

## НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

На конкурентоспроможність країни та її місце в світовій спільноті безпосередньо впливає інноваційний розвиток вітчизняних промислових підприємств, зокрема машинобудівного напрямку. Проте на даному етапі розвитку вітчизняні промислові підприємства машинобудування не відповідають сучасному рівню науково-технічного прогресу, тому потребують значного переоснащення для забезпечення виробництва якісної та продуктивної техніки, яка зможе конкурувати з провідними іноземними виробниками техніки та приносити прибуток, зокрема і національній економіці.

Важливу роль каталізатора в процесі управління прогресивними змінами та підвищення трудової і творчої активності відіграє мотивація. Мотивація є не тільки способом залучення й утримання висококваліфікованих кадрів, але і найважливішою умовою успіху організації.

Тому проведення дослідження сучасного стану промислових підприємств машинобудування та визначення шляхів їх перспективного розвитку є актуальною задачею.

Питанням управління виробництвом з точки зору теоретичних і практичних аспектів приділяли увагу багато вчених, таких як В. А. Панков [13], В. М. Петюх [15], М. Е. Портер [16], В. Дж. Стивенсон [19] та ін.

Дослідженням економічного потенціалу займалися як вітчизняні, так і закордонні вчені: І. О. Бланк, В. Н. Гавва, М. В. Грідчіна, С. Тейлор, М. Армстронг, Г. Беккер тощо. Проте всі вони розглядали певний напрямок розвитку потенціалу, але необхідність комплексного врахування потенціалу через наявність всіх задіяних ресурсів не поставала.

Питання мотивації праці, як одного з факторів ефективної діяльності підприємства, також розглядаються в чисельних наукових працях вчених. Вагомий

внесок у розв'язання проблеми мотивації діяльності, зокрема інноваційної, зробили вітчизняні вчені Г. А. Дмитренко, А. М. Колот, Г. Т. Куликов, І. Л. Петрова та інші. Проте, змінні умови зовнішнього та внутрішнього середовища ставлять перед підприємствами нові задачі в напрямку розробки ефективної соціально-економічної політики.

**Метою дослідження** є аналіз основних тенденцій та обґрунтування підходів до підвищення економічного потенціалу підприємств машинобудування шляхом сприяння їх інноваційному розвитку (зокрема з обґрунтуванням механізмів регулювання соціально-економічної політики підприємств).

Більшість машинобудівних підприємств з випуску техніки, зокрема сільськогосподарської, часто балансують на межі банкрутства; вони втрачають свій потенціал, коли випускають продукцію в одиничних екземплярах або малими серіями (яка випускалася раніше), інколи з незначними модернізаціями, або якщо взагалі на даний час зупинені (а деякі вже порізані на металобрухт).

Крім того, підприємства машинобудування стикаються з проблемою неконкурентоспроможності виробів, оскільки:

- збільшуються витрати за рахунок зовнішнього впливу (бо держава збільшує тарифи, мінімальну заробітну плату тощо), а отже і матеріальні витрати;

- тендери, що відбуваються з урахуванням впровадження електронного майданчика «Держзакупівлі.Онлайн», який входить до системи публічних закупівель ProZorro та відкритої системи комерційних закупівель RIALTO, на жаль не завжди є ефективною боротьбою проти корумпованих закупівель;

- ціни на продукцію підприємства, частіше за все, занижують для підвищення конкурентоспроможності на ринку, а це не сприяє подальшому інноваційному розвитку;

- структури підприємств не гнучкі, їх дуже важко перебудувати тощо.

Виходом з цієї ситуації, тобто на конкурентні позиції з світовими лідерами техніки, є впровадження та належне виконання державних програм розвитку, у яких чітко прописані необхідні почергові кроки для виконання.

Промислові підприємства машинобудування, зокрема сільськогосподарського, в кращому випадку працюють на вторинний ринок, а в сучасних умовах взагалі поступово втрачають ринки збуту. Те, що відбувається, відповідає закону «спадної віддачі», тобто безперервне зростання одного змінного ресурсу у сполученні з незмінною кількістю інших ресурсів на певному етапі призводить до припинення віддачі від нього, а потім і до скорочення [15, с. 174].

Так, на вітчизняних підприємствах металургії десятки років не запроваджувалися нові технології, а на багатьох підприємствах залишилися такі технології, про які вже забули у світі. Внаслідок цього Україна з експортера метала, наприклад, до Китаю, стала імпортером китайського металу, тому що Китай в цей самий час розвивав свою металургію, щоб вийти на світові ринки. А з іншого боку, з'являються матеріали-замінники. Майже теж саме відбувається і на підприємствах машинобудування.

З кожним роком вихід з кризи стає все більш утрудненим: старіє і вибуває з господарського обігу виробниче обладнання та технічне оснащення; морально застарівають численні експериментальні зразки нових моделей техніки, які так і не були поставлені на серійне виробництво. Постійно виникають питання: «Де взяти інвестиції на інноваційний розвиток?», «Як зменшувати ризики?», «Де взяти менеджерів розвитку?» та інші.

За останні десятиліття промислові підприємства суттєво, а у деяких випадках критично, втратили унікальні кадри – конструкторів, проєктантів, інженерів, організаторів виробництва, працівників робітничих професій тощо.

Останнім часом поширеною стала тенденція заміни постійної робочої сили на контрактів та тимчасові форми зайнятості, оскільки працедавці прагнуть мінімізувати витрати на виробництво (у тому числі знизити прямі витрати на персонал). При цьому тривалість трудового договору й умови зайнятості працівника стають нестабільними і негарантованими, тобто впроваджуються нестандартні [3] або як ще їх називають – атипові форми зайнятості.

Так звана «позикова праця» є різновидом тимчасової роботи, яка тим самим позбавляє працівника гарантій зайнятості, оскільки у будь-який

момент, незалежно від якості роботи, він може бути усунутий і направлений для виконання роботи до іншої організації, а якщо він є співробітником компанії-аутсорсера – то і взагалі звільнений. Оплата праці та соціальні гарантії таких працівників значно нижчі, ніж захищеність постійних робітників; у них не має упевненості в завтрашньому дні, тобто гарантій зайнятості, тому й відсутня прихильність до трудового колективу підприємства, зацікавленість в його подальшому розвитку.

Сучасний підхід до мотивації має враховувати переоцінку змісту праці, а також виокремлення інноваційної з традиційних видів трудової діяльності. У свою чергу, інноваційна діяльність має зворотний вплив на механізм мотивації, який повинен постійно змінюватися задля активізації творчості. У механізмі мотивації вирізняють внутрішні мотиви (схильність особистості до інновацій), зовнішні позитивні мотиви, що спонукають до участі в інноваційних процесах, а також зовнішні негативні мотиви, що змушують до участі в інноваційних процесах.

Аналіз сучасних систем мотивації та стимулювання персоналу вітчизняних підприємств до праці свідчить про те, що в Україні активно використовуються інструменти суто матеріальної мотивації. Загалом проблема мотивації виробничої діяльності може сприйматися вже не як локальна галузева проблема, а як проблема «неефективності функціонування суспільства в цілому» [7].

В рамках теперішніх міжнародних відносин Україна, як і Китай, перестає бути дешевим виробником – і це є позитивним явищем, оскільки виникла об'єктивна необхідність збільшувати розмір заробітної плати внаслідок того, що кваліфіковані і некваліфіковані кадри виїжджають закордон для тимчасового заробітку або постійного працевлаштування (частіше до Польщі, Німеччини) та згодом звикають до іншого рівня доходів. Однак китайські підприємства в той же час покращують якість своєї продукції, а вітчизняні, на жаль, частіш за все не проводять заходів на перспективу, а інноваційні процеси впроваджують за залишковим принципом [18].

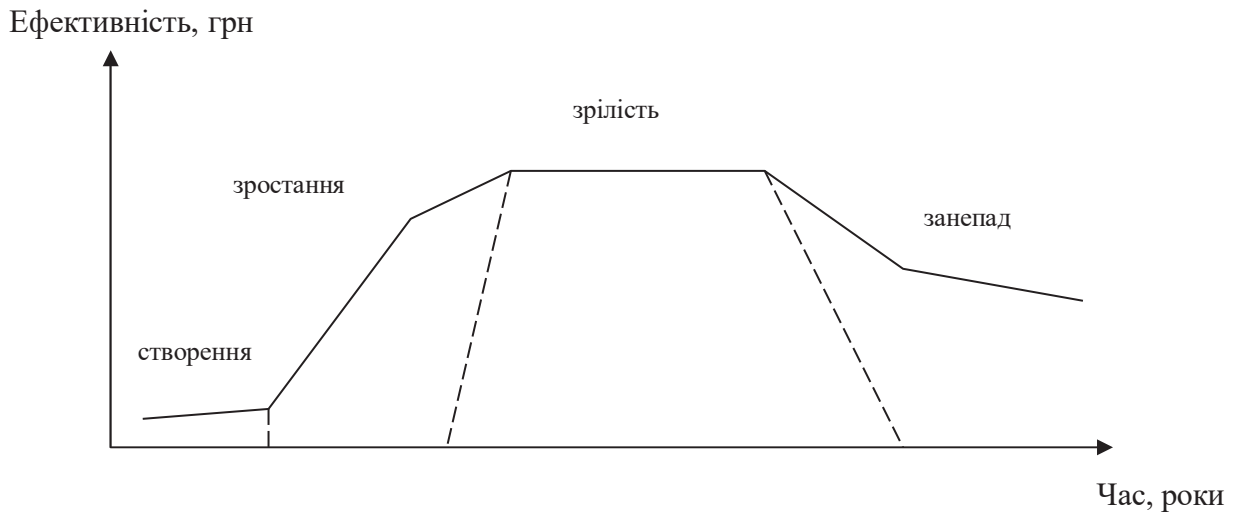
Для підприємств важливим є ефективний механізм управління витратами. Поняття «затрати» відображає трансформацію ресурсів у створення нової

вартості, більш точно пов'язане з реальним рухом грошових коштів і повинно широко використовуватися в плануванні нової собівартості продукції» [12, с. 18].

Управління витратами на підприємстві розглядається як взаємопов'язаний комплекс робіт, який формує корегуючий вплив на процес здійснення витрат під час здійснення підприємством господарської діяльності, спрямований на досягнення оптимального рівня витрат у всіх підсистемах підприємства за умови виконання в них будь-яких робіт (при цьому критерієм виступає мінімізація витрат) [20]. Але цей вид діяльності не повинен обмежуватись ініціативами щодо скорочення витрат та має спрямовуватись (як зазначає І. А. Бланк [2]) на ефективне використання усіх ресурсів підприємства [1].

Регуляторний аспект дії механізму передбачає визначення складу інструментів управління витратами на утримання та розвиток персоналу. Для цього необхідно проводити обґрунтоване планування витрат, як програми розвитку підприємства та його підрозділів, з урахуванням економічної оцінки витрат і ресурсів, а також кінцевих результатів діяльності. Тому факторного аналізу зазнають тільки такі сукупності, які взаємопов'язані між собою за принципом детермінації, оскільки такий випадок має причинно-наслідковий зв'язок: тобто у факторних моделях мають чітко простежуватись причина і наслідок (результативний і факторний показники), залежність між якими носить чітко односпрямований характер. Односпрямованість залежності має логічно виявлятися не тільки між об'ємними і кількісними показниками, а також і між об'ємними й якісними показниками.

З огляду на те, що план є результатом управлінського рішення, елементом механізму виступатиме передбачення у відношенні формування та розподілу витрат на утримання і розвиток персоналу з розподілом виділеної керівництвом суми згідно зі статтями витрат за функціональним, календарним і структурним принципами. Причому принцип складання планів витрат може змінюватись залежно від життєвого циклу підприємства (рис. 1).



**Рис. 1. Життєвий цикл підприємства за дослідженнями Б. З. Мільнера [9]**

Кожне підприємство має власний потенціал розвитку та необхідні умови для його реалізації, підпорядковується закономірностям циклічного розвитку всієї соціально-економічної системи. Однак при цьому інтенсифікація розвитку та відтермінування занепаду є одними з головних його умов.

Фази життєвого циклу, в яких знаходяться підприємства (за Б. З. Мільнером [9]), оцінюються за допомогою таких якісних характеристик:

- етап підприємництва: нечіткі цілі, високі творчі можливості;
- етап колективності: неформальне спілкування та структура, високі зобов'язання;
- етап формалізації та управління: формалізація правил, стабільна структура, основна увага приділяється ефективності;
- етап вироблення структури: ускладнення структури, децентралізація, диверсифіковані ринки;
- етапи занепаду: висока плинність кадрів, постійно зростаючі конфлікти.

За різними дослідженнями вчених-економістів при економіко-математичному моделюванні побудова життєвого циклу підприємства може включати велику кількість чинників (ніж наведено на рис. 1) та визначень криз, що сприяють зміні його стадій.

В залежності від того, на якому етапі знаходиться підприємство, воно застосовує систему стимулів традиційного або антикризового управління, яка

в загальному вигляді має вираз: «за стабільність та ефективність або за ініціативу відповідно». При цьому підприємство повинно нести соціальну відповідальність, тобто підтримувати певний рівень добровільного реагування на соціальні проблеми, що виникають.

Крім того, визначаючи траєкторії циклу великомасштабної економіко-виробничої системи (ВЕВС), обґрунтовують градієнт зміни ВЕВС, який враховує потенціал і стан, що характеризується складом елементів, структурою і стратегією, стійкістю та ефективністю тощо [4, 11].

Важливими є питання людського капіталу та управління розвитком персоналу через системний підхід, який полягає в комплексній оцінці результативності персоналу, обґрунтуванні вибору чинників внутрішнього і зовнішнього середовища. Він передбачає використання матричного аналізу для складання профілю середовища Дж. Вільсона, що базується на оцінці відносної значущості для підприємства окремих чинників.

Якісна модель оцінки ефективності витрат на утримання і розвиток персоналу  $j$ -го підприємства  $[M_{УПІj}(t)]$  на визначений момент часу  $t = t_i$ , представлена у вигляді:

$$M_{УПІj}(t) = \{R_{Пj}(t), R_{УПj}(t), R_{РПj}(t)\}, t = t_i, \quad (1)$$

де  $R_{Пj}(t)$ ,  $R_{УПj}(t)$ ,  $R_{РПj}(t)$  – показники, що відповідно характеризують рентабельність персоналу, рентабельність витрат на утримання персоналу, рентабельність витрат на розвиток персоналу на визначений момент часу  $t = t_i$  [17].

Підприємство, впливаючи на інноваційний розвиток, впливає і на розвиток персоналу, що проявляється у виборі гідних форм заохочення, сприянні фаховому зростанню та створенні необхідного кадрового резерву.

Метою розвитку персоналу є професійне навчання працівників, а саме: забезпечення належного рівня їх підготовки відповідно до вимог робочого місця; створення умов для професійної мобільності працівника; професійно-кваліфікаційне просування робітників; підвищення рівня продуктивності праці, якості продукції та систематичне оновлення номенклатури її випуску.

Для розвитку персоналу необхідно: підтримувати здібних до навчання працівників, поширювати знання і передовий досвід, навчати молодих співробітників, сприяти усвідомленню управлінським персоналом важливості розвитку персоналу, знижувати плинність персоналу.

Відзначимо, що фахове та посадове зростання є найважливішим мотивом у діяльності більшості працівників. Фахове зростання тісно пов'язане з проблемою кадрового резерву і плануванням кар'єри.

Сучасне виробництво в ринкових умовах вимагає системної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, формування і розвитку навчально-науково-виробничих комплексів ступеневої підготовки фахівців. Підвищення кваліфікації може розрізнятися за часом проходження (довго- або короткострокове навчання) та здійснюватися за різними видами (самостійне навчання, стажування, аспірантура тощо). Перекваліфікація дає можливість працівникам опанувати новий для них фах.

У ході інноваційного розвитку одні професії зникають, а інші з'являються; ущільнюється трудовий ритм, змінюються технічні засоби. Для більшості професій необхідним стає підвищення кваліфікації робітників, що включає: одержання нових спеціальних знань і навичок, застосування їх на практиці, підвищення та розширення кваліфікації, поліпшення якісних і кількісних показників виконаної роботи, адаптацію до мінливих умов виробничого процесу.

Для оцінки необхідності у навчанні потрібно дослідити фактори, які визначають становище працівника, проаналізувати вимоги до роботи, зробити прогноз майбутніх вимог до умов праці, оцінити знання й установки працівника, а також виявити його ділові та особисті недоліки. Організують навчання працівника при зміні посади, складу робіт чи виробничого процесу, пониженні кваліфікації, погіршенні психологічного клімату в колективі [6, с. 205–207]. При цьому бажано будувати соціонічні моделі особистості робітників на підприємстві, які характеризують не тільки професійні, а й особистісні якості людини, допомагають більш точно визначити придатність

претендентів на посаду. Для цього запроваджуються шкали-планки «етика – логіка», «інтуїція – сенсорика», «раціональність – ірраціональність» тощо.

Сучасні програми з підвищення кваліфікації мають за мету навчити працівника самостійно мислити, вирішувати комплексні питання, застосовувати підприємницький підхід до вирішення завдань, працювати в команді.

Крім того, визначаючи актуальність традиційних методів навчання, доцільно наголосити про набрання популярності методами, які розвиваються поряд із розповсюдженням інформаційних технологій та мережі Інтернет. Наприклад, вебінари, як елемент електронного навчання, відрізняються дешевизною та доступністю, надають чудову можливість прослуховувати курси зарубіжних викладачів без виїзду до місця навчання, адже для цього необхідний тільки комп'ютер та доступ до світової Інтернет-мережі. Проте для цього працівнику необхідно мати достатню мотивацію, щоб пройти повний курс онлайн-навчання.

Якщо розвиток персоналу переважно відбувається в межах організації або за її ініціативи та сприяння поза виробництвом, то професійний розвиток особистості може виходити за рамки трудової діяльності на робочому місці та здійснюватися не тільки за рахунок коштів організації, але і за рахунок бюджетних чи власних коштів громадянина [8, с. 149].

Керівник підприємства (заступник з управління персоналом) повинен бути ідеологом загального напрямку програми з розвитку персоналу та гарантом її наповнення; керівники підрозділів та HR-фахівці виступають розробниками контент-наповнення програми з обов'язковим визначенням та описом всіх її розділів і складових. В разі потреби або виведення функціональних обов'язків з розвитку персоналу на аутсорсинг можливе залучення сторонніх фахівців навчальних закладів, консалтингового бізнесу, фрилансерів тощо. Реалізація такого виду програми з розвитку персоналу передбачає всебічне забезпечення її практичних аспектів і включає інформаційну, фінансову, організаційну, кадрову та матеріально-технічну підтримку.

При визначенні або зміні технологічної політики підприємствам необхідно враховувати відомі закономірності (наприклад, закономірність кривої Гомпертца,

так званої «S-кривої», є нелінійним зв'язком між кумулятивними витратами (зусиллями), направленими на вдосконалення продукту або процесу, з одного боку, і продуктивністю, яка може бути отримана за рахунок вкладених інвестицій, з іншого боку [14, с. 275]) для того, щоб вчасно впливати на процес, змінюючи напрями кумулятивних витрат (зусиль).

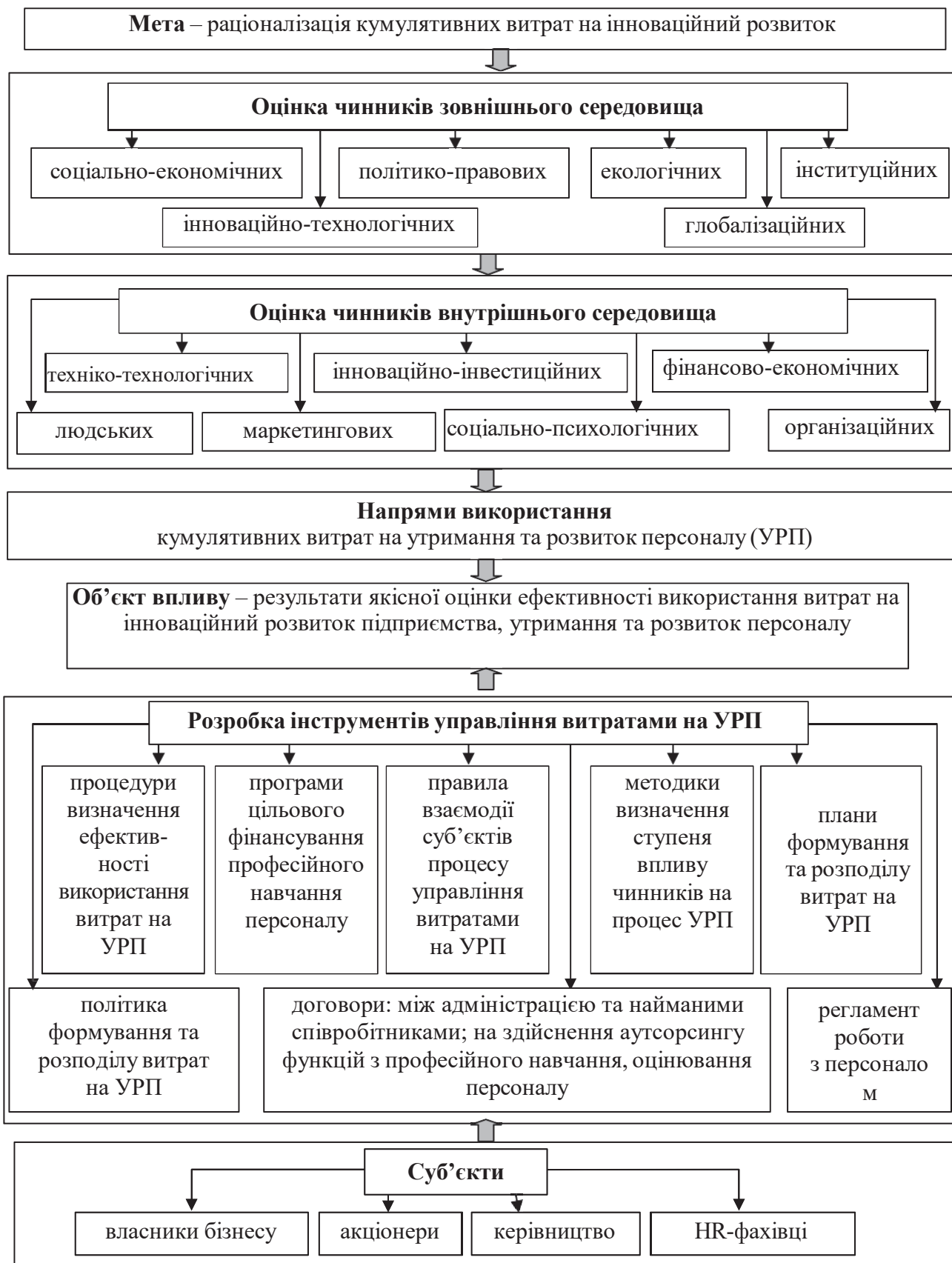
Ознакою виробництва інноваційного типу є перевищення віддачі від інвестицій в людський капітал над віддачею від інвестицій в матеріальні складові сукупного капіталу. Тому сучасним підприємствам потрібно планомірно сприяти підвищенню кваліфікації своїх працівників в учбових центрах, проведенню тренінгів тощо.

Аналіз літературних джерел переконливо свідчить про те, що організаційно-економічний механізм представляє собою систему формування цілей і стимулів, які дозволяють перетворити в процесі трудової діяльності рух (динаміку) матеріальних і духовних потреб членів суспільства на рух засобів виробництва і його кінцевих результатів, спрямованих на задоволення платоспроможного попиту споживачів. Тому в даному дослідженні під організаційно-економічним механізмом будемо розуміти саме це визначення.

Грунтуючись на відповідних положеннях, викладених у [5], відокремимо якісні риси сучасного механізму управління, зміст яких зводиться до наступного:

- ефективна система господарювання, що описує управління як відокремлену функцію виробничих відносин;
- оптимальне співвідношення різних форм і методів господарювання, що застосовуються суб'єктом для цілеспрямованого впливу на виробничі відносини;
- раціональна єдність економічних, соціальних, організаційних, правових, фінансових, культурних форм і методів, правил, норм, об'єднаних в економічний механізм, що дозволяє використовувати ці правила з метою заохочення персоналу до праці.

За результатами досліджень представляємо схему організаційно-економічного механізму управління кумулятивними витратами на інноваційний розвиток підприємства, утримання та розвиток персоналу підприємств (рис. 2).



**Рис. 2. Схема організаційно-економічного механізму управління кумулятивними витратами на інноваційний розвиток підприємства, утримання та розвитку персоналу підприємств**  
Джерело: складено авторами на підставі [11, с. 135]

Для обґрунтування структурних елементів схеми визначимо наступні шляхи:

– враховуючи, що дія чинників зовнішнього середовища є слабо прогнозованою, практично нерегульованою з боку підприємства та зумовлює вектор його діяльності, підпорядковуючи внутрішні процеси тенденціям розвитку, необхідно обґрунтувати вибір чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, що передбачає використання матричного аналізу для складання профілю середовища Дж. Вільсона, який базується на оцінці відносної значущості для підприємства окремих чинників;

– напрями використання витрат на утримання та розвиток персоналу відповідають складу витрат [10, с. 39], які повинні допомагати знаходити допустимі межі змін;

– визначення пріоритету дії механізму полягає у комплексній оцінці ефективності використання складу витрат;

– інструментальне забезпечення процесу управління витратами на утримання та розвиток персоналу дозволить у практичній площині використовувати ті з них, що в найбільшій мірі відповідатимуть критерію оптимальності розподілу суми витрат між визначеними видами, а саме: надання соціальних пільг працівникам підприємства; витрати на оплату праці, соціальні виплати і збори на обов'язкове державне пенсійне та соціальне страхування; витрати на оплату житла працівників; оплата за невідпрацьований час; витрати на розвиток (професійне навчання, адаптацію, оцінювання, рух персоналу, формування дієвої організаційної культури підприємства); витрати на утримання (спецодяг, взуття та інші засоби захисту працівників) тощо.

Економічний потенціал, як узагальнення всіх наявних потенціалів підприємства, є необхідною умовою його конкурентоспроможності. Тому комплексний показник оцінки економічного потенціалу машинобудівного підприємства повинен мати вигляд:

$$K_i = \sum_{j=1}^m a_{ij} z_{ij}, \quad (2)$$

де  $a_{ij}$  – вагові коефіцієнти, що визначають ступінь внеску  $j$ -го показника в економічний потенціал машинобудівного підприємства;

$z_{ij}$  – значення вхідних показників.

Цей показник дорівнює «1» тоді, коли всі показники набувають оптимальних, так званих «найкращих» значень, і «0» – коли всі показники «найгірші».

Методика містить основні етапи конструювання комплексної оцінки економічного потенціалу: формування множини показників; визначення характеристичних (оптимальних і граничних) значень показників; визначення вагових коефіцієнтів.

Для промислових підприємств вироблення сучасної стратегії розвитку передбачає націленість на ринок, в основі якої повинна бути технологічна політика. Крім того, осучаснений виробничий процес передбачає розвиток експериментального виробництва, організаційну та мотиваційну підтримку творчого креативного мислення на підприємстві. Тобто отриманий прибуток підприємства не повинен бути повністю направлений на «проїдання», а хоча б частково на перспективу [18].

Шляхи у напрямку відновлення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств машинобудування повинні бути дієвими: це може бути, наприклад, різноманітне сприяння виробництву сучасної продукції з урахуванням нових технологій, що відповідає сучасним позиціям якості, або надання переваги енергозберігаючим технологіям, нетрадиційним енергоресурсам і засобам контролю за витратами енергії. Підприємствам необхідно запроваджувати комплексний механізм підвищення інноваційного розвитку, оскільки саме від управління внутрішньою діяльністю підприємства залежатимуть результативні показники всієї роботи підприємства.

Крім вже визначених підходів, є необхідність проведення обґрунтованої політики щодо закупівлі за тендерами та постійного програмного цінового моніторингу за закупівлею матеріалів і комплектуючих, що дозволить прозоро залучити нових постачальників з більш сприятливою ціною. Дієвий маркетинг

як частина продажу продуктів підприємства з цілеспрямованим відзначенням якості може збільшити частку ринку, внаслідок чого зростуть обсяги продажів.

Оптимізація ж мотиваційного механізму, тобто підвищення мотивації діяльності персоналу, його трудового потенціалу, повинна відбуватися, в першу чергу, шляхом осучаснення змісту праці (зокрема творчої) та її мотивації, створення соціально-сприятливих умов для ефективного використання зусиль персоналу на підприємстві.

Якщо економічні (спільність матеріальних інтересів окремого працівника з економічними інтересами підприємства), організаційні, соціально-психологічні, морально-етичні та інші умови роботи персоналу поліпшуються, то згодом це впливає на результативність роботи підприємства в цілому.

### Список використаних джерел

1. Sysolina N. P. Development of economic potential of enterprises and their associations / N. P. Sysolina, S.S. Nisfoyan, G.V. Savelenko // Actual problems of modern economy development: Collection of scientific articles. – Thorpe Bowker. Melbourne. Australia. 2015. – P. 132–136.
2. Бланк И. А. Основы инвестиционного менеджмента / И. А. Бланк. – 2-е изд. перераб. И доп. – М. : Ольга-Никацентр, 2009. – 560 с.
3. Галайда Т. О., Нестандартні форми зайнятості персоналу суб'єктів підприємництва та перспективи їх розвитку в Україні / Т. О. Галайда, Н. Б. Теницька, Н. В. Черногорська // Проблеми системного підходу в економіці. – 2018. – № 3 (65). – С. 67–73.
4. Забродский В. А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем / В. А. Забродский, Н. А. Кизим. – Х. : Бизнес Информ, 2001. – 72 с.
5. Костирко Р. О. Організація внутрішнього контролю в управлінні витратами машинобудівного підприємства: монографія / Р. О. Костирко, С. В. Щеголькова. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2010. – 296 с.
6. Крушельницька О. Управління персоналом: навч. посіб. / Ольга Крушельницька, Дмитро Мельничук. – 2-е вид., перероб. й доп. – К.: МАУП, 2006. – 709 с.
7. Куликов Г. Т. Мотивация труда наемных работников: моногр. / Г. Т. Куликов; отв. ред. Д. П. Богиня. – 2-е изд., перераб. – К.: Ин-т демографии и социальных исследований НАН Украины, 2006. – 244 с.
8. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
9. Мильнер Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. – М.: Инфра-М, 1998. – 336 с.

10. Мотиваційні механізми на сучасному підприємстві / Н. П. Сисоліна, С. С. Нісфоян // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, вип. 31. – Кропивницький: ЦНТУ, 2017. – С. 273–279.
11. Нісфоян С. С. Управління витратами на утримання і розвиток персоналу машинобудівних підприємств: дис. кан. екон. наук: спец. 08.00.04 / Нісфоян Сергій Сергійович. – Х., 2014. – 296 с.
12. Орлов О. О. Управління накладними затратами в системі формування фінансових результатів промислових підприємств: монографія / О. О. Орлов, Є. Г. Рясних, Є. М. Рудніченко; за ред. О. О. Орлова. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – 223 с.
13. Панков В. А. Управление стоимостью наукоемкого машиностроительного предприятия: теория и практика / В. А. Панков. – К.: Наукова думка, 2003. – 424 с.
14. Панченко Є. Г. Міжнародний менеджмент: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Є. Г. Панченко. – 2-ге вид., без змін. – К.: КНЕУ, 2006. – 468 с.
15. Петюх В. Н. Рыночная экономика. Настольная книга делового человека / В. Н. Петюх. – К.: Урожай, 1995. – 432 с.
16. Портер Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер; пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 453 с.
17. Сисоліна Н. П. Управління розвитком персоналу на машинобудівних підприємствах України / Н. П. Сисоліна, С. С. Нісфоян // Сьвременни проблеми на регіональному розвитку: Сьбрани статии. Т. 1. – Академично издателство на Аграрния университет Пловдив, България, 2014. – 311 – 314 с.
18. Сисоліна Н. П. Проблемні аспекти і перспективи інноваційного розвитку сільськогосподарського машинобудування / Н. П. Сисоліна, Г. В. Савеленко, І. П. Сисоліна // Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки, вип. 1 (34). – Кропивницький: ЦНТУ. – 2018. – С. 278–286.
19. Стивенсон В. Дж. Управление производством: пер. с англ. / В. Дж. Стивенсон. – М.: Бином, 1999. – 928 с.
20. Управління витратами: навч. посіб. / М. Г. Грещак, В. М. Гордієнко, О. С. Коцюба та ін.; за ред. М. Г. Грещака. – К. : КНЕУ, 2009. – 264 с.