем. Основой данной работы являются труды отечественных ученых в области организационного проектирования. *Результаты.* В условиях экономического кризиса 2020 г., когда оптимальная система управления является задачей на пути к выживанию и повышению операционной эффективности компаний, вопросы типа и параметров организационной структуры становятся особенно актуальными. Значительное влияние на эффективность управления оказывают такие параметры, как количество уровней управления, нормы управляемости, степень централизации функций. На данные параметры влияют такие факторы, как численность персонала, объемы работ, территориальная удаленность объектов управления, уровень стандартизации и автоматизации, а также квалификация работников и управленческие навыки руководителей. В рамках исследования также рассмотрены концепции и методы совершенствования организационной структуры, в т. ч. модель Roland Berger, концепция McKinsey, модель корпоративного центра, программа аудита функций. *Область применения результатов.* Результаты проведенного исследования могут применяться компаниями различных отраслей при формировании и совершенствовании организационной структуры. *Выводы.* Построение рациональной организационной структуры с параметрами, оптимальными для конкретной компании с учетом ее специфики, является основой эффективной системы управления.

Ключевые слова: организационная структура, уровни управления, норма управляемости.

KORNEVA EKATERINA VLADIMIROVNA

*candidate of the Department of labor and personnel management
Russian state UNIVERSITY Gubkin University of oil and gas (NRU),
head of the direction of JSC "Rosgeologiya",
e-mail: korneva-ev@yandex.ru*

EREMINA IRINA YURIEVNA

*Dr.Sc. of Economics, head of the Department of economic theory
Russian state UNIVERSITY Gubkin University of oil and gas (NRU),
e-mail: irinargung@mail.ru*

CHUPROVA IRINA YUREVNA

*Ph. D. in Economics, head of property management
Russian state UNIVERSITY Gubkin University of oil and gas (NRU),
e-mail: chuprova_iry@mail.ru*

ORGANIZATIONAL STRUCTURE AS THE BASIS FOR EFFECTIVE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

Abstract. Purpose of work. The purpose of this work is to study the approaches and parameters of building an organizational structure as the basis of an effective management system. **Method or methodology of the work.** The research is based on a General scientific methodology that provides for a systematic approach to problem solving. The basis of this work is the works of Russian scientists in the field of organizational design. **Results.** In the economic crisis of 2020, when the optimal control system is a task to survive and to increase operating efficiency of companies, the questions of type and parameters of organizational structure are particularly relevant. Such parameters as the number of management levels, the standards of manageability, and the degree of centralization of functions have a significant impact on the effectiveness of management. These parameters influence factors such as number of personnel, scope of work, the territorial remoteness of control, the level of standardization and automation, and qualifications of employees and managerial leadership skills. The study also considers concepts and methods for improving the organizational structure, including the Roland Berger model, the McKinsey concept, the corporate center model, and the function audit program. **The scope of the results.** The results of the study can be used by companies in various industries in the formation and improvement of the organizational structure. **Conclusions.** Building a rational organizational structure with parameters that are optimal for a particular company, taking into account its specifics, is the basis of an effective management system.

Keywords: organizational structure, management levels, norm of manageability.

Введение. В условиях экономического кризиса 2020 г. на фоне повсеместного распространения пандемии коронавирусной инфекции Covid-19 и снижения цены на нефть вопрос эффективности системы управления приобретает особую актуальность. Перед руководителями и топ-менеджерами предприятий остро встает вопрос пересмотра организационной структуры, в т. ч. при изменении численности персонала. По данным экспертного опроса Центра стратегических разработок, проведенного в конце марта 2020 г., половина компаний из числа опрошенных заявила о предполагаемом сокращении численности работников примерно на 13% [1]. В условиях кризиса для многих компаний построение оптимальной системы управления стало серьезной задачей на пути к выживанию и повышению операционной эффективности.

Основой построения эффективной системы управления любого предприятия является организационная структура. Организационная структура представляет собой документ, схематически отражающий состав и иерархию подразделений предприятия. Организационная структура определяет распределение ответственности и полномочий внутри организации. Как правило, организационная структура отражается в виде графической схемы. Организационная структура не является обязательным документом с точки зрения трудового законодательства либо требований по ведению документооборота. При этом в большинстве крупных предприятиях организационная структура используется как один из эффективных инструментов управления.

Организационная структура предприятия разрабатывается в соответствии с задачами, решаемыми организацией, и объемом выполняемых работ. Организационная структура должна соответствовать стратегии компании и обеспечивать эффективную организацию ее деятельности.

Теме построения организационных структур посвящено множество статей российских авторов, в т. ч. Андроновой В.В., Тазиевой И.А., Реут Д.В., Бадертдиновой З.И., Барчана Н.Н., Щербакова Н.В., Котовой Л.В., Евенко Л.И., Ежовой Л.С., Дульневой Я.А., Аракелян А.М., Зараменских Е.П., Новоселова О.В., Полевой Е.В., Родиновой Н.П., Остроухова В.М., Синельниковой Е.А., Чернявского М.Д. и др. [2–12].

При этом в опубликованной литературе рассматриваются отдельные вопросы, касающиеся типов организационных структур, этапов и критериев ее построения, без комплексного анализа подходов и показателей, которые позволяют сформировать оптимальную структуру конкретного предприятия в соответствии с его спецификой.

Данное исследование консолидирует информацию об используемых инструментах и подходах в сфере организационного проектирования с целью их практического применения для формирования организационной структуры компании в соответствии с ее стратегией, целями, задачами и объемами выполняемых работ.

Статья построена следующим образом. Сначала представлены данные и методы, использованные в процессе исследования. Затем приводятся и обсуждаются полученные результаты исследования.

Данные и методология. Организационная структура предприятия должна быть построена таким образом, чтобы обеспечивалось рациональное взаимодействие между структурными подразделениями и работниками, разграничение функций, прав и зон ответственности между организационными единицами было эффективным, исключалось дублирование функций между структурными подразделениями, нагрузка на персонал была равномерной, а количество структурных подразделений и численность персонала – оптимальными.

В зависимости от потребностей конкретной компании и реализуемых бизнес-процессов определяется тип организационной структуры: линейная, функциональная, линейно-функциональная, линейно-штабная, дивизиональная, проектная, матричная, бригадная [6, 8].

Для крупных компаний (в первую очередь, производственных) наиболее характерна организационная структура линейно-функционального типа.

Линейно-функциональная организационная структура – это структура, в которой каждое

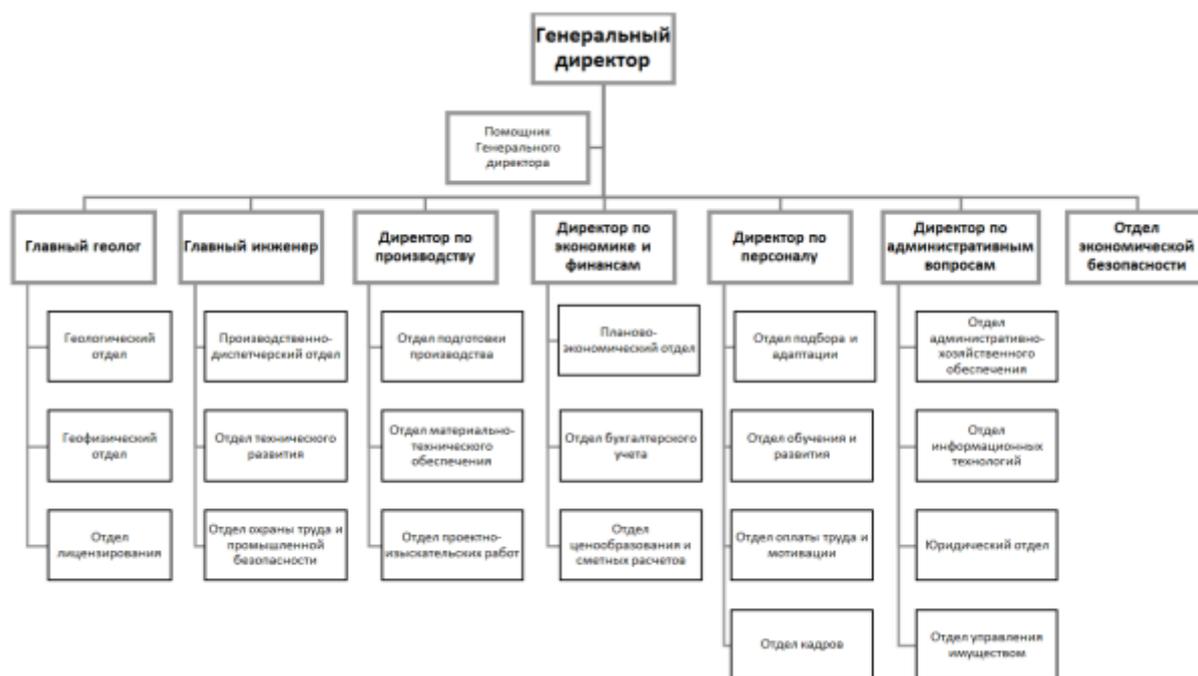


Рис. 1. Пример линейно-функциональной организационной структуры нефтегазовой компании
 Источник: составлено авторами.

структурное подразделение специализируется на реализации отдельной функции на каждом уровне управления. Функциональная специализация всех структурных подразделений способствует эффективности организационной структуры за счет наличия профильных экспертов по предметным областям. Пример линейно-функциональной организационной структуры нефтегазовой компании приведен на рис. 1.

Линейно-функциональная организационная структура позволяет исключить дублирование функций, обеспечивает возможность оперативного управления каждым из функциональных направлений деятельности, предполагает наличие квалифицированных экспертов по каждому из направлений, а также имеет сильно развитые вертикальные связи (от руководителя к подчиненному).

В то же время для крупных компаний с линейно-функциональной структурой характерны длительность принятия управленческих решений, затрагивающих несколько функциональных направлений деятельности, сложность контроля при реализации отдельных межфункциональных проектов, а также слабые «горизонтальные» связи (между подразделениями различных функций).

Для обеспечения эффективности функционирования системы управления при построении либо пересмотре организационной структуры необходимо учесть ряд параметров, которые были изучены и проанализированы в ходе настоящего исследования. Результаты представлены в следующем разделе.

Результаты и дискуссия. В данном разделе рассмотрены параметры, которые целесообразно принимать во внимание при формировании организационной структуры, а также проанализированы факторы, которые оказывают влияние на определение данных параметров. Также приведены методы совершенствования организационных структур.

Организационная структура состоит из организационных единиц – структурных подразделений либо отдельных должностных позиций, реализующих одно или несколько функциональных направлений деятельности. Организационные единицы соединены между собой вертикальными связями, которые отражают подчиненность данных организационных единиц. Количество вертикальных связей отражает количество уровней управления.

Уровнем управления является совокупность звеньев управления (организационных единиц), занимающих определенную ступень в организационной структуре, начиная от вершины организационной структуры:

1 уровень управления – руководители прямого подчинения руководителю организации;

2 уровень – структурные подразделения в подчинении руководителя прямого подчинения руководителя организации и т. д.

Количество уровней управления зависит от общей численности работников предприятия, сложности управления производством, объема выполняемых работ, количества направлений деятельности, а также от территориальной удаленности производственных объектов и инновационности применяемых техник и технологий. Необходимо отметить, что в компаниях с высокой долей работников молодого поколения количество уровней управления целесообразно уменьшить. Работники поколения Y плохо адаптируются к большим иерархичным структурам, что уместно принять во внимание при разработке организационной структуры предприятия [13,21]. Также избыточное количество уровней управления приводит к снижению эффективности коммуникаций и к росту затрат на содержание организационной структуры.

В целях обеспечения эффективности управленческих процессов определяется норма управляемости, которая отражает количество штатных единиц (сокращенно – шт. ед.), которые находятся в подчинении одного работника.

Норма управляемости определяется по формуле:

$$\text{Норма управляемости} = \frac{\text{Общее количество ШТ. ед.} - \text{количество ШТ. ед. руководителей}}{\text{Количество ШТ. ед. руководителей}}$$

На нормы управляемости влияет ряд факторов, среди которых территориальная удаленность объектов управления, квалификация и личные качества руководителя и работников, уровень стандартизации задач, уровень автоматизации и др. (рис. 2) [4,22].



Рис. 2. Факторы, влияющие на нормы управляемости

Нормы управляемости могут определяться как в целом для организации, так и для отдельных функциональных направлений деятельности. К примеру, нормы управляемости для производственных направлений деятельности будут отличаться от норм управляемости административно-управленческого персонала. Также для руководителей высшего звена норма управляемости будет ниже, чем для руководителей среднего звена управления, так как руководители более высокого уровня решают глобальные задачи с более высоким уровнем сложности.

На нормы управляемости, а также в целом на эффективность системы управления в значительной степени влияет квалификация персонала и менеджерский талант руководителей. Недостаток специальных знаний и опыта, а также управленческих навыков может привести к целому ряду проблем. По этой причине в крупных компаниях уделяется значительное внимание обучению и развитию персонала (особенно руководящего) для повышения производительности труда и обеспечения конкурентоспособности компании [14–19, 23].

Нормы управляемости оказывают непосредственное влияние на эффективность системы управления. Избыточная норма управляемости приводит к перегрузке руководителей и ослаблению контроля за работой подчиненных. Недостаточная норма управляемости приводит к увеличению количества руководящих должностей, проблемам в распределении полномочий и к необоснованному росту затрат.

Для крупных организаций, в т. ч. холдинговых структур, одним из параметров построения организационной структуры является степень централизации функций.

Степень централизации функций отражает распределение управленческих функций между организационными единицами компании по уровням управления, а также делегирование полномочий от верхнего уровня управления к нижестоящим. Степень централизации функций отражает количество и важность решений, которые принимаются на нижестоящих уровнях управления. Чем больше свобода в принятии решений у нижестоящих руководителей, тем больше степень децентрализации.

Централизованная структура имеет свои преимущества и недостатки. Основным достоинством является скорость принятия решений. При прочих равных условиях данная организация затрачивает меньше времени на согласование решений и более оперативно мобилизует свои ресурсы на решение сложных комплексных задач, так как из единого центра (например, управляющей компании) проще согласовать работу большого количества подсистем. В то же время централизованная структура имеет существенный недостаток: относительно невысокую надежность. Это вызвано тем, что эффективность деятельности зависит от слаженной работы единого центра, сбои в работе которого могут привести к проблемам в работе всей организации [5].

Для холдинговых структур наиболее характерна централизация административно-управленческих функций (включая общее управление, финансы, управление персоналом, ИТ, безопасность и др.), в то время как основные производственные процессы чаще всего децен-

трализованы. Такой подход позволяет осуществлять развитие функциональных направлений деятельности на уровне холдинга и обеспечивать унификацию реализуемых процессов и процедур, и в то же время не снижать оперативность принятия решения производственных вопросов.

При построении организационной структуры необходимо обратить внимание на установление единого подхода к наименованию типов структурных подразделений (департамент, служба, управление, отдел, группа, цех, отряд, бригада и пр.). Тип структурного подразделения должен отражать широту функционала, выполняемого подразделением, сложность задач, а также численность работников подразделения.

В производственных предприятиях зачастую устанавливаются правила применения каждого из типа структурного подразделения как для производственных подразделений, так и для административно-управленческих. Пример типов административно-управленческих структурных подразделений приведен в табл.

Пример типов подразделений и их описания*

Тип подразделения	Описание	Численность	Наименование должности руководителя
Департамент	Структурное подразделение, выполняющее несколько взаимосвязанных функциональных направлений деятельности, с решением задач, отличающихся высокой комплексностью и степенью охвата	Не менее 10 шт. ед.	Директор департамента
Служба / управление	Структурное подразделение, выполняющее одно или несколько функциональных направлений деятельности	Не менее 7 шт. ед.	Начальник службы / управления
Отдел	Структурное подразделение, выполняющее смежные виды работ, в рамках одного функционального направления деятельности	Не менее 3 шт. ед.	Начальник отдела
Группа	Структурное подразделение, выполняющее отдельные виды работ либо отвечающее за узкий специфический вид работ	Не менее 2 шт. ед.	Руководитель группы

*Составлено авторами.

На основании организационной структуры впоследствии разрабатываются положения о структурных подразделениях и должностные инструкции. Функции, предусмотренные организационной структурой, детализируются и уточняются положениями о структурных подразделениях. В свою очередь, функции подразделения распределяются на конкретных работников и детализируются в их должностных инструкциях. Совместно должностные инструкции, положения о структурных подразделениях и организационная структура являются взаимосвязанными элементами системы управления предприятием.

В ряде случаев в крупных компаниях (особенно в холдинговых структурах) действующая организационная структура не обеспечивает надлежащего контроля по ключевым бизнес-процессам, взаимодействие между структурными подразделениями неэффективно, количество руководящих позиций избыточно, а затраты на содержание аппарата управления экономически не обоснованы. В этом случае необходим пересмотр и совершенствование организационной структуры.

При неэффективной системе управления может применяться один из подходов к совершенствованию организационной структуры, среди которых:

- Модель Roland Berger.
- Концепция McKinsey.
- Модель корпоративного центра
- Программа аудита функций.

Модель немецкой консалтинговой компании Roland Berger основана на результатах иссле-

дований, которые проводятся более 10 лет. В основе модели лежат 3 уровня компетенций управляющей компании: корпоративное управление, управление ресурсами и управление, добавляющее ценность.

Концепция международной консалтинговой компании McKinsey 7S разработана в 80-х годах прошлого века. Концепция 7S предназначена для анализа организационной структуры и принципов работы компании и включает 7 элементов: стратегия, структура, система управления, навыки персонала, состав работников, стиль взаимоотношений и система ценностей.

Модель корпоративного центра содержит два фактора – централизация управления бизнесами и взаимосвязанность бизнесов. В зависимости от этих факторов выделяются следующие роли корпоративного центра: портфельный инвестор, управляющий, бизнес-партнер и поставщик сервисов.

В рамках программы аудита функций руководители подразделений описывают свои функции в стандартизированной форме, после чего организуется рассмотрение материалов руководством предприятия и смежными структурными подразделениями. По итогам рассмотрения принимается решение о структуре и численности подразделений, а также об оптимизации бизнес-процессов [3,20].

Совершенствование организационной структуры позволяет обеспечить реализацию стратегических задач предприятия, оптимизировать бизнес-процессы, определить роль управляющей компании в функционировании деятельности холдинга, повысить скорость принятия управленческих решений, а также сократить необоснованные затраты на содержание аппарата управления.

Заключение. В настоящей статье проведен всесторонний комплексный анализ применения различных параметров при формировании организационной структуры. Рассмотрены такие параметры организационной структуры, как количество уровней управления, нормы управляемости, степень централизации функций. Также изучено влияние различных факторов, среди которых численность, объемы работ, территориальная удаленность объектов управления, стандартизация, уровень автоматизации, а также квалификация персонала и управленческие навыки руководителей. Особое внимание уделено вопросу применения унифицированных наименований типов структурных подразделений (департамент, управление, отдел и пр.).

Рассмотренные в настоящей статье подходы к формированию и совершенствованию организационной структуры направлены на повышение операционной эффективности деятельности компании и обеспечения ее конкурентоспособности, что особенно актуально в условиях современного экономического кризиса.

Литература

1. Агеева, О., Казарновский, П. Каждая пятая компания заявила о планах урезать зарплаты из-да кризиса // *Новости дня в России и мире* [Электронный ресурс]. – URL : <https://www.rbc.ru/economics/27/03/2020/5e7cbb529a79470efd3d9fa9> (дата обращения: 24.07.2020).
2. Андропова, В. В., Тазиева, И. А., Реут, Д. В. Факторы изменения организационной структуры предприятия // *Инновации в менеджменте*. 2018. № 2(16). С. 4–9.
3. Бадертдинова, З. И. Совершенствование организационной структуры управления на предприятиях // *Вестник современных исследований*. 2019. № 1.10 (28). С. 47–49.
4. Барчан, Н. Н., Щербаков, Н. В., Котова, Л. В. Современные подходы к анализу норм управляемости // *Фотинские чтения*. 2018. № 1 (9). С. 334–337.
5. Гурьянова, Э. А. Влияние характеристик организационной структуры на уровень и структуру транзакционных издержек фирмы // *Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление*. 2019. № 2. С. 17–21.
6. Евенко, Л. И. Трансформация организационных структур и методов их проектирования // *Креативная экономика*. 2012. № 10 (70). С. 126–135.
7. Ежова, Л. С., Дульнева, Я. А., Аракелян, А. М. Аспекты современных организационных структур управления // *Актуальные вопросы современной экономики*. 2018. № 9. С. 322–332.
8. Зараменских, Е. П. Трансформация организационных структур управления под воздействием фактора развития цифровой экономики // *Бизнес. Образование. Право*. 2018. № 4 (45). С. 107–114.
9. Новоселова, О. В. Моделирование организационной структуры предприятия // *Межотраслевая информационная служба*. 2011. № 3, С. 20–28.
10. Полевая, Е. В. Эволюция организационных структур управления и их классификация в современном мире // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2019. № 5-1. С. 436–447.
11. Родинова, Н. П., Остроухов, В. М. Методологические аспекты формирования организационных структур предприятия // *Вопросы региональной экономики*. 2018. № 2 (35). С. 61–67.
12. Синельникова, Е. А., Чернявский, М. Д. Использование современных технологий в процессах оптими-

- зации организационной структуры управления предприятием // *Вектор экономики*. 2018. № 7 (25). С. 25.
13. Корнева, Е. В., Еремина, И. Ю., Абдулкадыров, А. С. Современные подходы к материальной мотивации персонала // *Микроэкономика*. 2020. № 1(90). С. 50–56.
14. Дудаева, Л., Ерёмина, И. Обучение на опыте // *Кадровик*. 2008. № 4-1. С. 51–61.
15. Дудаева, Л. М., Еремина, И. Ю. Основы эффективного формирования персонала в современных конкурентоспособных компаниях // *Труд и социальные отношения*. 2008. № 3. С. 21–28.
16. Ерёмина, И. Ю. Управление развитием менеджерского таланта персонала организации в сфере дополнительных образовательных услуг : дис. ... д-ра экон. наук // *Академия труда и социальных отношений*. 2009.
17. Еремина, И. Ю. Управление развитием менеджерского таланта персонала организации в сфере дополнительных образовательных услуг : автореф. дис. ... д-ра экон. наук // *Академия труда и социальных отношений*. 2009.
18. Еремина, И. Ю., Авдеева, С. М. Исследование корпоративных социально-трудовых отношений в современных нефтегазовых компаниях // *Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом*. 2015. № 6. С. 28–33.
19. Симонова, И. Ф., Ерёмина, И. Ю. Трудовой потенциал первичных производственных коллективов и их формирование в нефтегазовых компаниях // *Учебное пособие*. 2007.
20. Абдулкадыров, А. С., Кочергина, Е. В., Жигулина, Е. П. Картирование в системе управления знаниями для повышения качества функционирования нефтегазового предприятия // *Современные проблемы управления природными ресурсами и развитием социально-экономических систем. материалы XII международной научной конференции : в 4-х частях*. 2016. С. 160–168.
21. Абдулкадыров, А. С., Жигулина, Е. П. Вопросы управления качеством функционирования нефтегазовых компаний – основное направление повышения инвестиционной привлекательности отрасли // *Современные проблемы управления природными ресурсами и развитием социально-экономических систем: материалы XII международной научной конференции : в 4-х частях*. 2016. С. 42–47.
22. Корнева, Е. В., Ерёмина, И. Ю. Политика совокупного вознаграждения персонала : элементы вознаграждения и подходы к применению // *Наука: общество, экономика, право*. 2018. № 3. С. 32–42.
23. Окольнева, Е. В. Влияние экономического кризиса 2020 г. на незащищенные слои населения // *Наука: общество, экономика, право*. 2020. № 2. С. 237–243.

References:

1. Ageeva, O., Kazarnovskij, P. Kazhdaya pyataya kompaniya zayavila o planah urezat' zarplaty iz-da krizisa // *Novosti dnya v Rossii i mire [Elektronnyj resurs]*. – URL : <https://www.rbc.ru/economics/27/03/2020/5e7cbb529a79470efd3d9fa9> (data obrashcheniya: 24.07.2020).
2. Andronova, V. V., Tazieva, I. A., Reut, D. V. Faktory izmeneniya organizacionnoj struktury predpriyatiya // *Innovacii v menedzhmente*. 2018. № 2(16). S. 4–9.
3. Badertdinova, Z. I. Sovershenstvovanie organizacionnoj struktury upravleniya na predpriyatiyah // *Vestnik sovremennyh issledovanij*. 2019. № 1.10 (28). S. 47–49.
4. Barchan, N. N., SHCHerbakov, N. V., Kotova, L. V. Sovremennye podhody k analizu norm upravlyaemosti // *Fotinskie chteniya*. 2018. № 1 (9). S. 334–337.
5. Gur'yanova, E. A. Vliyanie harakteristik organizacionnoj struktury na uroven' i strukturu tranzakcionnyh izderzhek firmy // *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie*. 2019. № 2. S. 17–21.
6. Evenko, L. I. Transformaciya organizacionnyh struktur i metodov ih proektirovaniya // *Kreativnaya ekonomika*. 2012. № 10 (70). S. 126–135.
7. Ezhova, L. S., Dul'neva, YA. A., Arakelyan, A. M. Aspekty sovremennyh organizacionnyh struktur upravleniya // *Aktual'nye voprosy sovremennoj ekonomiki*. 2018. № 9. S. 322–332.
8. Zaramenskih, E. P. Transformaciya organizacionnyh struktur upravleniya pod vozdejstviem faktora razvitiya cifrovoj ekonomiki // *Biznes. Obrazovanie. Pravo*. 2018. № 4 (45). S. 107–114.
9. Novoselova, O. V. Modelirovanie organizacionnoj struktury predpriyatiya // *Mezhotraslevaya informacionnaya sluzhba*. 2011. № 3, S. 20–28.
10. Polevaya, E. V. Evolyuciya organizacionnyh struktur upravleniya i ih klassifikaciya v sovremennom mire // *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra*. 2019. № 5-1. S. 436–447.
11. Rodinova, N. P., Ostrouhov, V. M. Metodologicheskie aspekty formirovaniya organizacionnyh struktur predpriyatiya // *Voprosy regional'noj ekonomiki*. 2018. № 2 (35). S. 61–67.
12. Sinel'nikova, E. A., CHernyavskij, M. D. Ispol'zovanie sovremennyh tekhnologij v processah optimizacii organizacionnoj struktury upravleniya predpriyatiem // *Vektor ekonomiki*. 2018. № 7 (25). S. 25.
13. Korneva, E. V., Eremina, I. YU., Abdulkadyrov, A. S. Sovremennye podhody k material'noj motivacii personala // *Mikroekonomika*. 2020. № 1(90). S. 50–56.
14. Dudaeva, L., Eryomina, I. Obuchenie na opyte // *Kadrovik*. 2008. № 4-1. S. 51–61.
15. Dudaeva, L. M., Eremina, I. YU. Osnovy effektivnogo formirovaniya personala v sovremennyh konkurentosposobnyh kompaniyah // *Trud i social'nye otnosheniya*. 2008. № 3. S. 21–28.
16. Eryomina, I. YU. Upravlenie razvitiem menedzherskogo talanta personala organizacii v sfere dopolnitel'nyh obrazovatel'nyh uslug : dis. ... d-ra ekon. nauk // *Akademiya truda i social'nyh otnoshenij*. 2009.
17. Eremina, I. YU. Upravlenie razvitiem menedzherskogo talanta personala organizacii v sfere dopolnitel'nyh obrazovatel'nyh uslug : avtoref. dis. ... d-ra ekon. nauk // *Akademiya truda i social'nyh otnoshenij*. 2009.
18. Eremina, I. YU., Avdeeva, S. M. Issledovanie korporativnyh social'no-trudovyh otnoshenij v sovremennyh neftegazovyh kompaniyah // *Problemy ekonomiki i upravleniya neftegazovym kompleksom*. 2015. № 6. S. 28–

33.

19. Simonova, I. F., Eryomina, I. YU. *Trudovoj potencial pervichnyh proizvodstvennyh kollektivov i ih formirovanie v neftegazovyh kompaniyah // Uchebnoe posobie. 2007.*

20. Abdulkadyrov, A. S., Kochergina, E. V., ZHigulina, E. P. *Kartirovanie v sisteme upravleniya znaniyami dlya povysheniya kachestva funkcionirovaniya neftegazovogo predpriyatiya // Sovremennye problemy upravleniya prirodnymi resursami i razvitiem social'no-ekonomicheskikh sistem. materialy XII mezhdunarodnoj nauchnoj konferencii : v 4-h chastyah. 2016. S. 160–168.*

21. Abdulkadyrov, A. S., ZHigulina, E. P. *Voprosy upravleniya kachestvom funkcionirovaniya neftegazovyh kompanij – osnovnoe napravlenie povysheniya investicionnoj privlekatel'nosti otrasli // Sovremennye problemy upravleniya prirodnymi resursami i razvitiem social'no-ekonomicheskikh sistem: materialy XII mezhdunarodnoj nauchnoj konferencii : v 4-h chastyah. 2016. S. 42–47.*

22. Korneva, E. V., Eryomina, I. YU. *Politika sovokupnogo voznagrashdeniya personala : elementy voznagrashdeniya i podhody k primeneniyu // Nauka: obshchestvo, ekonomika, pravo. 2018. № 3. S. 32–42.*

23. Okol'neva, E. V. *Vliyaniye ekonomicheskogo krizisa 2020 g. na nezashchishchennye sloi naseleniya // Nauka: obshchestvo, ekonomika, pravo. 2020. № 2. S. 237–243.*