

СЕКЦІЯ 4 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 338.3:621.002

Ізвєкова І.М.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри обліку й аудиту
Національної металургійної академії України*

СУЧАСНИЙ СТАН ЗАСТОСУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ТА ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗДЕФЕКТНОГО ВИРОБНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДУВАННЯ

Стаття присвячена дослідженню сучасного стану застосування організаційних та економічних методів забезпечення бездефектного виробництва на підприємствах машинобудування. На підставі аналізу існуючих підходів до мотивації основного виробничого персоналу до бездефектного виробництва на підприємствах машинобудування виявлено, що найчастіше для мотивації використовуються непрямі показники, які не враховують персональну відповідальність кожного робітника. Запропоновано розробити такі індивідуальні показники мотивації, які відображали б результати праці кожного конкретного робітника відповідно до даних оперативного контролю.

Ключові слова: організаційні та економічні методи, бездефектне виробництво, мотивація основного виробничого персоналу, витрати машинобудівного підприємства, втрати від браку, відшкодування втрат від браку.

Извєкова И.Н. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ПРИМЕНЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ МЕТОДОВ ОБЕСПЕЧЕНИЯ БЕЗДЕФЕКТНОГО ПРОИЗВОДСТВА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАШИНОСТРОЕНИЯ

Статья посвящена исследованию современного состояния применения организационных и экономических методов обеспечения бездефектного производства на предприятиях машиностроения. На основании анализа существующих подходов к мотивации основного производственного персонала к бездефектному производству на предприятиях машиностроения выявлено, что чаще всего для мотивации используются косвенные показатели, которые не учитывают персональную ответственность каждого рабочего. Предложено разработать такие индивидуальные показатели мотивации, которые отражали бы результаты труда каждого конкретного рабочего в соответствии с данными оперативного контроля.

Ключевые слова: организационные и экономические методы, бездефектное производство, мотивация основного производственного персонала, расходы машиностроительного предприятия, потери от брака, возмещения потерь от брака.

Izviekova I.M. CURRENT STATUS OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC METHODS OF ENSURING DEFECT-FREE PRODUCTION AT MACHINE-BUILDING ENTERPRISES

The article is devoted research of the current status of organizational and economic methods of ensuring defect-free production at machine-building enterprises. The analysis of existing approaches to motivating the essential production personnel by ensuring defect-free production at machine-building enterprises found that often in the motivation system used indirect indexes which do not take into account the personal accountability of every worker. Proposed to develop such individual motivation indicators which reflect the results of the work of each concrete employee according to the operational quality control.

Keywords: organizational and economic methods, defect-free production, motivating the essential production personnel, expenses of machine-building enterprises, losses due to manufacturing defects, reimbursement of loss due to manufacturing defects.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування вітчизняного і світового ринків продукції машинобудування вимагають від підприємств постійно удосконалювати свою діяльність, підвищувати її ефективність завдяки зменшенню витрат та поліпшенню якості продукції. Велике значення у формуванні якості продукції підприємств такого виду економічної діяльності, як машинобудування, відіграє персонал підприємства, зокрема робітники, які приймають безпосередню участь у процесі виробництва продукції та повинні забезпечувати її бездефектність. Зважаючи на сучасний рівень техніки та технології машинобудівного виробництва, праця робітників є невід'ємним фактором у формуванні якості продукції та забезпеченні бездефектного виробництва й буде залишатися таким ще досить тривалий час. Отже, дослідження організаційних та економічних аспектів забезпечення бездефектного виробництва на підприємствах машинобудування є своєчасним, а тема дослідження є актуальною у сучасних умовах господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблеми застосування організаційних та економічних методів забезпечення бездефектного виробництва в умовах виробничих підприємств займалося багато провідних вчених-економістів: Б.П. Бельгольський [1], С.Б. Довбня [2], О.Л. Єськов [3], А.М. Колот [4] та інші. Однак проблема забезпечення бездефектного виробництва шляхом застосування організаційних і економічних методів на підприємствах машинобудування розглянута недостатньо повно.

Постановка завдання. На основі викладеного можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає у дослідженні сучасного стану організаційних та економічних методів забезпечення бездефектного виробництва на підприємствах машинобудування та розробці пропозицій щодо їх удосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Найбільш дієвим з методів забезпечення бездефектного виробництва є мотивація основного виробничого персоналу до попередження браку. Тому, аналізуючи

сучасний стан проблеми, що досліджується, слід проаналізувати існуючі підходи до мотивації основного виробничого персоналу до бездефектного виробництва, а також необхідно дослідити існуюче інформаційне забезпечення системи мотивації персоналу на підприємствах машинобудування.

При дослідженні існуючої практики мотивації основних робітників машинобудівного підприємства необхідно проаналізувати форми оплати праці, особливості мотивації персоналу до бездефектного виробництва, виявити показники, які використовуються в практиці підприємств машинобудування для мотивації персоналу до бездефектного виробництва та проаналізувати інформаційні потоки з оплати праці.

При аналізі форм оплати праці основних робітників в науковій літературі приділяється увага перевагам та недолікам їх застосування [5-7], питанням забезпечення взаємозв'язку розміру оплати праці з результатами роботи підприємства в цілому, і конкретного підрозділу [2], проблемам зниження якості продукції при застосуванні неефективної системи оплати праці [8], доцільності використання в різних галузях промисловості почасової форми оплати праці [9]. Багато науковців єдині у думці, що заробітна плата є одним з найважливіших засобів підвищення зацікавленості працюючих у результатах своєї праці [5], її продуктивності [6], збільшення обсягів виробленої продукції [10], поліпшення її якості та асортименту [11]. При цьому доцільно застосовувати таку систему оплати праці, яка враховує особливості діяльності конкретного підприємства. На думку Г.Т. Кулікова, основною проблемою оплати праці в Україні є те, що механізм формування оплати праці і, відповідно, заробітної плати практично не залежить від кінцевих результатів діяльності підприємств [12, с. 5], хоча між розміром заробітної плати та кінцевими результатами діяльності підприємства є прямий та зворотній зв'язок.

Деякі науковці вважають, що тарифна частина посідає провідне місце в структурі заробітної плати і здатна відігравати значну роль мотивуючого характеру, оскільки стимулює виконання робіт більшої складності, відповідальності, інтенсивності. Головною перевагою єдиної тарифної сітки, на думку А.М. Колота [13, с. 80], є запровадження єдиного уніфікованого підходу щодо оцінки складності робіт і диференціації тарифних умов оплати праці всіх категорій персоналу. У роботі [14] запропоновано застосовувати тарифну сітку в частині тарифних коефіцієнтів для робочих найвищої кваліфікації. Однак Н.Б. Проценко та Б.А. Писаренко вважають, що «система оплати праці має складатись з двох частин: внутрішньої тарифної системи та системи стимулювання, диференційованої за підрозділами та категоріями працівників» [6, с. 115]. Як вірно відмічається в дослідженні [8], застосування неефективної системи оплати праці призводить до зниження якості продукції. Однак у всіх наведених працях не приділено достатньо уваги розробці методичних підходів та конкретних методик поліпшення мотивації персоналу до бездефектного виробництва, попередження браку та визначення суми відшкодування втрат від нього на підприємствах машинобудування.

У ході дослідження було виявлено, що оплата праці основного виробничого персоналу промислових підприємств здійснюється як за відрядною, так і за почасовою формами. Однак слід відзначити, що на підприємствах машинобудування переважно застосовується почасова форма оплати праці. Доціль-

ність використання саме цієї форми оплати праці в різних галузях промисловості обґрунтовується і науковцями [9]. Однак інші автори відмічають недоліки почасової форми оплати праці та наголошують на необхідності розробки нових науково-теоретичних і методичних підходів до її побудови [7; 15; 16]. На наш погляд, значним недоліком застосування почасової форми оплати праці на підприємствах машинобудування є те, що при цьому часто не враховуються реальні результати праці конкретного працівника. Для усунення цього недоліку необхідно здійснювати мотивацію кожного робітника за результатами його праці, зокрема при мотивації до бездефектного виробництва кожен робітник повинен відшкодувати втрати від браку, визначені за результатами виконання кожної операції технологічного циклу виробництва деталі або складальної одиниці, завдяки чому встановлюється персональна відповідальність за допущення браку.

Аналізуючи особливості мотивації персоналу до бездефектного виробництва, науковці досліджують моделі мотивації праці [17], питання посилення мотивації персоналу до підвищення продуктивності праці [18-19], нюанси створення системи оплати праці й преміювання на підставі співвідношення темпів зростання показників ефективності праці та її оплати [10], узгодження рівня оплати праці з її результатами шляхом визначення особистого внеску кожного співробітника [20], дослідження проблем мотивації персоналу до забезпечення якості продукції [21; 22]. Однак у жодному із наведених джерел не розглядається питання здійснення мотивації основного виробничого персоналу до бездефектного виробництва на підприємствах машинобудування за результатами виконання кожної операції технологічного циклу виробництва деталі або складальної одиниці, що сприятиме встановленню персональної відповідальності за допущення браку. У роботі [20] справедливо наголошується, що на промислових підприємствах при формуванні системи оплати праці слід узгоджувати рівень оплати праці з її результатами шляхом визначення особистого внеску кожного співробітника.

У дослідженні [2] запропоновано при формуванні системи оплати праці орієнтувати її на реалізацію стратегії підприємства та забезпечення взаємозв'язку розміру оплати праці з результатами роботи підприємства в цілому, і конкретного підрозділу. Однак у даній роботі не розглядається питання формування механізму преміювання працівників за їх особисті досягнення.

На необхідність посилення комплексного підходу до мотивації персоналу за рахунок оцінювання його діяльності з точки зору безперервного підвищення якості кінцевого продукту та задоволення споживача продукції та послуг підприємством у цілому звертається увага у дослідженні О.О. Соколової [22, с. 217]. Однак автором не представлено методики посилення мотивації персоналу до бездефектного виробництва.

Згідно з дослідженнями, які були проведені В.М. Луговою та Д.О. Серіковим щодо сучасного стану дослідження проблем мотивації персоналу в дисертаціях українських вчених, протягом останнього десятиліття не було захищено жодної роботи з питань мотивації персоналу до забезпечення якості продукції [21]. Слід зауважити, що деякі роботи з цих питань все ж були виконані [23-25], однак ці дослідження не враховували особливостей здійснення мотивації робітників саме на підприємствах машинобудування.

З метою підвищення матеріальної зацікавленості робітників у кількісних і якісних результатах своєї

праці та забезпечення належного рівня якості продукції, що виготовляється, на практиці в умовах підприємств машинобудування застосовується почасово-преміальна система оплати праці, яка враховує не тільки оплату за передбаченим тарифом, але й додаткову заробітну плату з використанням системи показників преміювання.

Найбільшу частку у загальному фонді оплати праці складає основна заробітна плата, яка в середньому становить 64% та має тенденцію до збільшення, при тому що в загальному фонді оплати праці значну частку має додаткова заробітна плата. Додаткова заробітна плата, яка складається з премій, нарахованих за результатами роботи підприємства, премій за результатами роботи цеху та іншими виплатами з додаткової заробітної плати, протягом періодів, що аналізуються, складає від 30,51 до 32,94% [26, с. 47].

Зважаючи на все вищевказане, питання розробки такої системи мотивації основного виробничого персоналу до бездефектного виробництва на підприємствах машинобудування, у якій, на відміну від існуючих, передбачається врахування відшкодування втрат від браку при мотивації за результатами виконання кожної операції технологічного циклу виробництва деталі або складальної одиниці, потребує подальшого дослідження.

Для виявлення показників, які використовуються на підприємствах машинобудування для мотивації персоналу до бездефектного виробництва і недопущення браку, було досліджено наукову літературу та встановлено, як зазначалося вище, що в системах мотивації робітників здебільшого пропонується використовувати непрямі та узагальнюючі показники [27; 28], які дозволяють оцінити роботу основного виробничого персоналу цехів у цілому, не враховуючи персональну відповідальність кожного робітника при формуванні якості продукції, що є досить значним їх недоліком.

Слід зазначити, що у практиці роботи підприємств машинобудування для мотивації персоналу до бездефектного виробництва застосовуються такі показники, як коефіцієнт якості праці підрозділу або цеху, рівень браку, здача продукції з першого пред'явлення, наявність рекламаций та показник зниження втрат від браку відносно попередніх календарних періодів. Однак усі перелічені показники

є непрямыми й недостатньо стимулюють дотримання вимог щодо якісних характеристик деталей, складальних одиниць та виробів. Крім того, недоліком даних показників є те, що в системі мотивації вони дозволяють оцінити роботу основного виробничого персоналу цехів у цілому, не враховуючи персональну відповідальність кожного конкретного робітника при формуванні якості деталей, складальних одиниць та виробів у процесі їх виготовлення.

При збереженні почасової форми оплати праці для мотивації кожного робітника основного виробничого персоналу до бездефектного виробництва системі показників преміювання необхідно доповнити показником відшкодування втрат від браку, який визначається за результатами операційного контролю і відображає забезпечення бездефектного виробництва на кожній операції технологічного циклу та враховує усі втрати, що були понесені підприємством до моменту виявлення цього браку, із застосуванням коефіцієнта складності виправлення браку. При визначенні цього показника необхідно враховувати можливість виправлення браку, оскільки від того, виправним чи ні є брак, змінюється склад витрат, які відносяться на втрати від браку.

При розробці системи мотивації персоналу до бездефектного виробництва з використанням такого показника мотивації слід передбачити зменшення суми нарахованої заробітної плати кожного робітника основного виробничого персоналу на суму втрат від браку, понесених з його вини.

Аналізуючи інформаційні потоки з оплати праці, було встановлено, що у наукових працях розглядаються питання удосконалення документального забезпечення розрахунків з оплати праці [29-31], однак проблемам розробки інформаційного забезпечення визначення розміру матеріальної відповідальності робітників за допущення браку при виготовленні продукції приділяється недостатньо уваги.

Що стосується інформаційного забезпечення процесу оплати праці на підприємствах машинобудування, то воно, як правило, розробляється з урахуванням особливостей системи мотивації, що застосовується на підприємстві, але при цьому не враховує інформацію щодо матеріальної відповідальності робітників за допущення браку при виготовленні продукції, в той час як кожен працівник основного виробничого

Таблиця 1

Результати дослідження сучасного стану застосування організаційних та економічних методів забезпечення бездефектного виробництва шляхом мотивації основного виробничого персоналу підприємств машинобудування до запобігання втрат від браку

Напрями дослідження	Питання, що потребують подальшого дослідження
Аналіз форм оплати праці основних робітників машинобудівного підприємства	Усунення недоліків почасової форми оплати праці шляхом мотивації кожного робітника за результатами його праці, зокрема при мотивації до бездефектного виробництва – застосування відшкодування втрат від браку кожним робітником за результатами виконання кожної операції технологічного циклу виробництва деталі або складальної одиниці, завдяки чому встановлюється персональна відповідальність за допущення браку
Дослідження особливостей мотивації персоналу до бездефектного виробництва	Розробка методичного підходу та системи мотивації основного виробничого персоналу до бездефектного виробництва на підприємствах машинобудування, у якій, на відміну від існуючих, передбачається врахування якості продукції у винагороді за результатами виконання кожної операції технологічного циклу виробництва деталі або складальної одиниці, завдяки чому встановлюється персональна відповідальність за допущення браку
Виявлення показників, які використовуються на підприємствах машинобудування для мотивації персоналу до бездефектного виробництва	Доповнення показників преміювання показником відшкодування втрат від браку, який визначається за результатами операційного контролю і відображає формування якості продукції на кожній операції технологічного циклу та враховує усі втрати, що були понесені підприємством до моменту виявлення цього браку, із застосуванням запропонованого коефіцієнта складності виправлення браку
Аналіз інформаційних потоків з оплати праці	Розробка інформаційного забезпечення визначення розміру матеріальної відповідальності робітників за допущення браку при виготовленні продукції та доповнення у цьому напрямі інформаційної бази, а також вдосконалення обігу облікових документів з оплати праці робітників машинобудівного підприємства

цтва повинен нести персональну відповідальність за рівень якості деталей, складальних одиниць та виробів, виробництвом яких він займається на тій чи іншій технологічній операції.

Результати дослідження сучасного стану застосування організаційних та економічних методів забезпечення бездефектного виробництва шляхом мотивації основного виробничого персоналу підприємств машинобудування до запобігання втрат від браку наведені у таблиці 1.

Очевидно, що удосконалення системи мотивації основного виробничого персоналу обумовлює необхідність розробки інформаційного забезпечення визначення розміру матеріальної відповідальності робітників за допущення браку при виготовленні продукції та доповнення в цьому напрямку інформаційної бази, а також з оплати праці робітників машинобудівного підприємства.

Висновки з проведеного дослідження. Аналіз сучасного стану застосування організаційних та економічних методів забезпечення бездефектного виробництва показав, що питанням орієнтації систем управління якістю на заходи із забезпечення бездефектного виробництва за рахунок запобігання втрат від браку приділяється недостатньо уваги, хоча у практиці підприємств машинобудування саме проблема запобігання втрат від браку є досить гострою. Дослідження існуючих підходів до мотивації основного виробничого персоналу підприємств машинобудування до бездефектного виробництва дозволило виявити, що для цього найчастіше використовуються непрямі показники, які не враховують персональну відповідальність кожного конкретного робітника. У той же час для умов підприємств машинобудування, готова продукція яких збирається з окремих деталей і складальних одиниць, та контроль якості здійснюється по кожній технологічній операції, що виконується, як правило, окремим робітником, є доцільним розробити такі індивідуальні показники мотивації, які відображали б результати праці кожного конкретного робітника відповідно до даних оперативного контролю.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бельгольський Б.П. Совершенствование бригадных форм организации и стимулирования труда в трубном производстве / Б.П. Бельгольський, В.А. Гордиенко, В.П. Егоров и др. – М. : Металлургия, 1989. – 105 с.
2. Довбня С.Б. Методичні основи формування стратегічно орієнтованої системи мотивації праці / С.Б. Довбня, А.О. Найдювська // Економічний вісник НГУ. – 2008. – № 1-2. – С. 118-124.
3. Єськов О.Л. Розвиток механізму мотивації праці в системі виробничого менеджменту великого підприємства : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.09.01 / О.Л. Єськов. – Донецьк, 2006. – 35 с.
4. Колот А.М. Мотивація персоналу / А.М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
5. Юрков А.С. Аналіз підвищення ефективності оплати праці / А.С. Юрков // Культура народів Причорномор'я. – 2009. – № 152. – С. 36-38.
6. Писаренко Б.А. Методологічні аспекти ринкового механізму оплати праці / Б.А. Писаренко // Вісник економічної науки України. – 2011. – № 1. – С. 112-116.
7. Ткаченко Р.В. Удосконалення системи оплати праці в молокопереробній галузі / Р.В. Ткаченко // Продуктивність агропромислового виробництва. – 2011. – № 19. – С. 149-151.
8. Петенко І.В., Петенко А.В. Удосконалення системи оплати праці / І.В. Петенко, А.В. Петенко // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2010. – № 1(9). – С. 84-86.
9. Шумило М.М. Оплата труда рабочих, занятых ремонтом оборудования на предприятиях АПК / М.М. Шумило // Продуктивність агропромислового виробництва. – 2009. – № 15. – С. 30-36.
10. Данік О.Л. Заробітна плата як один з чинників мотиваційного механізму підвищення ефективності виробництва на підприємствах вугільної промисловості: теоретичний аспект / О.Л. Данік, Н.В. Курина // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2. – Т. 3. – С. 36-39.
11. Ведерніков М.Д. Мотиваційна функція тарифної системи оплати праці робітників / М.Д. Ведерніков, О.М. Баксалова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 3. – Т. 2. – С. 11-14.
12. Куліков Г. Шляхи регулювання оплати праці в Україні / Г. Куліков // Праця і зарплата. – 2008. – № 29. – С. 4-6.
13. Колот А.М. Оплата праці на підприємстві: організація та удосконалення / А.М. Колот. – К. : Фірма «Праця», 1997. – 191 с.
14. Багрова І.В. Изменение содержания физического труда на пороге информационного общества и проблемы его оплаты с учетом умственной составляющей / И.В. Багрова // Академический взгляд. – 2009. – № 1. – С. 93-105.
15. Дороніна О.А. Пріоритетні завдання кадрової політики щодо удосконалення оцінки праці та її оплати / О.А. Дороніна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 6. – Т. 2. – С. 173-178.
16. Пономаренко П.І. Особливості тарифної системи оплати праці і її удосконалення щодо стимулювання праці робітників бурових бригад на геологічних підприємствах галузі / П.І. Пономаренко, В.А. Тарасенко // Регіональний збірник наукових праць з економіки «ПРОМЕТЕЙ». – 2011. – № 2(35). – С. 240-242.
17. Семко Л. Совершенствование оплаты труда на промышленных предприятиях / Л. Семко // Підприємство, господарство і право. – 2003. – № 4. – С. 135-136.
18. Баранов В. Проблемы организации эффективного премирования на промышленных предприятиях / В. Баранов // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – № 17. – С. 117-121.
19. Калина А.В. Удосконалення оплати праці як основного джерела доходів працюючих на основі підвищення ефективності праці / А.В. Калина // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 6. – Т. 2. – С. 165-168.
20. Швець В.Я. Формування системи мотивації на промисловому підприємстві / В.Я. Швець, А.Ю. Березкіна // Управління розвитком. – 2011. – № 21(118). – С. 64-66.
21. Лугова В.М. Сучасний стан дослідження проблем мотивації персоналу в дисертаціях українських вчених / В.М. Лугова, Д.О. Серіков // Економіка розвитку. – 2011. – № 1. – С. 92-94.
22. Соколова О.О. Мотивація персоналу в контексті системи управління якістю / О.О. Соколова // Наукові праці МАУП. – 2011. – № 3(30). – С. 217-219.
23. Распопова Ю.О. Удосконалення розрахунку заробітної робітників плати сталеплавильних цехів / Ю.О. Распопова // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2007. – № 18. – Ч. 1. – С. 127-132.
24. Семенов А.Г. Удосконалення процесу управління якістю продукції в акціонерному товаристві / А.Г. Семенов, С.А. Король // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – № 2(24). – С. 167-173.
25. Ященко О.І. Система преміювання як важливий елемент стимулювання праці персоналу підприємств / О.І. Ященко, С.В. Чиж // Науковий вісник. – 2006. – № 16. – С. 423-428.
26. Жук Н.І. Кадрове забезпечення економічного розвитку машинобудування України / Н.І. Жук // Вісник економічної науки України. – 2011. – № 2(20). – С. 46-49.
27. Технично-экономические расчеты по организации, планированию и управлению металлургическим предприятием / [под ред. И.Н. Иванова, Б.П. Бельгольского]. – М. : Металлургия, 1993. – 443 с.
28. Шарко А.І. Ефективність системи стимулювання працівників / А.І. Шарко / Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємство». – 2011. – № 3. – С. 166-170.
29. Мудрик М.В. Первинний та зведений облік праці та її оплати на сільськогосподарських підприємствах / М.В. Мудрик // Матеріали міжнародних наукових практичних конференцій – С. 42-45.
30. Карпа М.С. Особливості розрахунків з оплати праці та шляхи їх оптимізації / М.С. Карпа // Бухгалтерський облік, аналіз і контроль в системі управління підприємства: матеріали V науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених; [відповідальний за випуск Бачинський В.І.] – Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2010. – С. 111-113.
31. Сліпачук О. Графік документообігу з обліку праці та заробітної плати / О. Сліпачук // Заробітна плата. – 2007. – № 7. – С. 28.