

РОЗДІЛ 1

Економіка підприємства та організація виробництва

Організація оплати праці на підприємствах: проблеми в умовах обмеженості ресурсів

В. В. САБАДАШⁱ, О. В. ЧЕРВЯЦОВАⁱⁱ

У статті проведено критичний аналіз основних підходів до оплати праці (у контексті національного досвіду й практики) та досліджено ситуацію зі станом середньої заробітної плати у галузях національної економіки. Особливості роботи підприємств в умовах обмеженості фінансових і матеріальних ресурсів дозволили виокремити основні фінансово-економічні, правові й соціальні чинники впливу на рівень оплати праці. На прикладі промислового підприємства харчової галузі досліджено процедури обліку витрат робочої сили і робочого часу та нарахування заробітної плати. Спираючись на результати проведеного аналізу економічних даних про роботу підприємств, запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення процедур оплати праці на підприємстві й методів стимулювання працівників в умовах обмеженості фінансових ресурсів, що дозволять оптимізувати процеси виробництва й збуту продукції, зменшити втрати робочого часу та матеріальних ресурсів, підвищити мотивацію працівників.

Ключові слова: оплата праці, заробітна плата, тарифна ставка, тарифна сітка, виплати, матеріальне стимулювання.

УДК 331.2

JEL коди: D24, J21, J31, P22

Вступ. Економічними чинниками, що відіграватимуть ключову роль у соціально-економічному розвитку суспільства у найближчій перспективі та сприятимуть ефективному розвитку продуктивних сил і виробничих відносин у національній економіці, є прискорення науково-технічного прогресу, зменшення витрат живої праці, механізація трудомістких робіт, поліпшення використання трудових ресурсів, зменшення непродуктивних витрат робочого часу, підвищення компетенцій працівників.

Розвиток соціально-трудова відносин багато в чому залежить від рівня оплати праці: підприємство (фірма) самостійно, але відповідно до законодавства установлює штатний розпис, форми й системи оплати праці, преміювання. Облік витрат робочого часу та заробітної плати – один із найважливіших і складних аспектів роботи, що потребує точних та оперативних даних.

ⁱ *Сабадаш Віктор Володимирович*, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету, заступник директора Науково-дослідного інституту економіки розвитку МОН України і НАН України;

ⁱⁱ *Червяцова Олена Валеріївна*, студент факультету економіки та менеджменту Сумського державного університету.

© В. В. Сабадаш, О. В. Червяцова, 2015



Науково-методичні й практичні аспекти формування дієвої системи оцінювання та оплати праці висвітлені у працях таких українських учених і фахівців, як Д. П. Богиня [1], А. М. Колот [2]; моделюванню, впровадженню і застосуванню нових (нетрадиційних, інноваційних) систем оплати праці присвячено дослідження зарубіжних учених М. Армстронга[3], Я. Кесслера[4], К. Р. Макконнелла, С. Брю [5] та ін. У той самий час для економіки України, що переживає рецесію, актуальними та малодослідженими є практичні аспекти розроблення й упровадження в практику господарювання таких механізмів оплати праці, які б відповідали соціально-економічним реаліям, особливостям функціонування економічних суб'єктів в умовах кризи та обмеженості матеріальних і фінансових ресурсів.

Мета дослідження полягає в критичному аналізі систем і механізмів оплати праці в національному господарстві України й організаційно-економічному оцінюванні їх відповідності реальним витратам живої праці й часу, а також розробленні практичних рекомендацій організаційно-економічного характеру щодо удосконалення процедур оплати праці на групі підприємств харчової галузі (ПАТ «Київхліб») в умовах обмеженості матеріальних і фінансових ресурсів.

Формування ефективних систем оплати праці в національній економіці. У сучасних умовах господарювання проблема оплати праці набуває дуже важливого значення. Ефективна організація оплати праці не лише створює дієві стимули до праці, підвищує її якість, продуктивність і на цій основі ефективність виробництва, а й безпосередньо впливає на соціально-економічний розвиток держави. Розв'язання соціально-економічних проблем у національній економіці можливе за умови формування й запровадження такого механізму, який би спонукав персонал підприємства до ефективної діяльності.

Форми та системи оплати праці, які використовуються на сьогодні на більшості вітчизняних підприємств, є морально застарілими. Нині значного поширення набувають такі інноваційні системи винагород за працю, які вже набули популярності за кордоном і на більшості підприємств не витісняють традиційні форми оплати праці, а доповнюють їх. Найбільш поширеними серед таких є диференційовані системи оплати праці, що формуються з урахуванням характеру впливу рівня кваліфікації працівника, складності виконуваних завдань, умов праці, особистих якостей і компетенцій, внеску в результати діяльності підприємства.

Гнучкі тарифні системи, на відміну від звичайних, розробляються для конкретного підприємства з урахуванням рівня складності робіт та необхідної для їх виконання кваліфікації [6].

Гнучкі безтарифні системи оплати праці базуються на поділі заробітної плати на дві складові: основну частину заробітку й додаткову. За оптимальну структуру заробітної плати взято структуру, що має такі пропорції: тариф – 85%, періодичну премію за індивідуальні досягнення – 10%, премію за результати діяльності підприємства загалом – 5% [7]. Так, у сучасних умовах використання на підприємствах України інноваційних систем оплати праці призводить до зниження частки основної заробітної плати і зростання змінної, що визначається особистим внеском працівника у виконання місії та залежить від фінансового становища суб'єкта господарювання на ринку [8].

Аналіз системи оплати праці (на прикладі ПАТ «Київхліб»). Системи оплати праці, що використовуються на ПАТ «Київхліб», є з'єднувальною ланкою між нормуванням праці й тарифною системою, а також засобом для досягнення певних кількісних і

якісних показників. Діючі системи оплати праці на підприємстві передбачають використання різних варіантів зміни параметрів заробітної плати.

Інженерно-технічні працівники (ІТП) ПАТ «Київхліб» (табл. 1) отримують погодинну заробітну плату, яка нараховується згідно із встановленими окладів пропорційно відпрацьованому часу. Промислово-виробничий персонал отримує погодинно-преміальну заробітну плату, що стимулює його до своєчасного та якісного виконання завдань. Для робітників на підприємстві застосовують колективно-відрядну систему оплати праці, що залежить як від результатів роботи всього колективу (бригади), так і особистого від особистого внеску кожного працівника в результат такої роботи. Працівники, які займаються неосновною діяльністю, одержують непрямую відрядну заробітну плату. Працівники відділу маркетингу та збуту отримують заробітну плату за системою комісійних винагород.

Таблиця 1

Кількість працюючих та структура ФОП на підприємствах ПАТ «Київхліб»

Рік	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб.	Структура ФОП, тис. грн		
		основна зарплата	додаткова зарплата	інші заохочувальні та компенсаційні виплати
ДП «Білоцерківський хлібокомбінат»				
2010	371	5704,7	5752,2	674,3
2011	352	6166,7	6223,6	321,8
2012	345	6743,5	6177	394,3
2013	307	6439,5	6580,6	348,5
ДП «Фастівський хлібокомбінат»				
2010	137	1898,1	2263,9	225,7
2011	140	2419,1	2632,3	122,7
2012	149	2807,1	3055,9	130,4
2013	151	3170,6	2929	151,1
ДП ПАТ «Київхліб»«Сквирський хлібокомбінат»				
2010	126	1695,2	774,6	124,6
2011	116	1748,6	748,8	53,5
2012	114	2061,1	862,1	89,1
2013	106	2102,1	1145,8	55,9
ДП «Макарівський хлібокомбінат»				
2010	74	1106	738,9	71,8
2011	77	1217,4	720	64,3
2012	74	1450,9	604,4	83,2
2013	72	1334,8	541	45,3

Фонд оплати праці (ФОП) дочірніх підприємств (ДП) ПАТ «Київхліб» складається з основної заробітної плати, додаткової та інших компенсаційних виплат. Розмір основної

заробітної плати всіх працівників залежить від відпрацьованого часу, виробітку та посадових обов'язків. Додаткову заробітну плату інженерно-технічні працівники отримують за сумісництво професій і кваліфікацію. Промислово-виробничий персонал (ПВП), робітники й працівники, які займаються неосновною діяльністю, отримують додаткову заробітну плату за вислугу років, роботу у понаднормовий час, в нічний час, вихідні й святкові дні. Заохочувальні виплати одержують працівники різних категорій у вигляді винагород та премій за підсумками року.

Дані таблиці свідчать: найбільша кількість працівників працює в ДП ПАТ «Київхліб» «Білоцерківський хлібокомбінат», але з 2010 по 2013 рік спостерігається негативна динаміка, яка також характерна і для Сквирського і Макарівського хлібокомбінатів. Така тенденція свідчить про дефіцит фінансових ресурсів на оплату праці, що призводить до примусового звільнення та незадоволеність працівників рівнем заробітної плати. Аналіз середньомісячної заробітної плати по Білоцерківському, Фастівському, Сквирському та Макарівському хлібокомбінатах за 2010–2014 рр. наведено нижче в таблицях.

Таблиця 2

Середньомісячна заробітна плата на підприємствах ПАТ «Київхліб» у розрізі категорій персоналу

Категорія працівників	ДП «Білоцерківський хлібокомбінат»			
	2010	2011	2012	2013
ПВП	2748,97	3033,21	3241,69	3666,52
ІТП	4023,73	4169,23	4317,56	5021,2
Робітники	2495,74	2760,73	2977,8	3336,54
Неосновна діяльність	1838,33	1952,6	2053,33	2232,81
	2 776,69	2 978,94	3 147,60	3 564,27
	ДП «Фастівський хлібокомбінат»			
ПВП	2723,02	3150,4	3481,5	3582,83
ІТП	3754,86	3910,56	4501,94	4666,67
Робітники	2470,32	2910,35	3181,37	3264,05
Неосновна діяльність	2726,36	3073,11	3352,48	3487,49
	2726,36	3073,11	3352,48	3487,49
	ДП «Сквирський хлібокомбінат»			
ПВП	1689,45	1812,5	2188,24	2576,92
ІТП	2204,37	2125	2502,87	2995,37
Робітники	1595,31	1737,77	2078,31	2430,19
Неосновна діяльність	1141,67	1070,83	1270,83	1641,67
	1657,70	1686,53	2010,06	2411,04
	ДП «Макарівський хлібокомбінат»			
ПВП	2054,23	2104,45	2340,6	2209,18
ІТП	2719,91	2438,33	2902,08	2752,78
Робітники	1828,14	1978,46	2116	2017,32
Неосновна діяльність	2791,67	770,83	2010,42	2483,33
	2348,49	1823,02	2342,28	2365,65

У табл. 3 наведено розрахунок показників середньомісячної заробітної плати по ДП ПАТ «Київхліб» ланцюговим способом.

Максимальне збільшення середньомісячної заробітної плати у грошовому вираженні було у 2012 р. порівняно з 2011 по Макарівському хлібокомбінату становить 519,6 грн, у 2013 р. порівняно 2012 по Білоцерківському – 416,67 грн та по Сквирському – 400,98 грн. Стосовно негативної динаміки абсолютного приросту, то вона простежується по Макарівському у 2011 р. порівняно з 2010 і становить – 525,47 грн та у 2013 р. порівняно з 2012 – 23,36 грн; по Сквирському теж простежується найменше зростання середньомісячної заробітної плати у 2011 р. порівняно з 2010 і складає 29,43 грн.

Таблиця 3

Показники середньомісячної заробітної плати по ДП ПАТ «Київхліб»

Період	ДП «Білоцерківський хлібокомбінат»		
	Абсолютний приріст	Темп росту	Темп приросту
2011/2010	2978,94 – 2776,69 = 202,25	2978,94/2776,69 · 100% = 107,28%	107,28% – 100% = 7,28%
2012/2011	3147,60 – 2978,94 = 168,66	3147,60/2978,94 · 100% = 105,66%	105,66% – 100% = 5,66%
2013/2012	3564,27 – 3147,60 = 416,67	3564,27/3147,60 · 100% = 113,24%	113,24% – 100% = 13,24%
ДП «Фастівський хлібокомбінат»			
2011/2010	3073,11 – 2726,36 = 346,75	3073,11/2726,36 · 100% = 112,72%	112,72% – 100% = 12,72%
2012/2011	3352,48 – 3073,11 = 279,37	3352,48/3073,11 · 100% = 109,09%	109,09% – 100% = 9,09%
2013/2012	3487,49 – 3352,48 = 135,01	3487,49/3352,48 · 100% = 104,03%	104,03% – 100% = 4,03%
ДП «Сквирський хлібокомбінат»			
2011/2010	1686,53 – 1657,70 = 29,43	1686,53/1657,70 · 100% = 101,74%	101,74% – 100% = 1,74%
2012/2011	2010,06 – 1686,53 = 323,53	2010,06/1686,53 · 100% = 119,18%	119,18% – 100% = 19,18%
2013/2012	2411,04 – 2010,06 = 400,98	2411,04/2010,06 · 100% = 119,95%	119,95% – 100% = 19,95%
ДП «Макарівський хлібокомбінат»			
2011/2010	1823,02 – 2348,49 = - 525,47	1823,02/2348,49 · 100% = 77,63%	77,63% – 100% = – 22,37%
2012/2011	2342,28 – 1823,02 = 519,2	2342,28/1823,02 · 100% = 128,48%	128,48% – 100% = 28,48%
2013/2012	2365,65 – 2342,28 = 23,36	2365,65/2342,28 · 100% = 100,99%	100,99% – 100% = 0,99%

Позитивна динаміка приросту середньомісячної заробітної плати була наявною по Макарівському хлібокомбінату у 2012 р. відносно 2011 і становила 28,48%; по Сквирському у 2012 р. відносно 2011 – 19,18% та у 2013 р. щодо 2011 – 19,95%. Негативна динаміка темпу приросту спостерігалася по Макарівському хлібокомбінату у 2011 р. відносно 2010 і становила – 22,37% та у 2013 р. щодо 2012 – 0,99%; також найменший темп приросту простежувався по Сквирському хлібокомбінату у 2011 р. відносно 2010 і становив 1,74%.

Практичні аспекти удосконалення системи оплати праці на підприємстві. Для заохочення діяльності працівників ПАТ «Київхліб», підвищення їхньої зацікавленості в результатах праці, збільшення її продуктивності доцільно використовувати інноваційні системи оплати праці та впроваджувати дієву систему матеріального стимулювання, яке буде здійснюватися такими формами, як грошові виплати й надання певних пільг.

Оскільки на ПАТ «Київхліб» для робітників застосовуються колективно-відрядну систему оплати праці, а для працівників, які займаються неосновною діяльністю, – непряму відрядну, то члени колективу повинні відчувати, що результат групової роботи складається з індивідуальних внесків кожного з них. Потрібно впроваджувати індивідуальні системи стимулювання, які полягають в тому, що працівники можуть бачити безпосередні результати своєї праці. Для стимулювання праці ІТР, які безпосередньо не пов'язані з виробництвом, доцільно застосовувати такі форми стимулювання, як бонус або премія. Також потрібно заохочувати працівників, які впроваджують раціоналізаторські пропозиції, спрямовані на економію ресурсів (матеріальних і фінансових), зменшення витрат, оптимізацію роботи з клієнтом.

Ураховуючи вище викладене, вважаємо, що для удосконалення системи оплати праці на ДП ПАТ «Київхліб» в умовах обмеженості фінансових ресурсів доцільним є таке:

- впровадження системи оплати праці, яка б дозволяла диференційовано адекватно й справедливо оцінювати результати праці всіх працівників через урахування індивідуальних трудових внесків, кваліфікації, досвіду, компетенцій;
- удосконалення організації систем оплати праці через упровадження ІТ-технологій для обліку витрат робочого часу, матеріальних ресурсів, браку, відрахування податкових і соціальних витрат у ФОП, ін. фінансових витрат (використання спеціальних прикладних комп'ютерних пакетів і програм);
- удосконалення процедур управління персоналом через упровадження автоматизованих систем управління кадровим потенціалом підприємств групи;
- подальша модернізація й технологічне переоснащення виробничих процесів на підприємствах групи для удосконалення виробничих процесів, підвищення продуктивності праці, зменшення браку та підвищення якості продукції. Оновлення виробництва також дозволить повніше розкрити потенціал працівників (у зокрема, творчий), підвищити культуру виробництва й зацікавленість робітників у кінцевих результатах роботи;
- використання систем оплати праці, що пов'язують оплату праці з якістю кінцевої продукції, продуктивністю праці та використанням матеріальних ресурсів;
- максимально ефективне використання наявного трудового ресурсу, що дозволить зменшити фінансові витрати на оплату робіт/послуг сторонніми організаціями;
- створення ефективної системи стимулювання працівників (через бонуси, відсотки тощо), яка сприятиме підвищенню продуктивності праці та покращанню результатів роботи. Доцільно підвищувати прозорість і зрозумілість систем стимулювання робітників на підприємстві;
- збільшення частки заохочувальних і компенсаційних виплат у структурі фонду оплати праці;
- залучення у системи матеріального стимулювання працівників соціального пакета, який обов'язково повинен включати базові соціальні гарантії, передбачені чинним законодавством про працю і соціальне забезпечення та додаткові матеріальні блага й привілеї, що можуть бути надані роботодавцем із власної ініціативи;

- усунення диспропорції рівнів середньомісячної заробітної плати по Білоцерківському, Фастівському, Сквирському та Макарівському хлібокомбінатах;
- удосконалення кадрової політики на підприємствах групи через залучення висококваліфікованих і творчих працівників до виробничих процесів та адміністративних служб, а також поступове омолодження трудового колективу.

Висновки і напрями подальших досліджень. Сьогодні проблема організації оплати праці на підприємствах України є однією з найбільш гострих. В умовах спаду продуктивності праці, скорочення кількості працівників відбуваються негативні зміни в організації праці та її оплаті. Для більшості населення заробітна плата втратила свою відтворювальну та стимулювальну функції та фактично перетворилася на різновид соціальних виплат, не пов'язаних із кількістю, якістю та кінцевими трудовими результатами.

Отже, для вирішення найважливіших проблем організації оплати праці в Україні необхідно знайти такий механізм зацікавленості працівників, який буде здатний забезпечити максимально тісний взаємозв'язок їх заробітної плати з фактичним трудовим внеском. Кожне окреме підприємство (фірма) може розробляти й упроваджувати ефективні системи оплати праці, в яких повинні поєднуватися як індивідуальні, так і колективні внески працівників у загальний виробничий результат і давати працівникові можливість для реалізації наявних у нього розумових та фізичних здібностей, а також дозволяти йому домагатися в робочому процесі повної самореалізації як особистості.

Література

1. *Богиня, Д. П.* Основи економіки праці : [навч. посіб.] / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. – К. : Знання-Прес, 2006. – 313 с.
2. *Колот, А. М.* Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : [навч. посіб.] / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 1998. – 224 с.
3. *Практика управління людськими ресурсами* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://nashol.com/2013081372922/praktika-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-armstrong-m-2004.html>.
4. *Підходи до управління персоналом в умовах кризи* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.hrm.ua/user/567418>.
5. *Макконнелл, К. Р.* Экономикс: принципы, проблемы, политика / К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 974 с.
6. *Гречан, А. П.* Особливості застосування інноваційних систем оплати праці на промислових підприємствах / А. П. Гречан, О. С. Бондаренко // Інвестиції: практика та досвід. – 2007. – № 13. – С. 17–21.
7. *Савкова, С.* Використання зарубіжного досвіду при розробці методологічних підходів щодо впровадження на підприємствах України гнучкої тарифної сітки / С. Савкова, Р. Коваль // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 5. – С. 27–29.
8. *Інноваційні системи оплати праці як засіб підвищення ефективності виробництва* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.stattionline.org.ua/ekonom/49/6608-innovacijni-sistemi-oplati-praci-yak-zasib-pidvishhennya-efektivnosti-virobnictva.html>.

Отримано 06.05.2015 р.

**Организация оплаты труда на предприятиях:
проблемы в условиях ограниченности ресурсов**

**ВИКТОР ВЛАДИМИРОВИЧ САБАДАШ^{*},
ЕЛЕНА ВАЛЕРИЕВНА ЧЕРВЯЦОВА^{**}**

^{*} кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры экономики и бизнес-администрирования,
заместитель директора Научно-исследовательского института
экономики развития МОН Украины и НАН Украины,
ул. Р.-Корсакова, 2, г. Сумы, 40007, Украина,
тел.: 00-380-542-335774, e-mail: viktorsaba@gmail.com;

^{**} студент факультета экономики и менеджмента
Сумского государственного университета,
ул. Р.-Корсакова, 2, г. Сумы, 40007, Украина,
тел.: 00-380-95-387-68-17, e-mail: lenochka.c@list.ru

В статье проведён критический анализ основных подходов к оплате труда (в контексте национального опыта и практики) и исследована ситуация со средней заработной платой в отраслях национальной экономики. Особенности работы предприятий в условиях ограниченности финансовых и материальных ресурсов позволили выделить основные финансово-экономические, правовые и социальные факторы влияния на уровень оплаты труда. На примере промышленного предприятия пищевой отрасли исследованы процедуры учёта затрат рабочей силы и рабочего времени и начисления заработной платы. Опираясь на результаты проведённого анализа экономических данных о работе предприятий, предложены практические рекомендации по совершенствованию процедур оплаты труда на предприятии и методов стимулирования работников в условиях ограниченности финансовых ресурсов, которые позволят оптимизировать процессы производства и сбыта продукции, уменьшить потери рабочего времени и материальных ресурсов, увеличить мотивацию работников.

Ключевые слова: оплата труда, заработная плата, тарифная ставка, тарифная сетка, выплаты, материальное стимулирование.

Mechanism of Economic Regulation, 2015, No 3, 6–14
ISSN 1726-8699 (print)

Organization of Wages in Enterprises: the Problem with Limited Resources

**VIKTOR V. SABADASH^{*},
OLENA V. CHERVYATSOVA^{**}**

^{*} C. Sc. (Economics), Associate Professor,
Department of Economics and Business-Administration, Sumy State University,
Vice Director of Research Institute for Development Economics (IDE),
Ministry of Education and Science of Ukraine, National Academy of Science of Ukraine,
R.-Korsakova Street, 2, Sumy, 40007, Ukraine,
phone: 00-380-542-332223, e-mail: viktorsaba@gmail.com

*Student of Faculty of Economics and Management,
Sumy State University,
R.-Korsakova Street, 2, Sumy, 40007, Ukraine,
phone: 00-380-95-387-68-17, e-mail: lenochka.c@list.ru*

Manuscript received 06 May 2015.

This article provides a critical analysis of the main approaches to remuneration (in the context of national experience and practices) and studied the situation with the state average wage in the sectors of national economy. Features of the enterprises with limited financial and material resources allow distinguishing major financial, economic, legal and social factors influence the level of remuneration. In the case of industrial food research procedures of cost accounting of labour and working time and payroll. Based on the results of the analysis of economic data on the companies offered practical recommendations for improving the procedures of wages at the company and how they stimulate workers with limited financial resources that will optimize the processes of production and sales, reduce the loss of time and material resources, increase employee motivation.

Keywords: salary, wage, tariff rate, tariff system, payments, financial incentives.

JEL Codes: D24, J21, J31, P22

Tables: 3; References: 8

Language of the article: Ukrainian

References

1. Boginya, D. P. and Hrishnova, O. A. (2006), *Basics of labour economics*, Kyiv, Znannya-Pres. (In Ukrainian)
2. Kolot, A. M. (1998), *Motivation, promotion and assessment of staff*, Kyiv, Kyivskiy natsionalnyi ekonomichnyi universytet. (In Ukrainian)
3. The practice of human resource management, <http://nashol.com/2013081372922/praktika-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-armstrong-m-2004.html>. (In Ukrainian)
4. Approaches to personnel management in crisis, <http://www.hrm.ua/user/567418> (In Ukrainian)
5. McConnell, K. R. and Bru, S. L. (1999), *Economics: Principles, problems, politics*, Moscow, INFRA-M. (In Russian)
6. Grechan, A. P. and Bondarenko, O. S. (2007), "Features of innovative pay systems in industrial." *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 13, 17–21. (In Ukrainian)
7. Savkova, S. and Koval, R. (2007), "The use of international experience in the development of methodological approaches to the implementation of the Ukraine flexible tariff," *Ukraina: aspektypratsi*, 5, 27–29. (In Ukrainian)
8. Innovative wage system as a means of improving the efficiency of production, <http://www.stattionline.org.ua/ekonom/49/6608-innovacijni-sistemi-oplati-praci-yak-zasib-pidvishhennya-efektivnosti-virobnictva.html>. (In Ukrainian)