

На правах рукописи



Оборина Анна Владимировна

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА АДМИНИСТРАТИВНО -
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ РЕИНЖИНИРИНГА
БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**

Область науки: 5. Социальные и гуманитарные науки

Группа научных специальностей: 5.2. Экономика

научная специальность: 5.2.3 Региональная и отраслевая экономика (Экономика
населения и экономика труда)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Пермь, 2024

Диссертация выполнена в ФГАОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет» гуманитарный факультет, кафедра «Экономика и управление промышленным производством», г. Пермь

- Научный руководитель** доктор экономических наук, профессор
Мингалева Жанна Аркадьевна (Россия),
профессор кафедры экономики и управления
промышленным производством ФГАОУ ВО
«Пермский национальный исследовательский
политехнический университет», г. Пермь
- Официальные оппоненты:** доктор экономических наук
Лапаева Оксана Анатольевна (Россия),
ученый секретарь Научно-исследовательского
института эффективности и безопасности горного
производства, г. Челябинск
- кандидат экономических наук, доцент
Богатырева Ирина Вячеславовна (Россия),
доцент кафедры управления персоналом
ФГАОУ ВО "Самарский государственный
экономический университет", г. Самара
- Ведущая организация:** ФГБОУ ВО «Уральский государственный
экономический университет», г. Екатеринбург.

Защита состоится 22 апреля 2024 года в 13.00 часов на заседании диссертационного совета 24.1.156.01, созданного на базе ФГБУН Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук по адресу: 620014, Свердловская область УФО, г. Екатеринбург, ул. Московская, д. 29.

Отзывы на автореферат, заверенные гербовой печатью, просим направлять по адресу: 620014, г. Екатеринбург, ул. Московская, 29, ФГБУН Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук, ученому секретарю диссертационного совета 24.1.156.01.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в библиотеке ФГБУН Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук. Объявление о защите и автореферат диссертации размещены на официальном сайте Высшей аттестационной комиссии при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации (www.vak.minobrnauki.gov.ru) и на сайте ФГБУН Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук (www.uies.ru).

Автореферат разослан _____ 2024 года.

Ученый секретарь диссертационного
совета, канд. экон. наук, доцент



С.Н. Котлярова

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В современных условиях хозяйствования многие отрасли и секторы национальной экономики, отдельные субъекты столкнулись с мощным давлением извне, вследствие чего в России сложился ряд весомых внешних угроз для традиционной производственно-экономической деятельности. Главным методом противодействия неблагоприятным тенденциям в мировой экономике является оптимизация производственной и коммерческой деятельности, переход к инновационным бизнес-моделям, реинжиниринг основных и вспомогательных бизнес-процессов, повышение производительности труда.

Кардинальные изменения коснулись как производственно-технологических процессов, так и внутрифирменного управления. Оптимизация расходов стала для многих компаний основным инструментом сохранения эффективности деятельности. При этом значительную долю в составе расходной части занимают управленческие расходы, формирующиеся прежде всего из затрат на оплату труда административно-управленческого персонала. Современные условия требуют с одной стороны оптимизации данной категории расходов, а с другой стороны - сохранения и повышения мотивации к труду, что может быть решено совершенствованием системы нормирования управленческого труда, включающей методы контроля рабочего времени и определения норм, алгоритмы расчета норм и нормативное хозяйство, и на ее основе реализации прозрачной системы стимулирования труда.

Особую сложность представляет нормирование труда административно-управленческого персонала, который характеризуется в свою очередь неявным характером учета в себестоимости продукции и обладает рядом особенностей, затрудняющих оценку его прямого вклада в формирование производственно-экономических результатов деятельности, но при этом оказывает существенное влияние как на организацию производственных процессов, так и на эффективность деятельности в итоге. В настоящее время можно констатировать отсутствие методик стимулирования труда административно-управленческого персонала, учитывающих все тенденции современного управленческого процесса и основанных на результатах его нормирования. Существующие методики не отражают явной взаимосвязи систем материально-экономического стимулирования с результатами нормирования, а методики нормирования не учитывают изменившейся сущности данной категории труда и его содержания, что отражает необходимость развития теоретико-методологической основы нормирования труда административно-управленческого персонала и практического инструментария его стимулирования на базе результатов нормирования. Таким образом, **тема диссертационного исследования является актуальной.**

Степень научной разработанности проблемы. Общие закономерности организации и нормирования труда рассмотрены в работах А.К.Гастева, С.Г.Струмилина, О.А.Ерманского, А.Ф.Зубковой, Э.Г.Слезингера, Я.М.Пунского, В.М.Иоффе, А.А.Труханова, Я.Г. Гомберга, П.Ф.Петроченко, А.Д. Гальцова, Б.М. Генкина, Д.М. Гвишиани, С.С. Новожилова, Е.И. Шермана; анализу и обобщению опыта капиталистических предприятий в нормировании труда посвящены исследования М.Г. Мошенского, Е.И. Арона, П.М.Орлова, И.Е.Колесникова; вопросы подготовки

специалистов по организации и нормированию труда разрабатывались Б.Н.Гавриловым, А.С.Довбой, В.М.Рыссом.

В разработку отдельных теоретических и прикладных вопросов нормирования труда внесли свой вклад В.П.Бабич, В.В.Воротникова, И.П. Мохнорылов. Ю. В. Чарухин и др. (особенности разработки норм в зависимости от профессиональной принадлежности, применяемых технологий и организации труда); М.И.Бухалков, С.А.Косилов, О.К.Платов и др. (взаимосвязь интенсивности и нормирования труда); В.К.Беклешов, П.Н.Завлин, В.И. Кочетков, А. П. Павленко и др. (проблемы нормирования труда вспомогательных рабочих, инженерно-технических работников, научных и управленческих кадров), Б.Н.Игумнов, В.И.Иоффе, Р.П.Миусскова, М. Е.Сандуленко и др. (разработка и применение отечественной системы микроэлементного нормирования).

Вопросы нормирования труда в контексте управления персоналом организации рассматривались А.Я. Кибановым, Ю.Г.Одеговым, Е.А.Митрофановой и др.

В настоящее время теоретическими и практическими проблемами применения прогрессивных норм и нормативов труда, в том числе труда административно-управленческого персонала для формирования систем материально-экономического стимулирования занимаются А.А. Атаев, О.С.Анисимов, И.В.Богатыревой, С.Б.Долженко, В.И. Герчиков, Л.Н. Депутатова, С.И.Захаров, Л.А.Илюхина, А.Я. Кибанов, Е.Е.Лагутина, О.К. Минева, А.Н. Миядин, Е.А. Митрофанова, Ю.Г. Одегов, А.Ю.Панченко, Н.В.Тонких, Е.В. Шубенкова и другие российские ученые и специалисты.

Научные исследования, раскрывающие теоретические основы по проблеме стимулирования роста производительности труда вели Г. Гант, Л.Гилбрет, Ф.Гилберт, У. Кларк, М. Кук, Э. Мэйо, Ф. Ретлисбергер, А. Файоль, М. Фолет, Х. Эмерсон и другие известные ученые.

В то же время анализ зарубежной и российской научной литературы по вопросам стимулирования и нормирования труда административно-управленческого персонала, разработки прогрессивных норм и нормативов, регламентации и цифровизации процедур нормирования труда показывает нерешенность ряда проблем, связанных, во-первых, с отсутствием однозначного понятия труда административно-управленческого персонала, во-вторых, с отсутствием эффективных методик его нормирования, в-третьих, с отсутствием системы материально-экономического стимулирования, основанной на результатах нормирования труда и соответствующей современным условиям ведения бизнеса.

Данная проблемная область требует дальнейшего изучения и теоретико-методологической проработки.

Объект диссертационного исследования: система нормирования труда административно - управленческого персонала.

Предмет диссертационного исследования: социально-экономические отношения, возникающие в процессе развития системы нормирования труда административно-управленческого персонала на основе реинжиниринга бизнес-процессов.

Цель диссертационного исследования состоит в развитии теоретико-методологических и методических подходов к формированию системы нормирования труда административно - управленческого персонала на основе реинжиниринга бизнес-процессов.

Цель диссертационного исследования достигается решением следующих **задач**.

1) Обосновать теоретико-методологический подход к развитию системы нормирования труда административно-управленческого персонала на основе реинжиниринга бизнес-процессов.

2) Разработать модель нормирования труда административно-управленческого персонала, учитывающую объективные изменения в организационных и управленческих процессах на предприятиях.

3) Предложить методику материально-экономического стимулирования труда административно-управленческого персонала с использованием разработанной модели нормирования труда.

Область исследования. Диссертационное исследование выполнено в соответствии с паспортом научной специальности 5.2.3 «Региональная и отраслевая экономика (Экономика народонаселения и экономика труда)»:

п. 8.15. Производительность и эффективность труда: сущность, динамика, методы измерения, факторы и резервы повышения. Стимулирование и оплата труда работников.

п. 8.18. Организация и нормирование труда. Условия, охрана и безопасность труда.

На защиту выносятся следующие положения и результаты диссертационного исследования, определяющие **элементы научной новизны**:

1. *Обоснован* теоретико-методологический подход к развитию системы нормирования труда административно-управленческого персонала на основе *расширения* ее функциональной составляющей: *актуализировано* понятие и *выделены* содержательные характеристики труда административно-управленческого персонала, *сформулированы* принципы повышения эффективности нормирования труда административно-управленческого персонала: комплексность, системность, регламентация, специализация, стабильность, целенаправленность; *дополнены* ключевые показатели оценки эффективности труда, характеризующие результат нормирования трудозатрат на основе реинжиниринга бизнес-процессов, позволяющие увязать конечные показатели деятельности предприятия с системой материально-экономического стимулирования и производительностью труда. (п. 8.18 паспорта научной специальности 5.2.3).

2. *Разработана* модель нормирования труда административно-управленческого персонала для промышленных предприятий, реализующих процессный подход управления. Модель отличается от ранее разработанных использованием: результатов *реинжиниринга* основных и управленческих бизнес-процессов в качестве базиса модели; *функциональной составляющей* нормирования труда, как набора функций, из которых сформирована деятельность каждой должностной единицы, учитывающей технические (внедрение передовых технологий, программных продуктов), организационные (повышенная сложность процессов, условия выполнения работ), экономические (объем и количество доступных ресурсов), психофизические (темп и условия выполнения работы) и социальные (уровень образования и опыт, содержание и привлекательность работы, заинтересованность и мотивация сотрудника) факторы; *информационно-технологической платформы* для оценки времени реализации функций; *расчетных инструментов* (формул, программных средств) для определения нормы трудозатрат (п. 8.18. паспорта научной специальности 5.2.3).

3. *Предложена* методика материально-экономического стимулирования труда административно-управленческого персонала, базирующаяся на авторской модели нормирования труда, содержащая: систему взаимоувязанных показателей *выполнения норм*

времени, разработанных на основе реинжиниринга бизнес-процессов, *плановых показателей деятельности* подразделения или предприятия в целом; *оценочных показателей вклада* руководителей, специалистов и служащих в развитие предприятия; *матрицу-алгоритм* для расчета совокупного фонда оплаты труда предприятия. Методика позволяет разработать эффективную систему стимулирования и управления трудовыми ресурсами, имеющую в основе обоснованную систему нормирования административно - управленческого труда, обеспечивающую развитие и совершенствование деятельности компании. (п. 8.15. паспорта научной специальности 5.2.3).

Теоретическую и методологическую основу диссертационного исследования составляют труды ведущих советских, российских и зарубежных ученых и специалистов в области научной организации труда в целом, теории и методологии нормирования труда, системной организации нормирования труда, теорий материально-экономического стимулирования, определения состава и количественных значений норм и нормативов труда, методов их применения на промышленных предприятиях, в учреждениях и организациях. Особое место в настоящей диссертации занимают результаты исследований зарубежных и отечественных авторов в области нормирования труда административно-управленческого персонала, материально-экономического стимулирования, разработки локальных нормативных актов по регламентации нормирования труда.

В диссертационном исследовании использованы следующие методы:

- при обосновании теоретико-методологических основ исследования нормирования труда административно-управленческого персонала методы систематизации данных, историко-ретроспективный, логико-структурный анализ и синтез;
- при изучении особенностей системы организации нормирования труда в российских коммерческих организации методы собеседования (структурированное собеседование и собеседование по компетенциям) и групповое и индивидуальное анкетирования;
- при разработке модели нормирования труда административно-управленческого персонала в рамках применяемой системы нормирования труда хронометраж, фотография рабочего времени, аналитические и опытно-статистические методы нормирования труда;
- при разработке методики материально-экономического стимулирования на основе предложенной модели нормирования труда методы и приемы экономического анализа и статистической обработки данных, группировки и классификации, математической обработки данных.

Информационную базу исследования составили данные Федеральной службы государственной статистики, экспертные оценки, научные и методические труды ученых, отраслевых информационных агентств, управленческая отчетность коммерческих организаций, материалы научно-практических конференций, эмпирические данные, полученных по результатам опросов, анкетирования и собеседования со специалистами по нормированию труда российских организаций.

Теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования состоит в том, что разработанные автором модель нормирования и методика материально-экономического стимулирования труда административно-управленческого персонала в рамках усовершенствованной системы нормирования труда, применимой в производственных компаниях различной отраслевой принадлежности и реализованной на основе процессного подхода, вносят существенный вклад в теорию и методологию

нормирования труда, его системной организации; дополняют концепции роста производительности, снижения себестоимости продукции, повышения экономической эффективности, роста конкурентоспособности российских компаний. Материалы диссертации могут применяться как в практике производственных предприятий для построения и развития системы нормированием труда, управления эффективностью деятельности и производительности труда, так и в учебном процессе преподавания дисциплин, связанных с научной организацией труда, стимулированием и нормированием труда.

Также положения и выводы диссертационного исследования могут применяться при разработке отраслевых программ роста производительности труда, совершенствования систем нормирования труда и повышения экономической эффективности производственных предприятий, учреждений и организаций, при контроле и оценке последствий их реализации.

Результаты диссертационного исследования внедрены в следующих организациях: Общество с ограниченной ответственностью «МеталлХимТрейд»; Общество с ограниченной ответственностью «ПР-Транс»; Производственное объединение «УралВторМет» (Пермский филиал).

Личный вклад автора заключается в постановке проблемы, формулировании цели и задач работы, определении информационного, методического обеспечения научной работы, сборе теоретического и практического материала и его обработке, интерпретации полученных результатов, обосновании рекомендаций по применению предложенных авторских методики и механизма, подготовке публикаций.

Апробация и внедрение результатов исследований. Полученные научные результаты освещены автором в публикациях общим объемом в 16,3 п.л. (авторских 9,2 п.л.) и апробированы на следующих международных и российских конгрессах и научно-практических конференциях: Международная конференция «The International Conference on Integrated Science in Digital Age (ICIS 2019)», Грузия, Батуми, май 2019 г.; Международная научно-практическая конференция "Актуальные теоретические и прикладные вопросы управления социально-экономическими системами", Москва, декабрь 2019 г.; Национальная научно-практическая конференция "Цифра" - реальность, меняющая мир: готовность российской экономики к новым правилам игры", Москва, 23 апреля 2019г.; Научно-практическая конференция с зарубежным участием "Цифровая трансформация экономики и промышленности", 20-22 июня 2019 г., Санкт-Петербург, Международная научно-образовательная конференция «Участие образовательных организаций в противодействии коррупции», 5 февраля 2021г., г. Москва, Международная научно-практическая конференция «Шумпетеровские чтения» «Экосистемы инновационных и саморазвивающихся организаций», 28-29 апреля 2022г., г.Пермь, Международная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы экономики и управления на предприятиях машиностроения, нефтяной и газовой промышленности в условиях инновационно-ориентированной экономики», декабрь 2022 г., г.Пермь.

Структура и объем диссертации соответствуют цели, задачам, научной логике исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, включающего 317 наименований, 15 приложений. Работа включает 14 таблиц и 26 рисунков. Общий объем диссертации – 184 страницы.

Во *введении* обозначается проблема, раскрывается актуальность выбранного направления исследования, определяется объект, предмет, цель и задачи работы; формулируются методологическая база, научная новизна, результаты исследования, их теоретическая и практическая значимость.

В *первой главе* проведен анализ и систематизация основных теоретико-методологических подходов к содержанию труда административно - управленческого персонала и его нормированию под влиянием цифровизации в условиях реинжиниринга бизнес-процессов, современных технологий и методов нормирования труда административно - управленческого персонала.

Во *второй главе* обобщены основные методические положения по формированию системы нормирования труда на промышленных предприятиях: исследованы и проанализированы методы формирования системы нормирования труда, систематизированы и описаны передовые информационно-технологические инструменты процесса нормирования, разработана и обоснована авторская модель нормирования труда административно - управленческого персонала на основе реинжиниринга бизнес-процессов с применением информационно-технологической платформы.

В *третьей главе* представлены результаты разработки и апробации методики стимулирования труда административно - управленческого персонала на основе применения авторской модели его нормирования, приведено экономическое обоснование и эффективность реализации методики материально-экономического стимулирования на основе предложенной модели нормирования труда на примере предприятий отрасли лома черных и цветных металлов.

В *заключении* изложены результаты и выводы исследования.

В *приложениях* представлены вспомогательные материалы, отражающие отдельные положения диссертационного исследования.

Публикационное обеспечение диссертационного исследования. Основные положения и выводы диссертации изложены в 17 публикациях, в том числе 6 статей в изданиях, включенных в перечень ведущих рецензируемых научных журналов, рекомендованных ВАК Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, 2 статьи в изданиях, индексируемых в международных базах данных. Общий объем публикаций - 16,3 п.л. (авторских 9,2 п.л.).

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

- 1. Обоснован теоретико-методологический подход к развитию системы нормирования труда административно-управленческого персонала на основе расширения ее функциональной составляющей: актуализировано понятие и выделены содержательные характеристики труда административно-управленческого персонала, сформулированы принципы повышения эффективности нормирования труда административно-управленческого персонала: комплексность, системность, регламентация, специализация, стабильность, целенаправленность; дополнены ключевые показатели оценки эффективности труда, полученные как результат нормирования трудозатрат на основе реинжиниринга бизнес-процессов, позволяющие увязать конечные**

показатели деятельности предприятия с системой материально-экономического стимулирования и производительностью труда. (п. 8.18 паспорта научной специальности 5.2.3).

На современном этапе развития экономики проблемы научной организации труда рабочих, руководителей и служащих и его нормирования как важнейшего источника повышения производительности имеют повышенный практический интерес и значимость.

Автор на основе проведенного анализа имеющегося понятийно-категориального аппарата, характеризующего управленческий труд и, учитывая современные тенденции управления предприятием, предлагает рассматривать труд административно-управленческого персонала как вид трудовой деятельности, направленный на а) исследование текущего состояния управляемых систем и объектов, б) прогнозирование их поведения в контексте динамики внешнего окружения, в) принятие и организацию исполнения управленческих решений, ориентированных на достижение заданных на определенные даты количественных показателей деятельности управляемых систем и объектов в условиях внедрения средств автоматизации.

На основании анализа сложившихся к настоящему времени в науке и практике различных подходов к содержанию труда административно-управленческого персонала, а также обобщения практического опыта реформирования механизма организации управленческого труда в нескольких российских коммерческих организациях автором дана сравнительная характеристика содержания труда административно-управленческого персонала в традиционном и авторском понимании с учетом актуальных тенденций и реализуемых организационных и управленческих изменений (Таблица 1).

Таблица 1. Сравнительная характеристика содержания труда административно-управленческого персонала (АУП)

Критерий сравнения	Традиционный подход	Авторский подход
Структура предприятия	Иерархическая, подразумевающая вертикальное управление (более высокий уровень управляет более низким)	Сетевая, объектом управления в которой являются сети и связи между различными частями организации
Цель труда АУП	Создание условий (организационных, технических, социальных и пр.) для ведения деятельности компании	Создание условий для достижения определенных количественных показателей эффективности деятельности предприятия
Предмет труда АУП	Информация об объектах управления, на основе которой разрабатываются управленческие решения вне взаимосвязи объектов управления между собой	Управляемые основные производственные и управленческие бизнес- процессы и взаимосвязи между ними, информационные потоки, управленческие решения на их основе
Средства труда АУП	Методики принятия управленческих решений, организационные инструменты управления	Традиционные средства с дополнением современных информационно-технологических продуктов (программные средства / средства автоматизации), методик управления бизнес-процессами
Состояние труда АУП	Статичное, стабильное, регламентированное	Динамичное, меняющееся, гибкое, передовое

Результаты труда АУП	Управленческие решения, определяющие меры воздействия на объекты управления	Управленческое решение, результатом которого является эффективность деятельности компании / оптимизация деятельности компании
Методы оценки труда АУП	Оценка, характеризующая результат деятельности компании, в большинстве случаев субъективная	Автоматизированная объективная оценка с использованием цифровых технологий и программных продуктов
Влияние на результативные показатели	Результаты управленческого труда частично отражены в конечном результате деятельности компании (влияние и других факторов)	Конечный результат деятельности компании сформирован качеством принимаемых управленческих решений
Роль нормирования	Различные подходы к нормированию, но нет широкого применения. Отсутствие прямой взаимосвязи результатов нормирования управленческого труда и оплаты труда управленцев	Управленческий труд нормируемый, нормирование - основа повышения эффективности управленческого труда и системы оплаты труда (стимулирующая часть)
Применение результатов нормирования	Выборочные показатели могут применяться при расчете премиальных выплат по результатам отчетного периода	В основе системы оплаты труда результаты нормирования, оплата труда прозрачная и обоснованная
Основание системы оплаты труда	Положение внутри организационной структуры предприятия	Личные и коллективные достижения, уровень эффективности деятельности, объективная система материально-экономического стимулирования

Источник: составлено автором.

В результате проведенного анализа содержательной характеристики труда административно-управленческого персонала автором сделан вывод о том, что современный уровень развития информационно-коммуникационных технологий и средств автоматизации позволяет количественно оценить результаты труда административно-управленческого персонала, а сам управленческий труд нормировать. Результаты такого нормирования могут быть использованы для формирования объективной и прозрачной системы оплаты труда в части материально-экономического стимулирования управленческих работников.

В процессе решения научной задачи определения содержательной характеристики нормирования труда административно-управленческого персонала автором обоснованы, во-первых, рост значения данного вида труда для обеспечения нормального функционирования организации; во-вторых, раскрыта содержательная характеристика труда административно-управленческого персонала как вида трудовой деятельности, что позволяет разрабатывать и применять современные методики нормирования; в-третьих, обосновано влияние реинжиниринга бизнес-процессов на изменение содержания и функционального наполнения труда административно-управленческого персонала как особого вида трудовой деятельности человека; в-четвертых, обоснована возможность практического выполнения управленческих функций такими категориями персонала, как специалисты и служащие.

Сущность процесса нормирования автор определяет как достижение оптимального соотношения количества привлеченного труда для выполнения определенного объема работ и соразмерной оплаты за данный труд, обоснованного соотношения, которое позволит сдерживать затраты и себестоимость в определенном пределе и предоставит

возможность компании получить запланированный уровень прибыли и эффективности деятельности.

В диссертационном исследовании автором проведен анализ существующих подходов к определению труда административно-управленческого персонала, характеризующих данный вид труда как интеллектуальный, рационализированный, регламентированный труд, а также как деятельность по управлению сетевыми структурами. На основе систематизации результатов анализа автор пришел к выводу, что существующие на текущий момент подходы к определению процесса нормирования труда, понятию нормы и внедрению нормирования в деятельность предприятия не учитывают в полной мере современных тенденций, таких как реинжиниринг основных и вспомогательных бизнес-процессов, автоматизация и цифровая трансформация процессов управления, изменение функционального содержания труда административно-управленческого персонала.

В диссертационном исследовании отмечено, что немаловажную роль в нормировании труда на реальном предприятии играет учет основных принципов организации данного процесса. Так, автор выделяет следующие принципы повышения эффективности нормирования труда административно-управленческого персонала: *комплексности*, сущность которого заключается в учете всех аспектов деятельности управленческих кадров при нормировании; *системности*, что предполагает взаимное согласование, увязку всех элементов организации труда, устранение противоречий, выявляющихся при их совместном, а не изолированном рассмотрении; *регламентации* общих правил нормирования труда, процесса нормирования труда, методики расчета нормативов, основанных на реальных управленческих процессах, что закреплено в нормативно-правовых документах организации; *специализации*, четкого определения характерных особенностей нормирования, объектов управления; *стабильности и целенаправленности* в деятельности по внедрению системы нормирования труда .

Цель нормирования труда определена как обеспечение эффективного использования производственного и трудового потенциала компании на основе проведения целенаправленной работы по снижению трудозатрат в результате внедрения новых технологий и передового опыта повышения производительности труда, своевременного их отражения в нормах.

На основе анализа существующих теоретико-методологических подходов, раскрывающих сущность и значение процесса нормирования труда административно-управленческого персонала в рамках моделей управления эффективностью предприятия, автором была расширена функциональная составляющая системы нормирования труда административно-управленческого персонала как комплексного инструмента повышения эффективности деятельности производственного предприятия (Рисунок 1).



Рисунок 1. Функции системы нормирования труда административно-управленческого персонала

В диссертационном исследовании функциональная составляющая нормирования дополнена следующими ключевыми показателями оценки эффективности труда: *показатель выполнения норм времени*, определяемый через сопоставление фактически затраченного за календарный период времени на выполнение должностного функционала к норме трудозатрат; *процент выполнения плановых показателей*, позволяющий управленческим кадрам четко понимать положение подразделения в общей структуре полученного результата, а также вклад конкретного подразделения в коллективный результат; оценочные показатели, отражающие *личное участие сотрудника в развитии или модернизации предприятия* (саморазвитие, рационализаторские предложения, оптимизация производственных или управленческих процессов, повышение производительности труда и пр.). Автором обоснована возможность применения данных ключевых показателей в системе материально-экономического стимулирования и регулирования управленческих расходов через уровень их выполнения. Раскрыто и обосновано значение системы нормирования труда административно-управленческого персонала в повышении эффективности деятельности предприятия в целом, на основе укрепления взаимосвязи системы нормирования труда с эффективностью принимаемых руководителями решений, оценкой ответственности руководителей за полученные результаты.

2. Разработана модель нормирования труда административно-управленческого персонала для промышленных предприятий, реализующих процессный подход управления. Модель отличается от ранее разработанных использованием: результатов реинжиниринга основных и управленческих бизнес-процессов в качестве базиса модели; функциональной составляющей нормирования труда, как набора функций, из которых сформирована деятельность каждой

должностной единицы, учитывающей технические (внедрение передовых технологий, программных продуктов), организационные (повышенная сложность процессов, условия выполнения работ), экономические (объем и количество доступных ресурсов), психофизические (темп и условия выполнения работы) и социальные (уровень образования и опыт, содержание и привлекательность работы, заинтересованность и мотивация сотрудника) факторы; информационно-технологической платформы для оценки времени реализации функций; расчетных инструментов (формул, программных средств) для определения нормы трудозатрат (п. 8.18. паспорта научной специальности 5.2.3).

В диссертации разработана модель нормирования труда административно-управленческого персонала, опирающаяся на сформулированное автором понятие труда административно-управленческого персонала и многофункциональное значение его нормирования в увеличении эффективности деятельности предприятия.

На основе анализа научной литературы в области нормирования труда административно-управленческого персонала автором выявлен ряд факторов, которые, с одной стороны, ограничивают использование разработанных ранее, а также для конкретных видов труда методик, а с другой стороны, требуют универсальных методик, адекватных современным условиям развития хозяйствования. Наиболее значимыми проблемами в области методического обеспечения нормирования труда административно-управленческого персонала являются следующие: 1) разработанные ранее методики не дают возможности отслеживать текущую эффективность деятельности, а также учитывать влияние фактора цифровизации и автоматизации административно - управленческого труда; 2) существуют сложности с определением самого понятия эффективности труда административно-управленческого персонала; 3) сохраняется проблематичность измерения таких видов работы руководителей, как планирование, разработка идей, анализ, выработка управленческих решений; 4) усиливается зависимость уровня нагрузки труда от влияния внешних факторов и скорости реакции на них; 5) непрерывно возрастает многообразие и изменение выполняемых руководителями функций, процедур и процессов управления. Все это затрудняет, а часто делает невозможным определение реальных фактов выполнения работы и достоверной количественной оценки результативности конкретного управленческого действия, включая эффективность мер по стимулированию его выполнения с помощью стандартных методов, а также определяет необходимость разработки концептуально новой модели нормирования труда административно - управленческого персонала, основанной на внедрении современных управленческих технологий, автоматизации бизнес-процессов, бизнес-моделировании.

Разработанная автором модель применима к организациям различной отраслевой принадлежности, в которых внедрен процессный подход управления (Рис.2).



Рисунок 2. Модель нормирования труда административно - управленческого персонала на основе реинжиниринга бизнес-процессов

Основные этапы реализации предлагаемой модели нормирования труда административно - управленческого персонала:

Этап 1. Реинжиниринг бизнес-процессов

Базисом предложенной автором модели является реинжиниринг как основных производственных, так и управленческих бизнес-процессов. На основе выстроенных бизнес-процессов и в целом бизнес-модели деятельности предприятия определяются функции для каждого административного и управленческого работника.

Именно реинжиниринг бизнес-процессов предприятия отражает принципиальное отличие предлагаемой модели от разработанных ранее подходов, так как позволяет учитывать актуальные для современного этапа ведения бизнеса тенденции такие, как бизнес-моделирование всех процессов предприятия, необходимость использования передовых технологий, значительно повышающих эффективность деятельности в условиях цифровой экономики.

Этап 2. Определение функциональной составляющей

Предложенная модель нормирования труда административно-управленческого персонала в основе имеет набор функций, из которых сформирована деятельность каждой категории управленческого персонала, служащих или специалистов. Функции по каждой конкретной должностной позиции включают как универсальные, так и специфические функции, соответствующие конкретному типу предприятия, отрасли и виду деятельности.

Этап 3. Оценка времени реализации трудовой функции с использованием информационно-технологической платформы (ИТП)

Информационно-технологическая платформа цифрового производства представляет собой единое информационное пространство для сбора, обработки, накопления и передачи первичной информации для получения данных о состоянии процесса производства или управления, а также способы и методы осуществления данных процессов.

Информационно-технологическая платформа состоит из трех компонентов:

- 1) методическая составляющая (методы нормирования, справочники и т.п.),
- 2) информационные источники (операционная информация, управленческая отчетность и пр.)

3) конкретные программные продукты, которые используются для расчетов фонда оплаты труда и стимулирования административно - управленческого персонала.

Информационно-технологическая платформа включает базовую комбинацию информационного, технологического, а также программного и технического обеспечения (аппаратные средства, линии телекоммуникаций, периферийное оборудование), которые совместно позволяют эффективно организовать, контролировать и оценивать результаты всех процессов, протекающих на предприятии (Рис.3). Применение информационно-технологической платформы позволяет снизить трудозатраты, оптимизировать взаимодействие между подразделениями, ускорить совместное выполнение работ и получение требуемого результата.



Рисунок 3. Информационно-технологическая платформа

Этап 4. Определение нормы труда административно - управленческого персонала расчётным путем

Норма труда административно-управленческого персонала - результат реализации модели нормирования административно-управленческого труда на основе анализа основных выполняемых функций и расчета показателей трудозатрат на базе разработанных бизнес-процессов.

Значение времени реализации каждой функции по должностной позиции определяется методом фотографии рабочего времени с помощью современных программных продуктов, в дальнейшем оно используется как база для расчета нормы по формулам.

Формулы для расчета нормы трудозатрат позволяют учитывать различные нормообразующие факторы для всех категорий управленческого персонала. Как итог, расчётным путем определяется норма трудозатрат для конкретной категории управленческих работников.

Укрупненно формулу для расчета нормы возможно представить следующим образом: (1)

$$N_{\text{тр}}^{\text{АУП}} = (t_{\text{упр}} + t_{\text{адм}} + t_{\text{орг}}) \times k_{\text{попр.}}, \quad (1)$$

где $N_{\text{тр}}^{\text{АУП}}$ – норма трудозатрат административно-управленческого персонала, час.

$t_{\text{упр}}$ – усредненное значение затрат времени на управленческие операции, нормо-ч.

$k_{\text{попр.}}$ – поправочный коэффициент, учитывающий нормообразующие факторы: *технические* (передовые технологии, применяемая техника, оборудование, программные продукты и пр.); *организационные*, определяемые организацией рабочего места, разделением обязанностей и функционала, распорядком дня и т.д.; *экономические*, формирующие рост производительности труда, сокращение затрат на заработную плату и величины фонда оплаты труда, материальное стимулирование к труду работника; *психофизиологические*, определяемые личностными и физическими характеристиками работников (пол, возраст, рабочий темп, индивидуальные особенности); *социальные*, определяемые характеристиками работника, его культурным и техническим уровнем, опытом, стажем работы, а также мотивацией и заинтересованностью работника и т.д. специфику деятельности направления (географические условия, объемы лома и вторичного сырья, транспортная доступность, динамика изменения деятельности и пр.).

$t_{\text{адм}}$ – усредненное нормативное время на выполнение административных операций, нормо-ч.

$t_{\text{орг}}$ – усредненное нормативное время на выполнение организационных процедур, нормо-ч.

Предложенная модель определения нормы трудозатрат может быть использована на различных промышленных предприятиях, реализующих процессный подход управления, при этом для конкретного предприятия формула расчета нормы может состоять из различных компонентов, также и набор нормообразующих факторов может варьироваться.

Как результат реализации всех выше указанных компонентов модели на выходе компания получает конкретное значение нормы трудозатрат определенной категории управленческого персонала, специалистов или служащих, который в свою очередь может быть использован в дальнейшем как один из элементов системы стимулирования труда.

Апробация разработанной автором модели нормирования труда административно - управленческого персонала позволила выделить следующие преимущества модели.

1. Нормирование осуществляется на основе применения функциональных, структурных и организационных моделей управленческих бизнес-процессов, что позволяет по результатам проведенной оценки устранить избыточные и дублирующие друг друга функции, а также сформировать оптимальную для каждого конкретного предприятия бизнес-модель определенного процесса или деятельности в целом.

2. Модель предусматривает использование передовых цифровых технологий и информационных систем как для организации самого процесса управления или обслуживания, так и для получения результатов бизнес-процессов, их оценки и анализа.

3. Предлагаемая модель обладает существенной степенью объективности и прозрачности, для сотрудников изначально определены условия и требования, их роль в бизнес-процессах и в целом в бизнес-модели предприятия, конкретные результаты их функционирования.

4. Полученное нормативное значение трудозатрат является объективной оценкой для дальнейшего участия в методике материального стимулирования, основанной на выполнении прежде всего нормативного значения трудозатрат на управленческие или организационные операции. Система стимулирования при подобном подходе является обоснованной, опирающейся на фактические показатели, отражающие вклад сотрудников в результат и в процесс получения данного результата.

3. Предложена методика материально-экономического стимулирования труда административно-управленческого персонала, базирующаяся на авторской модели нормирования труда, содержащая: систему взаимосвязанных показателей выполнения норм времени, разработанных на основе реинжиниринга бизнес-процессов, плановых показателей деятельности подразделения или предприятия в целом; оценочных показателей вклада руководителей, специалистов и служащих в развитие предприятия; матрицу-алгоритм для расчета совокупного фонда оплаты труда предприятия. Методика позволяет разработать эффективную систему стимулирования и управления трудовыми ресурсами, имеющую в основе обоснованную систему нормирования административно - управленческого труда, способствовать развитию и совершенствованию деятельности компании. (п. 8.15. паспорта научной специальности 5.2.3)

Автором разработана и апробирована методика материально-экономического стимулирования труда административно-управленческого персонала (Рис.4).



Рисунок 4. Методика материально-экономического стимулирования труда административно-управленческого персонала

Автором выделены следующие взаимосвязанные показатели, определяющие формирование стимулирующей части оплаты труда:

1. **Показатель выполнения нормы времени (KPI 1)**: для каждой категории административно-управленческого персонала расчетным методом с использованием данных, полученных через информационно-технологическую платформу, определены нормативные значения трудозатрат. Эффективность использования рабочего времени

(KPI1) определяется как коэффициент выполнения норм времени ($K_{вр}$), рассчитываемый как отношение фактически затраченного за календарный период времени на выполнение должностного функционала к норме трудозатрат. Данный показатель учитывается при расчете материально-экономического стимулирования сотрудника через премирование или депремирование сотрудника.

Нормативные отклонения коэффициента выполнения нормы времени определяются предприятием самостоятельно внутренним актом. На рисунке 5 приведена оценка эффективности использования рабочего времени, разработанная для предприятия отрасли лома черных и цветных металлов.

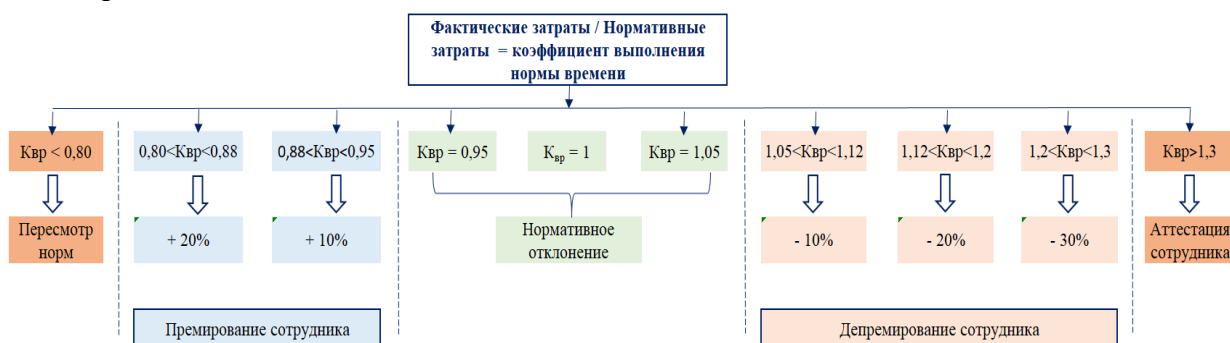


Рисунок 5. Оценка эффективности использования рабочего времени на примере предприятия отрасли лома черных и цветных металлов

Источник: разработано автором

2. Оценочные показатели участия руководителей и служащих в развитии предприятия (KPI 2): помимо выполнения функционала, определенного в должностной инструкции сотрудника, немаловажным является стимулирование личного развития сотрудника, а также участие в развитии компании и совершенствовании основных и производственных бизнес-процессов, что предлагается учитывать через коэффициент развития (K_p). Нормативные оценки коэффициента развития определяются предприятием индивидуально внутренним актом. В таблице 2 приведены нормативные значения коэффициента развития на примере предприятия отрасли лома черных и цветных металлов.

Таблица 2. Значения коэффициентов развития на примере предприятия отрасли лома черных и цветных металлов

Значение коэффициента развития	Описание условий применения значения коэффициента развития
$K_p = 0$	Руководитель выполняет только функционал, предусмотренный должностной инструкцией
$K_p = 0,25$	Руководитель внедряет использование передовых современных эффективных технологий в деятельность подразделения
$K_p = 0,5$	Руководитель активно внедряет передовые технологии в процесс деятельности подразделения
$K_p = 0,75$	Руководитель стимулирует сотрудников подразделения к повышению квалификации и использованию современных технологий, разработок
$K_p = 1,0$	Руководитель «повышает» уровень развития и эффективности не только подразделения, но и всей компании в целом

Значение коэффициента развития учитывается при расчете материально-экономического стимулирования сотрудника в виде стимулирующей доплаты.

3. **Процент выполнения плановых показателей (KPI 3)**: позволяет управленческим кадрам четко понимать положение подразделения в общей структуре полученного результата, а также вклад в коллективный результат. Данный показатель наряду с личной эффективностью является стимулирующим фактором, при этом учитывающим взаимосвязь с другими подразделениями, степень кооперации и коллективного результата.

Апробация предложенной автором методики была реализована на промышленных предприятиях отрасли лома черных и цветных металлов Пермского края, в виду однотипности предприятий и структурной аналогии автором описана детальная апробация и определена эффективность методики на примере одного из предприятий Общества с ограниченной ответственностью «МеталлХимТрейд». В разрезе трех категорий сотрудников (специалисты, служащие, руководители) были определены бизнес-процессы (Рис.6, 7), разработаны формулы и рассчитаны нормативные значения трудозатрат. На основе предложенной методики вычислены затраты на оплату труда, в том числе стимулирующей части с учетом выполнения нормы трудозатрат.

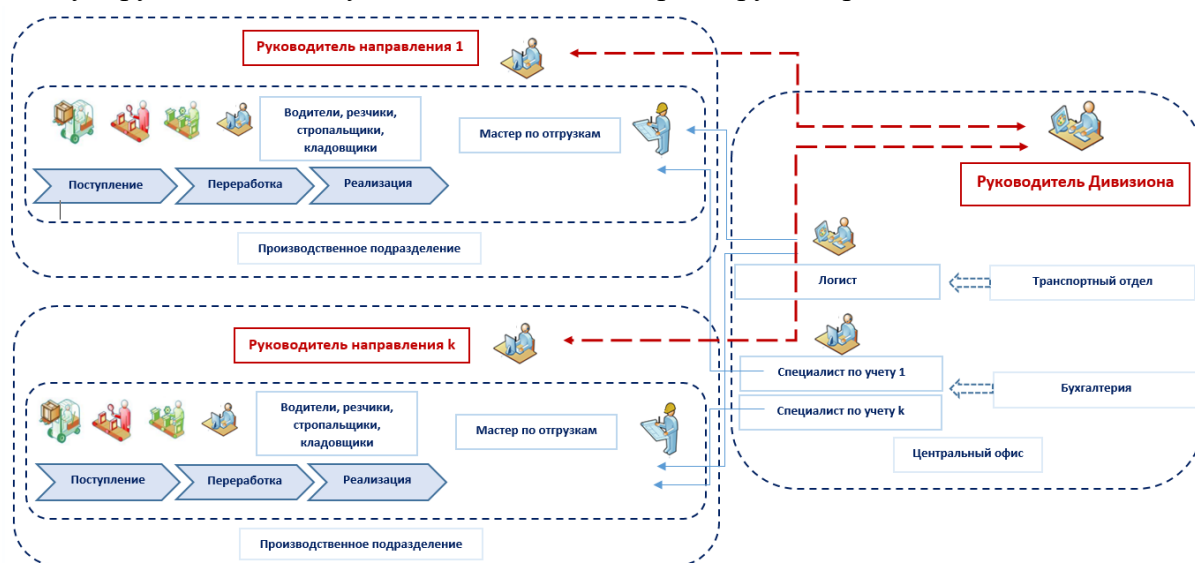


Рисунок 6. Пример функциональной схемы должностной единицы «Руководитель направления»

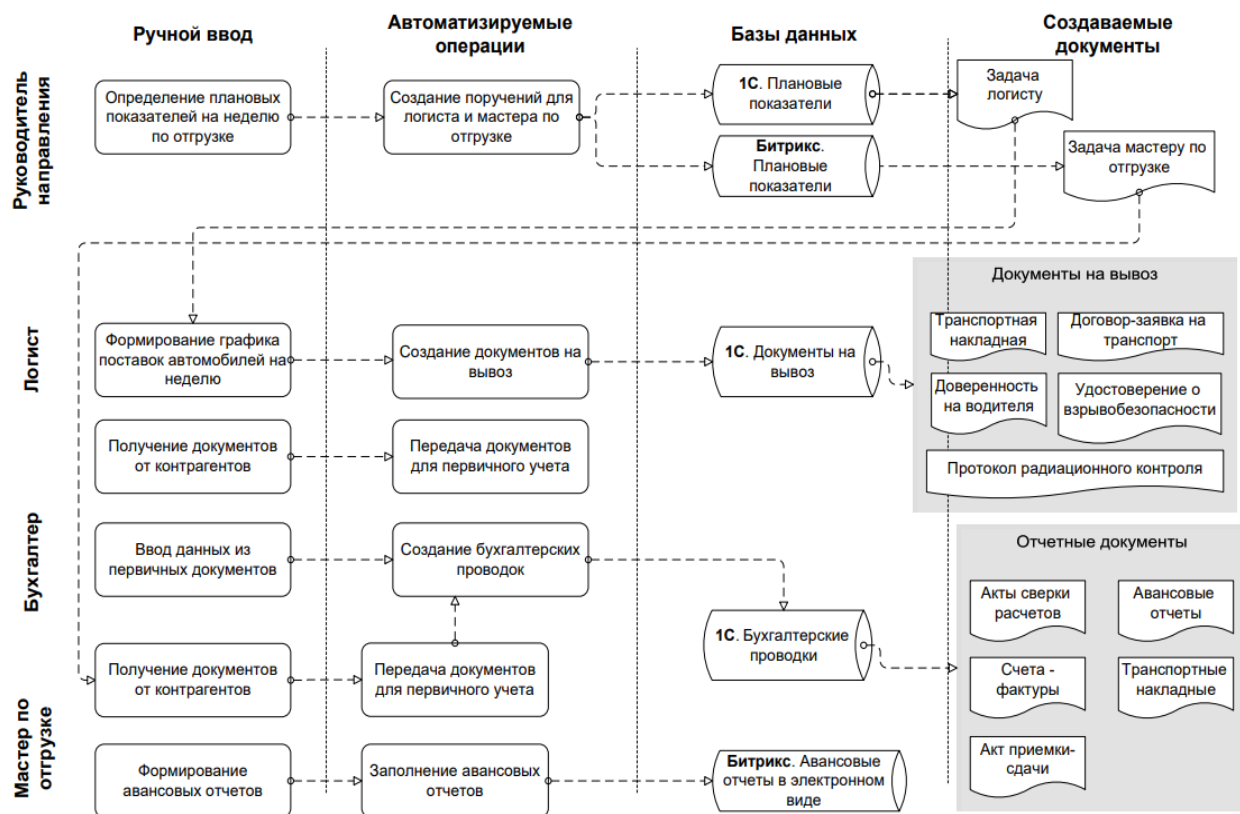


Рисунок 7. Пример схемы бизнес-процесса «Планирование отгрузок»

Адаптированная к специфике деятельности формула расчета нормы трудовых затрат для должностной единицы «Руководитель направления» на примере предприятия ООО «МеталлХимТрейд» сформулирована следующим образом (2):

$$N_{\text{тр}}^{\text{руков.напр.}} = (Q_{\text{упр}} \times t_{\text{управ}} + t_{\text{адм}} + t_{\text{орг}}) \times N, \quad (2)$$

где $N_{\text{тр}}^{\text{руков.напр.}}$ – норма трудозатрат руководителя направления за календарный период (месяц), час.

$Q_{\text{упр}}$ – количество объектов управления: количество сотрудников направления (резчиков, стропальщиков, кладовщиков, мастеров по отгрузкам), производственных участков в составе направления, договоров на приобретение ТМЦ с производственными компаниями, наличие специализированной техники, оборудования и пр., ед.

$t_{\text{управ}}$ – нормативное значение затрат времени на управленческие операции по одному объекту управления (определено через систему «Битрикс 24» из отчетов руководителей направлений аналитическим методом), норма-час / ед.

$t_{\text{адм}}$ – усредненное нормативное время на выполнение административных операций (формирование различных форм отчетности для подразделений и руководителя Дивизиона, внесение данных в систему Битрикс 24 и в дальнейшем интеграция их в базу 1С, административная работа по задачам, определенным руководителем Дивизиона на базе программы Битрикс 24 и пр.), норма-ч.

$t_{\text{орг}}$ – усредненное нормативное время на выполнение организационных процедур по производственному направлению (организация условий работы производственного направления, обеспечение нормальных условий производства работ, в том числе ОТ и ПБ, отбор персонала, работа с ним, введение в деятельность, формирование заявок на

приобретение техники и оборудования, внедрение инновационных процессов в деятельность направления и пр.), нормо-ч.

N – количество рабочих смен в календарном месяце, смен.

Автором в качестве инструмента для дальнейшего расчета совокупного фонда оплаты труда предложена матрица-алгоритм (Табл.3).

Таблица 3. Матрица-алгоритм расчета фонда оплаты труда

	Должность	Наименование должностной позиции согласно штатному расписанию	
	Должностной оклад	Оклад сотрудника в соответствии со штатным расписанием	Определен из штатного расписания
	Базисная величина премии	Размер премиальной выплаты определяется положением о премировании	% от оклада
	Трудозатраты, час / мес.	Норма трудозатрат по должностной позиции	Определена по формуле (1)
1	Основная часть оплаты труда	Определяется исходя из должностного оклада и фактически отработанного времени за период	50% должностного оклада пропорционально фактически отработанному времени
2	Стимулирующая часть оплаты труда:	Определяется суммированием стимулирующих выплат за выполнение нормы трудозатрат, участие в развитии, выполнение планового задания	Сумма строк 2.1.; 2.2.; 2.3 (расчет ниже)
2.1.	Стимулирующая выплата за выполнение нормы трудозатрат	Определяется исходя из значения показателя выполнения нормы времени (KPI 1)	1. Рассчитывается квр как отношение фактически затраченного времени и нормы трудозатрат
			2. По рис.5 определяется соответствующее значение % премии или % депремирования
			3. Базисная величина премии * (1+% премии) или базисная величина премии * (1-% депремирования)
2.2.	Стимулирующая выплата за участие в развитии предприятия	Определяется исходя из значения коэффициента развития (KPI 2)	1. Определяется значение коэффициента развития кр (таблица 2) 2. Должностной оклад * кр
2.3.	Премиальная выплата за выполнение планового задания	Определяется на основе результата выполнения планового задания сотрудника / подразделения / предприятия (KPI 3)	Базисная величина премии * % выполнения планового задания
3.	Расчетный фонд оплаты труда по сотруднику	Определяется суммированием основной и стимулирующей частей	Основная часть (строка 1) + стимулирующая часть (строка 2)

Итогом апробации методики стимулирования административно - управленческого персонала на основе нормирования трудозатрат автор определяет экономический эффект, выраженный в сокращении затрат на оплату труда, формирующих в свою очередь значение себестоимости и, как результат, уровень полученной предприятием прибыли (Табл.4).

Таблица 4. Сводные результаты апробации методики определения фонда оплаты труда на основе нормирования труда

Категория персонала	Фактические данные	Проектные данные	Абсолютное отклонение, руб.	Относительное отклонение, %
ФОТ категории служащие	1 427 500,00	1 376 529,70	-50 970,30	-3,57
ФОТ категории специалисты	1 089 200,00	1 062 362,74	-26 837,26	-2,46
ФОТ категории руководители	1 845 000,00	1 818 486,29	-26 513,71	-1,44
Итого:	4 361 700,00	4 257 378,73	-104 321,27	-2,39

Предложенная методика позволяет рассматривать всю деятельность сотрудников на основе процессного подхода через разработанные и реализованные бизнес-процессы, а также автоматизировать процесс нормирования труда. Данный подход позволяет повысить эффективность управления трудовыми ресурсами, учитывая при этом воздействие внешних и внутренних факторов, а также разработать систему материально-экономического стимулирования труда, основанную на результатах нормирования административно-управленческого труда, что в целом способствует развитию и совершенствованию деятельности компании.

III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основные выводы, научные и практические результаты диссертационного исследования заключаются в следующем:

1. Расширен теоретико-методологический подход к развитию системы нормирования труда административно-управленческого персонала на основе реинжиниринга бизнес-процессов, учитывающий изменение содержательной характеристики управленческого труда, факторы современного функционирования предприятия, раскрывающий функциональную составляющую системы нормирования.

2. Разработана модель нормирования труда административно-управленческого персонала в рамках системы нормирования, адаптированная к применению на промышленных предприятиях, реализующих процессный подход к управлению, которая учитывает объективные изменения в организационных и управленческих процессах, формирующиеся под влиянием глобальных тенденций.

3. Предложена методика материально-экономического стимулирования труда административно-управленческого персонала на основе предложенной модели нормирования труда, определена экономическая эффективность ее реализации.

Полученные результаты развивают научные представления о нормировании именно управленческого труда и раскрывают особенности реализации данного процесса и могут быть использованы для дальнейших исследований в области нормирования труда и влияния его результатов на показатели деятельности предприятия. Предложенная модель нормирования труда административно-управленческого персонала расширяет область научных знаний, дополняя теорию нормирования управленческого труда учетом факторов современного уровня развития организации, дает при реальном применении возможность повышать эффективность управленческого труда. Методика материально-экономического

стимулирования в свою очередь может быть применена для формирования прозрачной системы оплаты труда управленческого и административного аппарата, регулирования уровня затрат предприятия и увеличения эффективности деятельности в целом. В целом предложенный подход к управлению затратами на оплату труда административно-управленческих кадров может быть реализован на промышленных предприятиях с процессным подходом. Реализация положений, предложенных автором, позволит расширить роль и значимость нормирования затрат труда в формировании основных показателей деятельности предприятия и регулировании ее эффективности. Полученные в диссертационном исследовании результаты также могут быть применены в образовательном процессе в курсе «Экономика труда».

IV. ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Статьи в изданиях, входящих в Перечень ведущих рецензируемых научных изданий ВАК РФ:

1. **Оборина, А. В.** Реинжиниринг бизнес-процессов как основа системы нормирования труда административно-управленческого персонала / А. В. Оборина // Экономика труда. – 2023. – Т. 10, № 8. – С. 1219-1236. – DOI 10.18334/et.10.8.118913.
2. **Оборина, А. В.** Рост значимости нормирования труда на предприятиях отрасли лома черных и цветных металлов / А. В. Оборина // Управленческий учет. – 2022. – № 10-1. – С. 227-233.
3. **Оборина, А. В.** Анализ современных подходов нормирования управленческого труда / А. В. Оборина, Ж. А. Мингалева // Экономика и предпринимательство. – 2022. – №7(144). – С. 1115-1120.
4. **Оборина, А. В.** Управленческий труд: понятие и особенности нормирования / А. В. Оборина, Ж.А.Мингалева // Управленческий учет. – 2022. – № 11-1. – С. 279-285.
5. **Оборина, А. В.** Нормирование труда как перспективный инструмент повышения эффективности деятельности промышленных предприятий: актуальность, проблемы и потенциальный результат на примере отрасли лома черных и цветных металлов / А. В. Оборина // Экономика и предпринимательство = Journal of Economy and entrepreneurship. - 2021. - №11. - С. 980-983.
6. **Оборина, А. В.** Ключевые аспекты стратегии управления персоналом в отрасли лома черных и цветных металлов / А. В. Оборина // Вестник Академии знаний. - 2019. - № 34 (5), сент.-окт. - С. 202-207.

Статьи в изданиях, индексируемых в международных реферативных базах данных и системах цитирования Scopus, Web of Science

1. **A.Oborina.** Organizational Culture Management as an Element of Innovative and Sustainable Development of Enterprises / Z. Mingaleva, E. Shironina, E. Lobova, V. Olenov, L. Plyusnina, **A.Oborina** // Sustainability. - 2022. - Vol. 14, Iss. 10. - 6289. 28 p. - URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/10>. - DOI 10.3390/su14106289.
2. **A.Oborina.** Use of Information Technologies for Managing Executive Compensations in Network Companies / Z. Mingaleva, **A. Oborina**, I. Esaulova // Integrated Science in Digital Age. ICIS 2019: [sel. papers from the 2019 Intern. Conf. Integrated Science in Digital Age (ICIS 2019), Batumi, Georgia, May 1012, 2019] / Springer Nature Switzerland AG. - Cham: Springer Nature

Switzerland AG, 2020. - P. 231-241. - (Lecture Notes in Networks and Systems, ISSN 2367-3370; Vol. 78).

Статьи и материалы в прочих изданиях:

1. **Оборина, А. В.** Методика стимулирования административно – управленческого персонала на основе системы нормирования трудозатрат / А. В. Оборина // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2023. – № 8. – С. 453-461.

2. **Оборина, А. В.** Повышение эффективности управленческого персонала на основе нормирования: основные регламентирующие акты / А. В. Оборина // Вектор экономики. – 2023. – № 2(80).

3. **Оборина, А.В.** Управление производительностью и конкурентоспособностью на основе реализации нормирования трудозатрат // Электронный научный журнал «Дневник науки» [Электронный ресурс]. – 2023. – № 2 (74). URL: <https://http://dnevniknauki.ru/images/publications/2023/2/economy/Oborina.pdf> (дата обращения: 13.03.2023)

4. **Оборина А.В.** Процессный подход – основа организации нормирования труда в условиях самоорганизации и инновационного развития / А.В.Оборина // Шумпетеровские чтения: материалы 11-ой Международной научно-практической конференции «Шумпетеровские чтения» (Schumpeterian Readings, SR-XI), Пермь, 28–29 апреля 2022 года. – Пермь, 2022. – С. 111.

5. **Оборина А.В.** Цифровая экономика и социально-трудовые отношения: на примере отрасли лова черных и цветных металлов / А. В. Оборина // Участие образовательных организаций в противодействии коррупции: материалы Междунар. науч.-образоват. конф., 5 февр. 2021 г. / М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Моск. политехн. ун-т (Моск. Политех). - Москва : Изд-во Моск. Политеха, 2021. - С. 149-153.

6. **Оборина А.В.** История становления концепции управления человеческими ресурсами / А.В.Оборина // Стратегии бизнеса [Электронный ресурс]. - 2021. - Т. 9, № 1. - С. 25-31. - URL: <https://www.strategybusiness.ru/jour/issue/view/82/showToc> (дата обращения: 23.03.2021). - DOI 10.17747/2311-7184-2021-1-25-31.

7. **Оборина А.В.** Международные стандарты труда / А. В. Оборина // Актуальные теоретические и прикладные вопросы управления социально-экономическими системами = Actual Theoretical and Applied Issues of the Socio-Economic Systems Management: материалы Междунар. науч.-практ. конф., 20 дек. 2019 г. Т. 2 / М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Ин-т развития доп. проф. образования. - Санкт-Петербург: Стратегия Будущего, 2019. - С. 78-82.

8. **Оборина А.В.** Ключевые аспекты системы мотивации производственного персонала в отрасли черных и цветных металлов / А. В. Оборина // Цифровая трансформация экономики и промышленности: сб. тр. науч.-практ. конф. с зарубеж. участием, 20-22 июня 2019 г. / М-во образования и науки Рос. Федерации, С.-Петербур. гос. политехн. ун-т им. Петра Великого. - Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2019. - С. 469-474.

9. **Оборина А.В.** Особенности информатизации бизнес-процесса Расчет материального вознаграждения руководителя в условиях цифровизации / А. В. Оборина // Цифра - реальность, меняющая мир: готовность российской экономики к новым правилам игры. 13/2019: Нац. науч. практ. конф., г. Москва, 23 апр. 2019 г.: сб. ст. / Всерос. науч.-исслед. ин-т Центр (ВНИИ Центр), Моск. политехн. ун-т, Технол. ун-т. - Москва: ВНИИ Центр, 2019. - С. 143-146.