
РАЗВИТИЕ ОТРАСЛЕВОГО И РЕГИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

УДК 620.9:331.101.3

JEL J49

DOI 10.26425/1816-4277-2019-4-43-49

Акопян Анатолий Владиславович
студент, ФГБОУ ВО «Государственный
университет управления», г. Москва
e-mail: anatoly.akopyan@yandex.ru

Любимова Наталия Геннадьевна
д-р экон. наук, ФГБОУ ВО
«Государственный университет
управления», г. Москва
e-mail: sebez221@rambler.ru

Akopyan Anatolii
Student, State University of Management,
Moscow
e-mail: anatoly.akopyan@yandex.ru

Lubimova Nataliya
Doctor of Economic Sciences, State
University of Management, Moscow
e-mail: sebez221@rambler.ru

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МОТИВАЦИОННОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ ОТРАСЛЕВЫХ ТАРИФНЫХ СОГЛАШЕНИЙ ОТРАСЛЕЙ ТОПЛИВНО- ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА

Аннотация. Изучены отраслевые тарифные соглашения с позиции мотивационной составляющей труда персонала в организациях топливно-энергетического комплекса. Выбраны критерии сравнения и выявлена оптимальная стратегия мотивации труда в отраслях нефтяной, газовой, угольной промышленности и электроэнергетики. Определены особенности и схожие подходы в организации мотивации труда в отраслях топливно-энергетического комплекса. Исследован мировой опыт мотивации труда в отраслях топливно-энергетического комплекса, в том числе в США, Японии и Европе, в сравнении с отечественной практикой в этих отраслях.

Ключевые слова: отраслевые тарифные соглашения, мотивация труда, отрасли топливно-энергетического комплекса, мировая практика, сравнительный анализ.

COMPARATIVE ANALYSIS OF THE MOTIVATIONAL COMPONENT OF THE INDUSTRY-OUTPUT TARIFF AGREEMENTS IN THE INDUSTRIES OF FUEL & ENERGY COMPLEX

Abstract. Industry tariff agreements have been studied from the point of view of the motivational component of staff labor in organizations of the fuel and energy complex. Criteria of comparison have been selected and the optimal labor motivation strategy in the oil, gas, coal and electric power industries has been revealed. Features and similar approaches in the organization of the motivation of the industries of the fuel and energy complex have been identified. World experience of the labor motivation in the fuel and energy industries, such as in the USA, Japan and in Europe has been examined in comparison with domestic practice in these sectors.

Keywords: industry tariff agreements, labor motivation, fuel and energy industries, world practice, comparative analysis.

Эффективность деятельности компании топливно-энергетического комплекса (далее – ТЭК) напрямую связана с мотивацией работников всех уровней. Ни одна организация не может вести успешный бизнес без мотивации сотрудников на работу с максимальной отдачей, лояльности персонала интересам компании, а также их заинтересованности в результатах собственного труда и достижении стратегических целей организации. Именно поэтому исследователи проявляют такой большой интерес к причинам, побуждающим людей работать эффективнее, и способам повышения производительности труда посредством мотивации персонала [9].

Одним из главных нормативно-правовых документов, регулирующих мотивационную систему персонала в каждой из отраслей ТЭК, является «Отраслевое тарифное соглашение». В нем предусмотрены нормы, регулирующие социально-трудовые отношения в сфере социальных гарантий, найма и увольнения

© Акопян А.В., Любимова Н.Г., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2019. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



работников, а также установлен размер тарифной ставки рабочих 1-го разряда – минимальная оплата труда. В то же время разделение оплаты труда по квалификационным группам и категориям работников переносится с общепромышленного уровня на уровень коллективных договоров организаций, в которых фиксируются тарифные сетки, конкретные ставки, надбавки, доплаты, системы грейдинга и другие условия оплаты труда.

Грейдинг-ранжирование должностей в организационной структуре компании в соответствии с внутренней и внешней ценностью. Система грейдинга оценивает всех сотрудников организации по должностному принципу, а также учитывает квалификацию и опыт сотрудников. Именно поэтому эта система является особенно эффективным инструментом в сфере организации оплаты труда на предприятии [6].

Условия оплаты труда, отраженные в коллективном договоре, не должны быть хуже, с точки зрения социально-экономического положения, норм, зафиксированных в отраслевых тарифных соглашениях (далее – ОТС), но могут их улучшать. Условия оплаты труда персонафицированы внутри компании через присвоение работникам тарифных коэффициентов или грейдов.

Для определения отрасли с наиболее эффективной мотивационной политикой проведем сравнительный анализ ОТС по угольной промышленности (01.04.2013 г.-31.03.2016 г., продлено до 31.12.2018), в электроэнергетике (2013-2015 гг., продлено на 2016-2018 гг.) и по организациям нефтяной, газовой отраслей промышленности и строительства объектов нефтегазового комплекса Российской Федерации (далее – РФ) (2014-2016 гг., продлено до 31.12.2019 г.) (см. табл. 1).

В соответствии с ОТС в нефтяной, газовой отраслях промышленности и строительства объектов нефтегазового комплекса России предоставляются дополнительные оплачиваемые дни в связи с: «а) рождением ребенка; б) собственной свадьбой; в) свадьбой детей; г) призывом сына на военную службу; д) в связи с Днем знаний (1 сентября) матерям либо другим лицам, воспитывающим детей – школьников младших классов (1-4 класс)» [1, с. 16, п. 7.1.5].

В электроэнергетике дополнительный оплачиваемый отпуск предоставляется на тех же основаниях (не менее одного дня) за исключением призыва сына на военную службу, а в угольной промышленности работодатель предоставляет отпуск сроком до 5 календарных дней в связи с наступлением указанных событий, но уже без сохранения заработной платы.

Ежегодные дополнительные оплачиваемые отпуска в нефтегазовой отрасли промышленности, а также в отрасли строительства объектов нефтегазового комплекса предоставляются сотрудникам, работающим с вредными или опасными условиями труда. К слову, часть данного отпуска может быть заменена денежной компенсацией.

В угольной промышленности ежегодные дополнительные оплачиваемые отпуска предоставляют работникам в количестве: 24 календарных дня (в районах Крайнего Севера); 16 календарных дней (в приравненных к ним областях); 8 календарных дней (в остальных районах Севера) [2, п. 3.1.16].

Материальная компенсация может заменить долю дополнительных материально-вознаграждаемых отпусков, помимо того дополнительного отпуска за деятельность, выполняемую во вредных и рискованных условиях труда.

В электроэнергетике ежегодные дополнительные оплачиваемые отпуска работодатели предоставляют следующим категориям сотрудников:

- 1) работающим с вредными или опасными условиями труда;
- 2) имеющим особый характер работы;
- 3) сотрудникам с ненормированным графиком;
- 4) осуществляющим трудовую деятельность в условиях Крайнего Севера и приравненных к ним местностям [4, п. 2.7]. Однако замена отпуска денежной компенсацией не предусмотрена.

В нефтегазовой отрасли промышленности, а также в отрасли строительства объектов нефтегазового комплекса Российской Федерации предусмотрены социальные гарантии в виде:

- 1) единовременного пособия при рождении ребенка;
- 2) ежемесячного пособия по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет;
- 3) предоставления женщинам, имеющим детей в возрасте до 12 лет (ребенка-инвалида до 18-ти лет), при наличии производственной возможности скользящего (гибкого) графика работы;
- 4) организации профессионального обучения (переобучения) и повышения квалификации некоторым категориям граждан при необходимости» [1, пп. 9.1.1-9.1.4].

Таблица 1

Сравнение Отраслевых тарифных соглашений отраслей ТЭК

Отрасль			
Показатель	Нефтяная, газовая отрасль промышленности и строительства объектов нефтегазового комплекса	Угольная промышленность	Электроэнергетика
Сокращенная рабочая неделя	не предусмотрена в ОТС	предусмотрена в ОТС для отдельных категорий работников	предусмотрена в ОТС для отдельных категорий работников
Минимальная месячная тарифная ставка	указана в коллективных договорах, но не ниже величины прожиточного минимума трудоспособного населения РФ	указана в коллективных договорах, но не ниже величины прожиточного минимума трудоспособного населения РФ	указана в коллективных договорах, но не ниже величины прожиточного минимума трудоспособного населения РФ
Индексация заработной платы сотрудников	ежегодная индексация предусмотрена ОТС	ОТС предусмотрена ежеквартальная индексация на основании индекса потребительских цен	индексируется в соответствии с индексом потребительских цен один раз в полгода (организации могут устанавливать иной порядок)
Районные коэффициенты за тяжелые условия труда, вредные/опасные условия работы	предусмотрена в рамках коллективного договора	предусмотрена в рамках коллективного договора	предусмотрена в рамках коллективного договора
Тарификация работ	по единому тарификационному, квалификационному справочнику	в качестве рекомендации советуют принимать межрядные коэффициенты и пропорции, установленные сборником «Минимальные уровни оплаты труда работников угольной промышленности с 1 января 2007 года»	работодатель может воспользоваться «Рекомендациями о едином порядке оплаты труда по тарифным ставкам работников электроэнергетики», утвержденным от 14 ноября 2005 года, с учетом изменений и дополнений от 10 апреля 2008 года
Доплаты, надбавки, льготы, компенсации	предусмотрена в рамках коллективного договора	предусмотрена в ОТС и рамках коллективного договора	предусмотрена в ОТС и рамках коллективного договора
Помощь молодым специалистам	предусмотрена в рамках коллективного договора	предусмотрена в рамках коллективного договора	предусмотрена в ОТС и рамках коллективного договора
Дополнительные отпуска	может быть предусмотрен в рамках коллективного договора	учитывая результаты специальной оценки условий труда на базе коллективного договора	учитывая результаты специальной оценки условий труда на базе коллективного договора

Составлено авторами по материалам исследования

В электроэнергетике осуществляют меры поддержки в виде выплат единовременной материальной помощи при регистрации брака – не менее 4 320 рублей, а также при рождении ребенка – не менее 5 040 рублей» [4, п. 6.1.3].

В угольной промышленности предусмотрены социальные гарантии для некоторых категорий граждан:

– могут устанавливаться дополнительные ежегодные отпуска продолжительностью до 14 календарных дней без сохранения заработной платы для лиц, имеющих двух и более детей в возрасте до 14 лет, ребенка-инвалида в возрасте до 18 лет, а так же для одинокой матери (одинокому отцу, опекуну), воспитывающей ребенка в возрасте до 14 лет;

– может осуществляться перевод беременных женщин на смежную работу, исключающую воздействие неблагоприятных производственных факторов, с сохранением среднего заработка по прежней занимаемой должности [2, п. 3.1.17].

В нефтегазовой отрасли промышленности, а также в отрасли строительства объектов нефтегазового комплекса РФ оказывается помощь молодым специалистам:

1) при наличии финансовых возможностей предоставляют займы или субсидии для приобретения жилья и обзаведения домашним хозяйством;

2) если это определено в коллективном договоре, выплачивают ежемесячную доплату к стипендии» [1, п. 11.3.4; 11.3.6].

В угольной промышленности «в целях усиления социальной защищенности молодых работников в организации:

– обеспечивается квотирование рабочих мест для лиц, окончивших общеобразовательные и специальные учебные учреждения начального, среднего и высшего профессионального образования;

– создаются условия для сочетания трудовых обязанностей молодых работников с возможностью продолжения образования, повышения квалификации и профессионального развития;

– предоставляются льготы молодым Работникам для обучения в образовательных учреждениях высшего и среднего профессионального образования» [2, п. 5.30].

– «выплачивается процентная надбавка к месячной заработной плате в полном размере с первого дня работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, если они прожили в указанных районах и местностях не менее пяти лет» [2, п. 3.2.9].

В электроэнергетике «с целью закрепления молодых работников и специалистов может осуществляться их поддержка в порядке и на условиях, определенных непосредственно в организации, включая:

1) организацию системы наставничества;

2) предоставление преимущественного права на получение ежегодных оплачиваемых отпусков работникам, обучающимся по направлению работодателя без отрыва от производства, в удобное для них время;

3) создание условий для самообразования работников;

4) содействие в установленном порядке улучшению жилищных условий работников, включая участие работников в региональных жилищных программах;

5) содействие участию молодых специалистов в научно-практических и творческих конкурсах» [4, п. 4.4].

Все три отрасли промышленности объединяет то, что в отраслях ТЭК проводят компенсационные выплаты:

– за работу в ночное время и многосменный режим работы (доплата в ночное время – 40 % часовой тарифной ставки за каждый час, работникам охраны – 35 %);

– за работу на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда;

– за разъездной характер работы;

– за вахтовый метод работы;

– за стаж работы в районах Крайнего Севера и других районах с тяжелыми природно-климатическими условиями;

– за совмещение профессий (должностей) или увеличение объема выполняемых работ (за высокую интенсивность и напряженность труда);

– за работу в выходные и нерабочие праздничные дни;

– за исполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от своей основной работы;

- за сверхурочную работу;
- за руководство бригадой бригадирам, звеньевым из числа рабочих, производителям работ, не освобожденным от основной работы;
- расходов на оплату проезда работников и лиц, находящихся у них на содержании, включая расходы на оплату провоза багажа, к месту использования отпуска на территории Российской Федерации и обратно, расположенных в регионах Крайнего Севера и приравненных к ним районам;
- расходов на оплату проезда работников к месту учебы и обратно (при направлении работника на обучение работодателем)» [1, п. 13.4].

Кроме того, проводят доплаты стимулирующего характера:

- 1) за профессиональное мастерство;
- 2) за высокий уровень квалификации;
- 3) за высокие достижения в труде.

Выплачивают премии за основные результаты производственно-хозяйственной (финансово-хозяйственной) деятельности. Вознаграждают:

- 1) по итогам работы за год;
- 2) за выслугу лет.

Минимальная тарифная ставка по состоянию на 01.01.2013 г. в нефтяной, газовой отраслях промышленности и строительстве объектов нефтегазового комплекса равна 7 420 рублям [3, п. 4.4]. Минимальная тарифная ставка по состоянию на 01.04.2013 г. в угольной промышленности равна 6 612 рублей в месяц [2, п. 3.2.1]. Минимальная тарифная ставка в I полугодии 2013 г. в электроэнергетике установлена в размере 4 759 рублей [4, п. 3.3]. В дальнейшем минимальная тарифная ставка во всех отраслях ТЭК индексируется.

Для изучения системы мотивации сотрудников в отраслях ТЭК, необходимо рассмотреть зарубежные системы оплаты труда.

Особенности оплаты труда персонала за рубежом в странах с развитой рыночной экономикой могут быть обобщены следующим образом:

- использование тарифной системы;
- применение прогрессивных форм оплаты труда;
- высокий уровень нормирования труда;
- существенная индивидуализация заработной платы [10].

Укрупненно тарифные системы могут быть объединены в три группы: европейские, японские и американские.

В большинстве европейских стран минимальные тарифные условия закрепляют в коллективных договорах, а фактические оклады зависят от финансовых возможностей и политики заработной платы, проводимой руководством компании и профсоюзами [7].

В Японии существует разделение тарифных ставок на трудовую и личную. Личная ставка является основой традиционной системы организации оплаты труда и связана с системой пожизненного найма. Она определяется на основе стажа и возраста сотрудников. Пол работника также влияет на размер личной ставки. Трудовой вклад определяется ежегодно на основе оценок, выставляемых непосредственными руководителями в ходе аттестации. Результаты работы оцениваются по 3-балльной системе. Трудовая тарифная сетка разрабатывается применительно к трем уровням образования (неполному среднему, среднему и высшему) с учетом профессии, обязанностей, условий труда и результатов работы. Типовые тарифные сетки оплаты труда включают 32 ступени и 11 градаций. Помимо основного оклада большое значение имеют дополнительные компенсационные выплаты, однако главным тарифообразующим фактором остается стаж и образование.

Особенностью японской тарифной системы является широкое применение «плавающих» окладов для менеджмента компаний. Базовые ставки среднего и высшего управленческого звена зависят от динамики финансово-экономических показателей, за которые отвечает тот или иной руководитель. Примечательно, что снижение окладов за недостижение целей организации, как правило, происходит начиная с самой «верхушки» компании, причем наибольшее сокращение заработной платы происходит у главы компании, наименьшее – у рядовых сотрудников.

Другой особенностью японской системы оплаты является то, что она низко дифференцирована. Это означает, что разрыв в окладах между работниками разной квалификации небольшой и работник самой низкой квалификации получает всего лишь в 3-4 раза меньше, чем работник самой высокой квалификации [8]. Утверждение минимальной заработной платы в Японии имеет специфический характер, она устанавливается, как правило, не на уровне государства, а на уровне префектуры. Поэтому в этой стране имеется огромное количество «минимальных ставок» (что нетипично для России и США).

Тарифное регулирование в США, хотя и открывает возможность компаниям самостоятельно регулировать вопросы оплаты труда, тем не менее, учитывает Федеральную систему заработной платы. Благодаря ей размеры тарифных ставок обновляются как минимум раз в год, а тарифная сетка названа генеральной шкалой ставок заработной платы.

Необходимо отметить, что существуют отдельные тарифные сетки для работников, состоящих в профсоюзах, и для работников, которые в профсоюзах не состоят.

Также, следует отметить, что в системе оплаты труда в США имеют место:

- широкополосная тарифная сетка;
- грейдинг.

Широкополосная тарифная сетка подразумевает формирование таких интервалов оплат, которые бы охватывали перечень смежных профессий и должностей, в соответствии с определенным уровнем организационной структуры. Квалификация работника играет важную роль при определении размера оклада внутри интервала. Каждый интервал делит должность в рамках одной профессии на три сегмента, соответствующие уровню ответственности, уровню знаний и навыков, а также практическому опыту. Эти три уровня (начальный или стартовый, средний или базовый, высший или «продвинутый») соответствуют этапам естественного роста работника в рамках должности. Введение широкополосных тарифных сеток предполагает оценку профессионализма и результативности работников [5].

На основе проведенного можно сделать выводы:

- российская система мотивации персонала в отраслях ТЭК схожа с европейской и американской системой оплаты и мотивации труда;
 - каждая отрасль ТЭК имеет свои особенности, плюсы и минусы в области мотивации персонала.
- На уровне отраслевых тарифных соглашений различия не так сильно заметны, все три отрасли производства имеют схожую базу мотивации кадров (см. табл. 1).
- в рамках коллективных договоров и индивидуальных трудовых соглашений различия могут быть довольно существенны.

Библиографический список

1. Отраслевое соглашение по организациям нефтяной, газовой отраслей промышленности и строительства объектов нефтегазового комплекса Российской Федерации на 2017-2019 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.rogwu.ru/content/bl_files_docs (дата обращения: 16.03.2019).
2. Отраслевое соглашение по угольной промышленности Российской Федерации на период с 1 апреля 2013 года по 31 марта 2016 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons> (дата обращения: 16.03.2019).
3. Коллективный договор ООО «Газпром добыча Уренгой» на 2016-2018 годы от 14.12.2012 г. (в редакции Дополнительных соглашений № 1-16 с действием с 01.01.2016 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://urengoy-dobycha.gazprom.ru/d/textpage/49/73/kollektivnyj-dogovor-gdu-2016-2018-gody-s-izm.-\(v-red.dopsoglash.pdf](http://urengoy-dobycha.gazprom.ru/d/textpage/49/73/kollektivnyj-dogovor-gdu-2016-2018-gody-s-izm.-(v-red.dopsoglash.pdf) (дата обращения: 16.03.2019).
4. Отраслевое тарифное соглашение в электроэнергетике Российской Федерации на 2013-2015 годы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/> (дата обращения: 16.03.2019).
5. Балашов, А. И. и др. Управление человеческими ресурсами. Зарубежный и российский опыт управления мотивацией персонала / А. И. Балашов, И. Д. Котляров, А. Г. Варданян // Кадровик.ру. – 2017. – № 3. – С. 18-24.
6. Балашов, Ю. К. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования / Балашов, Ю. К., Коваль, А. Г. // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 7. – 254 с.
7. Бухалков, М. И. Организация и нормирование труда – 4-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 378 с.
8. Ветлужских, Е. Н. Мотивация и оплата труда. Инструменты, методика, практика. М.: Альпина, 2016. – 108 с.

9. Красулина, Т. С. Разработка способов оценки качества системы стимулирования и ее внедрение на нефтедобывающих предприятиях [Электронный ресурс] // Наукovedenie. – 2015. – Т. 7. – № 1. – Режим доступа: <https://naukovedenie.ru/PDF/30EVN115.pdf> (дата обращения 15.03.2019).
10. Тлисов, А. Б. Зарубежный и отечественный опыт государственного управления процессом инновационного развития // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2016. – № 16. – 261 с.

References

1. Otrastlevoe tarifnoe soglasenie po organizatsiyam neftyanoi, gazovoi otraslei promyshlennosti i stroitel'stva ob'ectov neft-egazovogo kompleksa Rossiiskoi Federatsii na 2017-2019 gody [*Sectoral tariff agreement of oil and gas industries and construction of oil and gas facilities of the Russian Federation for 2017-2019*]. Available at: http://www.rogwu.ru/content/bl_files_docs (accessed 16.03.2019).
2. Otrastlevoe tarifnoe soglasenie po ugol'noi promishlennosti Rossiiskoi Federatsii na period s 1 aprelya 2013 goda po 31 marta 2016 goda [*Sectoral tariff agreement of the coal industry of the Russian Federation for the period from April 1, 2013 to March 31, 2016*]. Available at: <http://www.consultant.ru/cons/> (accessed 16.03.2019).
3. Kollektivnyi dogovor OOO «Gazprom» dobycha Urengoi na 2016-2018g god ot 14.12.2012 g. (v redaktsii Dopolnitel'nykh soglashenii №1-16 s deistviem s 01.01.2016 g. [*Collective bargaining of OOO «Gazprom procurement Urengoi» for the years 2016-2018 dated December 14, 2012 (as amended by Additional agreement № 1-16 acted since 01.01.2016)*]. Available at: [http://urengoy-dobycha.gazprom.ru/d/textpage/49/73/kollektivnyj-dogovor-gdu-2016-2018-gody-s-izm.-\(v-red.dopsoglash.pdf](http://urengoy-dobycha.gazprom.ru/d/textpage/49/73/kollektivnyj-dogovor-gdu-2016-2018-gody-s-izm.-(v-red.dopsoglash.pdf) (accessed 16.03.2019).
4. Otrastlevoe tarifnoe soglasenie v electroenergetike Rossiiskoi Federatsii na 2013-2015 goda [*Sectoral tariff agreement in the power industry of the Russian Federation for 2013-2015*]. Available at: <http://www.consultant.ru/cons> (accessed 16.03.2019).
5. Balashov A. I., Kotlyarov I. D., Vardanyan A. G. Upravlenie chelovecheskimi resursami. Zarubezhnyi i rossiiskii opyt upravleniya motivatsiei personala [*The Management of human resources. Foreign and Russian experience in personnel motivation management*]. Kadrovik.ru, 2017, I. 3, pp 18-24.
6. Balashov Y. K., Koval, A. G. Motivatsiya i stimulirovanie personala: osnovy postroeniya sistemy stimulirovaniya [*Motivation and staff incentive: the basics of building an incentive system*]. Marketing v Rossii i za rubezhom [*Journal of Marketing in Russia and Abroad*], 2015, I. 7, 254 p.
7. Bukhalkov M. I. Organizatsiya i normirovanie truda [*The Organization and labour rate setting*]: textbook, 4th ed., cor. and add. Moscow: INFRA-M, 2015. 378 p.
8. Vetluzhskii E. N. Motivatsiya i oplata truda. Instrumenty, metodika, praktika [*Motivation and remuneration. Tools, methods, practice*]. M.: Alpina, 2016. 108 p.
9. Krasulina T. S. Razrabotka sposobov otsenki kachestva sistemy stimulirovaniya i vnedrenie na nefte dobyvayushchikh predpriyatiyakh [*Developing of quality control methods of the incentive system and its implementation in oil companies*]. Naukovedenie, 2015, V. 7, I. 1 (26). Available at: <https://naukovedenie.ru/PDF/30EVN115.pdf> (accessed 15.03.2019).
10. Tlison A. B. Zarubezhnyi i otechestvennyi opyt gosudarstvennogo upravleniya protsessom innovatsionnogo razvitiya [*Foreign and domestic experience of state management of innovation development*]. Finansovaya analitika: problemy i resheniya [*Financial Analytics: Problems and Solutions*], 2016, I. 16, 261 p.