

АКАДЕМІЯ НАУК УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ ПРОБЛЕМ РИНКУ ТА ЕКОНОМІКО-ЕКОЛОГІЧНИХ
ДОСЛІДЖЕНЬ

На правах рукопису

ПЕРЕСТИН Богдан Васильович

ВНУТРІШНЬОВИРОБНИЧЕ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ
ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ РИНКОВИХ ВІДНОСИН

Спеціальність 08.00.05. - Економіка, планування,
організація управління
народним господарством та
його галузями/промисловість/

А в т о р е ф е р а т

дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата
економічних наук

Одеса - 1993

ІНБ ім. В. Стефаника
АН України

AB 27348

Робота виконана в Одеському інституті народного господарства.

- Науковий керівник - доктор економічних наук, професор ВАДУВ В.І.
- Офіційні опоненти - доктор економічних наук МАРДАРОВСЬКИЙ Ф.З.
- кандидат економічних наук ОСИПОВ В.М.

Провідна організація - Одеський політехнічний інститут

Захист дисертації відбудеться " 3 " червня 1993 р.
 о 14⁰⁰ годині на засіданні спеціалізованої Ради Д.016.67.01
 по захисту дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора наук
 в Інституті проблем ринку та економіко-екологічних досліджень
 Академії наук України за адресою: Україна, 270044 м.Одеса, Французький
 бульвар, 29.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Інституту.

Анотераферат розісланий " 30 " квітня 1993 р.

Вчений секретар
 спеціалізованої Ради
 кандидат економічних наук,
 старший науковий співробітник

С.К. ХАРИЧОВ

С. Харичов

ЛНБ ім. В. Стефаніка
 АН України

ЛНБ України ім.В.Стефаніка



00814212 (1)

I. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

I.1. Актуальність теми дослідження. Народне господарство країни зазнає економічної кризи, викликаной переходом до нових форм та методів управління. Вихід з кризи передова економічна наука бачить у скорішому формуванні ринкових відносин. З переходом до ринкової економіки промислові підприємства здобудуть реальну економічну самостійність. Підвищення ефективності їх функціонування в багатьох випадках визначається тим, наскільки оптимальними будуть їх організаційні форми та економічний механізм внутрішньовиробничого управління, що в нових економічних умовах є прерогативою самого підприємства.

Установлення прямої залежності економічного добробуту підприємства та кожного його робітника від кінцевих результатів їх діяльності повинно забезпечити постачання народному господарству необхідної кількості продукції і як наслідок - отримання високого прибутку, чому сприяють економія ресурсів та зниження собівартості продукції.

Система внутрішньовиробничого управління, яка являє собою єдність організаційної структури та економічного механізму, була об'єктом дослідження багатьох теоретичних робіт. Підходи вітчизняних вчених до рішення одних і тих самих питань виявляються неоднозначними. В багатьох випадках висловлюються суперечні концепції про зміст пріоритетних цілей функціонування підприємств та їх підрозділів. Роз'яснені також позиції з питання визначення госпрозрахункових показників ефективності функціонування підприємств та їх підсистем.

Внаслідок цього, у сучасній економічній літературі не досить глибоко вивчені можливості удосконалення організаційних та еконо-

мічних форм господарчого механізму в умовах ринкової економіки при різноманітності форм власності

Викладене визначає вибір теми цього дослідження та обумовлює його актуальність.

I.2. Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є розробка науково-методичних рекомендацій по удосконаленню економічного механізму внутрішньовиробничого управління в умовах переходу до ринкових відносин.

У зв'язку з поставленою метою передбачено рішення наступних завдань:

- виробити загальний підхід до розвитку системи внутрішньовиробничого управління;
- розробити принципи формування організаційної структури внутрішньовиробничого управління;
- уточнити поняття та розглянути елементи економічного механізму управління;
- сформувати систему цілей внутрішньовиробничого управління;
- виробити пропозиції по удосконаленню організаційної структури управління;
- удосконалити систему оцінних показників господарської діяльності окремих підрозділів підприємства;
- розробити цілеспрямований механізм матеріального стимулювання.

I.3. Предмет та об'єкт дослідження. Предмет дослідження — економічні методи внутрішньовиробничого управління, об'єкт — підприємства чорної металургії України.

I.4. Теоретичні основи та методи дослідження. Теоретичною основою роботи виявились основоположні праці вітчизняних та

закордонних вчених-економістів з проблем організації управління та утворення механізму внутрішньогосподарчого розрахунку.

Для рішення поставлених завдань застосовані елементи системного, в тому числі програмно-цільового підходу, методи групування та організаційного проектування.

1.5. Наукова новизна дисертаційного дослідження полягає у тому, що:

- розроблено загальний підхід до розвитку системи внутрішньовиробничого управління в сучасних умовах переходу до ринкової економіки;
- сформульовано принципи формування організаційної структури внутрішньовиробничого управління;
- уточнено цілі та завдання окремих підсистем внутрішньовиробничого управління підприємства;
- розроблено пропозиції по удосконаленню організаційних структур управління;
- поглиблено систему господарських оцінних показників;
- вироблено методичні основи створення цілеспрямованого механізму матеріального стимулювання.

1.6. Практичне значення роботи. Реалізація пропозицій та рекомендацій, які є у дисертації, дозволяє якісно поліпшити практику внутрішньовиробничого управління на рівні основної ланки народного господарства - промислових підприємств. Окремі положення роботи можна використати для доповнення відповідних курсів економічних спеціальностей вузів.

1.7. Впровадження результатів дослідження. Пропозиції, які торкаються удосконалення системи господарських оцінних показників та системи матеріального стимулювання, запроваджено на

Керченському металургійному заводі ім. Войкова та Каміш-Бурунському комбінаті ім. Орджонікідзе. Ряд положень дисертації використовується в учбовому процесі в інституті народного господарства.

1.8. Апробація роботи. Основні результати дисертаційного дослідження викладені на республіканському науково-економічному семінарі "Самофінансування: досвід, проблеми, перспективи" /м. Сімферополь, 10 жовтня 1989р./, Всесоюзній школі-семінарі передового досвіду працівників служб металургійних, трубних і металургійних підприємств Міністерства металургії СРСР /м. Керч, 21-22 вересня 1989р./, республіканській конференції "Досвід та проблеми розвитку госпрозрахункових відношень на підприємствах" /м. Севастополь, 12-14 квітня 1990р./, а також на конференціях вчених та фахівців, які проводилися в Республіці Крим.

1.9. Публікації. За результатами дослідження було опубліковано 16 друкованих робіт обсягом 5,4 др.л., з яких 4,9 др.л. належать особисто автору дисертації.

1.10. Структура роботи. Дисертація складається з вступу, двох розділів, списку літератури та додатків.

2. ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ.

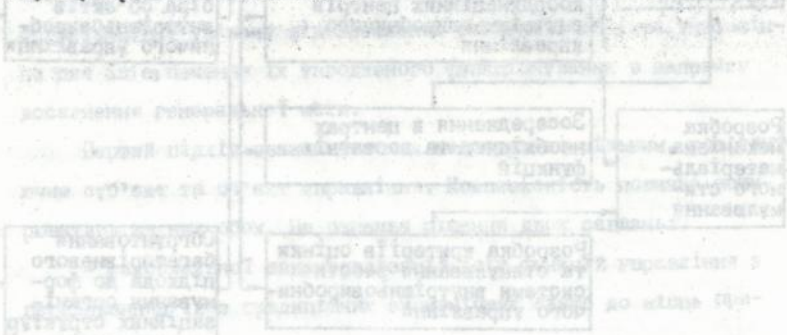
2.1. Вироблено загальний підхід до розвитку системи. Розроблення загального підходу пов'язане з визначенням цілей та завдань внутрішнім виробничого управління, обґрунтуванням вибору його об'єктів, принципів організації та ієрархічності організаційної структури управління.

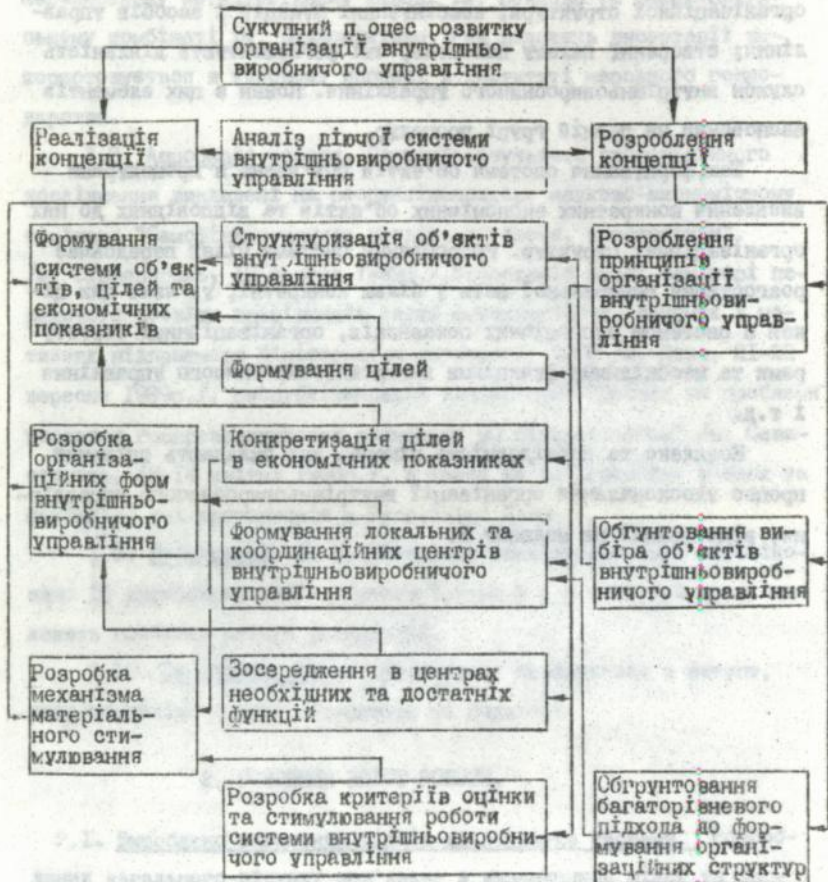
Реалізація загального підходу в конкретних методичних та практичних рішеннях складається у формуванні системи об'єктів,

цілей та показників внутрішньовиробничого управління, розробці організаційної структури, комбінуванні функцій і засобів управління; створенні пакету положень, які регламентують діяльність служби внутрішньовиробничого управління. Кожен з цих елементів заснований на певній групі процедур.

Так, формування системи об'єктів пов'язане з процедурами виявлення конкретних економічних об'єктів та відповідних до них організаційних структур. Розроблення системи цілей передбачає розгортання генеральної мети у більш конкретні, ув'язки цих цілей з системою економічних показників, організаційними структурами та необхідними функціями внутрішньовиробничого управління і т.д.

Комплекс та послідовність рішень, які складають спільний процес удосконалення організації внутрішньовиробничого управління, відображені на малюнку 1.





Мал. І. Блок-схема розвитку системи внутрішньовиробничого управління

2.2. Принципи формування організаційних структур управління. На думку автора, треба виділити наступні принципи:

- погодженість організаційної структури системи управління з природною структурою об'єкта управління;
- комплексність управління відокремленими підрозділами.

Перший принцип розвиває відоме положення про те, що ступень складності організаційної структури управління залежить від складності об'єкта управління. Оскільки система внутрішніх підрозділів підприємства, яка розглядається в дисертації, достатньо складна, служба управління повинна відзначитися адекватно складності та різноманітністю.

Комплексність управління в сучасній економічній літературі трактується по-різному. Одні автори розглядають її як інтеграцію функціональних елементів суб'єкта управління з метою їх комплексного впливу на окремі сторони діяльності об'єкта, інші - як організаційну ув'язку відокремлених елементів об'єкта управління для забезпечення їх узгодженого функціонування в напрямку досягнення генеральної мети.

Перший підхід вважається нам недостатньо цільним, роз'єднуючим суб'єкт та об'єкт управління. Комплексність повинна поширюватись на них обох. Це означає рішення двох завдань:

- максимальної децентралізації всіх функцій управління з передаванням їх з традиційних економічних служб до місць прийняття рішень;
 - концентрація загального керівництва окремими підрозділами в єдиному керуючому /координуючому/ центрі, який має нести повну відповідальність за реалізацію загальної мети.
- формування організаційної структури з урахуванням принципів

розподілу ресурсів, на яких повинно бути реалізовані процеси.

є важливою передумовою удосконалення механізму внутрішньовиробничого управління.

2.3. Поняття економічного механізму внутрішньовиробничого управління. На думку автора, економічний механізм це сукупність взаємопов'язаних в просторі і часу методів, які:

- стимулюють колективи на досягнення відповідних цілей, зокрема, скорочення часу розробки нової продукції, оптимізацію обсягу та структури засобів виробництва, підвищення обсягів виробництва та реалізації продукції;

- дають змогу встановити виробничі та інші зв'язки між окремими частинами підприємства, необхідні для підтримання його як системи у такому стані, який відповідає цілям підвищення ефективності виробництва;

- пов'язують розміри особистого стимулювання окремих працівників з кінцевими результатами економічної діяльності підрозділів та підприємства в цілому і таким чином об'єднують зусилля всіх ланок виробництва в справі досягнення економічних цілей.

Сукупність таких методів реалізується в системах показників, матеріального стимулювання, госпрозрахункової відповідальності.

Організаційні структури, інформаційні системи та інші частини загальної системи управління безпосередньо не входять до економічного механізму, хоча і є передумовами його надійного функціонування.

2.4. Економічні цілі у формуванні організаційних структур та механізму внутрішньовиробничого управління. Аналіз існуючих на багатьох підприємствах методів і форм управління показує, що всі вони суттєво стримують впровадження ефективного економічного

механізму - головним чином через властиву їм функціональну, а не цільову спрямованість. Робота по удосконаленню механізму внутрішньовиробничого управління повинна бути направлена в першу чергу у бік його цільової орієнтації.

Визначення мети підприємства як постійно діючої системи прийнято в дисертації як досягнення такого його стану, який максимально задовольняє погрєби суспільства, зокрема, потреби надсистеми.

Зважаючи на те, що підприємство в цілому та його окремі підрозділи можуть мати різні цілі - наукові, технічні, соціальні, економічні та інші - в дисертації пропонується шляхи рішення проблеми цільопокладання стосовно до внутрішньовиробничого управління. В ній розглянуті можливі варіанти декомпозиції генеральної цілі і обґрунтовано, що найбільш ефективним є варіант формування "дерева цілей" в їх якісній інтерпретації. Пропоновано два рівні деталізації: на першому визначаються найбільш важливі цілі, на другому - вони розгортаються в окремі підцілі, які і являють собою підставу для розробки системи економічних показників діяльності виробничих та інших підрозділів підприємства.

Виходячи з того, що генеральна ціль підприємства складається в досягненні необхідних суспільству матеріально-речових результатів виробництва в умовах економії усіх видів ресурсів, на першому рівні деталізації визначені такі дві групи пріоритетних цілей: 1/ забезпечення виробництва засобами праці, предметами праці, трудовими ресурсами, виробництво продукції в необхідних обсягах, її реалізація споживачам, 2/ досягнення економії витрат на забезпечення засобами праці, предметами праці, трудовими ресурсами, на виробництво та реалізацію продукції.

Визначені цілі покладені в основу пропозицій, спрямованих на удосконалення організаційних структур і економічного механізму внутрішньовиробничого управління.

2.5. Удосконалення організаційних структур управління. Найбільш суттєві недоліки організаційних структур, які використовуються в системі внутрішньовиробничого управління, полягають в тому, що, по-перше, вони орієнтовані не на цілі економічних об'єктів, а на виконання окремих функцій - планування, обліку, контролю. В цих умовах неможлива чітка цільова спрямованість управляючих підрозділів, без якої важко вирішувати економічні проблеми виробництва. По-друге, функції планування, обліку, контролю, аналізу, регулювання виконуються у відокремлених в організаційному відношенні підрозділах, що виключає можливість комплексного управління економічними об'єктами. Це веде до паралелізму, дублювання функцій, втрати відповідальності за стан об'єктів управління. По-третє, розривається цикл управління окремими економічними об'єктами, а це суттєво зникає взаємозв'язки між його функціями. Нарешті, необгрунтована їх централізація створює гостру інформаційну недостатність у місцях прийняття рішень, послабляє процес управління безпосередньо в виробничих підрозділах.

Вихід з цього становища автор бачить у використанні програмно-цільових структур, які дають можливість уникнути зазначених недоліків і якісно покращити систему внутрішньовиробничого управління. Два типи таких структур доцільно впровадити в практику: постійно діючі, та тимчасові.

В дисертації розглядаються можливі варіанти формування програмно-цільових структур постійного функціонування. Перший передсе-

час інтеграцію функцій управління в єдиному економічному відділі і ліквідацію самостійних підрозділів планування, обліку, фінансів, праці та заробітної плати. Сукупність функцій виконується в секторах, орієнтованих на комплексне управління засобами праці, предметами праці, трудовими ресурсами, виробництвом продукції, реалізацією грошовими ресурсами. Варіант буде ефективним в підприємствах середнього масштабу виробництва з відносно нескладною організаційною структурою цехів, відділів, служб.

Другий варіант передбачає, з одного боку, введення функцій планування, обліку, контролю в діяльність відділів постачання, виробництва, реалізації, фінансів та інш, з другого, - обґрунтовану їх децентралізацію в виробничі підрозділи. Варіант буде ефективним в великих підприємствах з складною структурою виробництва та управління.

Не зважаючи на нескладність варіантів, вони вирішують головну проблему - створюють умови для чіткої цільової орієнтації організаційної структури управління. Можливості рішення структури доповнюються тимчасовими органами управління, орієнтованими на реалізацію окремих програм.

2.6. Загальні напрямки розвинення економічного механізму управління. В звичайних виробничих структурах підприємство - це сукупність цехів, відділів та служб, які реалізують окремі цілі в системі внутрішнього розподілу праці. Навіть цехи з замкнутим циклом виробництва вирішують тільки частину проблем у багатоскладній його діяльності. Конструкторська та технічна підготовка виробництва, матеріально-технічне постачання, виробниче обслуговування, управління - це ті сфери, які безпосередньо реалізують велику групу цілей і таким чином обумовлюють можли-

вість досягнення цілей виробничими підрозділами і підприємством у цілому.

Як відомо, в умовах глибокого розподілу та кооперації праці окремі частини системи не мають адекватних їй властивостей і можливостей, дозволяючих їм реалізувати всю сукупність цілей системи. Тому слід визнати необґрунтованим використання в управлінні виробничими підрозділами товарно-грошового механізму. Для них потрібен механізм, який відображує не надумані, а реальні економічні процеси виробництва. А реальність така: цехи не вирішують, яку продукцію виробляють, не мають стосунків з зовнішнім середовищем, реалізують тільки ті цілі, які пов'язані з виробництвом продукції, ефективним витрачанням усіх видів ресурсів, економією сукупних витрат виробництва. Інші цілі їм не властиві через викладені вище обставини.

Формування в таких структурах механізму внутрішньовиробничого управління, який дає змогу направити їх діяльність на досягнення властивих їм цілей, передбачає:

- упорядкування норм витрачання усіх видів ресурсів;
- планування і оцінку діяльності цехів по показниках, конкретизуючих реальні цілі;
- створення системи довгочасних нормативів розподілу сум коштів матеріального стимулювання підприємства поміж усіма його підрозділами з урахуванням реальних результатів господарсько-вої діяльності;
- госпрозрахункову орієнтацію визначеної групи відділів та служб на відповідні економічні цілі, які дозволяють поліпшити становище справ у віднесених до їх компетенції сферах діяльності;

- формування для кожного підрозділу інтегрального показника реалізації цілей за допомогою введення в нього значень тих конкретних показників, на основі яких будується його госпрозрахункова діяльність;

- утворення у госпрозрахункових підрозділах фондів стимулювання шляхом виділення кожному з них тієї частини спільних коштів, котра залежить від вихідних довгочасних нормативів розподілу цих коштів та значень їх інтегральних показників реалізації цілей.

Така спрямованість рішень виключає всілякі чмовності, що створюють ніби-то ефективну систему внутрішньовиробничого госпрозрахунку, вона дозволяє ув'язати цілі та стимули підрозділів, реально зацікавити колективи у їх досягненні.

2.7. Система госпрозрахункових показників. Вирішуючи проблему становлення виробничим підрозділам конкретних госпрозрахункових показників, треба мати на увазі, що вони реалізують тільки ті цілі, як розглянуті в попередній частині автореферату. Відповідно до них слід виділити три групи показників: перша - це результати виробництва - обсяг і якість продукції та послуг; друга - це обсяг основних засобів, матеріальних і трудових ресурсів, які використані на виробництво продукції; третя - витрати на виробництво, які безпосередньо залежать від підрозділів.

В дисертації обґрунтована доцільність використання елементів госпрозрахункового механізму в управлінні діяльністю провідних відділів і служб. Зв'язок їх цілей з генеральною ціллю підприємства може бути досягнений через такі економічні показники:

- у відділах матеріально-технічного постачання, комплектації та інші
- оптимальність обсягів заучання ресурсів, транспорт-

ні, складські та інші витрати, обсяг ресурсів на складах;

- у конструкторському і технологічному відділах - витрати засобів праці, предметів праці та трудових ресурсів на вироблення нової продукції в порівнянні з витратами на аналогічну продукцію;

- у відділі головного механіка - оптимальність складу засобів праці, витрати, пов'язані з їх утриманням та експлуатацією, витрати на ремонт;

- виробничо-диспетчерському відділі - обсяг продукції та незакінченого виробництва, витрати на виробництво, ритмічність виготовлення продукції;

- у відділі реалізації - обсяг реалізованої продукції, невиробничі витрати, обсяг продукції на складах.

2.6. Механізм матеріального стимулювання. Найбільш суттєві важелі механізму, пропонувані в дисертації, складаються в наступному.

Джерелом матеріального стимулювання має бути єдиний заохочувальний фонд підприємства, який являє собою сукупність коштів, що сформована за рахунок як собівартості, так і прибутку. Їх слід використовувати шляхом розподілу поміж підрозділами залежно від ступеню досягнення властивих цілей.

Базою розподілу доцільно обрати систему стабільних, довготривалих нормативів. Для утворення кожному підрозділу рівних "стартових" можливостей в основу її формування має бути покладена структура фонду заробітної плати, яка склалася на час впровадження механізму.

Нормативи дають можливість розподіляти стимулюючі кошти поміж підрозділами, якщо кожен з них досяг власних цілей з рів-

ним ступенем ефективності. Але реально така ситуація практично неможлива, тому нормативну базу необхідно коректувати залежно від ступеню досягнення цілей.

Коректування виконується з допомогою інтегральних показників ефективності, відображаючих найбільш важливі результати господарської діяльності і маючих особистості конструкції залежно від змісту їх показників.

Для виробничих підрозділів можна використати інтегральний показник ефективності K_e , в якому окремі його складові K_o, K_a та інші/ виступають як відношення фактичних значень господарських показників до планових. Формула має такий вигляд:

$$K_e = \frac{K_o \times K_a}{K_f \times K_c \times K_b}$$

де: K_o - обсяг виробництва;

K_a - якість продукції;

K_f - наявність виробничих фондів;

K_c - чисельність працівників;

K_b - витрати виробництва.

Така конструкція інтегрального показника орієнтує цехи на підвищення результатів виробництва /значень чисельника формули/, скорочення обсягів використовуваних ресурсів та зниження витрат виробництва /значень знаменника формули/. Для посилення ваги тих чи інших його показників в формулу можуть бути введені відповідні коректурні значення. Наприклад, позаяк обсягу виробництва допоміжних цехів, зв'язаного з послугами основним цехам, можна обмежити значенням K_o рівним одиниці. Стосовно послуг зовнішнім замовникам, стимулювати їх обсяги не доцільно, тому і коректувати

показник не треба.

В діяльності допоміжних виробництв включно важливе значення має виконання замовлень основних цехів, тому в інтегральний показник доцільно ввести коефіцієнт ритмічності.

Інтегральний показник ефективності дозволяє формувати стимулюючі кошти в бригадах і виробничих ділянках, він конструтується на базі показників, через які оцінюється їх діяльність. Його конструкція розроблена в дисертації.

Інтегральний показник слід використовувати для узагальнюючої характеристики та стимулювання тих відділів і служб, діяльність котрих безпосередньо пов'язана з формуванням економічних результатів і може бути оцінена кількісно відповідними показниками. В дисертації розроблені інтегральні показники, які дозволяють коректувати нормативний фонд заробітної плати і формувати власні стимулюючі кошти в відділах головного конструктора, технолога, механіка, матеріально-технічного постачання, реалізації та інш.

Сформовані відповідно з розглянутою вище методикою стимулюючі кошти цехів, відділів і служб при необхідності збільшуються або зменшуються в зв'язку з задовільненням внутрішньовиробничих господарських санкцій. Це може бути досягнуто трьома шляхами:

- виключенням сум з витрат виробництва підрозділів, які понесли матеріальні витрати, та включенням їх у витрати підрозділів, які в цьому повинні;

- виключенням сум з витрат підрозділів, які понесли витрати, та зменшенням стимулюючих коштів підрозділів, які в цьому повинні;

- виключенням сум з витрат підрозділів, які понесли витрати, та включенням їх у загальногосподарські витрати.

3. ПУБЛІКАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ

1. Якою має бути контрольно-ревізійна служба./Б.В.Перестюк та ін.//Бух.облік. 1988, № 2 с.27-29 - 0,1 др.л.
2. Перестюк Б.В. Змагання та облік //Бух.облік. 1988, № 6, с.43-44 - 0,05 др.л.
3. Аптер Я., Перестюк Б. Премія чи привид // Екон.газета. 1988, № 41, с.8- 0,1 др.л.
4. Впровадження госпрозрахунку на підприємстві /Б.В.Перестюк/ //Інформ. листок Кримського МПЦНТІ, № 88-0098, 1988 - 0,14 д.л.
5. До питання калькулювання собівартості металопродукції /Д.І.Вайсман, Б.В.Перестюк, А.І.Ковальов, С.С.Аптекарь/ //Сталь, 1989, № 10, с.92-96 - 0,3 др.л.
6. Госпрозрахунок на заводі /Б.В.Перестюк// Інформ.листок Кримського МПЦНТІ, № 89-0097, 1984 - 0,14 др.л.
7. Аренда - модель на завтра /Б.В.Перестюк // Інформ листок Кримського МПЦНТІ № 89-0024 //, 1989 - 0,14 др.л.
8. Перестюк Б.В. Госпрозрахунок, практичний досвід освоєння. Сімферополь, Таврія, 1990, 48с. - 2,61 др.л.
9. Ще раз про суперечність другої моделі госпрозрахунку /Б.В.Перестюк// Економічні науки. 1990, № 2 с.121-123 - 0,2др.л.
10. Перестюк Б., Орлов А. Складний шлях //Г сподарство та право. 1990, № 5 с.29-35 - 0,35 др.л.
11. Аренда: законодавчий акт прийнято, неясність залишається /Б.В.Перестюк// Економічні науки. 1990, № 7 с.137-138 - 0,2 др.л.

12. Аренда: крок вперед чи назад? /Б.Перестюк// ЕКО, 1990, № 7, с.І37-І39 - 0,2 др.л.

13. Колективна власність в умовах а'зидних відношень /В.В.Перестюк// Інформ листок листок Кримського МТЦНТІ, № 90-0092, 1990 - 0,І3 др.л.

14. Перестюк Б. Про арендні відношення: перші підсумки //Економіка Рад.України, 1990, № І2 с.56-6І - 0,5 др.л.

15. Нормативний метод утворення фонда оплати праці /В.В.Перестюк// Інформ. листок Кримського МТЦНТІ № 0006-9І, 1991 - 0,І2 др.л.

16. Акції в умовах арендних відношень Б.В.Перестюк// Інформ листок Кримського МТЦНТІ, № 0007-9І, 1991 - 0,І4 др.л.

Внесу

Підлясно до докум^{29.04.93} № 60284 1/16 обом 1,25
Земельна в 353 Тираж 100 примірників. Відділ оператив-
ної поліграфії ОБН. 270100, вул. Радянської Армії, 8

AB 51348

465160

AB 27.348

AB 27.348

19240