

**О.В. Захарова,
Е.М. Придятько**

**ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО
ПІДПРИЄМСТВА: ІНСТРУМЕНТАРІЙ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»**

**О.В. Захарова,
Е.М. Придятько**

*Присвячується 50-річчю факультету
економіки та менеджменту
ДВНЗ «Донецький національний
технічний університет»*

**ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО
ПІДПРИЄМСТВА: ІНСТРУМЕНТАРІЙ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ**

Монографія

Київ 2019

УДК 658.3:331.108.3
ББК 65.9(4УКР)29-64
3 38

Автори:

Захарова О.В., доктор економічних наук, професор
Придятько Е.М., кандидат економічних наук

Рецензенти:

Цимбалюк С.О., доктор економічних наук, доцент, декан факультету управління персоналом, соціології та психології Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана Міністерства освіти і науки України.

Хобта В.М., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства ДВНЗ «Донецький національний технічний університет» Міністерства освіти і науки України.

*Рекомендовано до друку вченою радою
ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»
Протокол № 3 від 28 березня 2019 р.*

**З 38 Формування персоналу промислового підприємства:
інструментарій забезпечення ефективності:** монографія /
О.В. Захарова, Е.М. Придятько; ДВНЗ «Донецький національний
технічний університет». – Київ: ФОП Гуляєва В.М., 2019. – 273 с.

ISBN 978-617-7503-49-0

Монографію присвячено розробці теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективності формування персоналу промислового підприємства. Виконано обґрунтування семантики поняття «формування персоналу промислового підприємства» із визначенням його основних етапів. Визначено чинники та систематизовано показники оцінки ефективності формування персоналу. Узагальнено критерії оцінки ефективності формування персоналу промислового підприємства. Проаналізовано вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на ефективність формування персоналу промислових підприємств на національному та галузевому рівнях. Здійснено оцінку ступеня результативності використання персоналу промисловими підприємствами Донецької області. Обґрунтовано систему управління ефективністю формування персоналу промислового підприємства. Розроблено модель комплексної діагностики ефективності формування персоналу промислового підприємства. Розраховано прогнозні сценарії підвищення ефективності формування персоналу машинобудівних підприємств Донецької області.

Для науковців, викладачів, студентів економічних спеціальностей закладів вищої освіти, керівників і фахівців з управління персоналом промислових підприємств.

УДК 658.3:331.108.3
ББК 65.9(4УКР)29-64

© О.В. Захарова, Е.М. Придятько, 2019

ISBN 978-617-7503-49-0

O.V. Zakharova, E.M. Pridatko

Monograph
FORMING OF PERSONNEL OF AN INDUSTRIAL
ENTERPRISE: EFFICIENCY TOOLS

The monograph deals the development of theoretical foundations and practical recommendations for improving the efficiency of the processes of forming the personnel of industrial enterprises. Has been clarified the essence of the scientific concept “forming the personnel of an industrial enterprise”. The analysis of scientific approaches to the definition of stages in the process of forming the personnel of an industrial enterprise and the sequence of their implementation made it possible to identify and characterize the essence of the six main stages, covering all its procedures.

The factors influencing the efficiency of forming the personnel of an industrial enterprise are determined. The essential characteristic of the identified factors and the substantiation of the content of their influence on the components of the functioning of the general personnel management system made it possible to determine the direct or indirect nature of their influence on the course of each of the six stages of forming the personnel of an industrial enterprise. Systematized indicators of evaluation of the effectiveness of the process of forming the personnel. Selected indicators were grouped by stages of forming the personnel. The influence of external and internal factors on the effectiveness of forming the personnel of industrial enterprises at the national and sectoral levels is analyzed. The estimation of the degree of effectiveness of the use of personnel by industrial enterprises of the Donetsk region was carried out.

A comprehensive system of efficiency management of forming the personnel of an industrial enterprise is justified. The model of complex diagnostics of the efficiency of forming the personnel of an industrial enterprise, which consists of the sequential execution of three evaluation phases, is substantiated. During the first phase of diagnostics, it is recommended to assess the degree of performance of the performance criteria for each of the six stages of forming the personnel. The second phase of diagnostics consists in evaluating the efficiency of the enterprise's activities in implementing a rational correlation of absolute indicators, and the third phase is the implementation a reasonable ratio of relative indicators. The forecast scenarios for increasing the efficiency of forming the personnel of an industrial enterprise are calculated.

ЗМІСТ

Передмова	6
Глава 1 Теоретичні засади формування персоналу промислового підприємства	9
1.1 Сутність та етапи формування персоналу, його роль у забезпеченні конкурентоздатності промислового підприємства.....	9
1.2 Чинники впливу на ефективність формування персоналу.....	25
1.3 Інструментарій оцінки ефективності формування персоналу.....	45
Глава 2 Діагностика ефективності формування персоналу промислового підприємства	61
2.1 Дослідження впливу зовнішніх чинників на ефективність процесу формування персоналу.....	61
2.2 Аналіз внутрішніх чинників забезпечення ефективності процесу формування персоналу.....	78
2.3 Оцінка ступеня результативності використання персоналу промисловими підприємствами Донецької області.....	96
Глава 3 Науково-методичні рекомендації щодо підвищення ефективності формування персоналу промислового підприємства	125
3.1 Формування комплексної системи управління ефективністю формування персоналу.....	125
3.2 Модель комплексної діагностики ефективності формування персоналу.....	141
3.3 Прогнозування сценаріїв підвищення ефективності формування персоналу.....	158
Післямова	176
Література	179
Додатки	199

ПЕРЕДМОВА

Забезпечення ефективності функціонування промислових підприємств на сучасному етапі розвитку економіки України виступає базовою умовою як виходу країни із зтяжної фінансово-економічної кризи, так і поступового набуття нею ознак прогресивного розвитку у напрямі науково-технологічного прогресу та поширення інноваційно-знаннєвих трансформацій на всі сфери життєдіяльності суспільства. Водночас швидкість реалізації таких перспектив залежить не стільки від наявності й достатньої кількості фінансових і матеріальних ресурсів, що є у розпорядженні підприємства, скільки від компетентності персоналу, який має бути професійно здатним і практично вмілим, мати високий рівень мотивації на власний розвиток і позбавленим опору до впровадження докорінних змін у його діяльність. Залучення та виховання безпосередньо в умовах підприємства таких працівників є досить тривалою справою, яка в організаційному плані може бути реалізованою за рахунок процесу формування персоналу, на успішність перебігу якого впливає значна кількість різнорідних чинників. Від того, наскільки раціонально керівництво промислового підприємства зможе організувати процес формування персоналу, максимально використовуючи при цьому потенційні переваги та нівелюючи негативний вплив з метою підвищення ефективності, буде залежати рівень його фінансово-економічного результату та конкурентоспроможність на ринку.

Фундаментальні основи досліджень окремих процедур використання робочої сили заклали класики зарубіжної науки Ч. Беббідж (Ch. Babbage), А. Маслоу (A. Maslow), Е. Мейо (G.E. Mayo), Р. Оуен (R. Owen), Ф. Тейлор (F.W. Taylor), А. Файоль (H. Fayol). Науковцями було встановлено природу й основи раціональної праці, визначено дієві інструменти підвищення продуктивності, обґрунтовано умови досягнення ефективності управління людьми на виробництві.

Формування сучасної української наукової школи управління персоналом і створення на цій основі передумов зростання трудового потенціалу промислового сектору економіки країни пов'язано з працями таких вчених, як В. Антонюк, Л. Балабанова, Н. Гавкалова, О. Грішнова, А. Колот, О. Крушельницька, Е. Лібанова, В. Нижник, В. Никифороенко, В. Онікієнко, В. Петюх. Зокрема цими

авторами було сформовано теоретичні засади та практичний інструментарій стосовно управління персоналом підприємства як складової забезпечення ефективності його виробничо-господарської діяльності. Водночас, питання забезпечення ефективності окремих організаційних процедур у межах загальної системи управління персоналом підприємства залишаються малодослідженими, що зумовило потребу в подальших дослідженнях шляхів забезпечення ефективності формування персоналу та визначило актуальність роботи.

У першій главі здійснено уточнення сутності категорії «формування персоналу промислового підприємства». Охарактеризовано зміст шести основних етапів, що охоплюють всі процедури формування персоналу промислового підприємства. Обґрунтовано наявність первинної та вторинної послідовності реалізації етапів ефективного процесу формування персоналу.

Узагальнено і систематизовано підходи до виокремлення чинників, що впливають на формування персоналу промислового підприємства, обґрунтовано доцільність їх поділу на зовнішні й внутрішні залежно від джерела та вектору дії. Визначено наявність як прямого, так і опосередкованого характеру чинників впливу на реалізацію кожного з шести етапів процесу формування персоналу.

Систематизовано показники оцінки ефективності формування персоналу, у основу якої закладено підхід, що базується на забезпеченні вимог достовірності, точності, комплексності, всебічності й помірної трудомісткості процедур оцінки при високому ступені інформативності та наочності висновків за ними. Відібрані показники було згруповано та розподілено за етапами процесу формування персоналу промислового підприємства. Для кожного етапу узагальнено критерії оцінки ефективності процесу формування персоналу промислового підприємства.

У другій главі проведено оцінку впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на ефективність процесу формування персоналу промислового підприємства в Україні за період 2010-2016 рр. Здійснено моделювання впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на ефективність перебігу галузевих процесів формування персоналу промислових підприємств України. Факторними показниками обрано ключові показники характеристики впливу кожного чинника на досліджуваний процес, а результиуючим – середній рівень річної продуктивності праці одного працівника.

Досліджено тенденції ретроспективної зміни індикаторів розвитку ринку праці Донецької області, яка до 2014 р. виступала беззмінним лідером серед областей України за часткою валового регіонального продукту у загальному підсумку завдяки промисловій спрямованості побудови її економіки. Здійснено діагностику результативності формування персоналу восьми потужних підприємств машинобудування Донецької області за період 2010-2016 рр.

У третій главі розроблено комплексну систему управління ефективністю формування персоналу промислового підприємства, яка є логіко-структурною послідовністю етапів процесу. Обґрунтовано модель комплексної діагностики ефективності формування персоналу промислового підприємства, яка складається з послідовного виконання трьох фаз оцінки. Протягом першої фази діагностики рекомендовано проводити оцінку ступеня виконання критеріїв ефективності кожного з шести етапів процесу формування персоналу промислового підприємства. Друга фаза діагностики полягає в оцінці ефективності діяльності підприємства за виконанням раціонального співвідношення абсолютних показників, та третя фаза – за виконанням раціонального співвідношення відносних показників.

Виконано оцінку ефективності процесу формування персоналу восьми досліджуваних машинобудівних підприємств Донецької області за запропонованою у роботі моделлю комплексної діагностики. На прикладі трьох машинобудівних підприємств Донецької області, що за результатами діагностики показали незадовільні результати при високому виробничому і людському потенціалі (ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод», ПАТ «Слов'янський машинобудівний завод» та ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій») здійснено моделювання впливу ключових для підприємства показників на рівень фінансової результативності використання персоналу. На підставі цього розроблено сценарії розвитку кожного підприємства за умови ймовірного варіювання значень ключових для нього показників та обґрунтовано порогові значення ключових показників, досягнення яких підвищить ефективність процесу формування персоналу.

Автори висловлюють щирю вдячність колегам, рецензентам, рідним та друзям, які допомогли у написанні цієї монографії.

Глава 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та етапи формування персоналу, його роль у забезпеченні конкурентоздатності промислового підприємства

Реалізація докорінних економічних перетворень в економіці України, обґрунтування, розробку і впровадження яких проголошено владою як першочергове завдання на найвищому національному рівні на короткострокову перспективу, має базуватися на певній надійній і стійкій платформі, роль якої на даному етапі розвитку економіки країни призначені відіграти промислові підприємства, найбільш високотехнологічним з яких за оптимістичними прогнозами вдасться найближчими роками надати економічному зростанню країни поштовх від 7,0 до 12,0% [1, с. 13]. Це має стати досить доречним у справі практичної реалізації пріоритетних для України завдань досягнення Цілей Сталого Розвитку до 2030 р., а саме «реального зростання ВВП щонайменше вдвічі з одночасним підвищенням рівня зайнятості населення працездатного віку до 70,0%» [2, с. 10]. Такі тенденції мають дозволити економіці України наблизитися до загальносвітових тенденцій зростання та здійснити докорінну трансформацію ролі промисловості через «суттєве підвищення продуктивності праці промислово-виробничого персоналу» та одночасне запровадження принципів «зростаючої віддачі, яка дозволяє отримувати з одного типу сировини різні продукти для інноваційних способів їх використання» [3, с. 22; 4, с. 68]. За цих умов досить актуальним постає питання ступеня забезпеченості промислових підприємств якісним персоналом, від рівня професійності, компетентності, мобільності та досвідченості якого залежать потенціальні можливості оптимізувати його чисельність, а, отже і скоротити непродуктивні виробничі витрати і втрати при одночасному підвищенні продуктивності адміністративно-управлінської та виробничої праці. Поширення такої стратегії управління на всі без виключення сфери та галузі національної економіки буде сприяти поступовому виходу країни з фінансово-економічної кризи і надасть поштовх до її сталого розвитку.

Сучасні світові передові тенденції щодо інноваційного всебічного розвитку поступово привносять нові аспекти і в українську економіку. Так, протягом останніх років спостерігається процес суттєвої зміни ролі людини у виробництві завдяки трансформаціям, які спостерігаються у змісті праці та через поступове впровадження пілотних нововведень й інновацій, у результаті чого відбувається безперервне зростання вимог до професійного, освітнього та культурного рівня працівника, підвищення значущості для підприємства ступеня його самоконтролю й самодисципліни, наявності прагнення до постійного професійного саморозвитку і вдосконалення, а отже, має відбутися позитивна зміна пріоритетів у системі цінностей всіх без виключення працівників незалежно від рівня їх посади, робочого місця або професії. Проте досягти означених позитивних результатів неможливо виключно адміністративними заходами силами одного підприємства – це досить тривалий процес, участь у якому мають брати всі без виключення учасники процедур становлення професіонала та особистості, а саме: родина, середня, професійно-технічна та вища школа, позашкільні заклади та установи, усі підприємства, де протягом трудового життя працювала людина, суспільство тощо. Лише на таких засадах можливо побудувати ефективну кадрову політику будь-якого підприємства, здатну вивести його на новий рівень розвитку та забезпечити конкурентоздатність на ринку.

Теоретичному та практико-методичному дослідженню процедур формування та використання персоналу підприємства присвячено праці багатьох закордонних і вітчизняних науковців. Передумови розвитку сучасної теорії управління персоналом були закладеними ще у першій половині XIX ст., коли Р. Оуен (R. Owen) і Ч. Беббідж (Ch. Babbage) висловили революційну на той час гіпотезу про те, що здорова та матеріально забезпечена робоча людина, праця якої відповідає її рівню досвіду, знань та вмінь, виступає головним чинником досягнення успішності діяльності промислового підприємства [5; 6, с. 91–109; 7, с. 165]. На початку XX ст. Ф. Тейлор (F.W. Taylor) продовжив досліджувати природу раціональної промислової праці та заклав основи наукового управління, що базувалися на чіткому формулюванні управління завдань, ретельному контролі за якістю їх виконання, профільному навчанні персоналу та встановленні тісного зв'язку між

продуктивністю праці й рівнем її оплати [8]. А. Файоль (H. Fayol) на цьому підґрунті виділив п'ять основних функцій управління: планування, організація, командоутворення, координація та контролінг, ретельне дотримання яких мало забезпечити ефективність діяльності будь-якого підприємства [9]. Е. Мейо (G.E. Mayo) у 30-ті рр. ХХ ст. на підставі глибоких експериментальних досліджень також дійшов висновку, що ефективність діяльності підприємства визначається рівнем продуктивності праці його персоналу, при цьому акцентуючи увагу на тому, що забезпечити зростання значення цього важливого для керівництва показника можливо виключно соціально-психологічними чинниками впливу [10, с. 10]. У той же час А. Маслоу (A. Maslow) запропонував теорію, відповідно до якої вищою потребою людини є самореалізація й самоактуалізація, досягнення яких мало сигналізувати про розвиток особистості та прискорене нагромадження трудового й людського потенціалів [11]. При цьому за таких умов людина мала досягти морально-психологічного стану щастя, через що зростатиме рівень його продуктивності, від чого мало виграти і само підприємство.

Слід зазначити, що досить потужною є сучасна українська наукова школа досліджень у сфері управління персоналом й формування на цій основі трудового потенціалу промислового сектору економіки країни. Так, Е. Лібанова зазначає, що одним з головних «індикаторів прогресу» суспільства має стати «сталість людського розвитку» [12, с. 4]. А. Колот й О. Кравчук віддають людині провідну роль у «забезпеченні стійкого розвитку суспільства» й сучасного виробництва та наголошують на тому, що новітні умови господарювання висувають «якісно інші вимоги до людського чинника», а його формування має базуватися на «новій якості людського та соціального капіталу», розвитку «творчого потенціалу» [13, с. 14; 14, с. 4]. В. Дюжев і О. Бойченко уточнюють при цьому, що суспільний прогрес і перспективний техніко-технологічний розвиток економіки країни залежать від інноваційного потенціалу її промислового сектору, що формується завдяки побудованій системі управління персоналом [15, с. 42].

В. Антонюк стверджує, що в умовах формування постіндустріального суспільства трудовий потенціал, тобто сукупність працівників, що забезпечують ефективне функціонування підприємства, являється «основним чинником

розвитку будь-якої сфери економічної діяльності» [3, с. 19]. Цієї ж думки дотримується і Р. Чорний, який визначає трудовий потенціал «ключовим фактором побудови конкурентоспроможної економіки та досягнення індивідуального суспільно-економічного комфорту кожного громадянина» [16, с. 34]. При цьому О. Амоша й Л. Шамілева в основу концепції розвитку трудового потенціалу промисловості закладають соціальну відповідальність роботодавців як базову умову «відновлення робочої сили» й «забезпечення повної та раціональної зайнятості працівників» [17, с. 4–5].

В. Петюх обґрунтовує доцільність активного залучення держави до процесів формування «потенційної робочої сили» високої якості для промислового підприємства шляхом забезпечення умов для підготовки висококваліфікованих фахівців і стимулювання, таким чином, перспективного розвитку бізнес-середовища [18, с. 56]. Цю тезу підтверджує також і В. Онікієнко, який акцентує увагу на тому, що однією з базових функцій держави є «моніторинг соціально-трудої сфери, включаючи розвиток персоналу на підприємствах, умови і охорону праці, організацію її оплати відповідно з нормативно-правовими актами та колективними договорами» [19, с. 67]. Однак, незважаючи на значну кількість наукових праць та досліджень, питання всебічного обґрунтування сутності, складових й закономірностей регулювання процесу формування персоналу і досі залишаються актуальними і тому потребують подальших розробок.

За часів проголошення Україною незалежності відбулося переосмислення ролі людини в діяльності промислового підприємства, яке прагне стати конкурентоздатним і прибутковим, здійснився поступовий перехід від її розгляду виключно як одного з рівноправних учасників виробничих відносин (наряду із засобами та предметами праці), до визнання працівника головним важелем перспективного розвитку та інструментом досягнення потенційних можливостей у всіх сферах функціонування суб'єкта господарювання. Відповідним чином було кардинально трансформовано й наукові погляди на сутність кадрового управління на рівні промислового підприємства. При цьому за вектор руху було обрано євроінтеграційні процеси та прагнення максимально опанувати новітні інструменти кадрового менеджменту, що вже тривалий час активно використовуються підприємствами розвинених країн світу. Натомість удосконалення

процесів щоденного кадрового забезпечення життєдіяльності підприємства здебільшого втратило свою привабливість й актуальність як для українських науковців, так і для практиків, що стало одним із чинників падіння результативності кадрової стратегії, а отже і ефективності діяльності більшості промислових підприємств України. Саме за таких умов мають бути відтворені, проте вже на новітньому підґрунті, всі базові процеси загальної системи управління персоналом, головну увагу серед яких має бути приділено блоку формування персоналу.

Головним ресурсом і джерелом розвитку виробничо-господарської, фінансово-економічної й підприємницької діяльності будь-якого підприємства виступає персонал, а вірніше, рівень його професійної компетентності, кваліфікації, освіти, практичної підготовки, нагромадженого досвіду, набутої майстерності під час трудової діяльності й мотивації на досягнення високих результатів, тобто все те, що входить до складу людського капіталу та формує людський потенціал підприємства. Можливості нагромадження людського капіталу залежать від чинників, умов і вимог різного характеру, врахувати які на безперервній основі має керівництво підприємства шляхом результативної реалізації такого інструменту, як процес формування персоналу. Не зважаючи на те, що більшість процедур у сфері управління персоналом є достатньо дослідженими, у сучасних умовах залишається необхідність уточнення змісту і сутності поняття «формування персоналу» як базового процесу, що покладений в основу досягнення підприємством конкурентоздатності на ринку, а тому означена необхідність обґрунтована здебільшого не теоретичною, а практичною змістовною наповненістю даного процесу і важливістю для сучасного промислового підприємства.

Об'єктом кадрової роботи та процесів управління й формування персоналу підприємства виступають безпосередньо його працівники, від результативності та продуктивності праці яких залежить ефективність, прибутковість й конкурентоздатність діяльності підприємства. При цьому вчені з різних боків підходять до визначення змісту терміну «персонал підприємства», акцентуючи увагу на тих чи інших його ознаках, що у різні періоди часу відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного процесу функціонування промислового підприємства. Так, І. Бажан вважає, що персонал підприємства доцільно розглядати як «сукупність

постійних працівників, які отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності» [20, с. 71]. О. Кібанов визначає персонал як «особовий склад організації, що охоплює всіх найманих працівників, а також працюючих власників і співвласників» [21, с. 56]. А на думку Л. Михайлової персонал – це «особовий склад підприємства, організації або частина цього складу, який являє собою групу за професійними чи іншими ознаками» [22, с. 12]. В. Веснін надав характеристику персоналу як «основному штатному складу працівників організації (за винятком керівництва), що виконують різні виробничо-господарські функції» [23, с. 49]. В. Петюх, навпроти, наголошує на тому, що до складу персоналу підприємства належать керівництво, спеціалісти і конкретні виконавці, тобто всі штатні працівники [18, с. 181]. Л. Балабанова та О. Сардак, підтверджуючи цю думку, акцентують увагу на тому, що персонал – це «сукупність працівників підприємства (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за наймом та мають трудові відносини з роботодавцем» [24, с. 21]. От саме таке широке трактування змісту категорії «персонал підприємства» і буде покладено в основу подальшого дослідження, присвяченого встановленню сутності й етапів процесу формування персоналу промислового підприємства.

Не зважаючи на достатню ступінь наукового дослідження різних аспектів управління персоналом промислового підприємства, сутність процесу формування персоналу не має чіткого й усталеного визначення, а тому доцільним вважаємо проведення більш ґрунтовних досліджень з цього напрямку. У першій редакції тлумачного словника живої великоросійської мови В. Даля 1866 р. видання зміст слова «формувати» трактувався як «набирати, будувати, складати, поповнювати до повного складу» [25, с. 491]. Відповідно до тлумачного словника сучасної української мови та академічного тлумачного словника української мови слово «формувати» має багато значень, проте у нашому контексті означає: 1) «надавати чому-небудь певної форми, вигляду тощо»; 2) «давати існування чому-небудь; створювати, надаючи якоїсь структури, організації, форми»; 3) «організовувати, створювати що-небудь з певної кількості учасників» [26, с. 1544; 27, с. 624]. Український словник іншомовних слів за редакції О. Мельничука розкриває зміст слова «формування» у двох

контекстах – як створення чогось або як розвиток [28]. Отже, етимологія слова «формування» пов'язана з наданням певної прогресивної форми, структури та якісного змістовного наповнення, а тому у царині управління персоналом промислового підприємства процес формування має відіграти вирішальну роль, стати підґрунтям для забезпечення ефективності його діяльності на тривалу перспективу.

Процедура з'ясування сутності будь-якого процесу має ґрунтуватися на чіткому встановленні й обґрунтуванні його цілей. Так, А. Кібанов зазначає, що метою процесу підбору та розстановки кадрів на промисловому підприємстві є «формування активно діючих трудових колективів у межах структурних підрозділів та створення умов для професійного зростання кожного працівника», а «стратегія в області персоналу» має сприяти серед іншого «формуванню кваліфікованого, компетентного персоналу» [21, с. 218, 334]. Т. Шульгіна визначає, що головною метою процесу формування персоналу є «своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної чисельності та якості» [29, с. 211]. На думку Т. Мізерної кінцевою метою процесу формування персоналу має стати «створення згуртованої відповідальної і високопродуктивної робочої сили» [30, с. 235]. В. Вергун і О. Ступницький наголошують на тому, що процес управління персоналом й інноваційна діяльність здійснюються за однаковими принципами, через що головною метою системи управління персоналом, а отже і процесу формування персоналу як її складової, слід вважати «забезпечення фірми працівниками, що постійно генерують інновації у всіх аспектах своєї діяльності, ефективними умовами їх впровадження» [31, с. 97]. Н. Бакало стверджує, що для ефективної реалізації основних завдань, що стоять перед загальною системою управління персоналом, необхідно виконання трьох цілей його формування, а саме «стабілізація кадрового потенціалу, навчання персоналу, розвиток кадрового потенціалу» [32, с. 72]. Отже можна констатувати, що головною метою процесу формування персоналу промислового підприємства слід вважати створення такого трудового колективу, який безперервно навчається та якому буде під силу генерувати інноваційні рішення для розв'язання будь-якого виробничо-господарського завдання та вивести підприємство у лідери регіонального і галузевого ринків.

Більшість науковців визначають, що процес формування

персоналу промислового підприємства є складовою загальної системи управління персоналом, проте між ними відсутня узгодженість думок щодо його змістовної наповненості. Так, Л. Михайлова відокремлює процес формування персоналу від процесів розподілу, розвитку і використання працівників у межах системи управління персоналом на підприємстві [22, с. 29]. О. Крушельницька і В. Коваленко вважають, що процес формування персоналу за змістом передбачає такі етапи, як «планування, набір, відбір та професійна адаптація» [33, с. 242]. В. Веснін у структурі управління персоналом виділив п'ять блоків, першим з яких виступає блок формування персоналу, що за його ствердженням включає такі кадрові процеси, як комплектування, вивчення, підготовка та звільнення працівників [23, с. 95]. Тобто, відповідно до цього підходу процес формування персоналу розглядається як певна послідовність протікання тих чи інших стадій життєвого циклу працівника на рівні окремого підприємства – безпосередньо з моменту його прийняття і до часу звільнення.

Інший підхід при визначенні сутності процесу формування персоналу, який також є досить поширеним у науковому середовищі, ґрунтується на акцентуванні уваги на таких його важливих функціях, як командоутворення, виховання, інноваційний розвиток, створення у колективі сприятливого морально-психологічного клімату, а у персоналу – відчуття відданості підприємству, раціональне управління емоціями працівників тощо. У цьому контексті А. Кібанов процес формування на підприємстві колективів і груп за певною професійною або виробничою ознакою відніс до складу соціально-психологічних методів управління персоналом [21, с. 110]. Цю тезу також підтримав й В. Веснін, стверджуючи, що процес формування персоналу безпосередньо пов'язаний із вихованням [23, с. 358]. А. Кібанов також звертав увагу на той факт, що «важливою умовою формування стабільного трудового колективу є дотримання співвідношення кадрових і молодих працівників», тобто автор визначає, що процеси омолодження персоналу підвищують ступінь його «життєздатності», активізують передачу передових знань від досвідчених працівників до перспективної молоді [21, с. 341].

У рамках означеного підходу Т. Мужанова обґрунтовує доцільність виокремлення такої необхідної за сучасних умов функціонування підприємств складової управління персоналом, як

виховання працівників, яке має бути здійснено на підґрунті «взаємної довіри, взаєморозуміння і турботи, створення комфортних умови праці та відпочинку, підвищення загального добробуту персоналу, формування сприятливого психологічного клімату в колективі» [34, с. 97]. На думку автора саме завдяки ефективній реалізації керівництвом функції виховання персоналу на підприємстві будуть створеними умови для запобігання небажаного витоку конфіденційної інформації за його межі, завдяки чому буде безперешкодно відбуватися процес його перспективного розвитку на інноваційному підґрунті.

За висновками з досліджень, зробленими О. Носик виходить, що у формуванні трудового капіталу працівника ключову роль відіграють інвестиції у «освіту (загальну, професійну), навчання на робочому місці, культуру» [35, с. 66]. О. Захарова при цьому зазначає, що інвестиції у персонал «здійснюються з метою його продуктивного розвитку, приводять до формування високоякісного людського капіталу та забезпечують отримання довгострокового соціально-економічного ефекту» [36, с. 22]. Тобто науковці наголошують на тому, що процедури професійного й особистісного розвитку є головною умовою забезпечення ефективності процесу формування персоналу підприємства.

Враховуючи наявні підходи до розгляду процесу формування персоналу промислового підприємства, вважаємо за доцільне здійснити уточнення сутності даної наукової категорії. Отже під формуванням персоналу промислового підприємства будемо розуміти складний багатоетапний процес, що є складовою загальної системи управління персоналом і містить конкретні способи впливу й управлінські рішення, спрямовані на створення згуртованого високоефективного трудового колективу, здатного раціонально й у встановлений для цього термін розв'язувати складні оперативні та стратегічні завдання для його перспективного розвитку [37].

Виходячи з того, що визначальним чинником досягнення ефективності діяльності підприємства є професійно-кваліфікаційний рівень його персоналу та якісна кадрова забезпеченість всіх ланок технологічного процесу і сфери управління, дуже важливо встановити всі етапи його реалізації та послідовність їх здійснення. Отже, з метою отримання дієвих важелів впливу на формування персоналу промислового підприємства досить важливим є чітке обґрунтування всіх

складових здійснення цього важливого процесу. При цьому в науковій літературі існують різні підходи до кількісного виокремлення складових досліджуваного процесу – від простого навчання і оцінки, до включення переважної більшості функцій управління персоналом. Так, Б. Туренко до складових процесу формування персоналу відносить три базові з точки зору управління персоналом процедури – навчання, практику управління та оцінку персоналу [38, с. 41]. В. Никифорова у складі процесів планування та формування персоналу підприємства також виокремлює три, проте інші функції кадрових служб, а саме: визначення потреби в персоналі, маркетинг персоналу та професійний відбір персоналу [39, с. 10]. Т. Шульгіна, досліджуючи умови забезпечення оптимальної чисельності персоналу підприємства, також дійшла висновку, що доцільно виокремлювати три комплексні складові процесу формування персоналу промислового підприємства: планування, маркетинг й адаптація працівників [29, с. 211]. О. Крушельницька, В. Коваленко та С. Лихолат дещо розширили складові процесу формування персоналу та відносять до їх складу такі заходи, як планування, набір, відбір й професійну адаптацію персоналу на підприємстві [33, с. 242; 40, с. 209].

В. Поповський і М. Вікарчук відокремлюють процес формування персоналу від процесів його використання та розвитку й процедурно наповнюють його такими складовими, як визначення необхідної кількості персоналу відповідного професійно-кваліфікаційного рівня; встановлення каналів залучення необхідного та інструментів скорочення надлишкового персоналу; оцінка матеріальних витрат, необхідних для реалізації запланованих заходів [41, с. 41]. Т. Мізерна, ґрунтуючись на дослідженнях праць вітчизняних і зарубіжних класиків з менеджменту персоналу, обґрунтувала такі складові формування персоналу підприємства, як планування потреби в кадрах, навчання і підвищення кваліфікації персоналу, система регулювання та оплата праці [30, с. 235].

А. Синиченко наголошує на важливості дослідження таких спеціальних компетенцій підприємства у сфері комплексного управління персоналом, як підбір й атестація персоналу, формування кадрового резерву, підготовка та перепідготовка персоналу, ротація кадрів, мотивація й адаптація персоналу [42,

с. 293]. В. Вергун і О. Ступницький у загальній системі управління персоналом виокремлюють такі підсистеми, пов'язані з його формуванням, як планування персоналу, розвиток персоналу, мотивація і стимулювання персоналу, організація інноваційної діяльності персоналу [31, с. 97]. Н. Мажник й І. Білик обґрунтовують складові процесу формування персоналу, що конкретизують функцію управління персоналом підприємства, до яких вони віднесли виробничу адаптацію, оцінювання та адаптацію у колективі, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу, планування трудової кар'єри працівників [43, с. 316].

А. Пакуліна, Г. Пакуліна і Н. Христосова, досліджуючи окремі аспекти процесу формування персоналу, обґрунтували доцільність розширення заходів кадрової політики та їх змістовного наповнення в частині посилення мотиваційних аспектів, у результаті чого ними було виокремлено п'ять комплексних напрямів: підбір персоналу, адаптація співробітників, формування оптимального мотиваційного профілю, розробка посадових обов'язків й мотиваційний аудит [44, с. 55–57]. О. Грішнова виокремлює найбільш поширені системи управління персоналом, які використовуються на українських підприємствах, а саме: залучення або добір персоналу; оцінювання персоналу; орієнтація та адаптація нових працівників; навчання персоналу; удосконалення або розробка нової системи мотивації та оплати праці; формування та розвиток корпоративної культури [45, с. 113; 46, с. 201].

Н. Гавкалова та В. Соколов визначають, що етапами ефективного процесу формування персоналу як складової загальної системи управління персоналом промислового підприємства виступають «розвиток кадрового потенціалу; забезпечення належного кількісного та якісного складу персоналу; підвищення результативності складових технологій менеджменту персоналу; мінімізація витрат часу та оптимізація витрат на персонал; підвищення ефективності менеджменту персоналу за урахування мотиваційної компоненти» [47, с. 240]. В. Лисак, на основі дослідження досвіду управління персоналом в американських компаніях, виокремлює вісім його основних стадій, а саме: підбір, адаптація, перепідготовка або підвищення освітнього рівня працівників, оцінка індивідуального вкладу особистості в кінцеві результати, індивідуалізація оплати праці, мотивація до досягнення

високих результатів, планування кар'єрного зростання та атестація персоналу [48, с. 55–57].

Л. Канія (L. Cania) стверджує, що основними складовими бізнес-стратегії управління персоналом підприємства, спрямованими на підвищення продуктивності праці є: підбір і розташування по робочим місцям персоналу; управління кар'єрою працівників; навчання та розвиток персоналу; психологічні аспекти, пов'язані з отриманням людиною морального задоволення від професійної діяльності на підприємстві; створення динамічного середовища та мотивація співробітників [49, с. 381]. Г. Захарчин, Л. Струтинська та С. Андрусів структурують напрями завдань у загальному менеджменті персоналу, до яких віднесли такі аспекти формування персоналу, як: «формування концепції та стратегії менеджменту персоналу відповідно до мети діяльності організації та загальної стратегії її розвитку; планування потреби організації у персоналі; розроблення кадрової політики; вибір технології управління набором і відбором персоналу; підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовка; управління кар'єрою та мобільністю персоналу; звільнення персоналу; оцінювання ефективності управління персоналом організації» [50, с. 188].

Отже, узагальнюючи наявні підходи до визначення складових процесу формування персоналу промислового підприємства, шляхом систематизації було встановлено наявність вісімнадцяти різних за змістом й організаційно відокремлених процедур, які виокремлюють українські та зарубіжні науковці (табл. 1.1). Аналіз даних таблиці дозволив встановити, що частіше за інші процедури науковці відносили до складу етапів формування персоналу промислового підприємства такі функції управління персоналом, як професійне навчання, визначення потреби у працівниках, підбір, мотивацію та адаптацію персоналу.

Виходячи з уточнених у роботі цілей та сутності процесу формування персоналу та враховуючи всі можливі його складові було встановлено доцільність виокремлення шести його основних етапів, що охоплюють всі його процедури [51, с. 102–104; 52, с. 81]:

1) оцінка та планування потреби у персоналі за визначеними вимогами та вихідними виробничими можливостями – встановлення об'єктивної потреби у персоналі за кожним професійно-кваліфікаційним рівнем з урахуванням фактично досягнутих параметрів використання персоналу і перспектив його

Таблиця 1.1 – Систематизація підходів до визначення складових формування персоналу підприємства

Автор	Етапи процесу формування персоналу промислового підприємства																		
	визначення потреби в персоналі, планування персоналу	встановлення каналів залучення необхідного та інструментів скорочення надлишкового персоналу	оцінка матеріальних витрат, необхідних для реалізації запланованих кадрових заходів, їх оптимізація	підбір, набір, добір персоналу	професійний відбір персоналу	атестація персоналу	навчання і підвищення кваліфікації, підготовка та перепідготовка персоналу, розвиток персоналу	практика управління, організація інноваційної діяльності персоналу, розробка кадрової політики	оцінка персоналу, встановлення індивідуального вкладу особистості в кінцеві результати	маркетинг персоналу	професійна адаптація та орієнтація працівників	система регулювання та оплата праці, мотивація і стимулювання, формування оптимального мотиваційного профілю, аудит	формування кадрового резерву	ротація кадрів, планування трудової кар'єри, мобільність	розробка посадових обов'язків	формування та розвиток корпоративної культури	психологічні аспекти, пов'язані із отриманням задоволення від професійної діяльності	звільнення персоналу	
Б. Туренко							✓	✓	✓										
В. Никифоренко	✓				✓					✓									
Т. Шульгіна	✓									✓	✓								
О. Крушельницька, В. Коваленко, С. Лихолат	✓			✓	✓						✓								
В. Поповський, М. Вікарчук	✓	✓	✓																
Т. Мізерна	✓						✓						✓						
А. Синиченко				✓		✓	✓				✓	✓	✓	✓					
В. Вергун, О. Ступницький	✓						✓	✓				✓							
Н. Мажник, І. Білик							✓			✓			✓						
А. Пакуліна, Г. Пакуліна, Н. Христосова				✓							✓	✓		✓					
О. Грішнова				✓			✓				✓	✓							
Н. Гавкалова, В. Соколов	✓		✓	✓	✓		✓	✓				✓							
В. Лисак				✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓						
Л. Канія				✓	✓		✓					✓	✓			✓			
Г. Захарчин, Л. Стругинська, С. Андрусів	✓			✓	✓		✓	✓	✓				✓					✓	

Джерело: згруповано авторами за даними [29–31; 33; 38–50]

розвитку, технічних, технологічних й компетентісних стратегічних потреб підприємства, а також обов'язковості здійснення процедур омолодження, підвищення професійного рівня й планування кар'єрного зростання кадрового складу та прогнозованих змін попиту на продукцію, коливань ринкової кон'юнктури;

2) набір, підбір і прийняття персоналу на підприємство – процедура пошуку кандидатів на вакантні посади та робочі місця із залученням всіх можливих джерел і технологій; моніторинг фактичної ситуації, що склалася на регіональному та національному ринках праці; тісна взаємовигідна співпраця з навчальними закладами регіону; проведення на професійній основі відбору з наявних претендентів тих осіб, які найбільшим чином підходять під заявлені підприємством вимоги і здатні прискорити досягнення стратегічних завдань розвитку підрозділу й підприємства в цілому; документальне оформлення процедури прийняття претендента на вакантну посаду або працевлаштування на вільне робоче місце, обґрунтування плану професійного розвитку з акцентуванням уваги на найбільш значущих компетенцій;

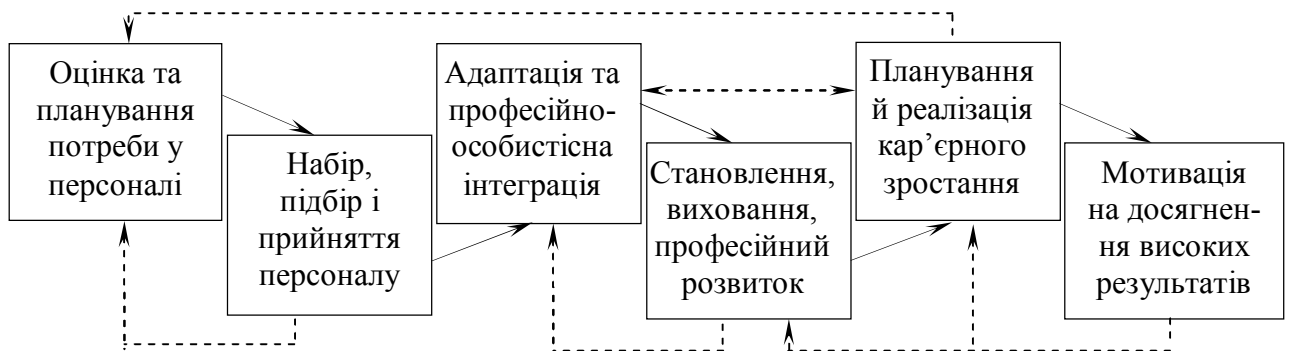
3) адаптація та професійно-особистісна інтеграція прийнятого працівника у трудовий колектив – система заходів, спрямованих на швидку й результативну соціально-психологічну і професійну адаптацію нового працівника у колективі та на підприємстві; запровадження дієвого інституту наставництва; досягнення новим працівником оптимального рівня продуктивності праці, засвоєння й прийняття ним норм морально-етичного кодексу підприємства; запобігання або скорочення негативних деформаційних впливів внутрішніх і зовнішніх змін на трудову поведінку працівника протягом різних етапів його життєвого циклу на підприємстві;

4) становлення й колективне виховання особистості, запровадження безперервного професійного розвитку персоналу – всебічна підтримка особистісного розвитку працівників; запровадження системи безперервного професійного розвитку персоналу у напрямі формування найбільш значущих для посади й перспективного зростання професіонала компетенцій, знань і навичок; обґрунтування доцільних обсягів інвестування у людський капітал; запровадження колективних заходів, спрямованих на згуртування професійних колективів підприємства з метою їх природного перетворення на команду; створення здорового морально-психологічного мікроклімату в колективі;

5) планування й реалізація кар'єрного зростання персоналу – запровадження дієвої системи кадрового резерву, забезпечення його функціонування, актуальності, перспективності та організаційно-управлінської підтримки; розробка плану та процедур кар'єрного зростання для ключових працівників кожного структурного підрозділу підприємства з фінансово-економічним обґрунтуванням вибору конкретних заходів з їх альтернатив;

б) система мотивації праці, спрямована на досягнення високих колективних результатів – обґрунтування мотиваційного профілю працівника підприємства кожного професійно-кваліфікаційного рівня та диференціація мотиваційних й стимулюючих інструментів, що застосовуються у процесі управління персоналом з метою забезпечення високого ступеня задоволеності потреб особистості, зростання лояльності до підприємства та, як наслідок, набуття тенденцій до підвищення економічної складової віддачі від її праці на підприємстві; запровадження системи участі у прибутках.

Кожен з виокремлених етапів має здійснюватися як послідовно, так і одночасно (паралельно), забезпечуючи тим самим безперервність процесу формування персоналу підприємства та створюючи умови для досягнення його ефективності у найкоротший термін (рис. 1.1) [53, с. 443].



Умовні позначення:

- > - Первинна послідовність етапів процесу формування персоналу (при створенні нового підрозділу, підприємства або для прийнятих нових працівників).
- .-> - Вторинна послідовність етапів процесу формування персоналу (для всіх категорій персоналу незалежно від стажу праці на підприємстві)

Рисунок 1.1 – Послідовність реалізації етапів ефективного процесу формування персоналу підприємства

Джерело: розроблено авторами

При цьому основною умовою ефективності процесу формування персоналу підприємства слід вважати наближення поведінкових і результуючих характеристик діяльності професійного колективу до ознак стану «команда» на всіх рівнях управління, що буде сприяти досягненню синергетичного ефекту від компетентної взаємодії її учасників та підвищенню якості виконання можливих видів робіт [54, с. 129]. Водночас слід брати до уваги той факт, що швидкість та результативність проходження людиною етапів процесу формування персоналу промислового підприємства залежить від таких особистісних характеристик, як вік, тип характеру, попередній професійний досвід, освітній і компетентісний рівень тощо.

Ефективність процесу формування персоналу підприємства може бути досягнутою виключно за умови результативного виконання кожного з шести його виокремлених етапів. При цьому виконання на практиці цієї умови може бути реалізовано комплексним шляхом завдяки одночасному здійсненню первинної та вторинної послідовностей виокремлених етапів процесу формування персоналу (рис. 1.1). Первинна послідовність, тобто поступове покрокове здійснення етапів процесу формування персоналу від оцінки та планування поточної потреби у ньому й до запровадження заходів щодо зростання та підтримки у працівників мотивації на досягнення високих результатів, спостерігається при прийнятті нових працівників або під час створення нового підрозділу, підприємства.

Якщо ж підприємство вже певний час працює на ринку, то для нього поряд із первинною є характерною й вторинна послідовність етапів процесу формування персоналу, яка полягає у тому, що поступове зростання у працівників мотивації на досягнення високих результатів праці буде супроводжуватися виникненням внутрішньої потреби у безперервному професійному розвитку та кар'єрному зростанні. Водночас активізація цих процесів з високим рівнем ймовірності спричинить зміну сфери відповідальності людини, приведе до її розширення, зростання ступеня керованості та важливості для підприємства тих рішень, які нею приймаються, що вимагає відповідної процедури адаптації працівника до нових умов діяльності. Разом з тим, безперервний розвиток персоналу та його кар'єрне зростання, розробка й запровадження на підприємстві інноваційних рішень і технологій обумовлюють

доцільність моніторингу наявної потреби у персоналі та за необхідності – її своєчасного коригування. За таких обставин одночасно буде спостерігатися процес зростання вимог до нових працівників, яких відповідно до потреби та наявності вакантних робочих місць набирають на підприємство і які мають відповідати не лише за компетентнісним й професійно-кваліфікаційним рівнем, а й за досвідом роботи, моральними цінностями, бажанням професійно розвиватися разом з підприємством тощо. Створені таким чином гармонійні умови формування персоналу дозволять вивести підприємство у лідери на ринку.

Здійснене уточнення сутності та визначення складових процесу формування персоналу промислового підприємства має стати підґрунтям для розробки стратегії його перспективного розвитку, успішність якого буде залежати від ступеня позитивності чи негативності впливу тих чинників, що діють безперервно з внутрішнього та зовнішнього відносно суб'єкта господарювання середовищ. Обізнаність про склад та наслідки дії таких чинників дозволить керівництву завчасно розробляти дієві заходи щодо їх запобігання та використання на користь підприємства.

1.2 Чинники впливу на ефективність формування персоналу

Процес формування персоналу промислового підприємства є досить складним і тривалим у часі завдяки тому, що на результативність його перебігу впливає значна кількість різнорідних чинників, що його визначають, трансформують і регламентують як за кількісним, так і за якісним визначенням. Умовою досягнення ефективності даного процесу є використання всіх наявних можливостей для збалансування інтересів найманого працівника і роботодавця, врахування особливостей внутрішніх складових функціонування підприємства та зовнішнього для нього середовища (регіональний ринок праці, споживачі, конкуренти, навчальні заклади регіону, органи місцевої влади тощо). Від того, наскільки повно будуть задоволеними й збалансованими означені інтереси, буде залежати ступінь забезпеченості підприємства персоналом відповідного професійно-кваліфікаційного рівня з високою мотивацією до безперервного професійного й особистісного розвитку та достатньою лояльністю до підприємства, що визначає можливості для висхідної траєкторії його

перспективного стратегічного розвитку на майбутнє.

При визначенні сутнісних характеристик ефективності управління людиною науковці звертають увагу на різні аспекти цього явища. Так, за твердженням В. Антонюк «людина є найважливішим ресурсом виробництва, оскільки мотивація та продуктивність праці визначають його ефективність» [3, с. 19]. В. Петюх зазначає, що ефективна зайнятість характеризується «використанням робочої сили без втрат, коли досягається найбільший матеріальний результат» [18, с. 21]. Е. Лібанова акцентує увагу на тому, що сформувати ефективного працівника можливо лише за умови «установлення справедливої оплати праці, зміни масової психології, плекання відчуття власної відповідальності та віри у свої можливості, запровадження повномасштабної системи соціального страхування» [12, с. 5]. Р. Чорний основними показниками ефективності використання трудового потенціалу визначає продуктивність праці та витрати на оплату і мотивацію діяльності працівників [16, с. 37]. А. Кібанов також стверджує, що забезпечити ефективність служби управління персоналом на підприємстві можливо шляхом підвищення рівня продуктивності праці [21, с. 166]. О. Крушельницька розширює склад індикаторів оцінки ефективності використання персоналу на підприємстві та відносить до них «кількість відпрацьованого часу одним працівником, продуктивність праці кількість виробленої продукції за одиницю часу, одним працівником та трудомісткість праці продукції, тобто кількість часу на виробництво одинці продукції, правда цей показник характеризує рівень впровадження науки і техніки у виробництво» [33, с. 244]. Ще один аспект забезпечення ефективності роботи кадрових служб на підприємстві висвітлює Т. Мужанова, яка акцентує увагу на необхідності оптимізації процесів плинності кадрів [34, с. 97]. При цьому В. Никифоренко розділяє дві складові ефективності управління персоналом: економічну, пов'язану з «досягненням цілей організації з раціональними витратами на персонал» та соціальну, що міститься у «задоволенні інтересів і потреб персоналу» [39, с. 36]. Отже можна стверджувати, що дефініція «ефективність» стосовно використання праці людини на підприємстві має базуватися на співвідношенні матеріальних й часових витрат, здійснення яких має відбуватися протягом всього часу діяльності людини, і тих результатів, що було отримано на заключному етапі

процесу управління при одночасному задоволенні цим співвідношенням як безпосередньо працівників, так і роботодавців.

Узагальнюючі наявні підходи до розуміння сутності базової категорії для сучасної економічної науки та враховуючи першочергову цінність продуктивної праці людини для перспективного розвитку суб'єктів господарювання й оздоровлення регіональної й національної економіки, під ефективністю процесу формування персоналу підприємства будемо розуміти такий ступінь продуктивної реалізації первинної і вторинної послідовності кожного з шести його етапів, який дозволить при залученні оптимального набору й обсягу ресурсів отримати очікуваний результат й в найкоротший термін досягти поставлених перед підприємством оперативних і стратегічних цілей. При цьому слід акцентувати увагу на таких уточненнях щодо рекомендованого змісту дефініції, що є суттєвими для нашого дослідження. По-перше, під «оптимальним набором ресурсів» слід розуміти всю сукупність матеріальних і нематеріальних складових, залучення яких є необхідною умовою здійснення відповідного етапу процесу формування персоналу підприємства. При цьому функція оптимальності, при загальному векторі мінімізації всіх видів витрат, у кожному конкретному випадку має приймати той рівень формалізації, яка дозволить досягти поступової динаміки підвищення ефективності процесу формування персоналу з урахуванням таких вимог сучасності, як знаннємісткість, інноваційність та прогресивність. По-друге, під підвищенням ефективності процесу формування персоналу підприємства будемо розуміти сталу тенденцію зростання значень кінцевих показників діяльності, що було досягнуто на підґрунті забезпечення збалансованості між людською й матеріальною ресурсними складовими виробництва та мінімізації часу на розробку і реалізацію відповідних управлінських дій.

Під час підбору персоналу й здійснення подальших процедур управління ним досить важливою і доволі складною задачею є виявлення більшості з впливових чинників різного характеру, завчасне попередження негативної дії яких дозволить запобігти розвитку можливих кризових ситуацій у фінансово-економічній та господарській сферах функціонування підприємства. При цьому питанням встановлення та оцінки ступеня впливу різнорідних чинників на результативність здійснення окремих процедур

управління персоналом присвячено праці багатьох науковців світу. Так, К. Сандеп (K. Sandeep) і М. Сингх (M. Singh) обґрунтовують доцільність виокремлення двох груп чинників впливу на результативність здійснення процедур управління персоналом – зовнішніх й організаційних. До складу зовнішніх чинників автори відносять ринкову ситуацію; характер і ступінь конкуренції; стан ринку праці; політику уряду та законодавство; економічну ситуацію та прогнози розвитку подій; галузеву перспективу та відповідальність постачальників і конкурентів [55, с. 66]. До складу організаційних чинників дослідники віднесли компетенції персоналу; структурні особливості діяльності підприємства з їх перевагами та обмеженнями, політикою та практикою; культурні аспекти й проблеми у сфері управління персоналом [55, с. 67].

Н. Бі (N. Bi) виокремлює три рівня чинників, що впливають на політику управління персоналом: національні, що відображають національну культуру та бізнес-середовище; контингентні, що характеризують вік, розмір і життєвий цикл організації; організаційні, що пов'язані з функціями управління персоналом [56, с. 22]. Систематизація японських національних чинників, яку здійснив Д. Адхікари (D. Adhikari), дозволила виокремити такі їх обов'язкові складові, як національні інститути, національна культура, ринок праці та економіка, охорона навколишнього середовища та трудові відносини, що базуються на довічному наймі й винагороді за віком, діяльності профспілок [22, с. 30; 57, с. 6].

Ю. Чжан (Y. Zhang) на підставі результатів дослідження чинників впливу на інтенсивність руху персоналу підприємства виокремив такі три блоки: персональні, що комплексно характеризують індивідуальні особливості та обставини професійного становлення персоналу (стать, вік, рівень освіти, нагромаджений професійний досвід, морально-психологічні якості й риси тощо); організаційно-трудова, що охоплюють корпоративну культуру та запроваджену систему управління, масштаб організації та підходи до оплати праці й розвитку персоналу; соціально-економічні, що визначають рівень економічного розвитку суспільства, стан функціонування ринку праці, систему зайнятості та можливості працевлаштування, вартість та якість життя населення, доступ до суспільних благ [58, с. 86–87].

Г. Зелінська серед зовнішніх чинників впливу на процеси управління персоналом й формування його трудової поведінки

виокремлює політичний клімат, економічну ситуацію, глобалізацію, демографічні зміни, технологічний та інноваційний розвиток, правове середовище, соціально-культурні тенденції, екологічні фактори та інституційні стандарти [59]. До складу внутрішніх чинників автор відносить організаційний устрій, якість управління персоналом й ступінь використання ресурсів [59]. Т. Костунець до складу зовнішніх чинників, що прямим або непрямим чином впливають на формування трудової поведінки персоналу, відносить інтереси акціонерів, постачальників, споживачів і конкурентів, державні інститути та законодавче регулювання, політичні та соціально-культурні зміни [60, с. 213]. Складові внутрішнього впливу автор визначає як різні особливості, риси та характеристики персоналу, виробничого процесу, фінансових й облікових операцій, специфіка організації процедур управління [60, с. 213].

А. Климчук, приділяючи увагу конкурентоздатності персоналу, серед внутрішніх чинників виокремлює професійно-кваліфікаційні якості персоналу; рівень оплати праці; мотивацію та стимулювання персоналу; оцінювання результатів діяльності; організацію робочого дня й місця роботи та безперервне навчання на виробництві [61, с. 8]. Склад зовнішніх чинників автор визначає таким чином: розвиток науки та техніки; демографічна ситуація; рівень культури та освіти населення; нормативно-правове та державне регулювання трудових відносин; попит і пропозиція робочої сили [61, с. 8]. О. Редьква при визначенні чинників, що впливають на формування системи управління персоналу, виокремлює різні середовища (міжнародне, політичне, законодавче, економічне, технологічне, науково-технічне, демографічне, соціальне, культурне, природне, ринкове, регіону, загально-організаційне) та чинники (формування системи управління персоналом, групового та індивідуального характеру) [61, с. 61–65].

М. Росман (Md. Rosman), Ф. Шах (F. Shah), Дж. Гуссейн (J. Hussain) та А. Гуссейн (A. Hussain) акцентують увагу на тому, що серед внутрішніх чинників впливу на результативність функціонування кадрових служб підприємств будь-якої сфери діяльності доцільно, перш за все, виокремлювати «організаційний клімат і культуру, організацію роботи та стиль управління», тобто автори роблять головний наголос на управлінсько-психологічних аспектах діяльності підприємства як базових для забезпечення його

ефективності [62, с. 87]. А. Марек (A. Marek) також доводить, що на форму розвитку кадрових функцій підприємства впливає три основних внутрішніх чинника – організаційна культура, інтеграція стратегії управління персоналом зі стратегією управління знаннями та створення умов для всебічного розвитку й залучення талантів [63, с. 82]. Тоді можна стверджувати, що однією з важливіших умов оздоровлення та перспективного розвитку української економіки у найближчі роки має стати спрямування політики управління персоналом підприємств промисловості на інтелектуальні й креативні здібності працівників, розкриття їх талантів, забезпечення умов для самореалізації та нагромадження знань.

Отже можна констатувати, що останніми роками проблематика визначення впливу різних чинників на ефективність процесів управління персоналом на промисловому підприємстві стоїть досить гостро, про що свідчить наявність достатньої кількості наукових досліджень і зростання з часом ступеня їх інтенсивності у означеній сфері. Проте більшість проаналізованих наукових праць носить здебільшого декларативний характер, а їх автори не ставили собі за мету уточнення ступеня та напряму впливу кожного з виокремлених ними зовнішніх і внутрішніх чинників на загальну ефективність управління персоналом та окремі складові процесу кадрового менеджменту промислового підприємства. При цьому у дослідженнях чітко простежується така сутнісна закономірність: об'єктом впливу внутрішніх чинників переважно виступає людина, а зовнішніх – трудовий колектив як сукупність працівників, пов'язаних спільною трудовою діяльністю у межах конкретного суб'єкту господарювання.

Як було встановлено, процес формування персоналу промислового підприємства відбувається під впливом багатьох чинників, які залежно від спрямованості вектору дій на його власний персонал – із зовнішнього для підприємства оточення або безпосередньо із внутрішнього середовища – доцільно поділити на дві великі групи – зовнішні та внутрішні [6, с. 61; 21, с. 220; 30, с. 235; 33, с. 242; 50, с. 186]. Обраний підхід до групування чинників впливу також має під собою ще й інше змістовне наповнення через наявність у підприємства реальних важелів щодо запобігання, протидії або повного припинення негативної (або посилення позитивної) дії означених чинників [29, с. 210; 32, с. 72; 59; 64, с. 194]. Так, у розпорядженні підприємства немає достатньої

кількості можливостей впливу на всі існуючі трансформаційні процеси, до того ж вони несуть за собою не лише індивідуальну, а й комплексну дію через постійне посилення реакцій. Дійсно, вплив внутрішніх чинників може бути скоригованим певними управлінськими рішеннями лінійних менеджерів й вищого керівництва у оперативному режимі, тоді як зовнішні зміни практично не піддаються результативному управлінню з боку менеджменту підприємства і тому для запобігання та адаптації до небажаних, незбїжних і часом непрогнозованих зовнішніх змін мають бути вчасно розробленими і застосовуваними на практиці відповідні заходи.

У загальному вигляді зовнішні чинники складаються з характеристик ринкового середовища, яке тією чи іншою мірою здійснює вплив на можливості підприємства щодо формування персоналу необхідної кількості та якості, а саме: рівень розвиненості, доступності та якості професійно-технічної і вищої освіти в регіоні та країні; стан розвитку ринку праці й демографічні процеси; моральні норми суспільства й вимоги чинного законодавства тощо. До складу внутрішніх чинників, навпроти, можуть бути віднесені всі складові виробничо-господарської діяльності підприємства, що визначають й безпосередньо формують його потребу у персоналі певної якості, серед яких доцільно назвати характер продукції й особливості технологічного процесу її виготовлення; організаційну структуру управління й затверджену стратегію розвитку підприємства; фінансовий стан й сформоване відношення керівництва до здійснення витрат на розвиток персоналу, формування кадрового потенціалу тощо. Більш узагальнено внутрішні та зовнішні чинники впливу на процес формування персоналу промислового підприємства приведено на рис. 1.2 [52, с. 81; 65, с. 67].

Отже, конкурентоздатність підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках визначається цілісною системою складових, які її формують і коригують у більшому або меншому ступені. Так, зовнішні для підприємства складові впливу, такі як рівень попиту на продукцію, наслідки фінансово-економічних кризових явищ, сприятливість нормативно-правового регулювання, забезпеченість ресурсами тощо, визначають кількість ступенів ринкової маневреності підприємства, його стійкість та мобільність на ринку. Натомість внутрішні складові конкурентоздатності визначають

життєздатність підприємства, створюють підґрунтя для його успішного функціонування та перспективного розвитку.

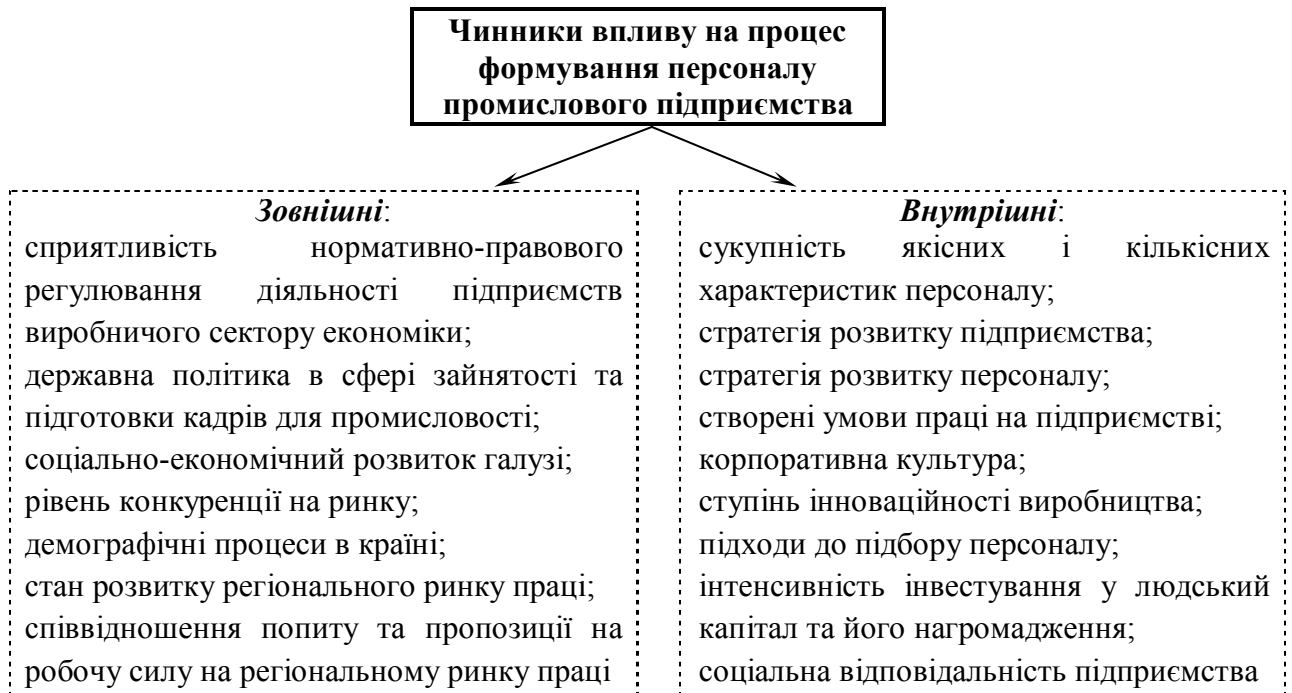


Рисунок 1.2 – Зовнішні та внутрішні чинники впливу на процес формування персоналу промислового підприємства

Джерело: класифіковано авторами

Для підприємства потужним чинником зовнішнього впливу, що непрямо визначає кількісні параметри процесу формування персоналу, є попит на продукцію підприємства [66, с. 45; 67]. Це пояснюється тим, що тенденція до зростання попиту на внутрішньому і зовнішньому ринках визначає необхідність розширення діяльності підприємства, а тому буде супроводжуватися прийняттям нових працівників для того, щоб повністю та вчасно задовольнити ринкову потребу. Для цього має активізуватися процес розширення кадрового складу, реалізувати який керівництво може з покращенням його якісного рівня або без зміни професійно-кваліфікаційної структури і якості кадрів залежно від запровадженої на підприємстві стратегії розвитку персоналу. Якщо ж попит має стійку тенденцію до скорочення, керівництво підприємства буде вимушено застосовувати дієві заходи щодо додаткового дослідження ринку, розробки та пропонування споживачу нового або оновленого виду продукту. За цих умов професійно-кваліфікаційна структура персоналу може значно змінитися, а вимоги до компетентісного рівня працівників

суттєво зрости. У разі ж настання найгіршого сценарію розвитку подій може виникнути необхідність прийняття непопулярного рішення щодо скорочення штату персоналу, реалізація якого також має ґрунтуватися на певних закономірностях.

При цьому також слід урахувувати той факт, що формування попиту на продукцію підприємства є дуже складним і тривалим у часі процесом, на перебіг якого впливає значна кількість різнорідних чинників, як таких, на які підприємство може певним чином впливати, так і тих, що не входять до зони його безпосереднього впливу, а саме: ступінь унікальності ринкової пропозиції підприємства та результативність обраної стратегії її доведення до кінцевого споживача; рівень агресивності виробничо-маркетингової діяльності конкурентів; рівень доходів населення у регіоні та країні та фінансові можливості здійснення ним споживчих витрат; ступінь забезпеченості виробництва необхідними ресурсами та комплектуючими, наявність довгострокових зв'язків з постачальниками та партнерами; потенційна ємність ринку та вже завойована ним ніша; стратегія дій інвесторів і акціонерів підприємства; активність й результативність зовнішньоекономічної складової діяльності підприємства тощо [29, с. 210; 64, с. 196; 68, с. 232; 69, с. 141]. Саме тому кінцева результативність процесу формування попиту на продукцію підприємства буде залежати від рівня компетентності й досвідченості його персоналу, професійні дії якого дозволять завчасно прораховувати можливі ризики та посилювати найбільш виграшні позиції для підприємства.

Загострення конкуренції на ринку, як і зміна попиту на продукцію, стає фактором активізації процесів привнесення змін у всі сфери діяльності підприємства і, перш за все, потребує «розробки та впровадження інновацій» на підґрунті створення сприятливого «інноваційного клімату» та використання «інноваційного типу зайнятості» [19, с. 95; 70, с. 129; 71, с. 26]. За цих умов має бути розроблена та впроваджена індивідуальна програма розвитку особистості, запроваджена дієва підтримка активності персоналу, що мають базуватися на мотивації інтелектуальної і творчої діяльності людини, розвитку її таланту та лідерських якостей [13, с. 14; 58, с. 88; 72, с. 28]. Для цього на підприємстві має бути здійсненим перехід від управління кадрами до управління людським капіталом, професійними компетенціями та

талантами, для чого необхідно кардинально трансформувати діяльність кадрових служб у бік наділення них функціями сприяння розробки та поширенню інновацій та змінити роль керівника на новатора (інноваційного менеджера), який не лише фінансує інноваційні проекти, а й постійно мотивує персонал до інтенсивної й результативної інноваційної праці [31, с. 97; 32, с. 72; 48, с. 55; 69, с. 142; 71, с. 22; 73, с. 96; 74, с. 7; 75, с. 78; 76, с. 105; 77, с. 61]. При цьому відділ кадрів має відіграти роль стратегічного партнера у справі формування бізнес-плану розвитку підприємства [55, с. 68; 78, с. 1627]. Водночас досягти позитивних зрушень у сфері управління персоналом можливо лише за умови подолання усталеної за останні роки тенденції здешевлення робочої сили, яка відбувається серед іншого внаслідок дисбалансу між «ціною виробників і споживчими цінами» та унеможлиблює впровадження новітніх технологій й оновлення матеріальної бази підприємства [77, с. 37; 79, с. 52, 148; 80, с.53]. Подолання означеної тенденції дозволить підвищити ступінь інноваційності діяльності підприємства та посилити його конкурентні позиції на ринку.

Важливою складовою впливу на процеси формування персоналу слід вважати стан економічного розвитку регіону та країни, забезпеченість підприємства всіма видами ресурсів і ступінь адекватності їх вартості рівню платоспроможності суб'єкта господарювання та його споживачів. Означені чинники безпосередньо впливають на розмір собівартості, а тому також визначають можливості збуту продукції підприємства на національному ринку та перспективи її виведення на світовий ринок, обмежують його здатність до інфраструктурного розвитку [81, с. 731]. Саме тому одним з резервів підвищення економічної ефективності промислового підприємства має стати зниження собівартості продукції шляхом «зменшення питомих витрат на утримання персоналу, сировину та енергоносії» [82, с. 60]. Окрім того, наявність в країні економічної кризи та її наслідків змушує керівництво здійснювати виключно просте відтворення персоналу та мінімізувати всі заходи з професійного і особистісного розвитку, що негативним чином впливає на процеси нагромадження людського капіталу і скорочує потенціал підприємства.

Досить потужним чинником зовнішнього впливу слід також вважати сприятливість сформованої в країні системи нормативно-правового регулювання різних аспектів діяльності промислового

підприємства. Якщо така система за змістом спрямована на максимальну державну підтримку та всебічний розвиток суб'єктів господарювання, то створені сприятливі умови стануть потужним мотиваційним підґрунтям для запровадження на підприємстві інноваційних підходів до управління виробництвом і персоналом, поширення системи безперервної професійної освіти й розвитку працівників й прискорення на цій основі темпів нагромадження людського капіталу. В умовах, коли норми державного нормативно-правового регулювання постійно змінюються та здебільшого у бік обмеження можливостей фінансово-економічного маневрування підприємства, керівництво вимушено буде приймати непопулярні рішення щодо скорочення фінансування всіх діючих програм оновлення, омолодження та розвитку персоналу, тим самим зменшуючи потенційні можливості до зростання рівня власної конкурентоздатності й прибутковості.

Нажаль протягом усього періоду незалежності України спостерігаються здебільшого негативні прояви нормативно-правового регулювання різних аспектів діяльності підприємств промислового сектору національної економіки, до найбільш показових з яких науковці відносять:

неефективність економічних реформ, їх зорієнтованість не на розвиток, а виключно на споживання, що призвело до «звуження ємності внутрішнього споживчого ринку», скорочення обсягів виробництва [70, с. 35];

спрямованість державної нормативно-правової підтримки виключно у бік «інтересів великого бізнесу» [19, с. 24];

одночасну обширність та недієвість нормативно-правової бази через «відсутність механізмів, які б забезпечували інноваційний розвиток» підприємств виробничого сектору [83, с. 101];

«відсутність цілісного правового механізму, який би координував процеси управління соціальною орієнтацією економіки» [84, с. 4];

недостатність нормативно-правового регулювання «приватного сегменту ринку праці», його взаємодії з державними органами влади та виробничим сектором [73, с. 118];

прагнення до імплементації міжнародних норм і стандартів, які в українській практиці супроводжуються й реалізуються виключно через «особистісні зв'язки й неформальні відносини» [85, с. 25–26];

«слабкість національного законодавства у сфері праці й

зниження соціального діалогу», «лібералізація трудового законодавства» [80, с. 53].

Важливим зовнішнім чинником впливу на процеси формування персоналу на нашу думку слід також вважати здатність регіонального ринку праці забезпечувати вимоги підприємства у достатніх обсягах якісних, перспективних і прогресивних кадрів відповідного професійно-кваліфікаційного рівня і практичного досвіду роботи. Виконання цієї вимоги може бути можливим виключно за умови запровадження тісного взаємозв'язку між навчальними закладами та роботодавцями регіону з метою взаємного узгодження переліку необхідних для розвитку місцевих підприємств спеціальностей, обсягу доцільного набору абітурієнтів на кожну з них і змісту навчального плану їх підготовки. З метою підвищення ступеня результативності ринкової взаємодії до означеного тандему обов'язково мають долучатися державні та комерційні ринкові інституції (Державна служба зайнятості, агентства зайнятості, рекрутингові фірми тощо) [70, с. 28–29]. При цьому В. Онікієнко наполягає на тому, щоб конструктивна взаємодія роботодавця із навчальними закладами починалася ще із середньої загальноосвітньої школи, що дозволить сформувати бажану для підприємства конфігурацію мотиваційного профілю майбутніх випускників регіону [19, с. 176]. За умови виконання перелічених вимог дипломовані фахівці не залишаться на первинному ринку праці у статусі безробітних, а відразу будуть мати можливість апробувати отримані знання і навички та отримати практичний досвід за фахом на конкретному робочому місці, завдяки чому значно підвищать свою конкурентоздатність на ринку. Отже процес формування персоналу замість хаотичного прийме більш плановий і впорядкований характер, що дозволить наблизитися до успішного розв'язання стратегічних завдань процесу управління персоналом.

Проведений аналіз дійсно дозволив утвердитися у думці, що кожен з описаних чинників впливу безпосередньо від зусиль підприємства не залежить, проте значним чином впливає на ефективність протікання процесу формування його персоналу. Саме тому запровадження комплексного моніторингу дії означених чинників дозволить завчасно застрахувати підприємство від небажаних зовнішніх впливів й ризиків і відповідним чином скоригувати стратегію його розвитку.

Найбільш визначальною складовою внутрішнього впливу слід вважати безпосередньо персонал, від досягненого рівня ефективності процедур формування якого залежить результативність всіх без виключення виробничо-господарських процесів функціонування підприємства. У основі забезпечення ефективності процесу формування персоналу одну з ключових ролей відіграє обраний на підприємстві підхід до підбору персоналу, конкретний вибір якого залежить від багатьох чинників, серед яких слід назвати стадію життєвого циклу підприємства та етап становлення трудового колективу, фінансові можливості, кадрову стратегію та стратегію розвитку підприємства тощо [56, с. 24; 71, с. 33, 52]. У загальному випадку фахівцями з менеджменту персоналу може бути обрано один з трьох варіантів розвитку подій [86]. У першому випадку ставка робиться на молодих, амбітних й мобільних, проте ще недосвідчених випускників навчальних закладів різного рівня акредитації залежно від вимог робочого місця, які ще позбавлені стереотипів мислення і прагнуть найбільш результативно й швидко пройти перші етапи власного професійного становлення на конкретному підприємстві [71, с. 407]. Використання даного підходу при мінімальних стартових витратах, пов'язаних з пошуком і наймом персоналу, потребує значних інвестицій у професійне становлення нового працівника, що прогнозовано має принести досить високий рівень фінансової окупності проте через певний, досить тривалий, період часу [62, с. 78]. Водночас, за твердженням Л. Шевченко, завчасно спрогнозувати ймовірність отримання та встановити конкретний розмір економічної ефективності інвестицій у розвиток персоналу представляється практично неможливим або досить ускладненим [87, с. 49]. Саме тому попит на випускників вишів в Україні є невисоким, а ринок праці ними є перенасиченим [75, с. 69].

До того ж Л. Лісогор наголошує на досить слабкій «мотивації як роботодавців, так і працівників України до підвищення кваліфікаційного рівня» персоналу [83, с. 181]. Аналогічний висновок було зроблено і у національних доповідях «Інноваційна Україна 2020» та «Цілі Розвитку Тисячоліття. Україна: 2000–2015»: у програмах стверджується, що в Україні спостерігається дуже низький рівень зацікавленості «приватного капіталу у підвищенні кваліфікації працівників без переорієнтації на виробництво високотехнологічної продукції» та невисока інтенсивність навчання

на виробництві [88, с. 280; 89, с. 36]. Здебільшого це пов'язано з тим, що вибір даного напрямку супроводжується для підприємства значними ризиками втрати фінансових коштів, які було вкладено у розвиток персоналу, що завчасно звільнився за причинами плинності або не зміг у повній мірі засвоїти новий матеріал та набути необхідних для розвитку підприємства знань і компетенцій. При цьому М. Портер (M. Porter) звертав увагу також і на такий досить потужний чинник ризику, як отримання повного або часткового доступу конкурентів до конфіденційної інформації й унікальних інноваційних знань підприємства через переманювання його ключових перспективних працівників [90, с. 223]. О. Сущенко наголошує, що втрата персоналу несе такі ризики інтерфейсній безпеці підприємства, як «розголошення комерційної таємниці та саботаж» [91, с. 131].

Слід також зазначити, що кризові явища в економіці країни значно підвищують ступінь ризикованості будь-яких рішень щодо інвестування коштів із різних джерел у розвиток і професійне самовизначення персоналу. За цих умов чинником результативного страхування підприємства від означених ризиків є «системно і якісно організована робота з персоналом, яка спрямована на формування його лояльності й відданості», що виступають підґрунтям для набуття тенденцій збільшення людського капіталу, скорочення витрат й утримання ключових для підприємства фахівців [34, с. 93; 62, с. 80; 92, с. 197]. О. Грішнова вказує на ще один досить дієвий інструмент страхування від ризику втрати інвестицій у людський капітал – «необхідно відбирати тих працівників, у яких мотивація, цінності, ставлення, норми поведінки є близькими до корпоративної культури та цінностей компанії» [45, с. 114].

Другий підхід до підбору персоналу пов'язаний з орієнтацією на самостійний або за допомогою фахівців пошук на вторинному ринку праці або переманювання у конкурентів високопрофесійних фахівців і талантів з потужним практичним досвідом роботи, які здатні навіть без періоду адаптації генерувати ідеї для запровадження очікуваних змін на підприємстві та легко їх впроваджувати у життя [71, с. 179, 407; 93]. Водночас А. Колот наголошує на тому, що при постійному зростанні в Україні попиту на фахівців з високою професійною компетентністю, спостерігається дуже низький рівень їх мобільності, що обмежує

можливості для реалізації означеного підходу [80, с. 52]. До того ж реалізація цієї достатньо агресивної стратегії вимагає досить значних грошових і часових витрат на етапі пошуку та працевлаштування відповідного фахівця, проте розміри інвестицій у людський капітал будуть меншими і мають спрямовуватися виключно на підтримку тих знань і навичок, якими вже володіють нові працівники [35, с. 98; 69, с. 142]. Головною умовою успішної реалізації даного підходу на підприємстві є забезпечення високого й конкурентоздатного рівня оплати праці й гідних умов праці професіоналам і висококваліфікованим працівникам, що запрошуюються [69, с. 142; 70, с. 360; 94, с. 4]. Проте, як відмічає Л. Лісогор, останнім часом позитивні тенденції у сфері оплати праці залежно від рівня компетенції спостерігаються виключно у галузі інформації та телекомунікацій [83, с. 181]. До того ж важливою й обов'язковою умовою досягнення ефективності від праці залучених на підприємство професіоналів має стати забезпечення «збалансування корисності посади та корисності фахівця», тобто наділення їх обов'язками, адекватними компетентності та рівню професіоналізму кожного працівника, створення умов для кар'єрного зростання та отримання «справедливого» рівня оплати праці, максимальне задоволення потреб та ціннісних орієнтацій кожної особистості [3, с. 25; 15; 77, с. 18, 22, 177; 95, с. 11]. Отже, можна підсумувати, що умовою забезпечення ефективності від використання підприємством другого підходу до набору персоналу має стати створення й постійна підтримка у нових працівників високої вмотивованості та зацікавленості до праці саме на даному підприємстві.

При цьому Е. Лібанова та О. Чернявська акцентують увагу на тому, що на ринку праці існує досить висока конкуренція між роботодавцями за високопрофесійних і перспективних для розвитку підприємства фахівців, яка і надалі буде посилюватися, що значно збільшує витрати на їх пошук і найм [96, с. 41; 97, с. 102]. У результаті, за оцінкою Л. Лісогор, зростання конкуренції на ринку праці має супроводжуватися «поліпшенням якісних параметрів людського потенціалу» підприємства, що включає у себе багато складових, розвиток кожної з яких потребує достатніх розмірів інвестиційних вливань [83, с. 182]. Одним з дієвих варіантів скорочення означених витрат за умови отримання очікуваних матеріальних і нематеріальних переваг може стати

залучення таких нестандартних форм найму, як аутстафінгові або аутсорсингові послуги на певний, завчасно визначений, період часу в рамках укладеного трудового договору [70, с. 25; 71, с. 436; 73, с. 38–40; 77, с. 62; 87, с. 60–61; 80, с. 53; 88, с. 303; 98]. Проте слід зазначити, що використання підприємством будь-якої лізингової форми задоволення потреб у персоналі має певні технологічні обмеження та практично не сприяє покращенню морально-психологічного клімату в колективі. Окрім того, незалежно від обраної форми лізингу персоналу, термін і розмір окупності від здійснених інвестицій буде залежати від масштабу тих змін, що були запровадженими безпосередньо у виробничо-господарську діяльність новим працівником.

Третій підхід до підбору персоналу заснований на мінімізації ризиків і максимізації вигід від двох описаних кадрових стратегій і базується на збалансованості й суміщенні, тобто одночасному пошуку і залученню до підприємства досвідчених професіоналів і креативної молоді. Такий підхід дозволить підвищити конкурентоздатність підприємства не лише в оперативному плані, а й на перспективу, своєчасно й раціонально здійснювати процедури омолодження кадрового складу. Максимально наблизитися до виконання поставленої задачі можливо шляхом організації власного центру підготовки та розвитку персоналу [71, с. 408; 99, с. 174]. Головною метою діяльності такого центру має стати відбір й працевлаштування талановитої й перспективної молоді у регіоні та здійснення заходів щодо її всебічного планомірного розвитку, як з професійного, так і з особистісного боків, що буде покликано оптимізувати траєкторію та гармонізувати процес протікання професійного кар'єрного зростання персоналу. При цьому перспективні фахівці підприємства мають відіграти роль коучів й менторів, що буде сприяти підвищенню якості й результативності програм розвитку та зацікавленість професіоналів.

Незалежно від обраного керівництвом підходу до кадрового підбору, результативність діяльності персоналу та розмір його продуктивної віддачі значним чином залежать від створеного керівництвом підприємства у кожного працівника відчуття повної безпеки, захищеності та соціальної справедливості. Тому дуже важливу роль у процесах формування персоналу має відігравати створений на підприємстві «характер взаємодії трудового колективу з профспілками» [63, с. 65]. Саме на профспілки має

покладатися роль забезпечення «рівних можливостей та недискримінації» для кожного працівника підприємства завдяки їх активній участі у організації заходів щодо підвищення рівня професійної майстерності персоналу та нагромадження людського капіталу підприємства [100, с. 17].

Одним з найбільш впливових внутрішніх чинників на протікання процесу формування персоналу слід вважати досягнутий на підприємстві рівень прогресивності матеріально-технічного та технологічного забезпечення його виробничо-господарської діяльності [101, с. 84]. Так, науковий колектив під керівництвом Е. Лібанової акцентує увагу на тому, що стримуючими факторами підвищення якості персоналу підприємства є «обмеженість фінансових ресурсів для проведення технічної реконструкції та модернізації виробництва, застарілість технологічної бази» [102, с. 281]. Аналогічної думки дотримується і О. Чернявська, яка зазначає, що «підвищення якості робочої сили потребує адекватних робочих місць» [96, с. 102]. Ю. Маршавін у цьому контексті наголошує на тому, що високопрофесійний персонал «вимагатиме впровадження інноваційних технологій та передових методів управління» [103, с. 341]. Дійсно, застосування нової інноваційної техніки, технології та управлінських підходів у виробництві вимагає здійснення відповідної перепідготовки та професійного розвитку персоналу, періодичного підвищення кваліфікації, що буде сприяти «формуванню лояльності та почуття патріотизму» персоналу до підприємства, а воно набуде здатності адекватно реагувати на швидкі зміни ринкових вимог [19, с. 181, 201; 42, с. 291; 44, с. 1.32]. Отже, залежно від ступеня інноваційності виробничих потужностей та прогресивності матеріальної складової виробництва прямим чином буде залежати вибір базового підходу до процедур формування персоналу – або орієнтація виключно на талантів та високопрофесійних фахівців, що являються досить дефіцитними, або на персонал низького і середнього рівня професійної кваліфікації, пропозиція якого на ринку праці завжди характеризується надлишковістю. Відповідним чином будуть змінюватися й прогнозовані фінансово-економічні результати від усіх видів діяльності підприємства.

Водночас незалежно від вибору стратегії кадрового набору дуже важливе значення для ефективного формування персоналу має створення на підприємстві перспективної системи

професійного розвитку персоналу, що базується на забезпеченні працівників навичками щодо управління власними знаннями на принципах саморозвитку [42, с. 291; 75, с. 164, 234]. При цьому, з метою досягнення сталих позитивних тенденцій, обрана стратегія професійного розвитку персоналу має базуватися на світових вимогах надання навчання характеру безперервності, тобто поширення на підприємстві принципу «освіта упродовж життя» [13, с. 13; 22, с. 104; 35, с. 208; 88, с. 280; 104, с. 2157]. До того ж запровадження дієвої системи професійного навчання є умовою зростання професіоналізму працівників та підвищення на цій основі здорової конкуренції між ними [57, с. 107; 99; 105, с. 224]. Лише за максимально чіткого дотримання означеної умови можливо створити комфортний морально-психологічний мікроклімат у колективі та сприятливу мотиваційну середу, забезпечити високу трудову активність, які є обов'язковою умовою перспективного розвитку підприємства, зростання рівня прибутковості його виробничо-господарської діяльності та конкурентоздатності на ринку [79, с. 63; 106, с. 34].

При цьому сама система професійного розвитку може базуватися як на внутрішніх, так і на зовнішніх по відношенню до підприємства базах навчання. Залежно від вибору такої бази будуть змінюватися розміри витрат на процедуру здійснення навчального процесу та очікувані обсяги набутих стажерами знань. Тому з метою отримання оптимального співвідношення між витратами та результатами доцільним є обґрунтування тих категорій персоналу, які відповідно до виробничих потреб мають пройти внутрішнє або зовнішнє навчання із попереднім моделюванням очікуваних набутих знань у кожному випадку. Водночас отримати позитивний ефект від заходів професійного розвитку та запобігти ймовірності виникнення опору змінам можливо виключно шляхом формування такого мотиваційного профілю працівника, що базувався би на внутрішніх мотивах, стимулах, прагненні до безперервного професійного удосконалення й кар'єрного зростання, поступовому формуванні інноваційної культури, що обов'язково має бути підкріпленим відповідною матеріальною й нематеріальною винагородами [12, с. 5; 69, с. 141; 107, с. 140; 108, с. 234]. Водночас слід пам'ятати, що для українського працівника найбільш дієвим виступає матеріальний фактор, а саме «заробітна плата і всі види доплат, надбавок і матеріальних чинників» [82, с. 69]. Тому для

результативного втілення означених умов на практиці, замість однотипних, що використовуються на більшості промислових підприємств України, мають бути створеними унікальні, відповідні конкретним особливостям виробничо-господарської діяльності підприємства «схеми проведення професійного розвитку та мотивації персоналу» [47, с. 238; 82, с. 95].

Ще одним важливим внутрішнім чинником забезпечення ефективності процесу формування персоналу є створений на підприємстві морально-психологічний мікроклімат. При цьому процедура його створення має здійснюватися у напрямі формування «здорового клімату в колективі», що дозволить стабілізувати та покращити «духовну атмосферу й психологічний настрій» працівників [32, с. 71]. Керівництво має використовувати всі можливості для того, щоб перебування працівників у трудовому колективі у робочий час або за його межами супроводжувалося виключно їх позитивними емоціями, що природним шляхом створить умови для мотивації до високих результатів праці, надихання до розробки і впровадження інноваційних ідей, внутрішнього прагнення до конкурентного лідирування підрозділу за звітними показниками на підприємстві, а підприємства у галузі й регіоні тощо. Саме за таких умов буде спостерігатися поступове зростання лояльності персоналу до підприємства.

Кожен з виокремлених і детально проаналізованих чинників зовнішнього й внутрішнього впливу здійснює одночасно як пряму, так і опосередковану дію на протікання різних етапів процесу формування персоналу промислового підприємства (рис. 1.3) [109, с. 48].

Проведене дослідження дозволило дійти висновку про те, що внутрішні чинники здійснюють переважно прямий вплив на протікання кожного етапу формування персоналу, а зовнішні – здебільшого опосередкований. Розуміння керівництвом підприємства різниці, сили та напряму впливу чинників має сприяти зростанню обґрунтованості управлінських рішень та встановленню черговості їх практичної реалізації задля підвищення рівня ефективності процесу формування персоналу та забезпечення конкурентоздатності підприємства.

У роботі було встановлено, що процес формування персоналу промислового підприємства відбувається під впливом багатьох чинників, характер дії яких може носити як позитивний, так і

негативний відтінок, мати як внутрішнє, так і зовнішнє походження. Домінування та характер впливу певної групи чинників у кожному конкретному випадку буде визначатися результативністю обраної кадрової політики, специфікою й масштабами діяльності підприємства, особливостями регіональної економіки та суспільно-політичними ознаками життя області й країни в цілому.



Рисунок 1.3 – Вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на етапи процесу формування персоналу промислового підприємства
 Джерело: розроблено авторами

Виходячи з того, що формування персоналу є безперервним у часі процесом, його успішність буде залежати як від якості та повноти моніторингу найбільш впливових груп чинників, так і від

безпосереднього вибору технологій оцінки. За результатами такого аналізу лінійне керівництво має розробляти стратегічні та оперативні плани й обґрунтовувати конкретні заходи щодо підвищення ефективності формування персоналу на підприємстві.

Отже, з метою прийняття результативних управлінських рішень, спрямованих на вчасне запобігання негативного впливу і якнайбільше посилення позитивних тенденцій змін, для керівництва підприємства дуже важливо мати у розпорядженні певний дієвий інструментарій оцінки, який би забезпечив можливості для здійснення як експрес-діагностики, так і повномасштабного якісного і кількісного дослідження впливу різних чинників на ефективність формування персоналу.

1.3 Інструментарій оцінки ефективності формування персоналу

Вихід економіки України із затяжної соціально-економічної й суспільно-політичної кризи, наслідки якої негативним чином впливають на всі сфери життєдіяльності країни, на досягнутому етапі інноваційного розвитку можливий виключно завдяки підвищенню ефективності функціонування головної її ланки – промислового підприємства. З метою втілення означеного завдання у життя необхідно кардинально змінити підходи до організації виробничої діяльності та управління підприємством, виконати значну кількість об'єктивних фінансово-економічних вимог і технічних стандартів, задіяти необхідні для цього види ресурсів і управлінських технологій, розробити та запровадити у виробництво інноваційні продукти, прогнозований попит на які буде у найближчому майбутньому достатньо високим на регіональних і національних ринках тощо. Всього цього можливо досягнути лише за однієї умови – якщо підприємство буде на 100% забезпечено високоякісним, високомотивованим й високопродуктивним персоналом, а кожен працівник при цьому буде не лише повністю відповідати вимогам посади або робочого місця, а й уособлювати у собі певний, корисний для підприємства, талант. За цих умов роль керівництва підприємства зводиться виключно до ефективного сполучення та раціонального розташування по робочим місцям працівників підприємства з метою максимізації фінансово-економічних результатів його діяльності. Саме тому процеси формування персоналу стають

ключовими у справі стратегічного забезпечення ефективності діяльності підприємства, а отже важливості й актуальності набуває моніторинг оцінки ступеня якості, результативності та сучасності здійснення цих процесів.

Різним аспектам організації процесу формування персоналу промислового підприємства присвячено праці українських науковців. Так, Т. Шульгіна визначає теоретичні аспекти процедури формування персоналу підприємства та оцінює ступінь забезпеченості кожного етапу цього процесу необхідними показниками оцінки [29]. Н. Базалійська і Д. Бойко уточнили сутність та здійснили аналіз показників оцінювання персоналу промислового підприємства [110]. В. Чевганова присвятила своє дослідження безпосередньо удосконаленню процедури організації процесу оцінювання персоналу як базового в системі управління [111]. О. Захарова й Н. Городничук удосконалили й розширили систему показників оцінки якості професійного розвитку персоналу промислового підприємства [112]. Водночас, не зважаючи на наявні у означеній сфері дослідження, все ще нерозв'язаними залишаються прикладні аспекти комплексної оцінки одночасно всіх складових процесу формування персоналу промислового підприємства, а тому значної актуальності набувають питання визначення й обґрунтування дієвого інструментарію здійснення такого аналізу та встановлення об'єктивних критеріїв оцінювання.

Обґрунтований вибір набору індикаторів для здійснення комплексної оцінки залежно від певних, поставлених перед менеджером по персоналу цілей відповідно до затверджених стратегій розвитку персоналу і підприємства, та запровадження моніторингу динаміки значень обраних показників у часі дозволить своєчасно виявляти наявні й прогнозовані проблемні моменти та розробляти заходи щодо запобігання подальшого поширення негативного впливу. Такими індикаторами можуть бути використаними різні показники, що з багатьох боків характеризують ступінь ефективності здійснення окремих етапів формування персоналу на підприємстві. При цьому від ступеня обґрунтованості вибору конкретних показників для оцінки певного етапу формування персоналу буде залежати загальний рівень оперативності й дієвості управлінських рішень. Саме тому основними критеріями такого вибору мають стати достатня точність, інформативність, наочність та комплексність оцінки.

Потребу у високо професійному, досвідченому та компетентному персоналі підприємства, які обрали стратегію перспективного інноваційного розвитку, відчувають постійно та незалежно від ступеня фактичної укомплектованості штату. Саме тому базовим принципом забезпечення ефективності системи управління персоналом на тривалу перспективу має стати оцінка дійсної потреби кожного підрозділу підприємства у кадрах потрібної кваліфікації й компетентності [32, с. 73]. Існують різні підходи до визначення загальної потреби підприємства у персоналі. Базовим підходом до оцінки й планування загальної потреби у персоналі вважається нормативний метод, що серед іншого ґрунтується на порівнянні значень показників середньооблікової та середньо явочної чисельності персоналу за кожною професійно-кваліфікаційною позицією штату підприємства протягом доволі тривалого періоду часу та закладення отриманих даних в основу обґрунтування плану прийому працівників за кожним робочим місцем [41, с. 42]. Визначені таким чином планові показники надалі мають коригуватися залежно від поставлених перед кадровим відділом цілей.

Відповідно до другого підходу планування чисельності персоналу і фактичної потреби у ньому здійснюється шляхом попереднього усередненого визначення орієнтовної чисельності персоналу підприємства діленням «обсягу виробництва чи робіт на заплановану продуктивність праці одного працюючого» [22, с. 50; 24, с. 203]. Здійснення таких розрахунків доцільно проводити окремо для кожної професійно-кваліфікаційної групи персоналу підприємства, а отримані значення слід порівнювати з наявною чисельністю працівників відповідної групи, на підставі чого мають робитися конкретні висновки та формуватися відповідні управлінські рішення. При цьому однією з умов ефективного використання означеного методу має стати обов'язкова вимога прогресивності – поступове зростання рівня продуктивності праці у часі завдяки впровадженню нової техніки, сировини, інноваційних технологій виробництва, науково-обґрунтованих норм праці, раціональних режимів праці і відпочинку, покращенню умов праці, підвищенню компетентісного рівня працівників тощо.

Окрім того слід зазначити, що існують й альтернативні підходи до комплексної оцінки ступеня загальної, додаткової або поточної забезпеченості підприємства персоналом. Так, І. Труніна одним з

базових критеріїв оцінки конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності визнає забезпеченість їх кадрами, яку пропонує оцінювати за допомогою чотирьох різнорідних показників: «забезпеченість і кваліфікація персоналу; плинність кадрів; потреба у нових кадрах; психологічний клімат в колективі» [113, с. 148]. І. Лепьохіна за результатами проведеного дослідження запропонувала класифікацію показників оцінки ефективності управління персоналом залежно від стадії життєвого циклу, на якій у даний момент знаходиться підприємство. При цьому автором було обґрунтовано, що такі показники, як середньооблікова чисельність персоналу, продуктивність праці та коефіцієнт плинності кадрів носять універсальний характер, проти таких спеціальних показників, як коефіцієнти закріпленості персоналу та кваліфікації кадрів, рівень соціальної напруженості та конфліктності [114, с. 320]. Водночас саме розрахунок й аналіз даних спеціальних показників дозволить наблизитися до виявлення глибинних, скритих проблем у царині психології управління персоналом, які вже існують у колективі або проявляться найближчим часом.

До складу базових показників інтенсивності руху персоналу фахівці відносять коефіцієнти обороту кадрів з прийняття й зі звільнення, коефіцієнт загального обороту кадрів, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників, коефіцієнти стабільності й сталості кадрів, коефіцієнти заміщення й оновлення персоналу [24, с. 336–337; 115, с. 39–40]. При цьому результативність процесів руху персоналу пропонується оцінювати спеціальним показником – якістю розміщення кадрів за посадами [115, с. 134]. Проте, на наш погляд, рівень результативності таких функцій кадрових служб, як набір, підбір і прийняття персоналу, більш об'єктивно й інформативно можна оцінити за тими позитивними змінами, що протягом останніх трьох-п'яти років поступово відбуваються у сфері інноваційного розвитку підприємства, його конкурентних позицій на ринку, ступеня привабливості бренда роботодавця, підвищення рівня попиту на продукцію тощо.

При цьому Т. Мужанова доводить, що «подолання плинності кадрів підвищує ефективність роботи і зменшує ризики витоку конфіденційної інформації підприємства», а В. Нижник і О. Харун стверджують, що кожне підприємство має «звести до мінімуму»

показник плинності кадрів, що є «вагомим резервом підвищення продуктивності праці» та скорочення потреби підприємства у додатковому персоналі [34, с. 97; 82, с. 106]. Л. Михайлова також наголошує на тому, що керівництво підприємства має організувати роботу з «постійного вивчення та розробки комплексу заходів по зниженню плинності кадрів» [22, с. 152]. Водночас, виходячи з принципів раціональності управління персоналом, такий висновок доцільно поширювати не на загальний показник плинності кадрів (рівень якого також недоцільно зменшувати нижче межі у 5,0%), а виключно на показник плинності перспективного молодого персоналу, у який протягом останніх трьох років було інвестовано кошти у професійний розвиток та який має високий рівень людського капіталу і потенціалу [115, с. 52]. Також доцільно відслідковувати динаміку рівня плинності високо досвідчених й компетентних кадрів, зростання якого у часі може бути індикатором незадовільного рівня оплати праці та її умов.

Зважаючи на фактичний ступінь інтенсивності процесів руху кадрів досить важливим моментом для досягнення конкурентоздатності підприємства залишається збалансування знань і вмінь нового й досвідченого персоналу, дотримання вимог безперервного зростання обсягу нагромадженого людського капіталу. З цією метою Л. Балабанова і О. Сардак пропонують додатково розраховувати показники, що характеризують ступінь продуктивного використання кваліфікації персоналу підрозділу або підприємства – коефіцієнт кваліфікації працівників, коефіцієнт використання кваліфікації працівників і коефіцієнт спеціалізації працівників [24, с. 60]. Отже, можна зробити висновок, що досягти ефективності кадрової діяльності підприємства можливо лише за умови постійної діагностики не лише кількісних, а й якісних параметрів руху персоналу.

Здійснивши розрахунок планової потреби у персоналі та встановивши глибину проблеми забезпечення підрозділів підприємства кадровим складом необхідної якості, доцільним є перехід до більш глибокої кількісної оцінки основних аспектів використання персоналу, що у комплексі визначають ефективність процесу його формування. Такими показниками можуть бути індикатори безперебійності роботи колективу, а саме: «невиходи на роботу, нещасні випадки, скарги та претензії, продуктивність праці й плинність кадрів» [30, с. 235]. При цьому за ствердженням

вітчизняних і зарубіжних фахівців, в сучасних суспільно-економічних кризових умовах діяльності промислових підприємств головним універсальним індикатором оцінки результативності його функціонування має стати продуктивність праці, так як підвищення його рівня виступає найбільш дієвим «інтенсивним фактором розвитку» [71, с. 411; 49, с. 377; 55, с. 69; 59; 101, с. 81; 116, с. 304]. Такий вибір обумовлено серед іншого можливістю регулювання значення показника за допомогою як матеріальних і фінансових, так і морально-психологічних важелів впливу. При цьому детермінантами продуктивності праці на промисловому підприємстві виступають показники «рентабельності праці, трудомісткості праці, інтенсивності праці, витратомісткості та фондоозброєності праці» [116, с. 308]. Водночас О. Грішнова й А. Пасєка акцентують увагу на тому, що більш інформативним показником успішності та прогресивності обраної стратегії розвитку підприємства є співвідношення середньорічних темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати [95, с. 11]. Моніторинг динаміки значень цього співвідношення дозволить вчасно встановити «вузькі місця» в організації виробничого процесу й оцінити результативність професійно-особистісної адаптації прийнятих працівників у новому трудовому колективі.

Досить впливовим чинником досягнення ефективності процесу формування персоналу на підприємстві слід вважати ступінь психологічної сумісності членів трудового колективу. Л. Михайлова основним критерієм здорового соціально-психологічного клімату в колективі визнає його «згуртованість», яку кількісно пропонує визначати такими індикаторами, як «стабільність кадрів, високий рівень трудової та виконавської дисципліни, підтримання між працівниками дружніх стосунків, високі показники продуктивності праці» [22, с. 137]. В. Нижник і О. Харун при обґрунтуванні комплексної системи показників активізації персоналу машинобудівного підприємства серед іншого наголошують на необхідності розрахунку таких показників, як: підвищення рівня умов праці; зменшення виробничого травматизму; скорочення витрат робочого часу із-за плинності кадрів; мінімізація втрат, пов'язаних з прогулами та порушенням трудової дисципліни; підвищення рівня соціально-психологічних відносин у колективі; зростання рівня суміщення професій [82, с. 79]. Досягнуте значення кожного з показників лежить в основі як

побудови збалансованого морально-психологічного клімату в колективі, так і є його безпосереднім слідством.

У створенні сприятливого морально-психологічного клімату в колективі значна роль належить його керівнику, який має бути зацікавленим у його досягненні та залучати для цього всі необхідні ресурси і важелі. За цих умов оцінка результативності планування й реалізації кар'єрного зростання працівників усіх професійно-кваліфікаційних рівнів має здійснюватися з обов'язковим урахуванням досягнутої результативності функціонування кадрового резерву на кожен управлінську посаду підприємства, для чого керівництво має намагатися досягти його «оптимальної структури і чисельності», постійно відслідковувати термін перебування кандидатів у кадровому резерві й ступінь його мобільності, враховувати інтенсивність «переміщення претендентів на незаплановані посади» [22, с. 85–86]. Ефективно організоване функціонування кадрового резерву прямим чином пов'язане з процесами управління інтенсивністю та результативністю професійних переміщень й ступенем реалізації кар'єрного зростання ключових управлінців підприємства, що має стати підґрунтям для зростання результатів діяльності трудового колективу. Слід також відслідковувати процеси «формування навчальної траєкторії та траєкторії внутрішньої мобільності» керівників всіх щаблів управління підприємства [117, с. 26]. У цьому контексті важливо запровадити моніторинг таких показників, як рівень централізації управлінських функцій; норма керованості; рівень оплати праці та оцінка досягнень працівників підприємства; доступність керівництва; творча й суспільна активність [24, с. 295; 118, с. 57; 119, с. 64]. Комплексні висновки щодо динаміки значень означених показників дозволять обґрунтувати конкретні заходи щодо підвищення рівня зацікавленості керівника у кінцевих результатах роботи колективу.

Між тим існують і комплексні дослідження, які виокремлюють показники, що одночасно характеризують різні етапи процесу формування персоналу підприємства. Так, науковий колектив під керівництвом А. Кібанова у системі критеріальних показників оцінки підрозділів управління підприємством виокремив три блоки: показники економічної ефективності (кінцевих результатів); показники якості, складності та результативності праці; показники соціальної ефективності [21, с. 574]. При цьому до другого блоку

авторами було віднесено продуктивність праці, втрати робочого часу на одного працівника, фонд оплати праці та матеріальні витрати. Третій блок автори наповнили такими показниками, як плинність кадрів, співвідношення чисельності робітників і службовців у структурі штату і якість праці персоналу. Почергове використання запропонованих показників під час аналізу дозволить отримати комплексні висновки та підвищити результативність управлінських рішень.

О. Амоша й Л. Шамілева, обґрунтовуючи систему «індикаторів визначення рівня розвитку трудового потенціалу на засадах соціальної відповідальності роботодавця», віднесли до складу обов'язкових показників оцінки середню номінальну заробітну плату; питому вагу мотиваційної складової в структурі ФОП; заборгованість із заробітної плати; рівень зайнятості на роботах зі шкідливими умовами праці; рівень та тяжкість виробничого травматизму; рівні прийому та вибуття працівників; використання фонду робочого часу; продуктивність праці; частку молоді в обліковій кількості штатних працівників; частку працівників з вищою освітою; питому вагу працівників, які навчились новим професіям і пройшли перепідготовку; рентабельність операційної діяльності та обсяг реалізованої промислової продукції [17, с. 6]. Більшість з виокремлених авторами показників може бути покладеною в основу обґрунтованого формування комплексної системи мотивації праці, спрямованої на досягнення високих колективних результатів діяльності та підвищення лояльності працівників. Така система має бути покладеною в основу забезпечення ефективності формування персоналу підприємства.

Загальна результативність проходження всіх етапів процесу формування персоналу для підприємства визначається підвищенням ступеня інноваційності та конкурентоздатності його продукції на ринку, розширенням сегменту ринку збуту та тенденціями поступового зростання прибутковості й фінансової стійкості його виробничо-господарської діяльності. Отже, підвищення ефективності процесу формування персоналу є базовою умовою перспективного інноваційного розвитку підприємства, інструментом залучення додаткових інвестицій. У цьому контексті В. Вергун і О. Ступницький, з метою встановлення для окремого підрозділу або підприємства в цілому ступеня практичної цінності та рівня доведення до кінцевого

впровадження інноваційних заходів, обґрунтовують доцільність визначення комплексного інтегрального показника «результативність інноваційного впливу на систему управління персоналом», призначенням якого є кількісне встановлення ступеня досягнення цілей інноваційного розвитку [31, с. 97]. Зростання у часі значення обґрунтованого показника має свідчити про підвищення результативності й перспективності запровадженої системи управління персоналом. Водночас така тенденція є достатньо бажаною і для персоналу, так як супроводжується його професійним й кар'єрним зростанням, підвищенням рівня продуктивності й оплати праці, покращенням морально-психологічного клімату в колективі, досягненням його згуртованості, що сприяє поступовому зростанню психологічного й матеріального задоволення особистості.

При цьому, за визначенням фахівців, з метою скорочення витрат на здійснення рутинних кадрових операцій й залучення на підприємство талантів із обмеженими можливостями або з інших регіонів, для закриття певних видів вакантних посад може бути використано нестандартні або дистанційні форми зайнятості, ефект від використання яких може бути оціненим такими показниками, як: витрати на утримання робочого місця; навантаження на фонд оплати праці; оптимізація оподаткування; число залучених унікальних спеціалістів або працівників, яким не можливо забезпечити постійну зайнятість та витрати на виконання певних функцій [66, с. 39–40; 87, с. 264]. Даний крок може розглядатися лише як виняток, проте при розробці стратегії запровадження ефективного формування персоналу підприємства він також має бути врахованим й обчислені можливі ефекти від його здійснення.

Отримання керівництвом і працівниками підприємства очікуваних ними вигід від ефективного процесу формування персоналу вимагає від служби кадрового менеджменту запровадження моніторингу діагностування стану протікання кожного з його етапів з метою вчасного виявлення та запобігання можливості прояву негативних й небажаних відхилень значень показників. При цьому як діагностування, так і безпосередньо визначення ступеня ефективності процесу формування персоналу на промисловому підприємстві може бути здійснено за допомогою значної кількості показників оцінки, які було виокремлено для кожного із запропонованих етапів із всієї сукупності можливих

показників, що застосовуються фахівцями під час аналізу результативності трудових процесів. При здійсненні вибору показників увагу було зосереджено на максимальному забезпеченні вимог достовірності, точності, комплексності, всебічності й помірної трудомісткості процедур оцінки при високому ступені інформативності та наочності висновків за ними. Узагальнена таким чином система показників оцінки ефективності окремо кожного етапу процесу формування персоналу промислового підприємства наведена на рис. 1.4 [120; 121, с. 113].

Розрахунок значень згрупованих за етапами показників має здійснюватися з певною періодичністю залежно від сутнісної характеристики та важливості параметру, що оцінюється, через його вплив на результативність загальної системи управління персоналом. Результати розрахунку мають бути покладені в основу розробки дієвих заходів, спрямованих на ліквідацію виявлених «вузьких місць» на всіх етапах процесу формування персоналу підприємства та обґрунтування можливих шляхів досягнення стратегічних цілей на кожному з його етапів.

Окрім того досить важливо визначити загальний рівень ефективності здійснення певного етапу процесу формування персоналу, що можна зробити за допомогою кількісних критеріїв оцінки. Аналіз наукових праць з даної тематики дозволив зробити висновок про відсутність конкретних розробок відносно критеріального апарату.

Отже існує необхідність у встановленні певних кількісних обмежень, наближення значень досліджуваних показників до яких має сигналізувати про позитивні або негативні зрушення. Математичне представлення таких критеріїв було здійснено на основі аналізу сутності та змістовного наповнення кожного етапу та складу виокремлених показників оцінки (табл. 1.2) [121, с. 114; 122, с. 109].

Першим критерієм ефективного процесу формування персоналу є вимога повної укомплектованості наявних робочих місць і посад, при цьому обов'язково слід враховувати досягнутий рівень використання виробничих потужностей та ступінь фактичного завантаження працівників різних професійно-кваліфікаційних рівнів. Водночас слід звернути увагу також на той факт, що при використанні цього критерію менеджери з персоналу мають орієнтуватися не стільки на кількісну сторону питання,

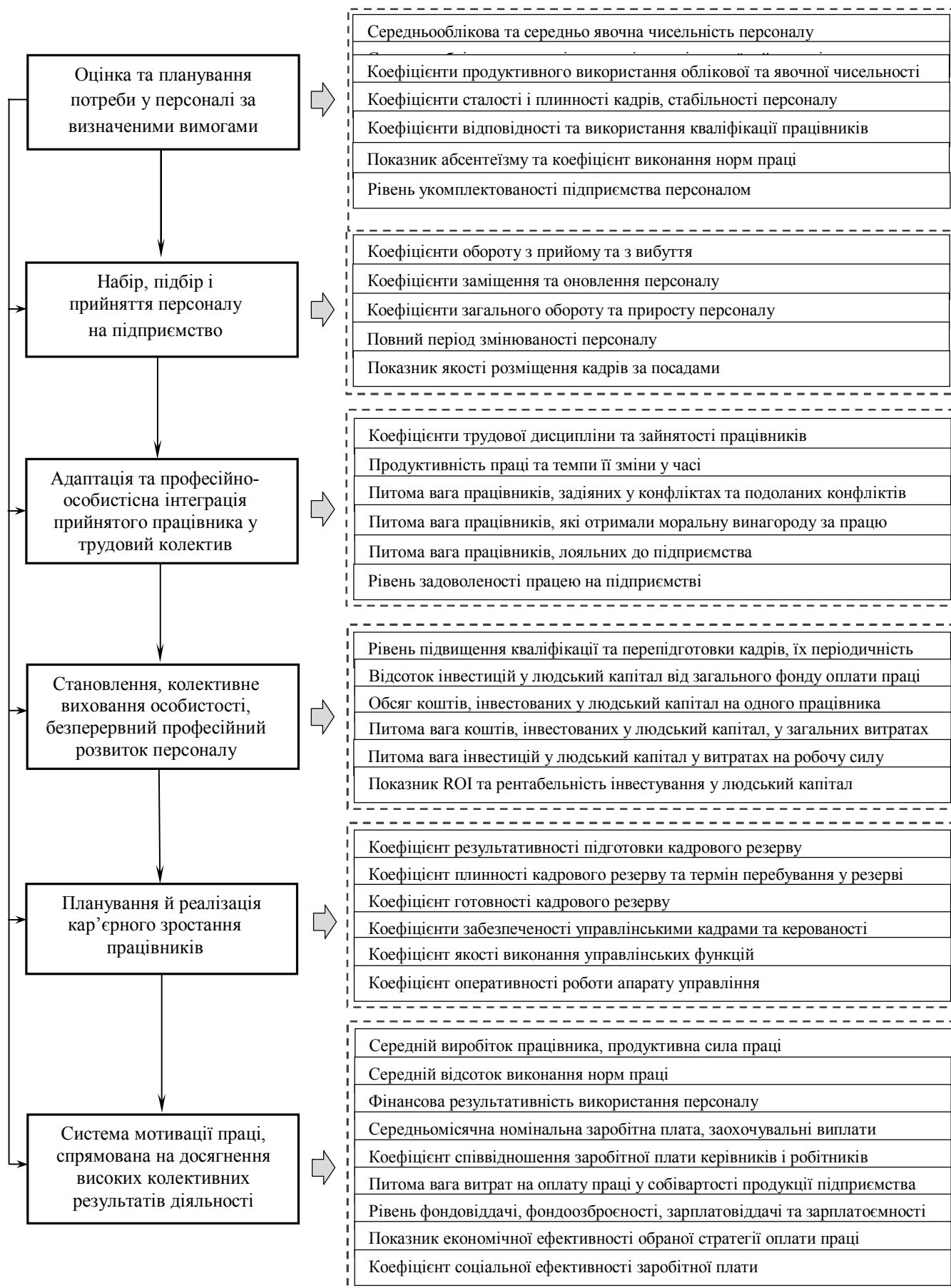


Рисунок 1.4 – Система показників оцінки ефективності процесу формування персоналу

Джерело: систематизовано авторами

Таблиця 1.2 – Узагальнення критеріїв оцінки ефективності процесу формування персоналу промислового підприємства

Назва етапу процесу формування персоналу	Критерій ефективності здійснення етапу
Оцінка та планування потреби у персоналі за визначеними вимогами та вихідними виробничими можливостями	$\sum_{i=1}^m (P_n \times n \times k_{zn})_i = \sum_{j=1}^l (P_n \times n \times k_z)_j$
Набір, підбір і прийняття персоналу на підприємство	$\sum_{j=1}^l P_{vj} = \sum_{j=1}^l P_{прj}$
Адаптація та професійно-особистісна інтеграція прийнятого працівника у трудовий колектив	$ПП_{нj} \geq ПП_j$
Становлення й колективне виховання особистості, запровадження безперервного професійного розвитку персоналу	$\sum_{i=1}^5 \left(\frac{\sum_{j=1}^l P_{прj}}{5} + \frac{\sum_{j=1}^l P_{спj}}{3} \right)_t \geq P_n$
Планування й реалізація кар'єрного зростання персоналу	$\sum_{i=1}^p P_{vi} \times 2 \geq P_{кп}$
Система мотивації праці, спрямована на досягнення високих колективних результатів діяльності	$П_c > V_m$
<p><i>Умовні позначення:</i></p> <p>P_{mi} – кількість робочих місць та посад на підприємстві за і-ою групою, од.;</p> <p>P_{nj} – чисельність персоналу за j-ою професійно-кваліфікаційною групою, осіб;</p> <p>$P_{прj}$ – чисельність робітничого персоналу за j-ою професійно-кваліфікаційною групою, що пройшли процедуру підвищення кваліфікації або перенавчання, осіб;</p> <p>$P_{спj}$ – чисельність фахівців та керівників за j-ою професійно-кваліфікаційною групою, що пройшли процедуру підвищення кваліфікації, осіб;</p> <p>P_{vj} – кількість вакансій за j-ою професійно-кваліфікаційною групою, од.;</p> <p>$P_{прj}$ – чисельність прийнятих працівників за j-ою професійно-кваліфікаційною групою, осіб;</p> <p>P_{pi} – чисельність працівників, яких зараховано до кадрового резерву за і-ою посадою, осіб;</p> <p>$P_{кп}$ – кількість керівних посад, для яких створюється кадровий резерв, од.;</p> <p>$П_c$ – сумарний прибуток від всіх видів діяльності підприємства, грн.;</p> <p>V_m – сумарний розмір коштів, які було спрямовано на мотивацію праці персоналу, грн.;</p> <p>$ПП_{нj}$ – середня продуктивність праці нових працівників j-ої професійно-кваліфікаційної групи, од./люд.;</p> <p>$ПП_j$ – середня продуктивність праці працівників j-ої професійно-кваліфікаційної групи, од./люд.;</p> <p>n – кількість змін роботи, змін;</p> <p>$k_{вп}$ – коефіцієнт використання виробничої потужності робочого місця;</p> <p>k_z – коефіцієнт фактичного завантаження працівника, кількість ставок;</p> <p>m – загальна кількість груп робочих місць і посад на підприємстві, од.;</p> <p>l – загальна кількість професійно-кваліфікаційних груп персоналу, од.;</p> <p>p – кількість посад, для яких створюється кадровий резерв, од.;</p> <p>t – інтервал дослідження, років</p>	

Джерело: розроблено авторами

намагаючись механічно закрити всі вакантні позиції на підприємстві, скільки на його якісний бік, тобто враховувати рівень досягнутої професійної компетенції працівників підприємства та перспективи його збільшення у найближчий час завдяки процедурам професійного навчання або розвитку; можливості суміщення робітниками професій або досягнення ними полівалентної кваліфікації; процедуру оптимізації організаційної структури управління підприємством з виключенням дублюючих функцій та посад; підвищення рівня автоматизації, роботизації або механізації виробничих процесів, оновлення технології виготовлення продукції, впровадження інновацій тощо.

Другий критерій наголошує на тому, щоб кожна вакансія, про яку підприємством було оголошено протягом звітного періоду, була якісно закритою у мінімальний термін. При цьому якість закриття вакансій визначається перспективністю для підприємства прийнятих на роботу кандидатів, оцінкою їх майбутнього потенційно можливого внеску у набуття альтернативних конкурентних переваг на ринку та зростання рівня його конкурентоспроможності, тобто основною умовою досягнення ефективності другого етапу процесу формування персоналу підприємства має стати доцільне кількісне забезпечення та відповідне якісне покращення його кадрового складу як у оперативному, так і у перспективному планах.

Третій критерій пов'язаний з необхідністю швидкого доведення продуктивності праці нових працівників до середнього рівня даного показника за певною професійно-кваліфікаційною групою по підрозділу і підприємству. Даний критерій встановлюється виключно для нових працівників, а для персоналу, який вже тривалий час працює на підприємстві, критерій може бути трансформованим і в якості нижньої граничної межі якого має бути встановлено рівень продуктивності праці найкращих працівників у підрозділі або на підприємстві. Виконання цієї вимоги може бути здійснено серед іншого завдяки розробці та запровадженню дієвих заходів щодо зменшення психоемоційної й соціально-психологічної напруженості у групі, куди вливається новий співробітник, оптимізації морально-психологічного клімату в колективі, що дозволить його наблизити до стану «команда», поширення дії інституту внутрішнього наставництва.

Сутність четвертого критерію міститься у виконанні вимоги

безперервного професійного розвитку персоналу, для чого кожен штатний робітник підприємства має не рідше одного разу на п'ять років, а кожен службовець та керівник – один раз на три роки, проходити процедуру підвищення кваліфікації або професійного перенавчання. У разі модернізації технологічного процесу і заміни виробничого обладнання на більш інноваційне термін, який має проходити між датами підвищення кваліфікації працівників, що обслуговують такі пристрої і процеси, має бути відповідним чином скоригованим. Досягнення означеного критерію можливе лише за умови, якщо керівництво розглядає розміри коштів, що спрямовуються у нагромадження людського капіталу як інвестиції, а не як додаткову статтю виробничих витрат підприємства.

Кар'єрне зростання є однією з форм мотивації персоналу до результативної праці та чинником альтернативного вибору інструментів регулювання результативності праці роботодавцем, наряду з рівнем заробітної плати та умовами праці [123]. Найбільшої актуальності вимога кар'єрного зростання набуває для осіб, що вже займають або претендують на керівні посади. Водночас для підприємства заміщення саме цієї категорії персоналу є найбільш складною та відповідальною ланкою загальної системи управління персоналом, що вимагає кропіткої підготовчої й організаційної роботи, створення кадрового резерву та забезпечення його готовності, перспективності й ефективності. Отже п'ятий критерій вимагає наявності на кожну ключову керівну посаду не менше двох кандидатів у кадровому резерві підприємства (один з яких має бути основним претендентом на зайняття посади у випадку її вивільнення за будь-якої причини, а другий – обирається для підстраховки). Така вимога пов'язана із необхідністю завчасного передбачення ймовірності настання форс-мажорних обставин, їх запобігання та прагнення до мінімізації витрат і часу на якісну підготовку кандидата з числа працівників підприємства, що має скоротити ризики помилки у виборі кандидатури.

Заключним шостим критерієм є перевищення розміру прибутку, отриманого підприємством протягом звітного періоду, над сумою коштів, спрямованих за цей час на мотиваційні заходи з метою очікуваного отримання сталої тенденції зростання результатів трудової діяльності працівників. Виконання цієї умови являється визначальним чинником розширеного відтворення і перспективного розвитку підприємства, проте для його реалізації

на практиці необхідно створення сприятливого морально-психологічного клімату й вчасне впровадження дієвих управлінських рішень. Очікується, що досягнення означеного критерію стане можливим за умови поступового виконання кожного з п'яти попередніх критеріїв, у результаті чого буде сформовано трудовий колектив, відкритий до змін та інновацій, здатний протистояти негативним зовнішнім чинникам впливу.

Виконання на практиці кожного з обґрунтованих критеріїв, більшість з яких є взаємопов'язаними, буде сприяти поступовій стабілізації й підвищенню результативності управління персоналом та загальної ефективності діяльності підприємства, забезпеченню високого рівня його конкурентоспроможності на регіональному, національному й зарубіжному ринках. Водночас навіть за умови досягнення встановлених критеріїв за одним або декількома етапами керівництво підприємства не має зупинятися й мусить безперервно продовжувати роботи по обґрунтованому збільшенню ступеня вимогливості кожного з встановлених критеріїв (за рахунок підняття їх верхньої межі або додавання нових індикаторів оцінки) та розробляти конкретні заходи щодо поступового виконання встановлених вимог трудовими колективами.

Вибір зі складу перелічених показників ключових та запровадження їх моніторингу дозволить зібрати актуальну базу даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо кадрового менеджменту та в оперативному режимі оцінити ступінь ефективності процесу формування персоналу на підприємстві. Виходячи з того, що на значення кожного з обраних показників, а отже і на загальну ефективність процесу формування персоналом, впливають не лише внутрішні, а й зовнішні чинники, керівництво має запровадити моніторинг вплив зовнішніх до підприємства змін на кожен зі складових даного процесу. За результатами процедур означеного аналізу мають вчасно розроблятися заходи щодо нівелювання негативних впливів та посилення позитивних зрушень на кожному етапі процесу формування персоналу підприємства.

У ході дослідження було встановлено, що на процес формування персоналу впливає значна кількість чинників як внутрішнього, так і зовнішнього характеру, комплексна дія яких визначає його загальну ефективність. З метою встановлення впливу виявлених чинників на результативність здійснення кожного з шести виокремлених етапів процесу формування персоналу було

визначено ключові показники оцінки, які з різних боків дозволяють оцінити досліджуваний процес, виявити проблемні моменти та розробити заходи щодо їх вчасного подолання. Глибоке дослідження змісту кожного етапу та пропонованого переліку показників дозволило сформулювати кількісні критерії оцінки ефективності процесу формування персоналу промислового підприємства. Порівняння досягнутого на конкретну дату фактичного значення індикаторів із встановленим за критерієм допустимим їх рівнем для кожного етапу досліджуваного процесу дозволить окреслити напрями стабілізації ситуації, завдяки чому прогнозується підвищення конкурентоздатності підприємства та наближення до реалізації стратегічних цілей його функціонування. Закладення обґрунтованої системи показників та кількісних критеріїв ефективності в основу аналітичної роботи дозволить підвищити ступінь наочності висновків, ефективність процесу формування персоналу та результативність управлінських рішень, що будуть прийнятими на їх основі.



Глава 2

ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Дослідження впливу зовнішніх чинників на ефективність формування персоналу

Не зважаючи на те, що процес формування персоналу носить локальний характер, а ступінь його ефективності є чинником успішності функціонування конкретного промислового підприємства, досягти закладених у Державному бюджеті України на 2018 р. 3,0% зростання національної економіки можливо лише за умови підвищення якості використання людського потенціалу регіону і країни в цілому, для чого необхідно забезпечити максимально сприятливі умови для результативного протікання процесу формування персоналу кожного суб'єкта господарювання незалежно від його розміру й напрямку діяльності. Реалізувати таку амбітну мету на практиці достатньо складно, проте можливо за однієї умови – якщо кожна людина в країні буде ефективно виконувати суспільні функції відповідно рівню її професійної компетентності, нагромадженого практичного досвіду та набутих під час безперервного процесу навчання передових й прогресивних знань. Прагнення до максимально повного виконання означеної умови дозволить не лише забезпечити високі темпи зростання національної економіки, а й наблизитися до розв'язання багатьох гострих для України соціальних проблем, таких як інтенсивна зовнішня міграція економічно активного населення, надмірне безробіття молоді, низький рівень і якість життя населення, незадовільний рівень співвідношення між народжуваністю й смертністю тощо. Тобто можна вважати, що саме результативність процесу формування персоналу окремого підприємства лежить у основі досягнення галуззю й економікою в цілому сталих тенденцій зростання та набуття конкретних ознак оздоровлення.

Враховуючи той факт, що, як було доведено раніше, на ефективність процесу формування персоналу промислового підприємства впливає значна кількість зовнішніх чинників, своєчасне виявлення, прогнозування та урахування можливого напрямку й розміру такого впливу дозволить підвищити

обґрунтованість і результативність управлінських рішень щодо певних кадрових процедур на рівні конкретного підприємства. Саме тому існує необхідність у встановленні основних тенденцій впливу виокремлених зовнішніх чинників на ефективність процесу формування персоналу промислових підприємств в Україні протягом останніх років. З цією метою в якості періоду дослідження було обрано інтервал 2010–2016 рр., в якому дані за 2014–2016 рр. були відповідним чином скоригованими через сучасну суспільно-політичну обстановку в країні і тому не містять інформації про тимчасово окуповану територію Автономної Республіки Крим і м. Севастополь і частину зони проведення антитерористичної операції. Чинниками зовнішнього впливу обрано обґрунтовані раніше у роботі п'ять основних чинників (рис. 1.3), а саме: стан економічного розвитку регіону і країни; попит на продукцію підприємства на ринку; конкуренція між товаровиробниками на ринку; збалансованість можливостей ринку праці й потреб виробничої сфери та нормативно-правове регулювання виробничої сфери. Кількісна ілюстрація тенденцій зміни кожного з названих чинників протягом досліджуваного періоду має стати підґрунтям для об'єктивної характеристики загального зовнішнього впливу на ефективність процесу формування персоналу промислових підприємств в Україні.

Оцінити вплив одного з найбільш потужних зовнішніх чинників на процеси формування персоналу промислового підприємства – стану економічного розвитку країни – достатньо складно через його комплексність та багатоаспектність. Водночас з метою дослідження було обрано два базових показника, за динамікою яких можна робити висновки про наявність або відсутність позитивних зрушень у соціально-економічному розвитку країни, а саме: валовий внутрішній продукт, що є критерієм економічного розвитку країни та чисельність безробітного населення, що є визначальним чинником соціальної ефективності, рис. 2.1 [124]. При цьому з метою підвищення ступеня об'єктивності висновків рівень валового внутрішнього продукту для кожного року було вирівняно за кількістю областей, що приймали участь у його формуванні, та здійснено спробу мінімізувати негативний вплив інфляційних процесів, що протягом досліджуваного періоду були досить потужними, для чого було обрано рівень показника, обрахований у цінах попереднього року.

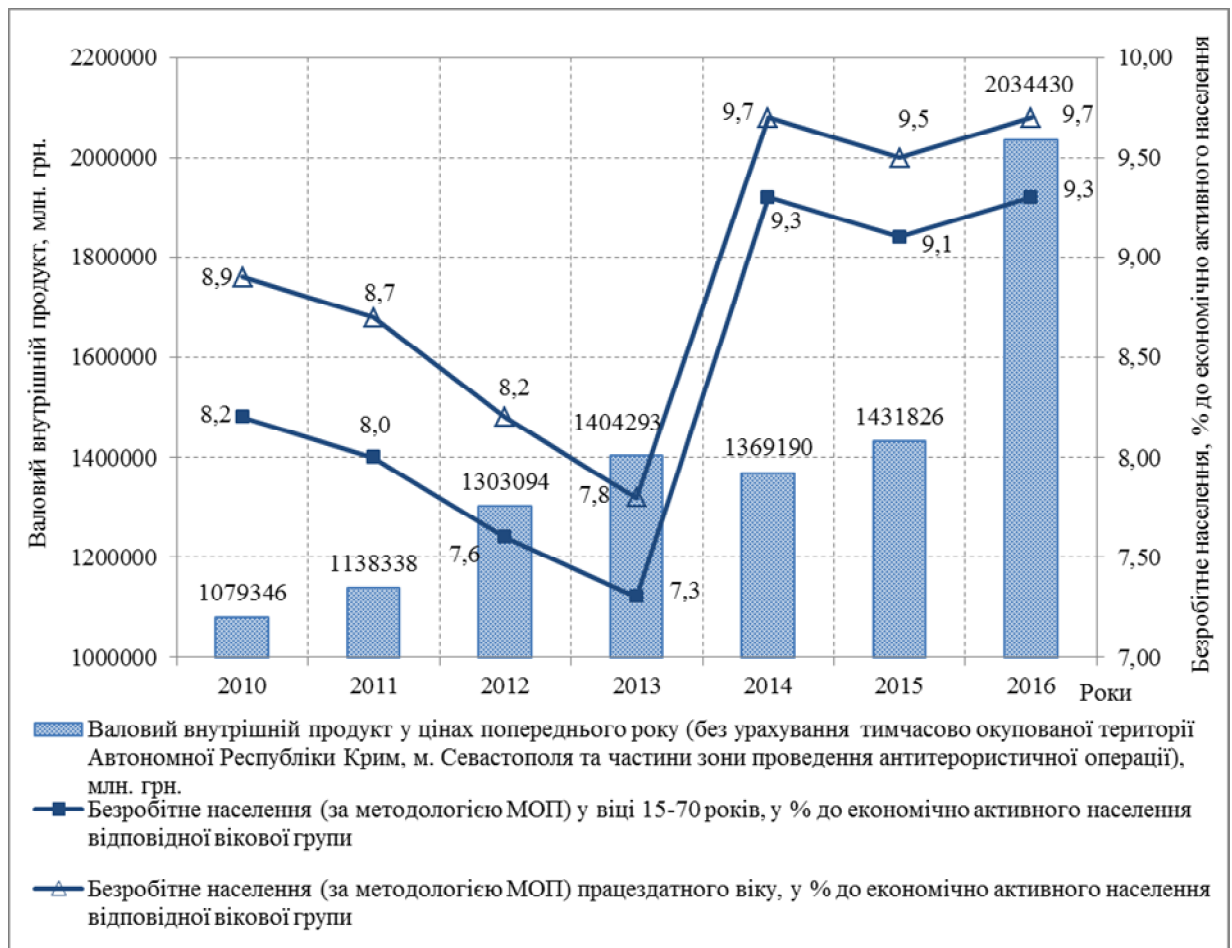


Рисунок 2.1 – Динаміка валового внутрішнього продукту у цінах попереднього року та питомої ваги безробітного населення у економічно активному населенні України протягом 2010–2016 рр.
Джерело: побудовано авторами за даними [125; 126]

Протягом досліджуваного періоду динаміка валового внутрішнього продукту в цілому мала позитивну тенденцію, за виключенням 2014 р., коли в Україні розпочалися суспільно-політична та фінансово-економічна кризи, які негативним чином вплинули на всі сфери життя країни. Одночасно загострення унаслідок кризи інфляційних процесів призвело до скорочення реального наявного доходу населення, яке у кількісному вимірі у 2014 р. порівняно з попереднім роком становило 11,5%, а у 2015 р. – 22,3% [127]. Отже можна стверджувати, що у основі зростання валового внутрішнього продукту в 2015 р. лежали переважно негативні інфляційні важелі. Водночас у 2016 р. зростання валового внутрішнього продукту на 42,0% порівняно з 2015 р. вистачило для того, щоб реальний наявний дохід населення зріс на 0,8%. Проте вважати і це зростання виключно позитивною тенденцією є недоречним через той факт, що відсоток безробітних у економічно

активному населенні країни у 2014 і 2016 рр. досяг досить високих рівнів, які не спостерігалися в Україні, починаючи з 2003 р., – понад 9,0% [126]. Отже, стан економічного розвитку країни можна охарактеризувати як незадовільний, що не може відповідним чином не позначитися й на ефективності процесу формування персоналу промислових підприємств України. За таких умов для підприємства можливий цілий спектр негативних наслідків від дефіциту на ринку праці талановитих й досвідчених професіоналів і до неможливості навіть крупними підприємствами забезпечити їм гідний рівень оплати праці. Отже керівництву підприємств слід спрямувати зусилля на пошук і розробку дієвих заходів й управлінських рішень щодо мінімізації встановленого негативного зовнішнього впливу на внутрішні процеси формування персоналу через активізацію потенційних резервів його розвитку.

Економічний розвиток країни є підґрунтям для формування передумов для зростання попиту на українські товари на вітчизняному й закордонному ринках і поширення конкуренції між товаровиробниками, що являються визначальними чинниками впливу на ефективність протікання внутрішніх процесів управління персоналом. Кількісно оцінити набуті в країні тенденції попиту на продукцію промислових підприємств на ринку, виходячи з даних офіційної статистичної звітності, можливо у грошовому вимірі на підставі інформації про динаміку обсягу реалізованої промислової продукції та у натуральному вимірі – шляхом аналізу даних про обсяги виробництва окремих видів продукції (рис. 2.2, 2.3).

Протягом 2010–2016 рр. в Україні спостерігалася тенденція до поступового зростання обсягу реалізованої промислової продукції, розмір якої збільшився за період у 2,1 рази. При цьому така тенденція практично повністю повторює відповідну динаміку зміни валового внутрішнього продукту за виключенням 2013 р., коли спостерігалася скорочення обсягу реалізованої продукції. Водночас можна стверджувати, що в основі зростання обсягу реалізованої продукції лежать ті ж самі інфляційні процеси, про що свідчить динаміка натуральних обсягів промислової продукції за видами економічної діяльності.

Так, серед основних видів продукції добувної промисловості й розроблення кар'єрів зростання натуральних обсягів виробництва відбулося лише для каоліну – з 1354 тис. т у 2011 р. до 2335 тис. т у 2016 р., тобто на 72,5%. Усі інші види основної продукції добувної

промисловості у досліджуваному періоді мали тенденцію до скорочення натуральних обсягів виробництва: обсяг добування вугілля кам'яного було скорочено на 49,6%; вапняку, флюсу вапнякового та іншого вапнякового каміння для виготовлення вапна й цементу – на 66,2%; солі й хлориду натрію – на 70,0%; крейди – на 92,1% [129]. У результаті протягом всього періоду дослідження спостерігалися негативні ланцюгові темпи зростання натурального обсягу виробництва, а середній рівень даного показника за період становив 91,7%.



Рисунок 2.2 – Динаміка обсягу реалізованої продукції та середньорічних ланцюгових темпів зростання натуральних обсягів виробництва основних видів промислової продукції (товарів, послуг) підприємств України за видами економічної діяльності протягом 2010–2016 рр.

Джерело: *розраховано та побудовано авторами за даними [128]*

У переробній промисловості справи були дещо кращими, проте також загальна тенденція може бути охарактеризованою як негативна. Так, за даними офіційної статистики найбільше зростання натуральних обсягів продукції переробної промисловості протягом 2011–2016 рр. спостерігалось для м'яса свійської птиці замороженого – на 259,9%; полотен трикотажних машинного чи ручного в'язання – на 62,5%; жилетів, анораків, лижних курток, курток вітрозахисних й подібних виробів – на 85,2%; деревини

листяних порід у вигляді погонажу – на 58,9%; шпону, листів для фанери клеєної та деревини іншої – на 104,9%; паркету дерев'яного щитового для мозаїчних підлог – на 184,2%; барвників дисперсних і препаратів на їх основі – на 80,8%; кутиків, фасонних й спеціальних профілів, холодного формування, отриманих з плаского прокату, зі сталі нелегованої, з цинковим покриттям – на 57,9%; термостатів, маностатів (стабілізаторів тиску), інструментів і приладів для регулювання чи контролю, автоматичних – на 64,9%; трансформаторів потужністю не більше 16 кВ·А – на 66,7%; апаратури для вмикання електричних кіл на напругу не більше 1 кВ – на 311,1%; циліндрів гідравлічних – на 143,0%; конвеєрів і елеваторів безперервної дії (окрім пневматичних) – на 61,5%; устаткування й апаратури для фільтрування та очищення води – на 1489,3% [129]. Натомість найбільше скорочення обсягів виробництва було характерним для костюмів і комплектів трикотажних машинного або ручного в'язання, жіночих і дівчачих – на 70,7%; паперу та картону для графічних робіт некрейдованих – на 91,6%; мазуту паливного важкого – на 95,4%; полімерів етилену в первинних формах – на 98,1%; приладів напівпровідникових, діодів світловипромінювальних, кристалів п'єзоелектричних зібраних та їх частин – на 80,4%; інструментів та апаратури для автоматичного регулювання чи керування гідравлічних або пневматичних – на 81,0%; електродвигунів потужністю не більше 37,5 Вт, двигунів і генераторів постійного струму – на 82,7%; індукторів – на 98,9%; апаратури високовольтної та приладів комутаційних для електричних кіл на напругу більше 1 кВ – на 87,8%; запобіжників плавкі на напругу не більше 1 кВ, для сили струму більше 63 А – на 83,3%; кранів мостових на нерухомих опорах – на 73,5%; холодильних вітрин і приладів з холодильним агрегатом або випарником – на 91,2%; конвертерів і машин ливарних, виливниць й ковшів, що використовуються в металургії та в ливарному виробництві – на 95,6%; машин бурильних і прохідницьких – на 93,8%; вагонів вантажних і вагонів-платформ, залізничних або трамвайних, несамохідних – на 94,5% тощо [129]. Такі зрушення у комплексі призвели до того, що безпосередньо зростання обсягів продукції переробної промисловості спостерігалось лише у 2016 р. і становило 1,8%, тоді як у середньому за весь період дослідження відбулося середньорічне скорочення темпів зміни показника на 7,95%.

Динаміка зміни обсягів продукції, створеної у сфері постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря протягом досліджуваного періоду мала переважно позитивний характер, що і дозволило у середньому отримати зростання даного показника за період на 6,7%. При цьому найбільше скорочення обсягів виробленої електроенергії було характерним для теплових електростанцій – на 22,1%, а найвищий рівень зростання спостерігався для альтернативних видів енергії (вітрової, сонячної) – у 13 разів [129].

Отже, не зважаючи на зростання протягом 2010–2016 рр. обсягу реалізованої промислової продукції, в Україні спостерігалось негативне явище щорічного зменшення натуральних обсягів виробництва основних видів промислової продукції, що свідчить про падіння у часі попиту на них, яке має відповідним чином позначитися й на процесах формування персоналу промислових підприємств. При цьому, беручи до уваги той факт, що переважна більшість обсягу реалізованої продукції промисловості в Україні протягом усього досліджуваного періоду формувалася за рахунок діяльності підприємств переробної промисловості (рис. 2.3), то можна прогнозувати, що найбільшого негативного впливу на перебіг процесу формування персоналу зазнають саме підприємства цієї сфери.



Рисунок 2.3 – Структура обсягу реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) підприємств України за видами економічної діяльності протягом 2010–2016 рр.

Джерело: побудовано авторами за даними [128; 129]

Оцінити ступінь конкуренції між промисловими підприємствами на ринку, спираючись на данні офіційної статистики, можна на підставі двох базових показників – індексу промислової продукції та кількості підприємств, що її виготовляє (табл. 2.1) [130; 131].

Таблиця 2.1 – Статистична характеристика інноваційної активності промислових підприємств України за період 2010–2016 рр.

Показники	Рік						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Індекс продукції промисловості, % до попереднього року	112,0	108,0	99,5	95,7	89,9	87,0	102,8
Кількість промислових підприємств, од.	47880	47026	43320	49086	42212	42557	39046
Чисельність зайнятих працівників на промислових підприємствах, тис. осіб	3091,1	3046,9	3026,7	2923,7	2429,1	2250,9	2150,7
Питома вага промислових підприємств, що займалися інноваціями, %	11,5	12,8	13,6	13,6	12,1	15,2	16,6
Питома вага реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої промислової продукції, %	3,8	3,8	3,3	3,3	2,5	1,4	–

Джерело: *розраховано авторами за даними [132, с. 259, 436; 133]*

Починаючи з 2010 р. в Україні спостерігалася стала тенденція до скорочення числа промислових підприємств, що супроводжується зниженням чисельності зайнятих на них працівників і падінням обсягів виготовленої продукції. При цьому у 2016 р. порівняно з базисним періодом число працівників скоротилося більшими темпами (на 30,4%), ніж зменшилася кількість підприємств (на 18,5%). Таким чином можна опосередковано зробити висновок про зменшення гостроти конкурентної боротьби між підприємствами промислового сектору економіки, що є чинником гальмування перспективного розвитку.

Основним мотивуючим чинником для промислових підприємств розробляти та впроваджувати до виробництва інновації виступає конкуренція. При цьому інноваційна активність має бути невід’ємною складовою виробничо-господарської діяльності підприємства, орієнтованої на оновлення та

вдосконалення його продуктивних сил й організаційно-економічних відносин. Вона спрямована на створення й залучення із зовнішнього середовища таких інновацій, які б сприяли підвищенню його конкурентоспроможності, посиленню ринкових позицій та перспектив розвитку у напрямі досягнення стратегічних орієнтирів [134, с. 264].

Зниження рівня конкуренції між українськими промисловими підприємствами в Україні супроводжується очікуваним негативним процесом скорочення питомої ваги реалізованої інноваційної продукції у загальному її обсязі. Основною причиною такої тенденції є відсутність достатньої кількості коштів у підприємств для якісного оновлення кадрового складу, підвищення кваліфікації персоналу, розробки й впровадження інноваційних продуктів і технологій. Проте прогрес не стоїть на місці й вимагає від підприємств незалежно від наявних у них можливостей здійснювати трансформації, щоб залишитися на ринку. У результаті намітилася позитивна тенденція до зростання питомої ваги підприємств, що впроваджували інновації з 11,5% у 2010 р. до 16,6% у 2016 р., тобто на 44,3%. Разом з тим, для того, щоб інноваційна активність підприємств дозволила отримати конкретний соціально-економічний результат, керівництво має кардинально змінити кадрову політику і спрямувати всі зусилля на залучення ззовні та «вирощування» всередині підприємства талантів, дати імпульс інноваційному розвитку всіх напрямів діяльності, запровадженню кардинальних змін у сферу управління та виробництва.

Інноваційні тенденції розвитку українських підприємств підтверджується і спеціальними міжнародними оцінками. Так, починаючи з 2007 р. Міжнародна бізнес-школа та дослідний інститут INSEAD, Корнеллський університет (Cornell University) і Всесвітня організація інтелектуальної власності (World Intellectual Property Organization) щорічно для більшості країн світу за результатами розрахунку 80 індикаторів інноваційного розвитку визначають Глобальний індекс інновацій (Global Innovation Index) [134, с. 265]. Протягом 2010–2016 рр. рейтинг України за цим індексом практично залишався без змін і його рівень можна було охарактеризувати як середній (у середньому 63 місце серед 136 країн світу), за виключенням 2014 і 2016 рр., коли спостерігалось його незначне падіння (рис. 2.4).

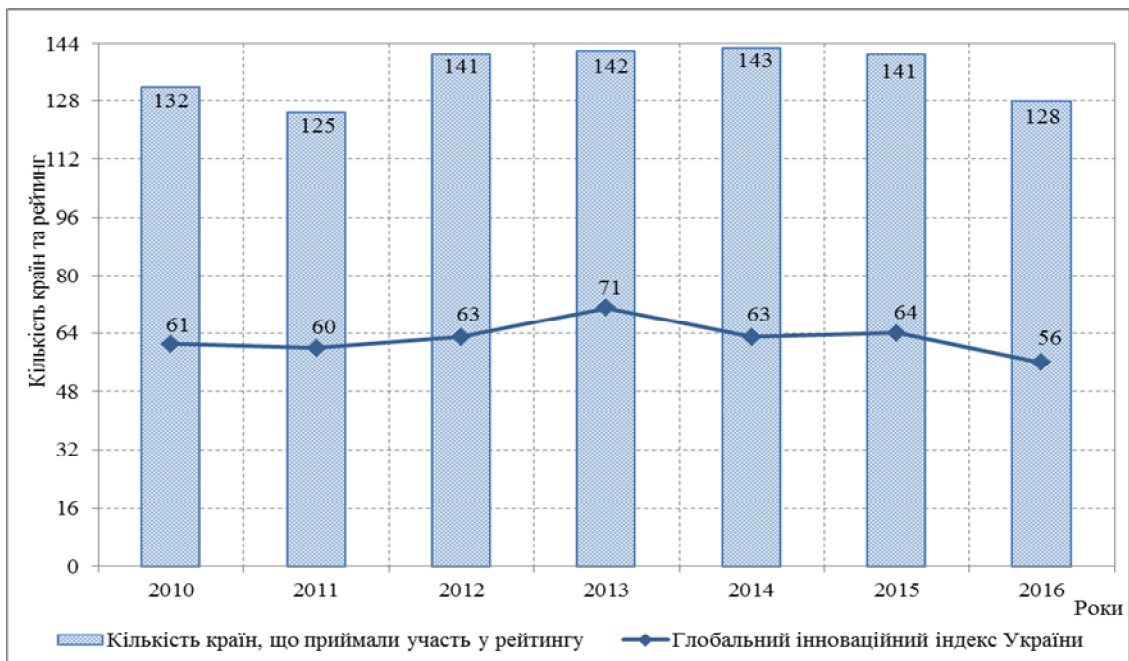


Рисунок 2.4 – Динаміка Глобального інноваційного індексу України протягом 2010–2016 рр.

Джерело: побудовано авторами за даними [135, с. 20; 136, с. 16; 137, с. 14; 138, с. 10; 139, с. 8; 140, с. 18; 141, с. 13]

Отже, аналіз рівня інноваційної активності підприємств України підтвердив необхідність запровадження на національному та регіональному рівнях дієвих заходів щодо покращення ситуації. До таких заходів мають бути віднесені: удосконалення законодавчо-нормативної бази щодо регулювання інноваційної діяльності; податкове стимулювання інноваційної діяльності підприємств, що має сприяти збільшенню обсягів виробництва високоякісних продуктів і зростанню попиту на інноваційну продукцію; обґрунтування доцільності та можливостей використання досвіду розвинених країн світу у сфері запровадження інновацій у виробничу діяльність; оновлення матеріально-технічної бази, розширення джерел фінансування, у тому числі й залучення іноземного капіталу тощо. У цьому контексті активізація інноваційної діяльності промислових підприємств за рахунок державно-приватного партнерства має надати реальні можливості державі й суб'єктам господарювання об'єднати зусилля (фінансові, управлінські, технологічні тощо) для отримання взаємних соціально-економічних переваг.

Слід також зазначити, що інноваційна активність промислового сектору національної економіки значним чином визначається можливостями ринку праці забезпечити кадрові потреби

виробничої сфери. Ринкові зрушення привели до того, що сучасна освітня система стала повноправним учасником ринку праці, так як визначальною значущості для працедавців набула якість професійної підготовки фахівців, нагромаджений ними людський капітал і набуті базові професійні компетенції. На ринок праці заклади вищої освіти (далі – ЗВО) виходять з особливим і «специфічним товаром» – конкурентоздатним випускником, рівень якого повинен задовольняти потреби виробництва регіону у кваліфікованих кадрах. Ознака специфічності визначається тим, що безпосередню участь у процесі формування професійної компетентності випускника приймає і ЗВО, і родина, і сама особистість. При цьому, як показує аналіз ринку праці й досвід працевлаштування випускників, основними чинниками, які визначають попит є:

рівень знань, вмінь і навичок, отриманих і закріплених у процесі навчання;

здатність до аналітичного і творчого мислення, креативність;

висока адаптованість до змін; комунікабельність;

висока мотивація людини до безперервного професійного розвитку;

особистісні якості, такі як працездатність, сумлінність, стресостійкість, відповідальність, ініціативність, колегіальність та ін. [142, с. 251].

Ключовим індикатором оцінки результативності освітніх послуг у країні можна вважати рівень працевлаштування випускників вишів за фахом. За даними Державної служби статистики України питома вага випускників ЗВО України I–IV рівнів акредитації, що отримали направлення на роботу протягом 2010–2016 рр. коливалася в межах від 27,8 до 17,6% і мала середньорічний рівень за період 25,3% (рис. 2.5) [143, с. 270]. При цьому два останні роки внаслідок кризових явищ в економіці країни спостерігалася різке скорочення значення показника.

Отже, у середньому лише четверта частина випускників вишів отримувала протягом досліджуваного періоду перше робоче місце. При цьому найвищий рівень забезпечення випускників направленнями на роботу у регіональному розрізі спостерігався у 2016 р. – у Волинській області та дорівнював 28,4%, у 2015 р. – у Миколаївській області – 29,1%, у 2014 р. – у Донецькій області – 40,0%, у 2013 р. – у Вінницькій області – 39,8%, у 2012 р. – у Херсонській області – 38,5%, у 2011 і 2010 рр. – у Вінницькій

області – відповідно 35,4 і 38,8%. Найнижчий рівень забезпечення випускників направленнями на роботу протягом 2010–2012 рр. був характерним для Тернопільської області і коливався у діапазоні 14,1–16,1%, у 2013 р. – для Запорізької області – 20,0%, протягом 2014–2015 рр. – для Луганської області – 11,5–12,5%, у 2016 р. – для Черкаської області – 10,6%. Саме такі низькі рівні працевлаштування випускників ЗВО лежать у основі посилення дисбалансу ринку праці та загострення однієї з найбільш складних його проблем – безробіття молодих фахівців.



Рисунок 2.5 – Динаміка питомої ваги випускників ЗВО України I-IV рівнів акредитації, що протягом 2010–2016 рр. отримали направлення на роботу та які одночасно з освітньо-кваліфікаційним рівнем отримали робітничу професію

Джерело: розраховано авторами за даними [144, с. 94]

Водночас можна стверджувати, що компетентісна диверсифікація підвищує цінність випускника на первинному ринку праці та розширює його можливості щодо працевлаштування за фахом. Дійсно, отримання рівня вищої освіти «бакалавр» й освітнього ступеня «магістр» за різними спеціальностями дозволяє молодому фахівцю при безпосередньому працевлаштуванні зробити обґрунтований вибір сфери діяльності або поєднувати нагромаджені знання у професійній роботі. Здобуття ж другої робітничої професії також розширює можливості молодого людини до працевлаштування, проте отримання робочого місця за

робітничою професією за умови наявності диплома про вищу освіту ставить під сумнів доцільність здійснених фінансових витрат на отримання вищої освіти незалежно від джерел їх здійснення. При цьому слід зазначити, що така тенденція є достатньо поширеною серед української молоді. Так, у середньому за досліджуваний період 7,3% випускників вишів одночасно з освітньо-кваліфікаційним рівнем отримали й робітничу професію. Отже можна стверджувати, що значна частина молодих фахівців маючи сумнів у конкурентоспроможності набутої освіти таким чином страхують себе від майбутнього ймовірного безробіття. Водночас питома вага даного показника з часом має тенденцію до скорочення – з 7,4% у 2010 р. до 6,5% у 2016 р., при досягненні його максимального значення у 2014 р. – 8,1% від загальної кількості випускників ЗВО України I–IV рівнів акредитації.

Після закінчення вишу випускники виходять на ринок праці, де за даними офіційної статистики щорічно протягом досліджуваного періоду спостерігається скорочення попиту роботодавців на робочу силу (рис. 2.6). Так, якщо у 2010 р. середньорічна потреба роботодавців у працівниках на заміщення вільних робочих місць (вакантних посад) становила 76,10 тис. осіб, то у 2016 р. вона скоротилася до 45,45 тис. осіб, тобто на 40,1%. Така тенденція пов'язана з дією багатьох чинників впливу, найбільш значущим з яких слід вважати економічну кризу в країні та, як наслідок, скорочення числа та неплатоспроможність товаровиробників, відсутність у них можливостей до інноваційного розвитку, активного оновлення й розширення кадрового складу [145].

Тривала ж демографічна криза в країні призвела до поступового скорочення числа студентів і випускників вишів. Так, за досліджуваний період кількість фахівців, що покинули стіни вишів, скоротилася з 654,7 до 386,7 тис. осіб, тобто на 40,1%. Проте, не зважаючи на це, у 2016 р. спостерігалось перевищення у 7,0 разів, порівняно з 6,2 разів у 2010 р., числа випускників, що не отримали направлення на роботу над кількістю вакантних місць на ринку праці. У результаті навантаження випускників, що не отримали направлення на роботу у розрахунку на 10 вільних робочих місць (вакантних посад) у 2016 р. перевищило 70 осіб. До того ж слід зазначити, що розрахунок даного показника було здійснено шляхом штучного елімінування впливу вторинного ринку праці, що кількісно значно підвищило шанси випускників

вишів на працевлаштування. На практиці ж за незначну кількість вакантних місць молоді фахівці будуть вимушеними змагатися з людьми, що мають практичний досвід роботи й вже довели свою професійну компетентність. За таких умов ймовірність працевлаштування молодого, перспективного й амбіційного фахівця за фахом апріорі є досить невисокою, що знецінює вартість наданих освітніх послуг вітчизняними ЗВО, загострює проблему безробіття та унеможлиблює доступ талановитої молоді до відповідних рівню її знань робочих місць.



Рисунок 2.6 – Динаміка кількості випускників ЗВО України I–IV рівнів акредитації, що отримали направлення на роботу, середньорічної потреби роботодавців у працівниках на заміщення вільних робочих місць (вакантних посад) та навантаження випускників, що не отримали направлення на роботу на 10 вільних робочих місць (вакантних посад) протягом 2010–2016 рр.

Джерело: *розраховано авторами за даними [144, с. 94; 146]*

Отже проведений аналіз дозволив встановити, що на українському ринку праці спостерігається значний дисбаланс між потребами роботодавців у робочій силі та обсягами підготовки ЗВО молодих фахівців. Наслідками такого стану можуть стати негативні процеси зростання рівня безробіття за рахунок кваліфікованої молоді, зниження результативності виробничого

сектору економіки через відсутність омолодження його кадрового складу, падіння престижу вищої освіти та ще більше заглиблення економічної кризи в країні. За таких умов дієвим інструментом руху у бік забезпечення збалансованості на ринку праці має стати стимулювання державними й регіональними органами влади підприємницьких ініціатив молоді, поступове перепрофілювання вишів на підготовку фахівців за спеціальностями, які за прогнозами будуть мати попит на ринку праці у майбутньому, зростання якості вищої освіти та тісна співпраця між роботодавцями й освітніми закладами. Досягти означених цілей можливо лише на підґрунті ефективного нормативно-правового забезпечення всіх складових процесу формування персоналу промислового підприємства.

Слід зазначити, що процес формування персоналу промислового підприємства є суто внутрішньою справою його керівництва і практично не підлягає зовнішньому нормативно-правовому регулюванню. Разом з тим існує три основні сфери у загальній системі управління персоналом підприємства, забезпечення бездискримінаційного виконання яких є пріоритетним для держави, що орієнтується на соціальний розвиток і прогрес, виконання норм міжнародного права та нормативних документів міжнародних організацій, нею ратифікованих [147].

Перший блок питань пов'язаний з різними аспектами організації процесу прийняття на роботу нового працівника, обов'язками роботодавця щодо визначення йому робочого місця та проведенням всіх обов'язкових видів інструктажу і кадрових процедур [148, ст. 29, 48]. Трудове законодавство регламентує можливість здійснення за угодою сторін випробування для людини, яка претендує на певне робоче місце з метою встановлення ступеня відповідності такого працівника роботі, яку він має виконувати на підприємстві [148, ст. 26]. При цьому встановлено, що термін випробування може коливатися від одного до шести місяців залежно від посади та важливості виконуваних робіт [148, ст. 27].

Головним обов'язком роботодавця відповідно до чинного законодавства є створення умов для зростання продуктивності праці, забезпечення трудової і виробничої дисципліни, поліпшення умов праці та побуту персоналу [148, ст. 141]. Виходячи з цього другою складовою процесу формування персоналу, що жорстко регламентується Кодексом законів про працю, є вимога надання працівнику за його працю заробітної плати на рівні, «не нижче

встановленого державою мінімального розміру» при дотриманні нормальної тривалості робочого часу не більше ніж 40 год. на тиждень [148, ст. 2, 50]. При цьому роботодавець вправі вимагати від працівника чіткого дотримання трудової дисципліни, у разі невиконання якої може застосовувати заходи дисциплінарного і громадського впливу [148, ст. 140]. Навпроти, роботодавець може здійснювати й заохочувальні заходи за особливі досягнення у роботі персоналу [148, ст. 146].

Третьою складовою процесу формування персоналу, що підлягає нормативному регулюванню з боку держави є процедури професійного розвитку персоналу, які можуть бути реалізованими шляхом професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів на виробництві. Законом України «Про професійний розвиток працівників» визначено основні принципи державної політики у сфері професійного розвитку персоналу, до яких було віднесено доступність процедур професійного розвитку для працівника, вільний вибір роботодавцем форм і методів професійного навчання, додержання інтересів роботодавця і працівника та забезпечення безперервності процесу розвитку [149, ст. 2]. Законом також регламентується, що фінансування всіх процедур професійного розвитку може здійснюватися за рахунок коштів роботодавця, працівника або інших джерел [149, ст. 12].

Діючі Положення про професійне навчання зобов'язують роботодавців здійснювати безперервне професійне навчання протягом всього періоду трудового життя працівника, що відповідає загальносвітовим тенденціям і вимогам інноваційного розвитку економіки країни у напрямі досягнення стану економіки знань [150, ст. 1]. Навчання може мати формальний або неформальний характер, що відповідно визначає його зміст, організацію та документи про здійснену форму професійного розвитку [150, ст. 1]. Організація процесу професійного розвитку на виробництві може здійснюватися шляхом курсового або індивідуального навчання через здійснення його у теоретичних і практичних формах [151, ст. 2]. Організаційні документи щодо здійснення певного виду професійного розвитку мають розроблятися менеджерами з персоналу на основі державного стандарту професійно-технічної освіти з конкретної професії та відповідати меті й завданням стратегії управління персоналом підприємства [151, ст. 2]. По завершенню навчального процесу

підприємство залежно від його виду або ступеня успішності має видати відповідного рівня свідоцтво, допуск до роботи, посвідчення або довідку [151, ст. 7]. При цьому досить важливою умовою є той факт, що у нормативно-правовому полі України є вимога до періодичності всіх процедур професійного розвитку робітничого й керівного персоналу – вона встановлюється виходячи з наявних виробничих потреб підприємства, «але не рідше одного разу на п'ять років» [150, ст. 2]. За результатами успішного професійного навчання роботодавець має присвоїти певну кваліфікацію та надати людині роботу, що відповідає її рівню освіти, нагромадженому людському капіталу, а досвіду [148, ст. 206].

Окрім того, законодавчо встановлено право роботодавця звільнити працівника за результатами атестації у разі його відмови «від переведення на посаду, що відповідає його кваліфікаційному рівню, або від професійного навчання за рахунок коштів роботодавця» [149, ст. 13].

Отже можна стверджувати, що дія нормативно-правових актів, що регламентують сферу професійного розвитку персоналу спрямована на нагромадження людського капіталу та створює підґрунтя для страхування роботодавця від ризиків втрати власних коштів, спрямованих на професійний розвиток працівників.

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що на законодавчому рівні в Україні створено необхідний та достатній контур процесу формування персоналу, практичне наповнення якого різними процедурами, інструментами та конкретними методами дозволить підприємству досягти очікуваного рівня ефективності загальної системи управління персоналом й окремих її складових.

Водночас при розробці таких процедур слід враховувати той факт, що на ефективність процесу формування персоналу промислового підприємства впливає значна кількість як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, своєчасне прогнозування та врахування яких під час прийняття управлінських рішень дозволить наблизитися до виконання стратегічних завдань.

Саме тому детальне висвітлення тенденцій впливу кожного чинника має дозволити скоординувати та спрямувати зусилля керівництва підприємства щодо розробки дієвих антикризових заходів.

2.2 Аналіз внутрішніх чинників забезпечення ефективності формування персоналу

Конкурентоспроможність підприємства на ринку та фінансова, економічна й соціальна складові результативності його виробничо-господарської діяльності залежать від цілого комплексу умов і чинників, головну роль серед яких відіграють безпосередньо процеси формування персоналу. Дійсно, від того, як вчасно і якісно будуть підібраними працівники на кожне робоче місце та наскільки сприятливі умови професійного розвитку й мотивації на досягнення високих результатів праці їм будуть створеними керівництвом, залежить зацікавленість кожного професіонала й таланта у праці на даному підприємстві, а отже і визначається рівень його продуктивності й результативності праці, прагнення до інноваційної активності й професійної творчості. При цьому, не зважаючи на достатньо високий ступінь уніфікації процесу формування персоналу промислового підприємства, успішність загальної системи управління персоналом буде залежати від тих конкретних внутрішніх умов, заходів й управлінських рішень, які керівництво підприємства приймає у оперативному та стратегічному порядку з метою забезпечення потреби у персоналі. Саме тому потребують додаткового дослідження питання оцінки впливу внутрішніх чинників на ефективність процесу формування персоналу промислових підприємств.

Під час теоретичного обґрунтування складу найбільш впливових внутрішніх чинників на протікання процесу формування персоналу промислового підприємства було виокремлено прийнятий на підприємстві підхід до підбору персоналу, морально-психологічний клімат у колективі, прогресивність матеріально-технічного забезпечення виробничо-господарської діяльності, створену систему прогресивного розвитку персоналу та дієвість профспілкової організації (рис. 1.3). Звичайно, що ступінь та напрям дії кожного з п'яти означених чинників буде мати індивідуальні особливості для умов конкретного підприємства. Встановити ж тенденції впливу, що є характерними для всього промислового сектору України, на підставі даних офіційної статистики досить складно через обмеженість та неповноту інформаційної бази. Проте зробити непрямі висновки щодо узагальнених напрямів впливу означених чинників на процеси

формування персоналу промислових підприємств в Україні дані офіційної статистики дозволяють.

Із метою здійснення такого аналізу з бази даних Державної служби статистики України було відібрано показники, що за період 2010–2016 рр. із різних боків характеризують вплив того чи іншого чинника на перебіг процесу формування персоналу промислових підприємств (табл. 2.2) [152].

Вплив внутрішнього чинника, пов'язаного з обраним підприємством підходом до підбору персоналу, можна лише кількісно оцінити за допомогою показників, що характеризують рух персоналу та стан оплати праці на промислових підприємствах України. Дійсно, якщо підприємство розглядає персонал як один із найбільш важливих ресурсів, то витрати на нього будуть відігравати роль інвестицій й мати тенденцію до поступового зростання поза залежністю від дії інших фінансових та економічних чинників. У результаті застосування такого підходу інтенсивність процесів вивільнення персоналу має скоротитися при одночасному зростанні якості персоналу за рахунок прийняття високопрофесійних фахівців [164, с. 94]. Одночасно має спостерігатися позитивна динаміка співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та заробітної плати персоналу підприємств промислового сектору.

Протягом досліджуваного періоду спостерігалася стійка тенденція до скорочення чисельності персоналу, задіяного у промисловості України, про що свідчить щорічне перевищення значення коефіцієнта обороту робочої сили по звільненню над відповідним рівнем показника по прийому. До того ж слід звернути увагу на досить інтенсивні процеси руху персоналу – протягом всього досліджуваного періоду щорічно звільнювалося понад 27,0% середньооблікової чисельності персоналу промислових підприємств, а у найбільш кризові роки (2013–2015 рр.) відповідний рівень показника перевищував 30,0%. За таких умов сформуванню високопрофесійний трудовий колектив та досягати спадкоємності знань і досвіду між працівниками доволі складно. Слід також зазначити, що означене посилення інтенсивності процесів вивільнення персоналу на промислових підприємствах є загрозою для забезпечення соціально-економічної стабільності в країні та ознакою скорочення їх виробничого потенціалу та людського капіталу.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників, що характеризують внутрішні чинники впливу на ефективність процесу формування персоналу промислових підприємств України протягом 2010–2016 рр.

Показники	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
<i>Підхід до підбору персоналу</i>							
Коефіцієнт обороту робочої сили по прийому, %	25,0	28,3	26,1	26,6	22,8	24,0	26,1
Коефіцієнт обороту робочої сили по звільненню, %	27,7	30,5	29,9	30,3	30,3	30,2	29,2
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника за період з початку року, грн.	2580	3120	3500	3763	3988	4791	5902
Реальна заробітна плата, % до попереднього року	110,2	108,7	114,4	108,2	93,5	79,8	109,0
Заборгованість із виплати заробітної плати на кінець року, млн грн.	1254,9	1037,3	885,4	953,6	2366,9	2010,9	2004,0
<i>Морально-психологічний клімат у колективі та діяльність профспілкових організацій</i>							
Кількість зареєстрованих трудових договорів, од.	11733	10800	10657	8951	7520	6703	6095
Відсоток працівників, охоплених колективними договорами, % до облікової чисельності	90,6	89,0	89,2	87,8	81,4	85,1	82,7
Кількість колективних трудових спорів виробничого та територіального рівня, які взято на облік протягом року, од.	64	84	102	104	82	95	117
Вирішено колективних трудових спорів виробничого та територіального рівня, од.	66	86	88	110	91	118	105
Не вирішено колективних трудових спорів виробничого та територіального рівня, на кінець року, од.	89	87	101	95	86	63	75
Кількість підприємств, установ, організацій, працівники яких брали участь у колективних трудових спорах виробничого та територіального рівня, од.	215	263	248	209	213	242	205
Середньооблікова кількість штатних працівників підприємств, установ, організацій, де мали місце колективні трудові спори виробничого та територіального рівня, тис. осіб	116,9	129,2	113,7	129,2	123,4	91,3	107,0
Кількість підприємств та організацій, на яких відбувалися страйки, од.	1	-	-	-	4	2	-
Кількість працівників, які брали участь у страйках, тис. осіб	0,3	-	-	-	1,5	0,8	-
Кількість невідпрацьованих годин у середньому на одного страйкуючого, год.	32	-	-	-	202	156	-
<i>Матеріально-технічне забезпечення виробничо-господарської діяльності</i>							
Залишкова вартість основних фондів у фактичних цінах на кінець року, млн грн.	407616	482459	685030	753733	769518	889183	939965
Ступінь зносу основних засобів, %	63,0	56,8	57,3	56,9	60,3	76,9	69,4
Капітальні інвестиції у інженерні споруди, млн грн.	39062,6	57935,2	61380,3	51844,2	46599,3	50948,7	67517,1
Капітальні інвестиції у машини, обладнання та інвентар, млн грн.	54059,2	71771,4	77015,4	79032,9	68948,8	84423,2	123133,3
Капітальні інвестиції у транспортні засоби, млн грн.	11025,3	17014,0	27015,9	16246,8	13830,4	19650,0	36685,7
Капітальні інвестиції у нематеріальні активи, млн грн.	6912,7	9375,8	8402,3	10479,8	7384,8	18385,5	11825,6
Придбання машин, обладнання та програмного забезпечення, млн грн.	5051,7	10489,1	8051,8	5546,3	5115,3	11141,3	19829,0
Впроваджено нових технологічних процесів, всього, од.	2043	2510	2188	1576	1743	1217	3489
у т.ч. маловідходних, ресурсозберігаючих	479	517	554	502	447	458	748
<i>Професійний розвиток персоналу</i>							
Витрати на персонал підприємств, млн грн.	122811,9	146319,4	170564,2	176528,9	158300,9	169362,1	182065,5

Джерело: систематизовано авторами за даними [125; 133; 153–161; 162, с. 28; 163, с. 35]

Ситуація також погіршується через тенденцію скорочення рівня і якості життя працівників українських промислових підприємств, що відбувається і навіть посилюється не зважаючи на щорічну тенденцію зростання номінальної середньомісячної заробітної плати та перевищення протягом всього періоду більше ніж на 13,9% її середнього рівня по Україні [165] (рис. 2.7).



Рисунок 2.7 – Динаміка середньомісячної заробітної плати у промисловості України протягом 2010–2016 рр.

Джерело: розраховано та побудовано авторами за даними [156; 165; 166; 167]

Так, починаючи з 2014 р. відбулося різке падіння доларового еквівалента середньомісячної заробітної плати працівників промислових підприємств, що підтверджується аналогічною динамікою реальної заробітної плати. До того ж, протягом досліджуваного періоду спостерігається суттєве зростання заборгованості із виплати заробітної плати (порівняно з 2013 р. зростання у 2014 р. становило 2,48 рази, у 2015 р. – 2,11 рази та у 2016 р. – 2,10 рази) [155]. Отже, за таких умов залучати як талановитих молодих, так і досвідчених працівників на промислові підприємства є досить складно, що негативним чином позначається на результативності їх діяльності (рис. 2.8).

Протягом усього досліджуваного періоду темпи зростання як продуктивності праці, розраховані на базі показника обсягу реалізованої продукції, так і середньомісячної заробітної плати

працівників у промисловості мали позитивну тенденцію з наявністю певного уповільнення росту значень показників у кризові роки. До того ж у 2013 р. відбулося порушення однієї з базових умов забезпечення ефективної діяльності промислового підприємства – у середньому по промисловості темпи зростання заробітної плати перевищували темпи зростання продуктивності праці. Неодмінним наслідком такого стану мало стати зростання собівартості продукції та скорочення фінансово-економічних результатів діяльності підприємств, що на практиці проявилось у падінні рентабельності продукції протягом двох наступних років.

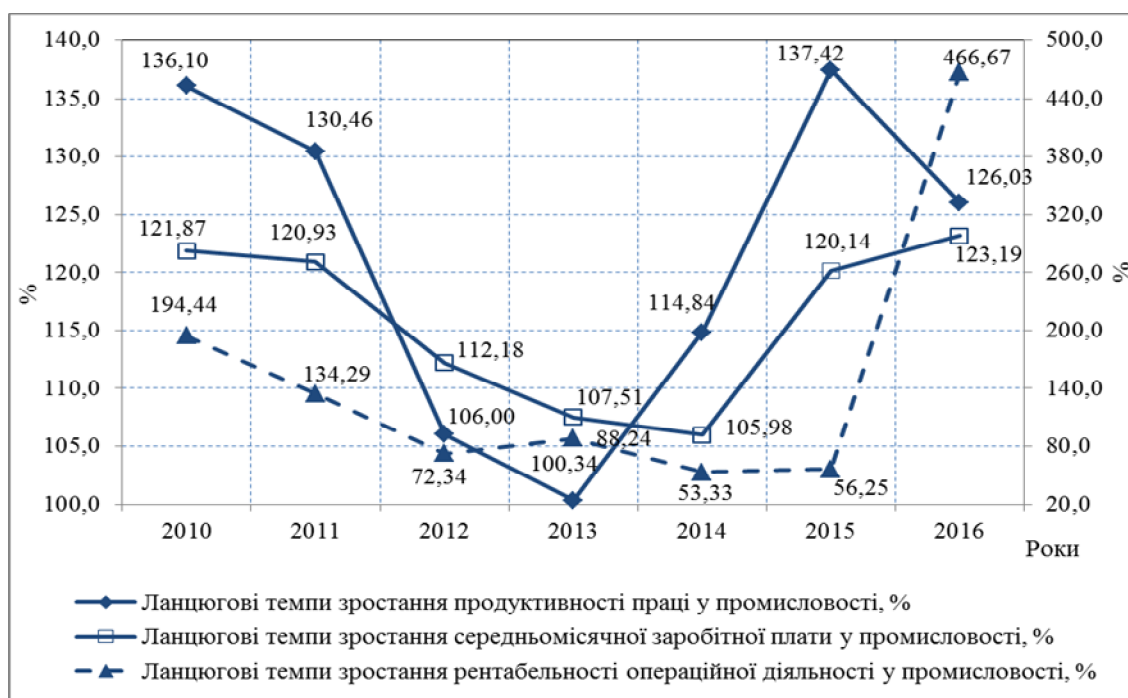


Рисунок 2.8 – Динаміка ланцюгових темпів зростання продуктивності праці, середньомісячної заробітної плати та рентабельності операційної діяльності у промисловості України протягом 2010–2016 рр.

Джерело: розраховано та побудовано авторами за даними [165; 168; 169]

Узагальнена непряма оцінка морально-психологічного клімату у колективі та діяльності профспілкових організацій, яку було здійснено на підставі даних офіційної статистики, дозволила зробити висновок про відсутність позитивних тенденцій у цьому напрямі протягом всього періоду дослідження. Так, спостерігається процес зменшення інтенсивності підписання трудових й колективних договорів у абсолютному та відносному вимірах, через що питома вага працівників підприємств, охоплених

колективними договорами, скоротилася з 90,6% від загальної їх облікової чисельності у 2010 р. до 82,7% у 2016 р. Така динаміка може свідчити про негативну тенденцію падіння рівня захищеності прав персоналу промислових підприємств України.

Одночасно зростає кількість колективних трудових спорів виробничого та територіального рівня й ступінь залучення до них підприємств (рис. 2.9).

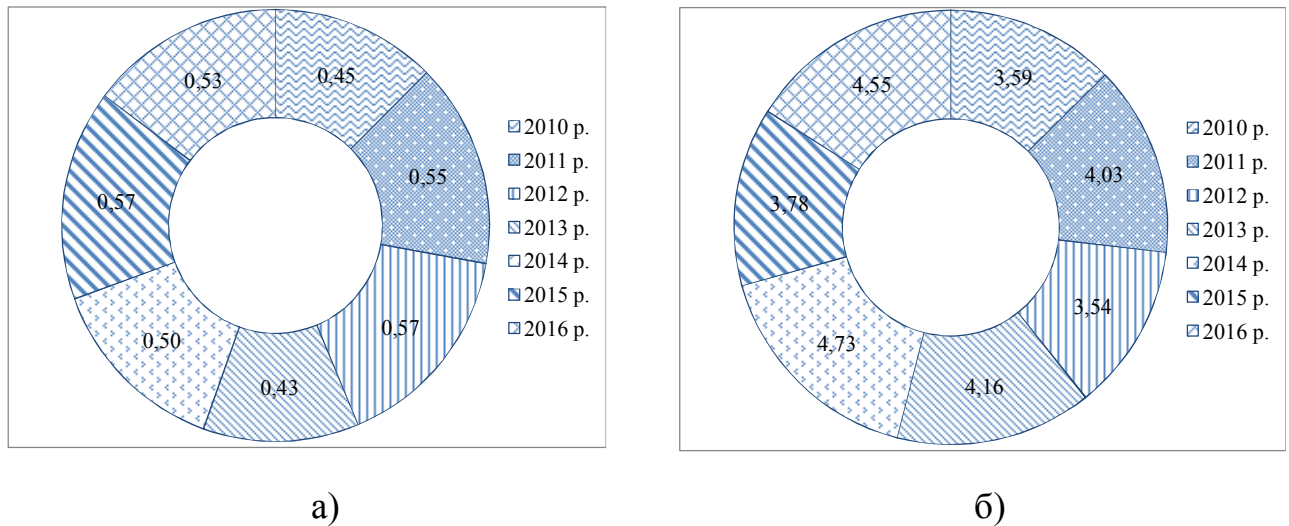


Рисунок 2.9 – Динаміка питомої ваги підприємств (а) і працівників (б), що брали участь у колективних трудових спорах виробничого та територіального рівня у промисловості України протягом 2010–2016 рр.

Джерело: розраховано та побудовано авторами за даними [153; 168; 170]

Так, якщо у 2010 р. у колективних трудових спорах виробничого та територіального рівня прийняло участь 0,45% промислових підприємств України, то у 2016 р. значення цього показника зросло до 0,53%. При цьому мінімальний ступінь залучення підприємств до колективних трудових спорів протягом періоду спостерігалася у 2013 р. і дорівнювала 0,43%, тоді як максимальна – у 2012 та 2015 рр. – 0,57%. Відповідним чином відбулися зміни і з інтенсивністю залучення працівників підприємств до участі у колективних трудових спорах: у 2010 р. лише 3,9% працівників промислових підприємств України були задіяними у трудових спорах, тоді як у 2016 р. рівень даного показника досяг максимального значення за період – 4,55%. Мінімальний рівень залучення працівників до колективних трудових спорів спостерігався у 2012 р. і дорівнював 3,54%.

Протягом досліджуваного періоду в Україні спостерігалися також випадки страйків, кількість яких у найбільш важкий для економіки країни період зростає: було зафіксовано чотири страйки у 2014 р. та два страйки у 2015 р. порівняно із одним страйком, що відбувся у 2010 р. [153]. При цьому слід зазначити, що практично всі взяті на облік та розв'язані трудові спори було вирішено шляхом знаходження компромісу за сприяння Національної служби посередництва і примирення, а не завдяки більш кардинальним діям через страйки. Отже, можна стверджувати, що досить складна ситуація, яка протягом досліджуваного періоду спостерігалася у соціально-трудої сфері, поширилася і на внутрішні трудові відносини, значно загостривши їх. У результаті можна констатувати про ускладнення й несприятливість сучасних умов формування персоналу на промислових підприємствах, що скорочує можливості досягнення їх ефективності.

Оцінка рівня матеріально-технічного забезпечення виробничо-господарської діяльності, що виступає досить потужним чинником впливу на ефективність формування персоналу промислового підприємства, дозволила виявити деякі позитивні тенденції [171]. Так, протягом періоду дослідження щорічно зростала залишкова вартість основних фондів, збільшувалися обсяги капітальних інвестицій у активну частину основних фондів і нематеріальні активи промислових підприємств, зростала кількість упроваджених нових технологічних процесів, у тому числі маловідходних й ресурсозберігаючих, підвищилися розміри коштів, на які було придбано машини, обладнання й програмне забезпечення. Означені зрушення привели до позитивної тенденції щорічного зростання розміру фондоозброєності працівників промислових підприємств, розрахованої за залишковою вартістю основних фондів (рис. 2.10). При цьому найбільше ланцюгове зростання значення показника спостерігалось у 2012 р. і становило 41,7%, тоді як найменше – у 2016 р. і дорівнювало 8,7% [157].

Натомість на динаміку значень одного з основних показників оцінки ефективності діяльності підприємства, фондівіддачі, значний вплив здійснювали кризові явища, що спостерігалися в економіці країни, унаслідок чого, починаючи з 2012 р., відбулося різке падіння рівня даного показника: на 27,9% у 2012 р. і на 35,9% у 2013 р. порівняно з максимальним рівнем, який протягом досліджуваного періоду було досягнуто у 2011 р. – 3,04 грн./грн.

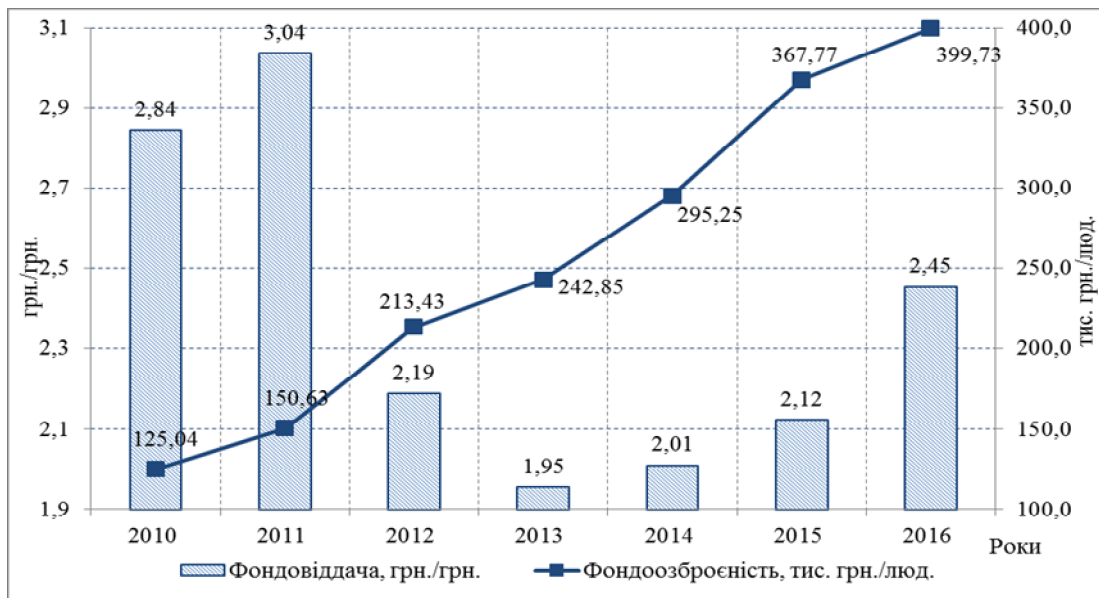


Рисунок 2.10 – Динаміка фондівіддачі та фондоозброєності у промисловості України протягом 2010–2016 рр.

Джерело: розраховано та побудовано авторами за даними [128; 157; 168]

При цьому слід зазначити, що починаючи з 2014 р. спостерігалися щорічні позитивні зміни у значеннях показника фондівіддачі, усереднено розрахованого для підприємств промисловості України – у 2014 р. ланцюгові темпи зростання становили 3,1%, у 2015 р. – 5,5%, у 2016 р. – 15,6%. За умови збереження набутих позитивних тенденцій прогресивного зростання буде можливим через кілька років довести значення фондівіддачі промислових підприємств України до докризового рівня. Водночас реалізація цієї мети на практиці можлива лише за умови зменшення ступеня зносу основних засобів підприємств промисловості України, який у 2016 р. становив 69,4%, порівняно з 56,8% характерними для 2011 р., що є неприпустимо високим рівнем. У свою чергу на рівень зменшення зносу основних фондів впливають заходи щодо їх оновлення і модернізації, підвищення рівня інноваційності та прогресивності, що може бути здійснено завдяки достатнім за обсягами та інтенсивністю процесам інвестування коштів у означені напрями (рис. 2.11).

При досить високому рівні зносу основних фондів у промисловості України наявних розмірів капітальних інвестицій у певні їх групи є недостатньо не лише для підвищення загальної прогресивності техніко-технологічного рівня виробництва, а й навіть для забезпечення мінімально достатньої інтенсивності оновлення їх активної частини.

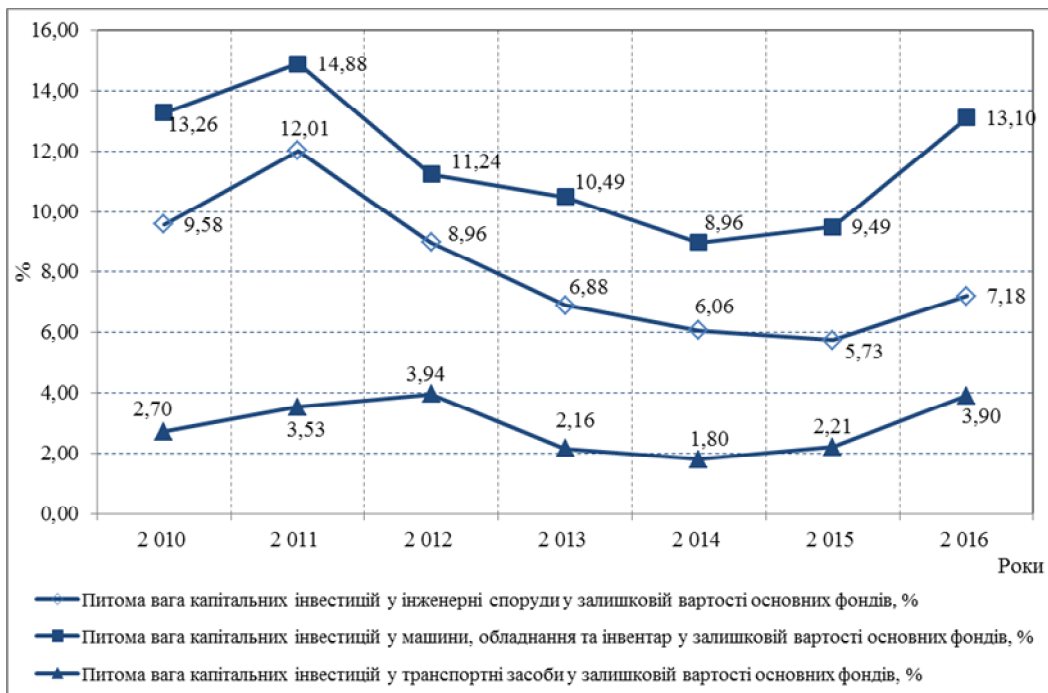


Рисунок 2.11 – Динаміка питомої ваги капітальних інвестицій у різні групи основних фондів підприємств промисловості України від їх загальної залишкової вартості протягом 2010–2016 рр.

Джерело: розраховано та побудовано авторами за даними [157; 159; 160]

Так, протягом досліджуваного періоду найвищий рівень коштів було інвестовано у 2011 р. у машини обладнання й інвентар та інженерні споруди (відповідно 14,88 і 12,01% від загальної залишкової вартості основних фондів) та у 2012 р. – у транспортні засоби (3,94%). Навіть таких розмірів капітальних інвестицій є недостатньо для ефективного відтворення матеріально-технічної бази промисловості України, а до того ж, починаючи з 2012 р. унаслідок загострення суспільно-політичної та фінансово-економічної криз відбулося різке скорочення розмірів коштів, що інвестувалися у оновлення основних фондів промислових підприємств. Лише у 2016 р. почалися позитивні тенденції зростання інтенсивності капітальних вкладень, проте за їх обсягами ще не було досягнуто рівня 2011–2012 рр. До того ж відсутність стабільності національної валюти та падіння курсу гривні відносно американського долара протягом досліджуваного періоду призвели до різкого скорочення доларового еквіваленту обсягу капітальних інвестицій у основні фонди промислових підприємств України. Так, максимальний рівень капітальних інвестицій у машини, обладнання та інвентар спостерігався у 2013 р. і дорівнював 9887,8 млн дол. США, тоді як у 2015 р. значення цього показника

скоротилося до 3862,7 млн дол. США, тобто на 60,9%, та у 2016 р. – до 4818,7 млн дол. США, або на 51,3% [166].

Не зважаючи на невисоку інтенсивність, все ж таки процеси модернізації і оновлення основних фондів промислових підприємств мають місце, що потребує відповідного залучення високо компетентних, досвідчених і талановитих працівників різного віку і рівня професійної компетентності, проте реалізувати таку мету на практиці можливо лише за умови зміни негативної динаміки на позитивну показників, що характеризують виокремлені внутрішні чинники впливу на процеси формування персоналу промислових підприємств. Слід також зазначити, що за відсутності у підприємств реальних можливостей до реалізації означеної мети, дієвим інструментом подолання кадрового голоду має стати запроваджений внутрішній механізм професійного розвитку персоналу. Водночас всебічно проілюструвати дію даного механізму на основі даних офіційної статистики досить складно через несистемність досліджень та відсутність вичерпної статистичної інформації. Така ситуація склалася в наслідок багатьох причин, найбільш вагомими серед яких є скорочення у 2015 р. спеціальних статистичних форм звітності підприємств і недостатня кількість й інформативність показників, поданих у них. Виходячи з наявних даних можна бачити, що протягом досліджуваного періоду спостерігалася переважно позитивна динаміка зміни гривнєвого обсягу витрат, які підприємство спрямовувало на персонал. Водночас з цих сум лише 0,1% у 2014 р. і 0,2% у 2010 р. спрямовувалося на професійний розвиток персоналу, що у гривневому еквіваленті дорівнювало лише 6 грн. на місяць [162, с. 34, 41; 163, с. 35, 46]. У результаті таких низьких обсягів інвестування у людський капітал у 2014 р. було навчено новим професіям лише 4,9% та підвищили кваліфікацію 14,4% від облікової чисельності працівників промислових підприємств порівняно з відповідно 5,4 і 13,5% у 2010 р. [172, с. 357, 359; 173, с. 372, 376]. Звичайно, що таких коштів замало, щоб не лише підвищити професійний рівень персоналу, а й підтримувати наявні у нього компетенції, які через високі темпи науково-технічного прогресу у світі дуже швидко застарівають. Підтвердженням негативних тенденцій є зростання періодичності підвищення кваліфікації працівників підприємств промисловості України з 7,29 років у 2010 р. до 7,55 років у 2014 р. при середньому рівні даного

показника по Україні відповідно 11,65 і 13,14 років.

Отже можна стверджувати, що протягом досліджуваного періоду в Україні спостерігалися переважно негативні тенденції в динаміці показників, що кількісно з різних боків характеризують вплив обґрунтованих чинників на процеси формування персоналу промислових підприємств (табл. 2.3).

За сучасних умов вплив кожного з чинників для промислових підприємств України супроводжується тими чи іншими негативними наслідками. Подолання набутої тенденції дозволить наблизитися до розв'язання основних кадрових проблем промислових підприємств і намітити шляхи реалізації планів стратегічного розвитку кожного з них.

Із метою досягнення характеристик завершеності проведеного дослідження було здійснено моделювання впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на ефективність процесу формування персоналу промислових підприємств України протягом досліджуваного періоду. При цьому слід зауважити, що значущість результатів моделювання визначається тими показниками, які було обрано як базові факторні і результативні ознаки для оцінки впливу тих чи інших чинників на перебіг процесу формування персоналу промислового підприємства. Враховуючи це, визначимося з факторними ознаками, які було обрано за кожним з десяти виокремлених чинників впливу. Кількісно оцінити набуті в країні тенденції попиту на продукцію промислових підприємств на ринку, виходячи з даних офіційної статистичної звітності, можливо у грошовому вимірі на підставі інформації про динаміку обсягу реалізованої промислової продукції та у натуральному вимірі – шляхом аналізу даних про обсяги виробництва окремих видів промислової продукції. Оцінити ступінь конкуренції між промисловими підприємствами на ринку можливо на підставі трьох базових показників – індексу промислової продукції, чисельності працівників, зайнятих на промислових підприємствах і питомої ваги реалізованої інноваційної продукції у загальному обсязі реалізованої промислової продукції.

Стан економічного розвитку регіону і країни пропонується оцінювати за допомогою двох базових показників, а саме: валового внутрішнього продукту, що є критерієм економічного розвитку країни та чисельності безробітного населення країни, що виступає визначальним чинником соціальної складової ефективності.

Таблиця 2.3 – Результати комплексної діагностики впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на ефективність процесу формування персоналу промислових підприємств України протягом 2010–2016 рр.

Чинник	Напрямок дії	Характеристика	Потенційні наслідки для промислового підприємства
<i>Зовнішні чинники впливу</i>			
Стан економічного розвитку країни	↘	Суспільно-політична та фінансово-економічна кризи призвели до скорочення реального наявного доходу населення та надвисокого відсотку безробітних у загальній чисельності економічно активного населення країни	Дефіцит на ринку праці регіону талановитих креативних й досвідчених професіоналів; неможливість забезпечити гідний рівень оплати праці персоналу
Попит на продукцію підприємства на ринку	↘	Зростання обсягу реалізованої промислової продукції при одночасному падінні натуральних обсягів виробництва більшості видів продукції, що було викликано здебільшого посиленням інфляційних процесів в економіці країни	Скорочення попиту на продукцію може призвести до прийняття підприємством непопулярного рішення про скорочення штату персоналу
Конкуренція між товаровиробниками на ринку	↘	Скорочення числа промислових підприємств, зниження чисельності зайнятих на них працівників і зменшення обсягів виготовленої продукції. Падіння рівня інноваційності продукції	Зменшення гостроти конкурентної боротьби гальмує перспективний розвиток підприємств, обмежує можливості зростання
Збалансованість можливостей ринку праці та потреб виробничої сфери	↘	Низькі рівні працевлаштування випускників ЗВО, зростання безробіття молодих фахівців. Скорочення попиту роботодавців на робочу силу при одночасному збільшенні вимог до неї	Скорочення рівня омолодження кадрового складу, зростання середнього віку персоналу, падіння результативності праці
Нормативно-правове регулювання виробничої сфери	↔	Регламентация основних обов'язків та зобов'язань роботодавця перед працівником, дотримання яких є підґрунтям виробничої діяльності	Відсутність законодавчої підтримки скорочує мотивацію підприємств до розвитку
<i>Внутрішні чинники впливу</i>			
Прийнятий на підприємстві підхід до підбору персоналу	↘	Щорічне перевищення інтенсивності процесів звільнення над набором персоналу, що веде до скорочення його чисельності. Падіння реальної заробітної плати та купівельної спроможності	Скорочення людського капіталу та потенціалу підприємства. Відсутність коштів на відтворення та розвиток персоналу
Морально-психологічний клімат у колективі та дієвість профспілкової організації	↘	Зменшення інтенсивності підписання трудових й колективних договорів на промислових підприємствах. Зростання кількості колективних трудових спорів виробничого та територіального рівня, залучення до них підприємств	Скорочення рівня трудової захищеності працівників. Падіння результативності праці в наслідок незадоволеності працівників умовами праці
Прогресивність матеріально-технічного забезпечення виробничо-господарської діяльності	↘	Зростання фондоозброєності завдяки збільшенню залишкової вартості основних фондів, обсягів капітальних інвестицій у їх активну частину і нематеріальні активи. Різке падіння рівня фондівдачі. Зростання обсягів капітальних інвестицій при скороченні їх доларового еквіваленту	Незадовільний рівень прогресивності основних фондів підприємств скорочує можливості до зростання продуктивності праці та залучення висококомпетентних працівників
Створена система професійного розвитку персоналу	↔	Зростання обсягу витрат, що підприємства спрямовували на персонал, з яких у його професійний розвиток було інвестовано незначну частину	Падіння компетентності персоналу через низьку періодичність підвищення кваліфікації

Умовні позначення:

↘ – негативний вплив;

↔ – відсутність позитивного впливу

Джерело: систематизовано та обґрунтовано авторами

Для оцінки ступеня збалансованості можливостей ринку праці та потреб виробничої сфери було обрано показники: питома вага випускників ЗВО України I–IV рівнів акредитації, що отримали направлення на роботу; навантаження випускників, що не отримали направлення на роботу на 10 вільних робочих місць (вакантних посад) і коефіцієнт обороту робочої сили по прийому. Кількісно ж оцінити вплив нормативно-правового регулювання на процес формування персоналу промислових підприємств не є можливим через суто якісну характеристику впливу означеного чинника на досліджуваний процес, що унеможлиблює процедуру моделювання впливу цього чинника.

Факторними показниками, що дозволять узагальнено охарактеризувати обраний на підприємстві підхід до підбору персоналу було прийнято коефіцієнт обороту робочої сили зі звільнення та середньомісячну заробітну плату працівників промисловості. Узагальнено вплив створеного морально-психологічного клімату у колективі та діяльності профспілкових організацій можна оцінити за допомогою питомої ваги працівників, охоплених колективними договорами, розрахованої у відсотках до облікової чисельності персоналу та питомої ваги працівників, що брали участь у колективних трудових спорах виробничого та територіального рівня у промисловості України. Вплив матеріально-технічного забезпечення виробничо-господарської діяльності буде оцінено показниками фондоозброєності, фондівіддачі та обсягом капітальних інвестицій у машини, обладнання та інвентар. Для оцінки впливу створеної системи професійного розвитку персоналу в офіційній статистиці існують лише дані про загальні витрати на персонал, що здійснюють підприємства промисловості України, що і було взято за факторний показник у дослідженні.

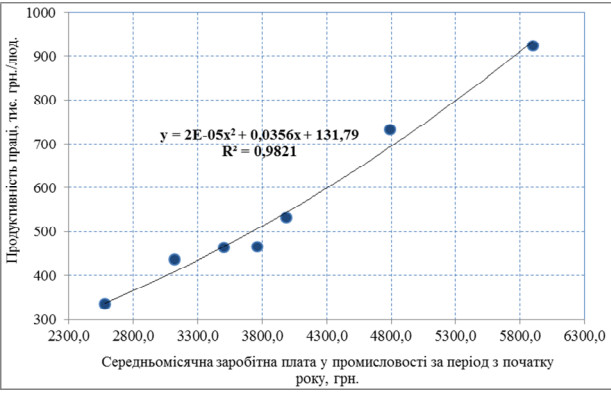
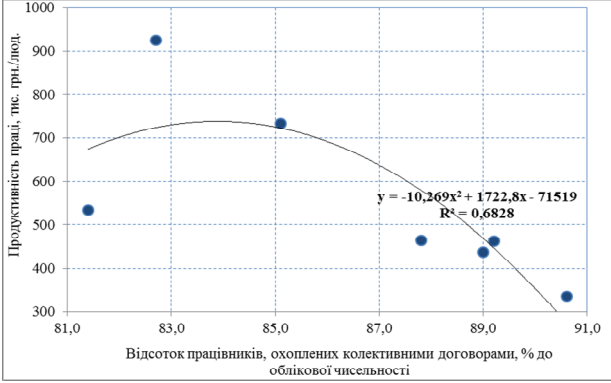
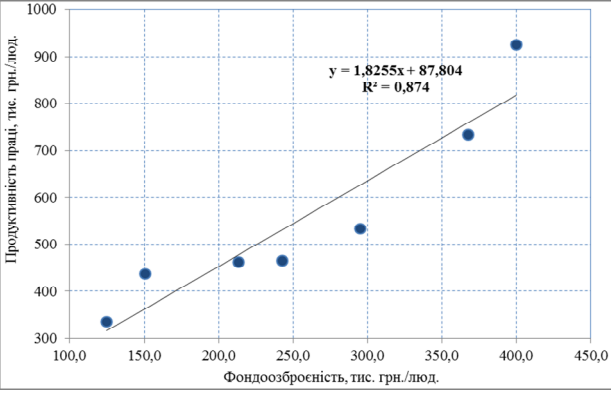
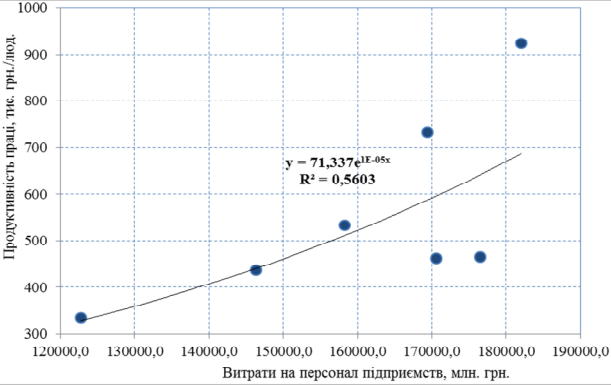
Результуючим показником, який узагальнено відображає як ефективність процесу формування персоналу, так і загальну результативність діяльності промислових підприємств України, було обрано середній рівень річної продуктивності праці одного працівника. Результати побудови залежностей впливу кожного з обраних факторних показників на результуючий протягом досліджуваного періоду наведено у додатку А, а економіко-математичні залежності з найбільш тісним зв'язком подано у табл. 2.4, 2.5 [174].

Таблиця 2.4 – Моделювання впливу зовнішніх чинників на ефективність процесу формування персоналу промислових підприємств України протягом 2010–2016 рр.

Чинник	Графічне зображення залежності	Характеристика впливу
Попит на продукцію підприємства на ринку		Наявність дуже тісного прямого зв'язку між показниками
Конкуренція між товаровиробниками на ринку		Наявність дуже тісного прямого зв'язку між показниками
Стан економічного розвитку регіону і країни		Наявність дуже тісного прямого зв'язку між показниками
Збалансованість можливостей ринку праці та потреб виробничої сфери		Наявність дуже тісного зворотного зв'язку між показниками

Джерело: розраховано і побудовано авторами за даними [125; 126; 128; 144; 156]

Таблиця 2.5 – Моделювання впливу внутрішніх чинників на ефективність процесу формування персоналу промислових підприємств України протягом 2010–2016 рр.

Чинник	Графічне зображення залежності	Характеристика впливу
<p>Прийнятий на підприємстві підхід по підбору персоналу</p>	 <p>Продуктивність праці, тис. грн./люд.</p> <p>Середньомісячна заробітна плата у промисловості за період з початку року, грн.</p> <p>$y = 2E-05x^2 + 0,0356x + 131,79$ $R^2 = 0,9821$</p>	<p>Наявність дуже тісного прямого зв'язку між показниками</p>
<p>Морально-психологічний клімат у колективі та дієвість профспілкової організації</p>	 <p>Продуктивність праці, тис. грн./люд.</p> <p>Відсоток працівників, охоплених колективними договорами, % до облікової чисельності</p> <p>$y = -10,269x^2 + 1722,8x - 71519$ $R^2 = 0,6828$</p>	<p>Наявність середнього за силою зворотного зв'язку між показниками</p>
<p>Прогресивність матеріально-технічного забезпечення виробничо-господарської діяльності</p>	 <p>Продуктивність праці, тис. грн./люд.</p> <p>Фондоозброєність, тис. грн./люд.</p> <p>$y = 1,8255x + 87,804$ $R^2 = 0,874$</p>	<p>Наявність тісного прямого зв'язку між показниками</p>
<p>Створена система професійного розвитку персоналу</p>	 <p>Продуктивність праці, тис. грн./люд.</p> <p>Витрати на персонал підприємств, млн. грн.</p> <p>$y = 71,337e^{1E-05x}$ $R^2 = 0,5603$</p>	<p>Зв'язок між показниками існує, його напрям прямий, проте ступінь щільності – середня</p>

Джерело: розраховано і побудовано авторами за даними [128; 133; 153; 157; 168]

Результати проведених розрахунків не можна розглядати буквально, так як, по-перше, як факторні і результуючі ознаки від самого початку було обрано усереднені значення показників для галузевого рівня, по-друге, логіка побудови більшості з продемонстрованих залежностей носить умовний та узагальнений характер, по-третє, вибір показників, що визначають вплив певного чиннику на процеси формування персоналу було зроблено виходячи з обмеженої кількості офіційних статистичних даних, а форми лінії тренду – з критерію максимізації щільності зв'язку. Водночас, наведені обмеження не знижують практичної значущості проведеного дослідження, так як його метою було не стільки встановлення конкретної математичної моделі, скільки виявлення тих «больових точок» та «вузьких місць», наявність та сила впливу яких мають бути врахованими при розробці стратегії підвищення ефективності процесу формування персоналу на рівні конкретного промислового підприємства. Отже, враховуючи здійснені сутнісні уточнення, зробимо спробу обґрунтування найбільш потужних векторів впливу на досліджуваний процес.

Доведення наявності тісного прямого зв'язку між попитом на продукцію та результативністю використання кадрового складу підтверджує важливість для промислового підприємства забезпечення ефективності тих організаційних підходів, що супроводжують кожен з етапів формування персоналу. При цьому існує чітка залежність: чим більш високою буде професійна компетентність працівників, тим якіснішою має стати продукція підприємства, а отже і прогнозовано вищим попит на неї на ринку. Зростання у часі попиту буде стимулювати розробку і впровадження інноваційних технологій у виробництво, що неодмінно викличе потребу у створенні дієвої системи безперервного розвитку персоналу та залученні на підприємство талантів із зовнішнього середовища. Підтвердженням цієї тези є дуже тісний прямий зв'язок між питомою вагою інноваційної продукції у загальному обсязі реалізованої продукції промислових підприємств України і рівнем продуктивності праці персоналу.

Стан економічного розвитку регіону і країни, з одного боку, визначає базові умови функціонування промислового підприємства, його реальні можливості до нарощування виробничих потужностей, інноваційного розвитку, забезпечення потрібними ресурсами відповідної якості, а з іншого – залежить від

ефективності функціонування ключових галузей національної економіки, тобто фінансово-економічні результати діяльності промислових підприємств одночасно виступають причиною та слідством економічного розвитку країни, що і підтверджується дуже щільним прямим зв'язком між обсягом валового внутрішнього продукту та продуктивністю праці персоналу промислових підприємств.

Натомість зворотний дуже тісний зв'язок між показниками, що характеризують результативність функціонування закладів вищої освіти, а отже і ступінь збалансованості можливостей ринку праці та потреб виробничого сектору, свідчать про наявність значної кількості проблем у цій сфері та наголошують на необхідності приділення уваги керівництву промислових підприємств таким питанням, як узгодження програм підготовки найбільш перспективних для розвитку виробництва спеціальностей, працевлаштування за фахом найкращих випускників, проведення профорієнтаційної роботи з молоддю регіону тощо. Налагодження цієї системи дозволить підвищити результативність функціонування первинного ринку праці та забезпечити підприємство молодими, перспективними і креативними працівниками, що не бояться кардинальних змін і знають як їх організувати та здійснювати на практиці.

Підвищення інтенсивності руху персоналу промислових підприємств негативним чином позначається не лише на результативності діяльності конкретного підприємства, а й на стані функціонування ринку праці та економічному розвитку країни в цілому. Саме на таку обставину і указує встановлена зворотність зв'язку між значеннями коефіцієнта обороту робочої сили по звільненню та рівнем продуктивності праці підприємств промисловості України. Натомість підвищення середнього рівня оплати праці позитивним чином впливає на силу мотивації працівників щодо досягнення ними поставлених виробничих цілей і особистісного зростання у межах даного підприємства, посилення ступеня їх лояльності до нього, що позитивним чином має позначитися на рівні продуктивності праці та ефективності формування персоналу.

Обмеженість вибору статистичних даних і показників, що характеризують морально-психологічний клімат у колективі не дозволила формалізувати вплив даного чинника на процес

формування персоналу на галузевому рівні, проте в умовах діяльності конкретного промислового підприємства саме моніторингу впливу означеного чинника має бути приділено достатньо уваги керівництва. До того ж, з метою посилення відчуття та ступеня реальної соціальної захищеності працівників, на практиці має бути забезпеченою дієвість профспілкових організацій. Водночас проведені дослідження дозволило встановити загрозливу тенденцію, що спостерігається у промисловості України у досліджуваному періоді – було встановлено, що залежність між ступенем охоплення працівників колективними договорами й результативністю праці персоналу є середньою за силою та негативною за напрямом дії. Інтерпретацією причин виникнення означеної залежності може бути падіння рівня довіри працівників підприємств до діючих профспілкових організацій та поширення явища неформальної зайнятості у промисловості України, подоланню яких має бути присвячено конкретні стратегічні програми галузевого розвитку.

Побудовані математичні залежності підтверджують також позитивність впливу на ефективність процесу формування персоналу промислового підприємства зростання темпів оновлення основних фондів і значення показника фондоозброєності, підвищення ступеня прогресивності матеріально-технічного забезпечення виробничо-господарської діяльності та збільшення розміру коштів, що спрямовуються у основні фонди та персонал. Саме тому акцентування уваги керівництва на необхідності та, навіть, обов'язковості таких заходів має стати однією з ключових умов стратегічного розвитку підприємства за рахунок підвищення ефективності процесу формування персоналу.

Отже, досягти ефективності процесу формування персоналу промислових підприємств можливо завдяки системності та комплексності управлінських рішень на рівні підприємства, регіону, галузі й національної економіки, які мають враховувати вплив всіх можливих зовнішніх і внутрішніх чинників та містити конкретні інструменти запобігання негативної та посилення позитивної дії. Здійснено оцінку та моделювання впливу основних зовнішніх і внутрішніх чинників на ефективність процесу формування персоналу підприємств промислової галузі України. Встановлені математичні залежності визначають наявність, загальний вектор і силу впливу кожного з чинників, що має бути

врахованим при моделюванні означеної дії на мікрорівні. Наведено економічну інтерпретацію тих математично залежностей, що мають значущість для цілей дослідження. Орієнтація на отримані результати має стати однією з основних передумов для розробки дієвих заходів і конкретних практичних рекомендацій, що дозволять на рівні певного підприємства вчасно запобігати негативному та максимально посилювати позитивний вплив на здійснення кожного з етапів процесу формування персоналу. У комплексі це має забезпечити умови для досягнення ефективності процесу формування персоналу та підвищити фінансово-економічні результати діяльності промислового підприємства.

2.3 Оцінка ступеня результативності використання персоналу промисловими підприємствами Донецької області

Економіка України, не зважаючи на обраний керівництвом курс на євроінтеграцію, що серед іншого передбачає докорінну трансформацію структури національного господарства у бік зростання вартості наданих населенню і суб'єктам господарювання послуг, досить повільно рухається у напрямі його реалізації. Так, якщо у 2010 р. питома вага вкладу переробної промисловості у загальний обсяг ВВП України становила 31,6%, то у 2016 р. значення цього показника скоротилося лише до 26,9% [175]. Це означає, що не зважаючи на сучасні світові виклики національна економіка України, продовжуючи історичні тенденції економічного розвитку народного господарства, досі базується на діяльності підприємств промислового сектору, які лежать у основі створення соціального підґрунтя благополуччя населення країни, так як виступають основними роботодавцями на регіональному і національному ринках праці, та забезпечують фінансово-економічне зростання, так як формують лівову частину ВВП держави та є джерелом поповнення валютних коштів через експорт товарів. Отже, враховуючи сучасний кризовий стан у країні, розробка та запровадження дієвих заходів у діяльність промислових підприємств має стати підґрунтям для початку етапу оздоровлення національної економіки, подальшим сценарієм розвитку якої безперечно має бути орієнтація на загальносвітові тенденції. При цьому у фокусі розробки дієвих заходів підвищення ефективності функціонування промислових підприємств

переважним стає ступінь забезпеченості їх діяльності персоналом необхідної кваліфікації.

До 2014 р. беззмінним лідером серед областей України за часткою валового регіонального продукту у загальному підсумку була Донецька область, що було досягнуто саме завдяки промисловій спрямованості побудови її економіки – у 2008 і 2011 рр. рівень показника досяг 12,4%, а у 2013 р. його було знижено до 10,8% [132, с. 220]. Починаючи з 2014 р. через порушення територіальної цілісності України та запровадження на території Донецької і Луганської областей антитерористичної операції, економічний стан області різко погіршився, унаслідок чого частка валового регіонального продукту у загальному обсязі ВВП у 2015 р скоротилася до 5,8%. Водночас, не зважаючи навіть на такі складні обставини, Донецька область займала в останні роки за вкладом у ВВП третє місце після Дніпропетровської та Харківської областей, що свідчить про її високий промисловий потенціал. Саме тому вважаємо за доцільне присвятити дослідження оцінці ступеня результативності використання персоналу промисловими підприємствами Донецької області, що має стати підґрунтям для розробки заходів щодо підвищення ефективності функціонування промисловості України в цілому.

Із метою отримання загального уявлення про процеси, що відбуваються на ринку праці Донецької області та які відповідним чином формують тенденції і перспективи розвитку промислових підприємств було обрано такий інформативний інструмент, як ретроспективний аналіз. При цьому з метою досягнення ілюстративного ефекту було декілька збільшено період аналізу, тобто базовим роком обрано 2000 р. замість 2010 р., що зроблено для того, щоб набути можливості порівняння й співставлення різних етапів економічного розвитку регіону шляхом виявлення часових інтервалів зі значними відхиленнями значень досліджуваних показників й розробки для них відповідних запобіжних заходів. Інформаційною базою дослідження виступили дані офіційної статистики Донецької області [176]. При цьому через сучасну суспільно-політичну ситуацію в регіоні дані за період 2015–2016 рр. були скорегованими та характеризують виключно територію області, що є підконтрольною Україні.

Потенційні можливості області щодо забезпечення підприємств усіх видів економічної діяльності персоналом необхідної

кваліфікації було оцінено через динаміку питомої ваги зайнятого населення у віці 15–70 років і працездатного віку у загальному населенні області відповідної вікової групи (рис. 2.12) [177].



Рисунок 2.12 – Динаміка частки зайнятого населення у віці 15-70 років і працездатного віку в загальному населенні Донецької області відповідної вікової групи протягом 2000–2016 рр. Джерело: побудовано авторами за даними [176]

За результатами оцінки було встановлено практично однакову динаміку двох досліджуваних показників та достатньо високий рівень зайнятості населення Донецької області, що може бути пояснено індустріальною спрямованістю її економіки. Слід також зазначити, що на рівень показника значним негативним чином впливають наслідки фінансово-економічних і суспільно-політичних криз, які відбувалися в Україні протягом 2008 і 2014–2016 рр. При цьому найвищий рівень зайнятості населення Донецької області протягом періоду дослідження спостерігався у 2008 р. і досяг 71,2% для працездатного та 60,7% для населення у віці 15–70 років. Навпроти, найнижчий рівень показника спостерігався у 2016 р. і становив 58,6% для працездатного населення та 50,0% для населення у віці 15–70 років. При цьому слід акцентувати увагу на різкому падінні значення досліджуваного показника у 2014 р., що призвело до мінімального його рівня за весь період оцінки. Отже, сучасна кризова ситуація в області різким негативним чином позначилася на рівні зайнятості населення.

Протилежна динаміка спостерігалася з кількістю безробітного населення у працездатному віці та у віці 15–70 років (рис. 2.13). Так, на відміну від тенденцій зміни зайнятого населення, динаміка безробітного населення Донецької області практично не залежала від віку людини і весь час залишалася на досить високому рівні й мала тенденцію до зростання – від 5,7% у 2008 р. до 14,6% у 2016 р. У основі такої динаміки лежить цілий комплекс різнорідних причин, головною з яких є той факт, що внаслідок озброєного конфлікту промислові підприємства, географічно розташовані на тимчасово окупованій території, стали недоступними для робочої сили, яка проживає у навколишніх селищах і невеликих містах, що є підконтрольними Україні. Основним небезпечним наслідком означеної ситуації стало вивільнення високопрофесійної вузькоспеціалізованої робочої сили, повністю забезпечити яку новими робочими місцями сьогодні не є можливим. Саме тому рівень безробіття, зростання якого було відмічено у 2014 р., перевищив пікові сплески значення показника у 2001 та 2009 рр. і надалі продовжує підвищуватися.

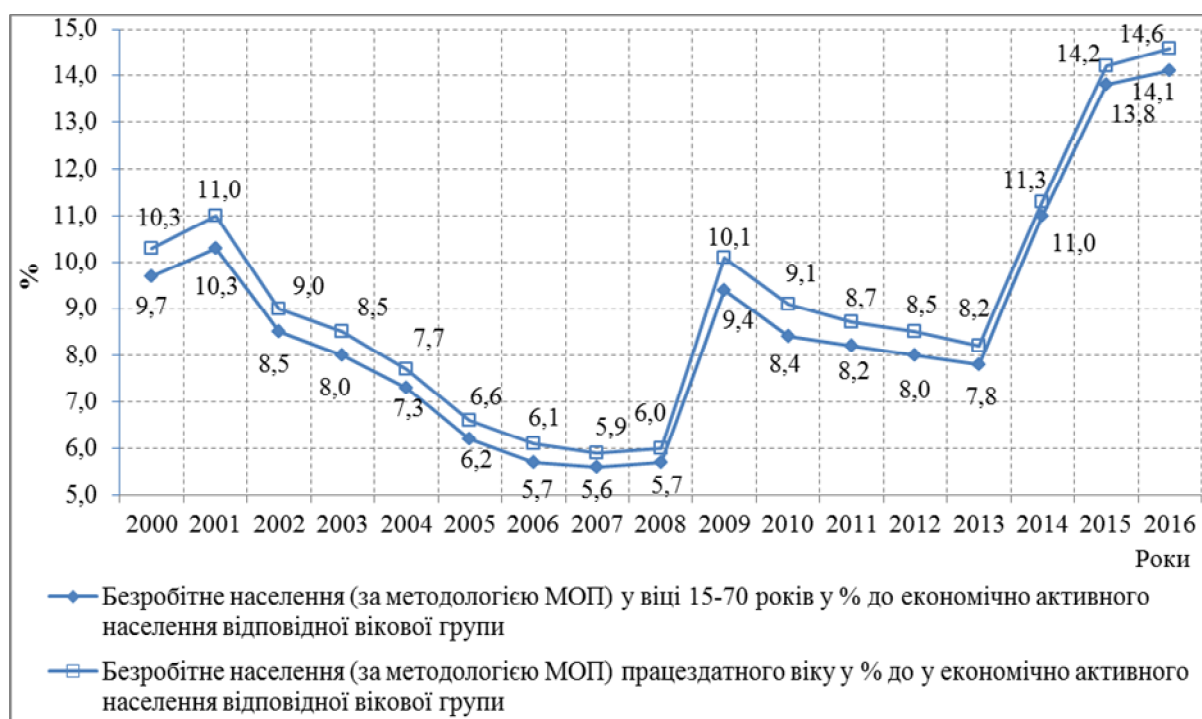


Рисунок 2.13 – Динаміка питомої ваги безробітного населення у віці 15-70 років і працездатного віку у загальному населенні Донецької області відповідної вікової групи протягом 2000–2016 рр.

Джерело: побудовано авторами за даними [176]

Тенденція зміни середньооблікової кількості штатних працівників (рис. 2.14) також протягом всього досліджуваного періоду мала негативну динаміку – кількість персоналу підприємств Донецької області кожного року скорочувалася, навіть якщо не враховувати різкі зміни, що сталися через озброєний конфлікт й тимчасову окупацію певної частини території області.

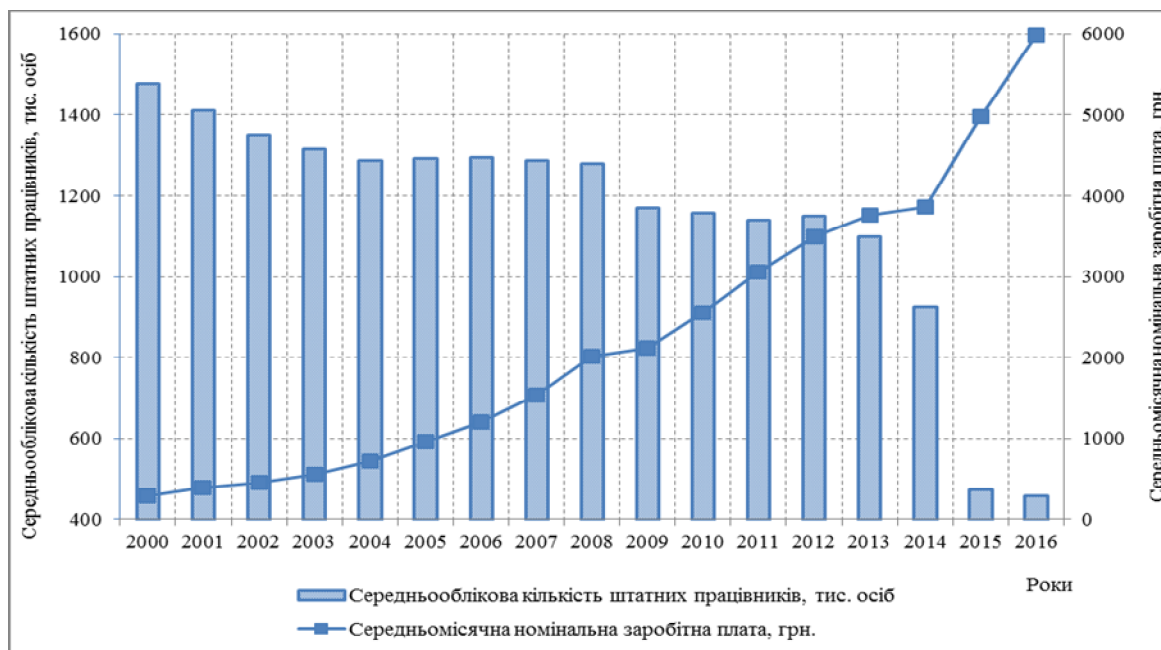


Рисунок 2.14 – Динаміка середньооблікової кількості штатних працівників та середньомісячної номінальної заробітної плати у Донецькій області протягом 2000–2016 рр.

Джерело: побудовано авторами за даними [176]

Так, у 2014 р. порівняно з 2000 р. кількість працівників підприємств області скоротилася на 36,7%, що негативним чином позначилося на обсязі валового регіонального продукту. Одночасно зі скороченням чисельності персоналу підприємств спостерігалася протилежна динаміка рівня середньої номінальної заробітної плати, який за аналізований період зріс більш ніж у 15 разів. Позитивною також слід вважати тенденцію зростання питомої ваги середньомісячної заробітної плати працівників підприємств області до прожиткового мінімуму працездатного населення (рис. 2.15), яка зросла з 101,7% у 2000 р. до 374,3% у 2016 р.

Водночас загострення кризових явищ і високі темпи інфляції призвели до одночасного падіння середньомісячної реальної заробітної плати та доларового еквіваленту середньомісячної номінальної заробітної плати у 2009 та 2014–2016 рр. При цьому

можна констатувати про тенденції різкого погіршення якості життя населення Донецької області починаючи з 2014 р., так як у 2015–2016 рр. доларовий еквівалент номінальної заробітної плати впав до рівня нижче того, що спостерігався 2006 р., коли курс національної валюти відносно до дол. США був у 4,3–5,1 разів нижчим.

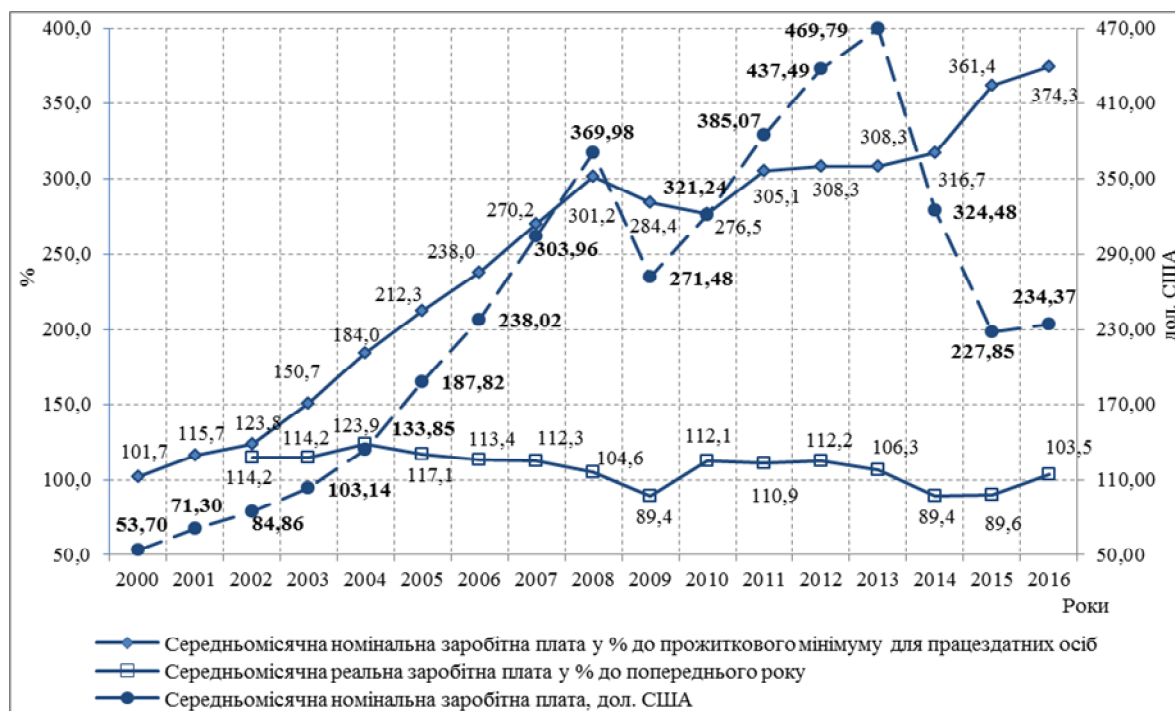


Рисунок 2.15 – Динаміка середньомісячної номінальної і реальної заробітної плати у Донецькій області протягом 2000–2016 рр.
Джерело: розраховано та побудовано авторами за даними [176]

Разом з тим досить негативною є тенденція практичної відсутності зростання рівня реальної заробітної плати працівників Донецької області та навіть її падіння порівняно із попереднім періодом у 2009, 2014–2015 рр., що також пов’язано із наслідками кризових явищ в економіці області та країни в цілому. Такі зрушення негативним чином вплинули на якість і тривалість життя населення регіону, можливості отримувати гідну спеціальну освіту, професійно зростати протягом всього життя. Окрім того, незадовільний рівень оплати праці визначає інтенсивність руху персоналу та, у першу чергу, підприємств промисловості досліджуваної області (рис. 2.16).

Протягом усього досліджуваного періоду спостерігалось перевищення значень коефіцієнта обороту робочої сили зі звільнення над відповідним рівнем показника з прийому

працівників, що серед іншого стало причиною тенденції до зростання безробіття населення Донецької області. При цьому найбільші відхилення між рівнями означених показників спостерігалися саме у кризові та посткризові роки – 2000–2002 рр., 2008–2010 рр. і 2013–2015 рр. Найкраща ситуація за співвідношенням рівнів означених показників спостерігалася протягом 2003–2007 рр. і 2011 р., коли їх значення максимально наблизилися один до одного і при цьому одночасно мали тенденцію до зростання.

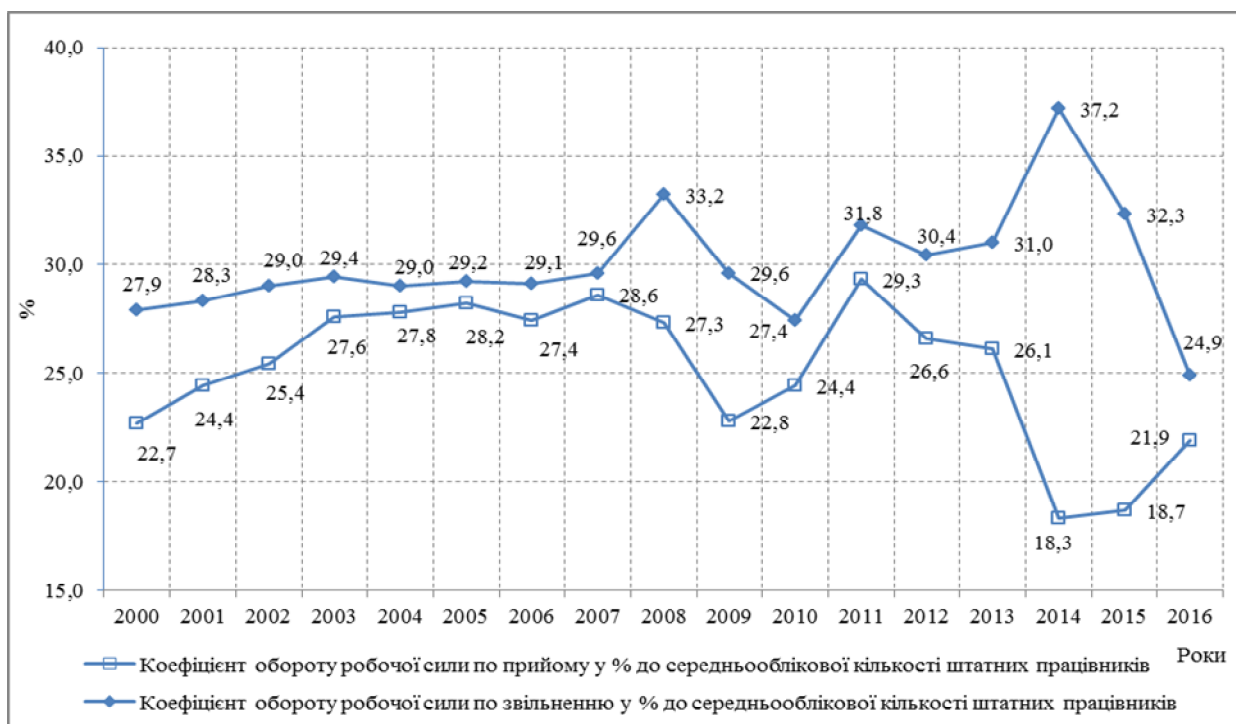


Рисунок 2.16 – Динаміка коефіцієнтів обороту робочої сили підприємств Донецької області по прийому та звільненню протягом 2000–2016 рр.

Джерело: побудовано авторами за даними [176]

Найгірша ситуація була характерною для умов 2014 р., коли розрив між значеннями основних показників руху персоналу області був максимальним і при цьому значення коефіцієнта обороту робочої сили по прийому різко скоротилося на 29,9% при зростанні значення коефіцієнта обороту робочої сили по звільненню на 19,7% порівняно з 2013 р. Означені тенденції свідчать про незадовільний стан формування персоналу підприємств Донецької області, внаслідок чого спостерігається високий рівень плинності кадрів та надмірне вивільнення

кваліфікованого промислового персоналу, що негативним чином впливає на процеси нагромадження людського капіталу. Подолання набутої тенденції дозволить наблизитися до розв'язання основних кадрових проблем промислових підприємств і намітити шляхи реалізації планів стратегічного розвитку кожного з них. Із цією метою доцільно провести діагностику результативності процесу формування персоналу в умовах конкретних промислових підприємств області. Для здійснення такої діагностики базою дослідження було обрано підприємства машинобудування Донецької області за період 2010–2016 рр. [178]. Інформаційна підтримка дослідження була забезпеченою базою даних про діяльність емітентів, розміщеною на сайті Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України (додаток Б) [179].

Потенціал підприємств машинобудівного комплексу Донецької області, що був одним з найбільш потужних у регіональній структурі національної економіки, протягом останніх чотирьох років унаслідок порушення територіальної цілісності України та потужної фінансово-економічної кризи зазнав значних втрат. Так, якщо 2002 р. за офіційними даними статистичних органів у Донецькій області нараховувалося 187 машинобудівних підприємств різної виробничо-технологічної спрямованості, то після 2014 р. на підконтрольній Україні території області залишилося не більше тридцяти підприємств, діяльність деяких з яких поступово згортається через розрив виробничо-комерційних зв'язків, відсутність достатньої кількості ресурсів і недостатність попиту на продукцію [180, с. 73].

При цьому було встановлено, що у повному обсязі щорічно надають інформацію про свою діяльність до бази даних емітентів лише вісім потужних машинобудівних підприємств області (ПрАТ «Авдіївський завод металевих конструкцій», ПАТ «АЗОВМАН», ПАТ «Краматорський завод важкого верстатобудування», ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій», ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод», ПАТ «Словважмаш», ПАТ «Слов'янський машинобудівний завод», ПАТ «Старокраматорський машинобудівний завод»), аналізу результативності процесу формування персоналу яких і буде присвячено подальше дослідження.

За середньою чисельністю персоналу у базовому 2010 р. сім підприємств відносилося до великих і одне – до середніх за

розміром:

ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» – 13270 осіб;

ПАТ «Старокраматорський машинобудівний завод» – 1207 осіб;

ПАТ «Словважмаш» – 646 осіб;

ПАТ «Краматорський завод важкого верстатобудування» – 629 осіб;

ПАТ «Слов'янський машинобудівний завод» – 429 осіб;

ПАТ «АЗОВМАШ» – 428 осіб;

ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій» – 287 осіб;

ПрАТ «Авдіївський завод металевих конструкцій» – 156 осіб.

Через шість років ситуація кардинальним чином змінилася: ПАТ «Словважмаш» з групи великих перейшло до групи малих підприємств за чисельністю, ПАТ «АЗОВМАШ» і ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій» з групи великих перейшли до групи середніх підприємств і лише для двох підприємств спостерігалася позитивна тенденція до щорічного зростання середньої чисельності персоналу, водночас і ця тенденція за значенням зазнала різкого скорочення у 2014 р. (рис. 2.17).

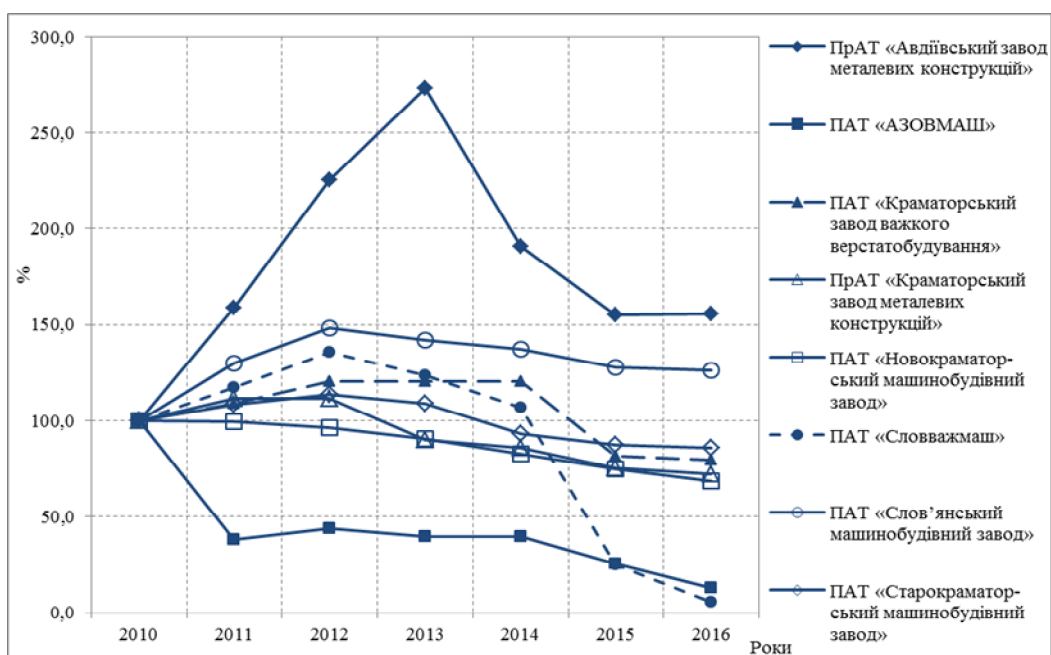


Рисунок 2.17 – Базисні темпи зростання середньої чисельності персоналу машинобудівних підприємств Донецької області протягом 2010–2016 рр.

Джерело: розраховано та побудовано авторами за даними [179]

Отже можна зробити загальний висновок, що для переважної більшості аналізованих підприємств протягом досліджуваного

періоду була характерною тенденція до скорочення середньої чисельності персоналу, найвищі темпи якого показало ПАТ «Словважмаш», кадровий склад якого на кінець 2016 р. становив усього 35 осіб, тобто відбулося його зменшення у 18,5 разів. З метою оцінки ступеня результативності функціонування обраних для дослідження машинобудівних підприємств і результативності діяльності наявного персоналу для кожного з них було здійснено аналіз динаміки значень їх ключових результуючих показників, що прямо або непрямо визначають ефективність протікання процесу формування персоналу.

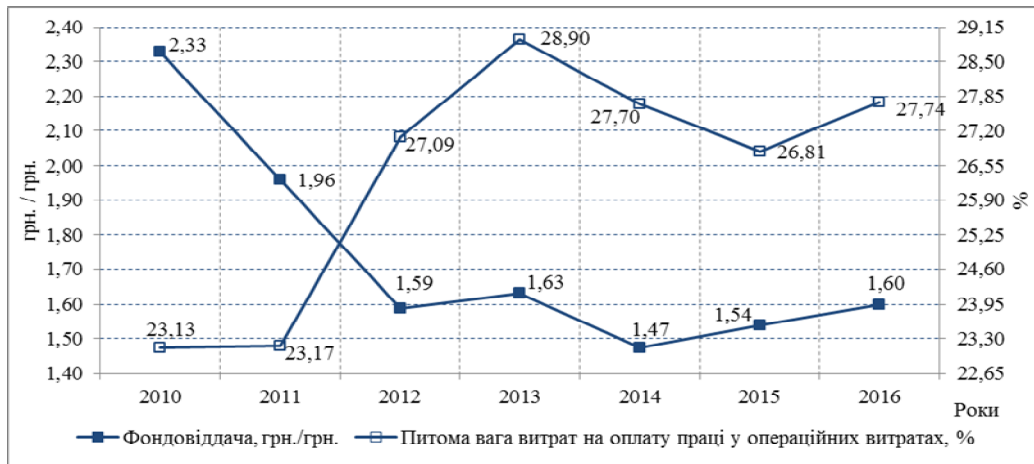
У центрі стратегії розвитку ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» стоїть людина з її професійними знаннями і навичками, що сприяє прискореному формуванню його кадрового потенціалу. Так, фахівцями з кадрового менеджменту підприємства розроблено та запроваджено комплексну програму з безперервного професійного розвитку персоналу і управління знаннями, метою якої є повне забезпечення власних потреб у високо професійних кадрах різних рівнів кваліфікації. Оперативними цілями функціонування означеної програми було обрано «навчання для ліквідації розриву між корпоративними вимогами до рівня професійної підготовки й наявною кваліфікацією; освоєння й впровадження техніки, що вводиться знову, нових технологій і напрямів розвитку підприємства; розширення сфери виробничої діяльності; підвищення кваліфікації; навчання за професією й перенавчання відповідно до потреби виробництва та специфіки виконуваних робіт» [179]. Інтенсивність функціонування програми є досить високою, так як щорічно проходило навчання понад 75,0% працівників. При цьому максимальний рівень залучення персоналу до професійного розвитку протягом досліджуваного періоду було досягнуто у 2013 р. – 96,9% від загальної чисельності працівників підприємства, тоді як мінімальна чисельність персоналу, який пройшов різні види навчання та підвищення кваліфікації спостерігалася у 2012 р. і дорівнювала 76,3%. Показовим є той факт, що у кризовий період підприємство не знизило інтенсивності процесу професійного розвитку персоналу: у 2014 р. пройшло різні процедури професійного розвитку 87,1%, у 2015 р. – 78,7% та у 2016 р. – 86,8% від загального числа працівників. Досить інтенсивно ведеться робота з підготовки робітників за суміжними професіями, що дозволяє набути їм полівалентну кваліфікацію [36,

с. 115]. Освітній рівень кадрового складу є досить потужним: більше ніж третина персоналу має вищу освіту, серед працівників є доктори і кандидати наук, щорічно представниками підприємства захищалося кілька дисертацій. Комплекс означених заходів мав сприяти нагромадженню людського капіталу підприємства завдяки запровадженню дієвих інструментів зростання професійної компетентності й інноваційної активності працівників.

Результативність прийнятого керівництвом підприємства підходу до розвитку персоналу можна оцінити на основі аналізу динаміки основних показників його діяльності, що висвітлюють як соціальну, так і економічну складові ефективності (рис. 2.18). Турбота про людину простежується у щорічному зростанні, за виключенням кризових років, питомої ваги витрат на оплату праці у складі операційних витратах – з 23,13% у 2010 р. до 27,74% у 2016 р.

Позитивними зрушеннями такої політики стало щорічне, починаючи з 2012 р., зростання рівня показників продуктивності праці та фінансової результативності використання персоналу. У результаті підвищився рівень рентабельності виробництва та останніми роками спостерігалася позитивна тенденція до скорочення розміру співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості. Натомість досить негативною для підприємства є тенденція скорочення рівня фондівіддачі – з 2,33 грн./грн. у 2010 р. до 1,60 грн./грн. у 2016 р. при мінімальному її рівні у 1,47 грн./грн., досягнутому у 2014 р. Однією з причин такої динаміки є оновлення основних фондів на підприємстві, через що відбувається щорічне зростання їх вартості: за досліджуваний період первісна вартість зросла на 57,6%, а відновна – на 34,1%. Натомість кризові явища в економіці країни призвели до скорочення на 8,0% обсягу чистого доходу від реалізації продукції, що вплинуло на фондівіддачу.

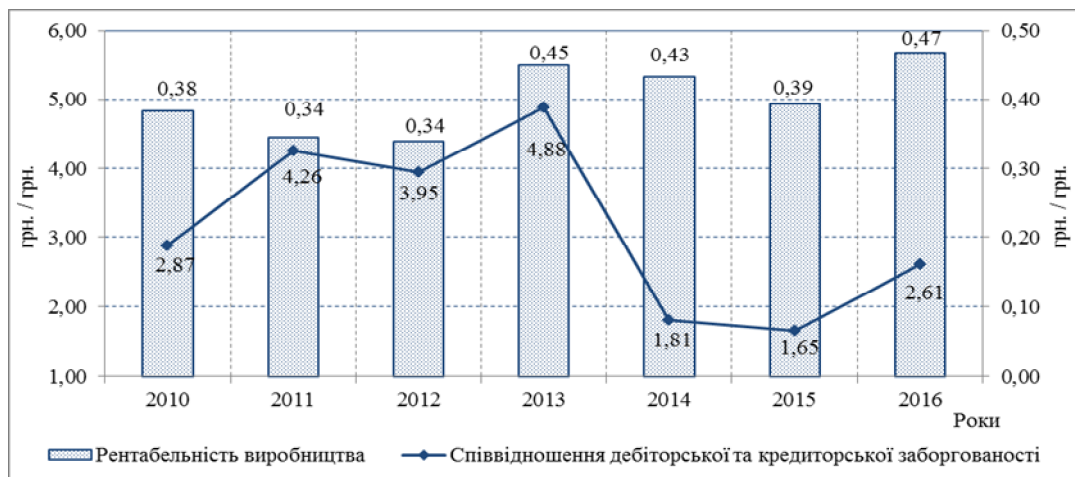
В умовах ПАТ «Старокраматорський машинобудівний завод» головною метою кадрової політики проголошено «забезпечення відповідності рівня кваліфікації працівників операційним потребам підприємства» [179]. Для практичної реалізації означеної мети у 2007 р. підприємство отримало дозвіл на проведення навчання персоналу (№ 001.07.14-80.42.0 терміном дії п'ять років) та веде активну політику оновлення кадрового складу. Так, протягом 2016 р. пройшло різні види перепідготовки 110 осіб, або 10,6% від загальної чисельності персоналу, на що було витрачено 36450 грн. [179]. Для порівняння, у 2010 р. було навчено 123 особи, або 10,2%.



а)



б)



в)

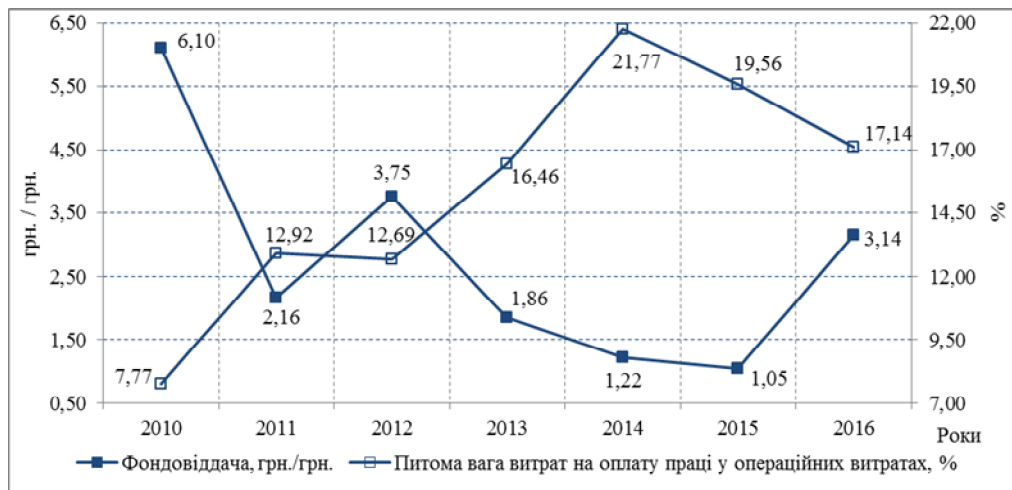
Рисунок 2.18 – Динаміка фондівіддачі й питомої ваги витрат на оплату праці у операційних витратах (а), продуктивності праці та фінансової результативності використання персоналу (б), рентабельності виробництва та співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості (в) для умов ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» протягом 2010–2016 рр.

Джерело: розраховано і побудовано авторами за даними [179]

Найвищу інтенсивність професійного розвитку працівників було досягнуто у 2012 р., коли на навчання 330 осіб (24,1%) було спрямовано 88129 грн. Підтвердженням активної позиції керівництва щодо розуміння важливості людського фактора є тенденція до зростання питомої ваги витрат на оплату праці у операційних витратах підприємства (рис. 2.19). Водночас протягом досліджуваного періоду не спостерігалось позитивної віддачі від таких заходів – рівень продуктивності праці протягом 2010–2015 рр. скоротився з 461,25 до 119,25 тис. грн./люд. Проте зростання більш ніж у три рази обсягу чистого доходу від реалізації продукції у 2016 р. і скорочення чисельності персоналу на 1,7% порівняно із попереднім роком дозволили підвищити рівень продуктивності праці до 364,40 тис. грн./люд. Повторює набуту негативну тенденцію зміни рівня продуктивності праці й інший результативний показник діяльності підприємства – фондівіддача.

Враховуючи той факт, що протягом усього періоду дослідження лише один раз – 2014 р., діяльність підприємства була збитковою, спостерігалася загальна негативна тенденція до скорочення рівня фінансової результативності використання персоналу. Виключенням став лише 2015 р., коли значення показника досягло 22,7 тис. грн./люд., причиною чого стало зростання на 62,9% розміру інших операційних доходів та скорочення чисельності персоналу на 5,9% порівняно з попереднім роком. Одночасно відбувається позитивна тенденція зростання рентабельності виробництва та поступової оптимізації, окрім 2014 р., співвідношення дебіторської й кредиторської заборгованості порівняно з рівнем базисного року.

ПАТ «Словважмаш» належить до підприємств із замкнутим циклом виробництва зі спеціалізацією на виготовленні індивідуальних або дрібносерійних партій машин і обладнання для коксохімічної галузі. Кризовий стан у коксохімічному секторі України і Донецької області, застарілі технології і матеріально-технічна база підприємства та нестача висококваліфікованих перспективних фахівців негативним чином позначилися на діяльності підприємства, у результаті чого різко скоротилася кількість замовлень на виготовлення продукції і керівництво було вимушено прибігти до непопулярного рішення, пов'язаного зі скороченням персоналу: у 2016 р. на підприємстві залишилося лише 35 працівників, порівняно із 646 особами у 2010 р. і 875 особами у найбільш стабільному 2012 р.



а)



б)



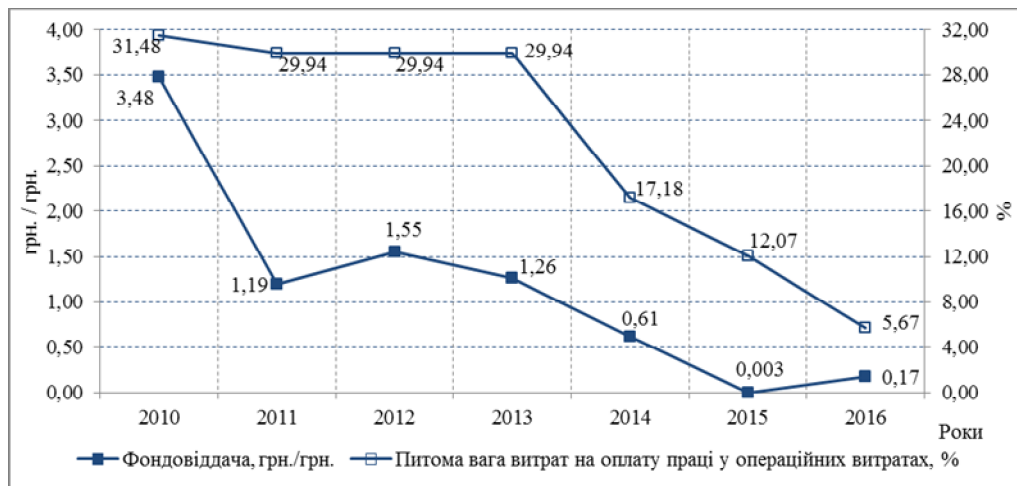
в)

Рисунок 2.19 – Динаміка фондівіддачі й питомої ваги витрат на оплату праці у операційних витратах (а), продуктивності праці та фінансової результативності використання персоналу (б), рентабельності виробництва та співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості (в) для умов ПАТ «Старокраматорський машинобудівний завод» протягом 2010–2016 рр.
Джерело: розраховано і побудовано авторами за даними [179]

За часів відносно економічно стабільної роботи підприємства основою кадрового менеджменту було проголошено «забезпечення високої якості й професійної майстерності персоналу, укомплектування професійними кадрами з урахуванням перспектив розвитку та оновлення кадрового складу» [179]. Багато уваги приділялося навчанню керівного та робітничого персоналу з питань охорони праці, отриманню робітниками суміжних професій, організації виробничої практики студентів профільних навчальних закладів міста й регіону з метою їх подальшого залучення на підприємство. Так, у 2013 р. пройшли різні види навчання 96 працівників або 12,0% від їх загальної чисельності на підприємстві, а практику – 27 студентів. Велася активна робота по оптимізації структури персоналу.

Складнощі, що зазнало підприємство позначилися на результативності всіх сфер його функціонування (рис. 2.20). Так, протягом усього періоду дослідження спостерігалось скорочення питомої ваги витрат на оплату праці в операційних витратах підприємства – з 31,48% у 2010 р. до 5,67% у 2016 р. Не зважаючи на це рівень продуктивності праці мав тенденцію до зростання, за виключенням років, що характеризуються піком негативної дії кризових явищ – 2014–2015 рр. У цей же період спостерігалось значне перевищення кредиторської заборгованості підприємства над дебіторською.

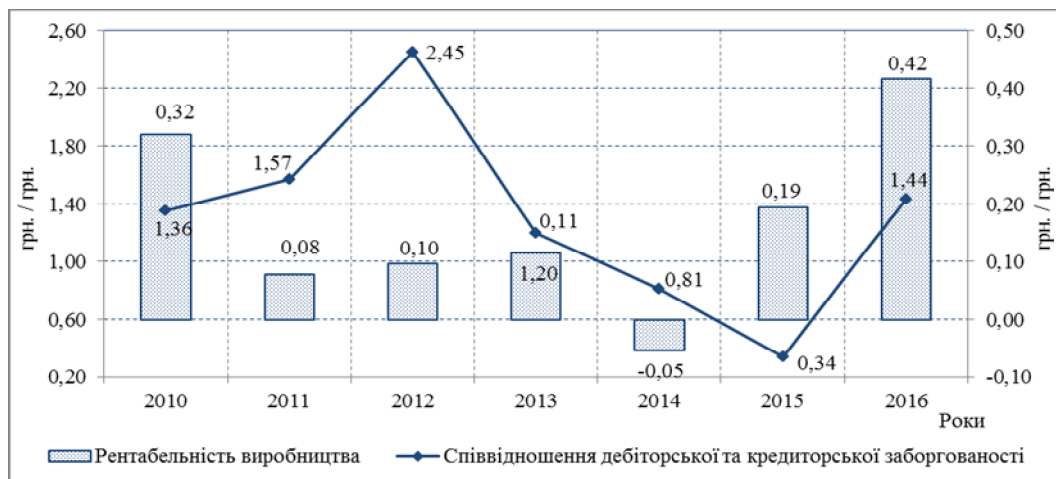
Протягом усього періоду дослідження чистим фінансовим результатом підприємства виступав збиток, обсяг якого поступово зростав, що відповідним чином позначилося на рівні фінансової результативності використання персоналу – у 2016 р. було досягнуто мінімальний його рівень, що становив –1240,43 тис. грн./люд. Водночас слід вважати досить позитивною тенденцію зростання рентабельності виробництва у 2015–2016 рр., що одночасно пов'язано зі збільшенням обсягу валового прибутку та скороченням розміру собівартості продукції. Натомість досить негативною є динаміка фондівіддачі, розмір якої скоротися з 3,48 грн./грн. у 2010 р. до 0,17 грн./грн. у 2016 р., при тому, що мінімальний рівень показника спостерігався у 2015 р. – 0,003 грн./грн. У основі такої динаміки лежить скорочення як первісної, так і відновної вартості основних фондів та падіння обсягу чистого доходу від реалізації продукції підприємства.



а)



б)



в)

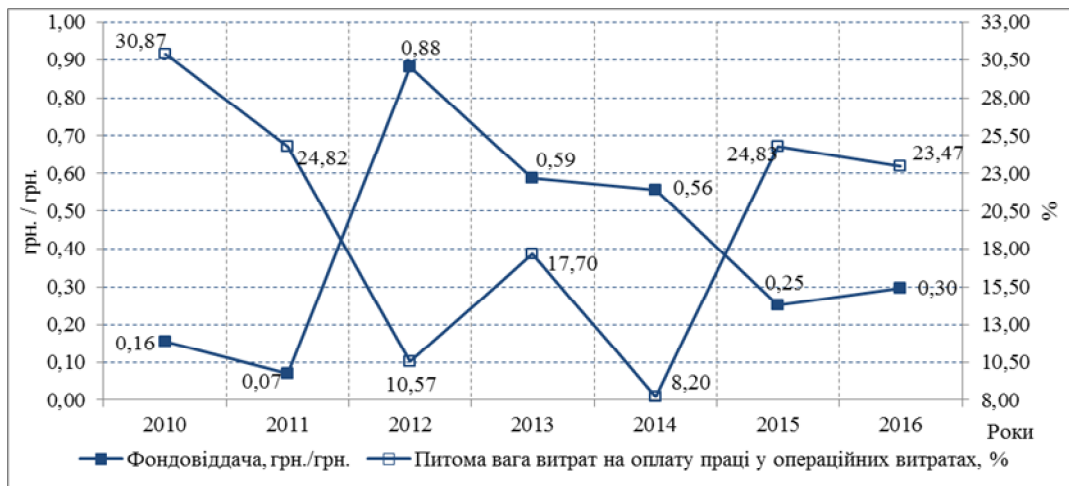
Рисунок 2.20 – Динаміка фондівіддачі й питомої ваги витрат на оплату праці у операційних витратах (а), продуктивності праці та фінансової результативності використання персоналу (б), рентабельності виробництва та співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості (в) для умов ПАТ «Словважмаш» протягом 2010–2016 рр.

Джерело: розраховано і побудовано авторами за даними [179]

Керівництво ПАТ «Краматорський завод важкого верстатобудування» робить наголос на необхідності підвищення ефективності управління персоналом, що розглядається як «активний ресурс, який необхідно розбудовувати, а не як фактор витрат, які необхідно мінімізувати» [179]. Для цього на підприємстві на базі відділу кадрів і підготовки персоналу створено систему безперервного професійного навчання персоналу, яка має «забезпечити своєчасну адресну підготовку працівників за новими напрямками господарювання, розширювати й поглиблювати раніше отримані ними знання, уміння та навички» [179]. Так, у 2016 р. 76 працівників пройшло різні форми професійного навчання, що становило 15,2% від загальної чисельності персоналу підприємства. Для порівняння, у докризовому 2013 р. пройшли процедуру професійної перепідготовки і навчання 149 осіб, що на той час дорівнювало 24,5% кадрового складу. У результаті дотримання керівництвом означеної кадрової політики протягом періоду дослідження спостерігалось досить високе значення питомої ваги витрат на оплату праці у загальних операційних витратах підприємства, за виключенням 2012–2014 рр. (рис. 2.21).

Починаючи з 2012 р. на підприємстві спостерігалось значне підвищення рівня продуктивності праці, що серед іншого обуло викликане зростанням обсягу чистого доходу від реалізації продукції (у 2016 р. рівень показника підвищився на 64,7% порівняно із 2010 р.) і скороченням чисельності персоналу (у 2016 р. рівень показника скоротився на 21,3% порівняно із 2010 р.). Водночас протилежною є динаміка значень фінансового показника ефективності праці – фінансової результативності використання персоналу. Виходячи з того, що починаючи з 2014 р. фінансова результативність діяльності підприємства характеризується виключно як збиткова, то і відповідно значення фінансової результативності використання персоналу перейшло до від'ємної частини вимірювання при щорічному незначному скороченні їх грошового розміру.

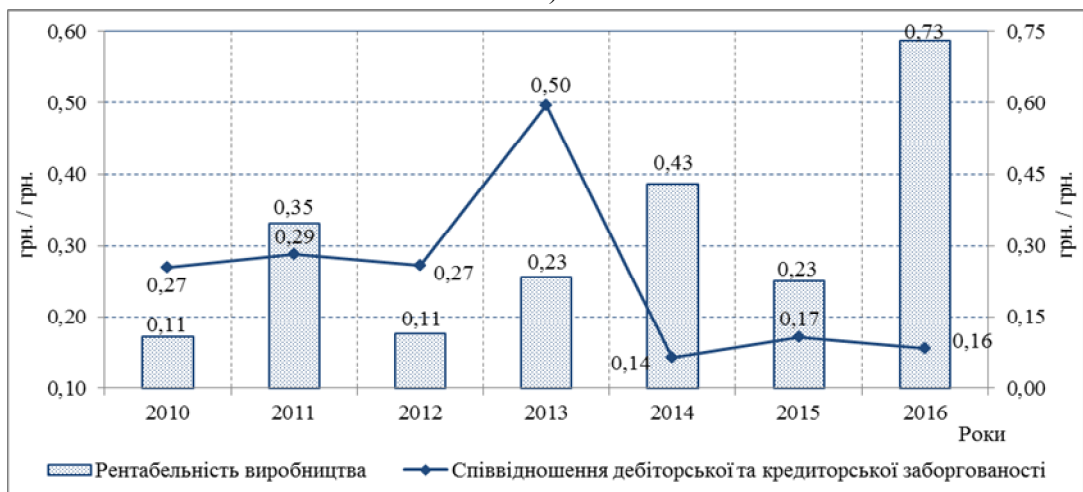
Протягом усього періоду дослідження підприємство відчувало гостру нехватку власних коштів, про що свідчить значне перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською. При цьому за цим показником найбільш складною була ситуація протягом 2014–2016 рр. Натомість наявність і зростання у часі розміру валового прибутку за умови тенденції до зменшення рівня



а)



б)



в)

Рисунок 2.21 – Динаміка фондівіддачі й питомої ваги витрат на оплату праці у операційних витратах (а), продуктивності праці та фінансової результативності використання персоналу (б), рентабельності виробництва та співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості (в) для умов ПАТ «Краматорський завод важкого верстатобудування» протягом 2010–2016 рр.

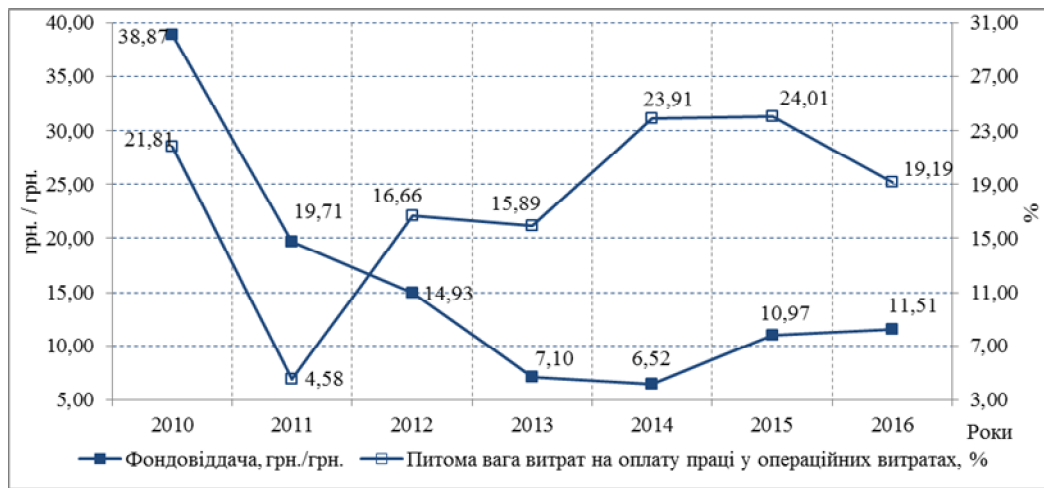
Джерело: розраховано і побудовано авторами за даними [179]

собівартості продукції дозволили отримати позитивну динаміку рентабельності виробництва – 0,73 грн./грн. у 2016 р. порівняно з 0,11 грн./грн. у 2010 і 2012 рр.

Кадрова політика ПАТ «Слов'янський машинобудівний завод» спрямована на «формування високопрофесійного колективу, здатного працювати на перспективу, засновувати новітні управлінські технології для зміцнення матеріально-технічної бази і сучасні методи утримання лідируючих позицій на ринку збуту продукції» [179]. Підприємство зважено підходить до організації процесів підбору і розстановки кадрів, навчання та перенавчання працівників, для чого інвестувало протягом періоду кошти у професійний розвиток персоналу на базі навчальних пунктів інших підприємств регіону. Одночасно із заходами щодо нагромадження людського капіталу на підприємстві приділяється достатньо уваги й мотивації персоналу, підтвердженням чого є щорічне, окрім 2011, 2013 і 2016 рр., зростання питомої ваги витрат на оплату праці у операційних витратах (рис. 2.22). Дотримання такої політики протягом тривалого часу дозволило принести певні результати – продуктивність праці зросла з 183,22 тис. грн./люд. у 2010 р. до 248,13 тис. грн./люд. у 2016 р., при досягненні максимального її значення у 2011 р. – 359,98 тис. грн./люд.

Протягом 2013–2014 рр. діяльність підприємства була збитковою за показником чистого фінансового результату, що призвело до відповідного різкого падіння у цей період значення фінансової результативності використання персоналу. Проте і подальшу динаміку значень цього показника вважати позитивною не можна. Натомість у 2015 р. припиналася тенденція щорічного скорочення рівня рентабельності виробництва, яка розпочалася у 2011 р., що було досягнуто завдяки зростанню обсягу валового прибутку – порівняно із попереднім роком збільшення становило 81,0%, а з базисним роком – на 18, %. Подібну тенденцію має і показник фондівіддачі, рівень якого 2016 р. дорівнював усього 11,51 грн./грн., при тому, що у 2010 р. його значення становило 38,87 грн./грн. Протягом усього періоду дослідження підприємство мало високу незадоволену потребу у грошових коштах, так як спостерігалось перевищення розміру кредиторської заборгованості над дебіторською.

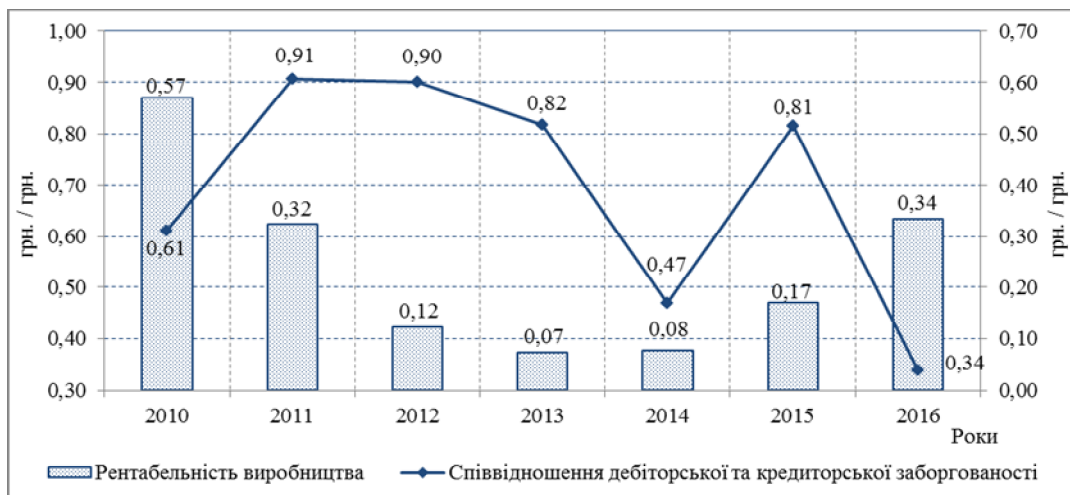
Кадрова політика ПАТ «АЗОВМАН» ґрунтується на принципах системи менеджменту якості відповідно до



а)



б)



в)

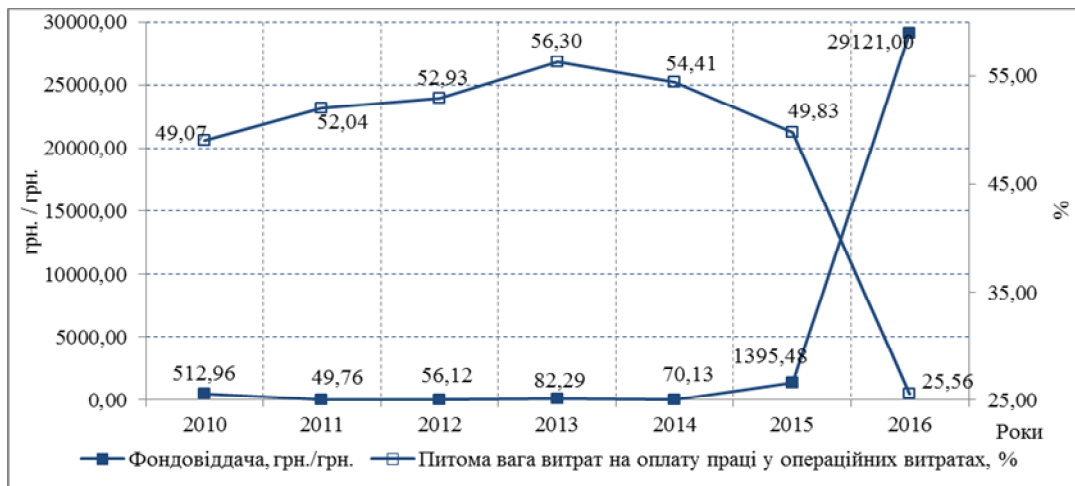
Рисунок 2.22 – Динаміка фондів віддачі й питомої ваги витрат на оплату праці у операційних витратах (а), продуктивності праці та фінансової результативності використання персоналу (б), рентабельності виробництва та співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості (в) для умов ПАТ «Слов'янський машинобудівний завод» протягом 2010–2016 рр.

Джерело: розраховано і побудовано авторами за даними [179]

ДСТУ ISO 9001. Із метою забезпечення виробничих потреб кадрами високої кваліфікації підприємство здійснює «багаторічну плідну співпрацю з навчальними закладами, Центрами зайнятості, громадськими організаціями, соціальними партнерами та іншими підприємствами міста і області» [179]. Закріпленню високопрофесійних й компетентних працівників на підприємстві сприяють запроваджені систематична атестація, інститут кадрового резерву та безперервна система розвитку персоналу протягом усього трудового життя з метою «розширення і поглиблення їх знань, умінь і навичок відповідно до вимог виробництва» [179]. Значну увагу приділяється різним видам мотивації персоналу, інноваціям і професійному вихованню і становленню молоді.

За весь період дослідження на підприємстві велася активна робота з оптимізації чисельності персоналу шляхом реорганізації підрозділів й усунення дублювання виконуваних фахівцями функцій, а нестабільні зовнішні умови призвели до зниження його інвестиційної привабливості на ринку, що викликало необхідність скорочення персоналу: з 428 осіб у 2010 р. до 55 осіб у 2016 р., тобто у 7,8 разів. За цих умов головною метою системи управління персоналом стало збереження кадрового потенціалу підприємства у межах наявних виробничих технологій, для чого одночасно з вивільненням ведеться активна робота з оновлення персоналу. Одночасно на підприємстві розроблено дієві заходи щодо забезпечення виробничої потреби кадрами потрібної кваліфікації за умов відновлення стабільної роботи та наявності замовлень.

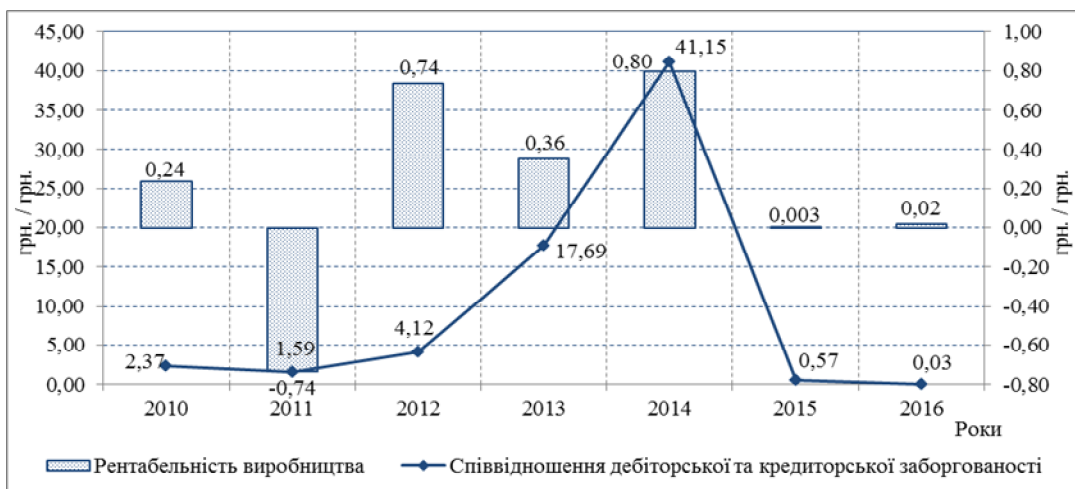
Турбота про персонал підтверджується досить високим рівнем питомої ваги витрат на оплату праці у операційних витратах підприємства, яка у 2013 р. досягла 56,3%, при тому що в умовах інших аналізованих підприємств значення цього показника не піднімалося більш ніж до 32,0% (рис. 2.23). Проте кризові явища призвели до скорочення питомої ваги витрат на оплату праці у 2016 р. до 25,56%. Скорочення обсягу чистого доходу від реалізації продукції у 2016 р. порівняно з базовим періодом становило 15,5 разів, що при одночасному зменшенні чисельності персоналу призвело до різкого падіння 2011 р. рівня продуктивності праці з подальшим його незначним коливанням. Одночасно через отримання підприємством чистого фінансового результату у вигляді збитку протягом 2015–2016 рр. спостерігалось різке падіння рівня фінансової результативності використання персоналу, що є досить негативним явищем.



а)



б)



в)

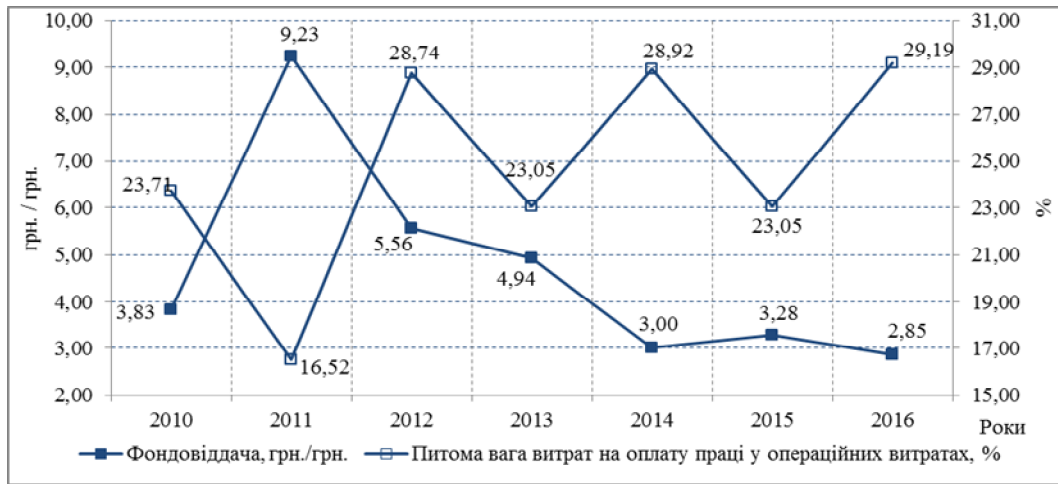
Рисунок 2.23 – Динаміка фондівіддачі й питомої ваги витрат на оплату праці у операційних витратах (а), продуктивності праці та фінансової результативності використання персоналу (б), рентабельності виробництва та співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості (в) для умов ПАТ «АЗОВМАЗ» протягом 2010–2016 рр.

Джерело: розраховано і побудовано авторами за даними [179]

Через те, що у 2011 р. підприємство отримало валовий збиток, рентабельність виробництва прийняла від'ємний характер, проте й у інші роки її значення не перевищувало 0,8 грн./грн., що є недостатнім для стратегічного його розвитку. До того ж протягом 2012–2014 рр. спостерігалось різке перевищення розміру дебіторської заборгованості над кредиторською, яке 2014 р. досягло максимального рівня у 41,15 грн./грн., що ще більше погіршило фінансовий стан підприємства. Натомість протягом 2015–2016 рр. відбулося досить різке зростання значення показника фондівдачі – у 2016 р. порівняно з 2010 р. зміна становила понад 56,7 разів. Причиною такої динаміки стало практично повне списання основних фондів, відновна вартість яких у 2016 р. становила лише 1000 грн.

Діяльність ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій» здійснюється відповідно до Кодексу корпоративного управління, прийнятого у 2012 р. Документом гарантуються «безпека і охорона здоров'я персоналу, забезпечення справедливості та однакових можливостей для всіх працівників, сприяння розвитку кожної особистості» [179]. Водночас розвиток працівників має бути заснованим на підґрунті дієвої мотиваційної політики, а динаміка значень питомої ваги витрат на оплату праці в операційних витратах підприємства має хвилеподібний характер, при тому, що максимум було досягнуто у 2016 р. – 29,19%, а мінімум у 2011 р. – 16,52% (рис. 2.24). Одночасно з цим спостерігається тенденція до скорочення рівня продуктивності праці, яке почалося у 2011 р. і лише у 2013 та 2015 рр. спостерігалися незначні позитивні зрушення. Причиною такої тенденції є перевищення темпів скорочення обсягу чистого доходу від реалізації над скороченням чисельності працівників.

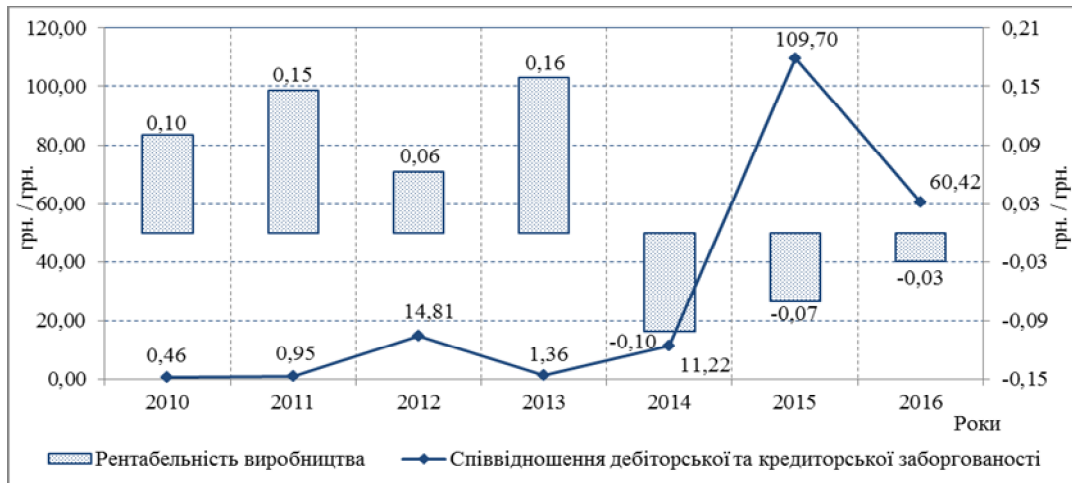
Враховуючи той факт, що протягом чотирьох із семи досліджуваних років (2012, 2014–2016 рр.) діяльність підприємства була збитковою за показником чистого фінансового результату, то і рівень фінансової результативності використання персоналу також мав негативну тенденцію. Окрім того, починаючи з 2014 р. у фінансовому стані підприємства проявлялися досить негативні тенденції, ілюстрацією чого можуть послужити від'ємні значення рентабельності виробництва та від 11 до 110 разів перевищення дебіторської заборгованості над кредиторською, які свідчать про неефективне відволікання власних грошових коштів з обороту, що унеможлиблює його розвиток. Результативність використання



а)



б)



в)

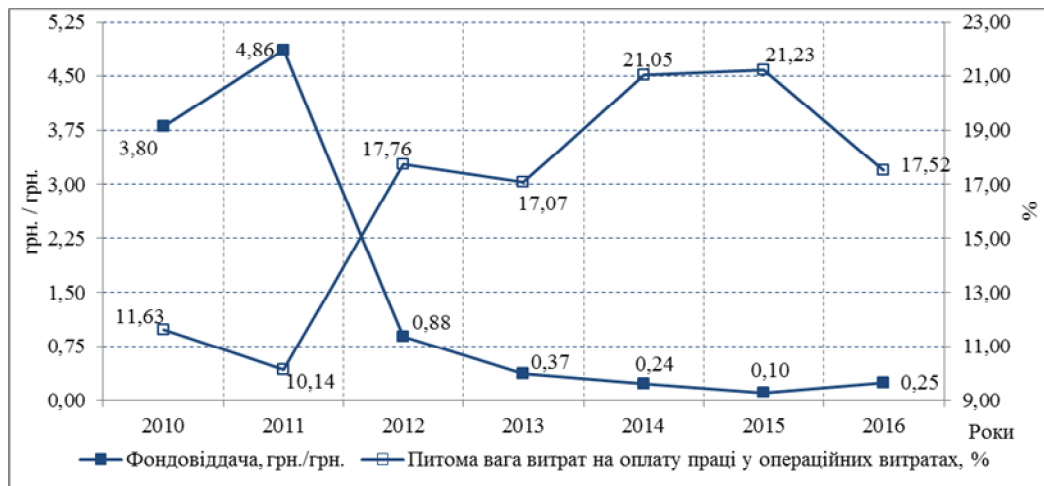
Рисунок 2.24 – Динаміка фондівіддачі й питомої ваги витрат на оплату праці у операційних витратах (а), продуктивності праці та фінансової результативності використання персоналу (б), рентабельності виробництва та співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості (в) для умов ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій» протягом 2010–2016 рр.
Джерело: розраховано і побудовано авторами за даними [179]

основних фондів підприємства також має негативну тенденцію – у 2016 р. рівень фондів становив 2,85 грн./грн. порівняно з 9,23 грн./грн. у 2011 р.

В умовах ПрАТ «Авдіївський завод металевих конструкцій» професійний розвиток персоналу здійснюється на підставі прийнятої програми підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації та укладених договорів із зовнішніми навчальними центрами, а на самому підприємстві створено кваліфікаційну комісію з підвищення кваліфікації. При цьому кадрова політика підприємства базується на розумінні необхідності «приділення уваги належній підготовці працівників й підвищення їх кваліфікації, оскільки конкурентоспроможність продукції заводу поряд з іншими чинниками залежить від кваліфікації працівників» [179]. Окрім того, з метою підтримки позитивної тенденції зацікавленості працівників у кінцевих результатах праці запроваджено систему преміювання залежно від рівня продуктивності праці, якості робіт та дотримання трудової й технологічної дисципліни. Дієвість цієї системи може бути підтвердженою щорічним зростанням питомої ваги витрат на оплату праці у операційних витратах підприємства (рис. 2.25). Максимальне значення цього показника було досягнуто у 2015 р. і становило воно 21,23% порівняно з 11,63% у 2010 р.

З урахуванням того факту, що протягом 2010–2016 рр. на шести з восьми досліджуваних підприємствах відбувався процес скорочення та оптимізації персоналу, лише ПрАТ «Авдіївський завод металевих конструкцій» вдалося майже удвічі збільшити кадровий склад – з 156 осіб у 2010 р. до 243 осіб у 2016 р., при тому, що максимальну чисельність на підприємстві було досягнуто у 2013 р. – 426 осіб. Одночасно спостерігалось і підвищення обсягу чистого доходу від реалізації продукції, темпи зростання якого були декілька нижчими, ніж темпи зростання чисельності персоналу. У результаті таких змін значення показника продуктивності праці мало незначну тенденцію до скорочення при наявності трьох пікових ситуацій – у 2011 і 2016 рр. відбулося зростання продуктивності праці відповідно на 82,5% та 141,2%, а у 2015 р. продуктивність праці впала на 48,9% порівняно з 2014 р.

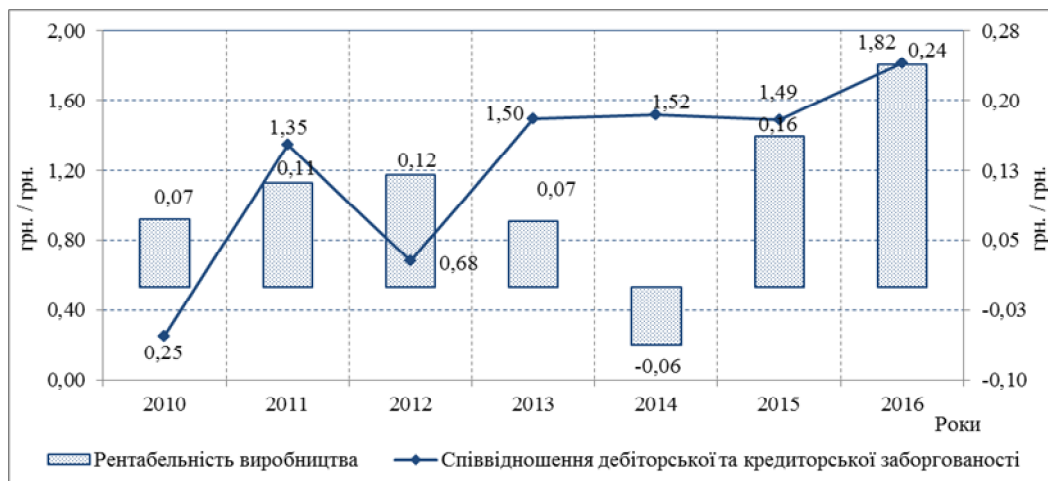
Виходячи з того, що протягом всього періоду дослідження чистим фінансовим результатом діяльності підприємства виступав збиток, розмір якого поступово зростав і досяг у 2016 р. – 110831 тис. грн., що у 42,8 рази більше, ніж у 2010 р., фінансова



а)



б)



в)

Рисунок 2.25 – Динаміка фондівіддачі й питомої ваги витрат на оплату праці у операційних витратах (а), продуктивності праці та фінансової результативності використання персоналу (б), рентабельності виробництва та співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості (в) для умов ПрАТ «Авдіївський завод металевих конструкцій» протягом 2010–2016 рр.

Джерело: розраховано і побудовано авторами за даними [179]

результативність використання персоналу також носила виключно від'ємний характер і за абсолютним розміром скоротилася з – 16,62 тис. грн./люд. у 2010 р. до –456,0962 тис. грн./люд. 2016 р. Водночас підприємство щорічно, окрім 2014 р., отримувало валовий прибуток, розмір якого у 2016 р. перевищив рівень 2011 р., що одночасно зі скороченням собівартості продукції дозволило отримати зростання значення показника рентабельності виробництва. Проте тенденції до перевищення дебіторської заборгованості над кредиторською та одночасного скорочення фондівіддачі підтверджують висновок про наявність потужного негативного впливу зовнішніх кризових явищ на підприємство.

Узагальнення результатів проведеного дослідження щодо моніторингу результативності використання персоналу машинобудівних підприємств Донецької області протягом 2010–2016 рр. дозволило на «добре» оцінити діяльність лише одного підприємства – ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» (табл. 2.6). На «задовільно» було оцінено діяльність ПАТ «Старокраматорський машинобудівний завод» і ПАТ «АЗОВМАН». Діяльність інших п'яти підприємств можна оцінити лише на «незадовільно».

Під час дослідження також було з'ясовано, що з восьми підприємств лише два – ПАТ «Краматорський завод важкого верстатобудування» та ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» – мали стійку тенденцію до зростання рівня продуктивності праці, що одночасно була викликана як незначним скороченням персоналу, так і зростанням чистого доходу від реалізації продукції. Підтвердженням такої динаміки можна вважати отримання означеними підприємствами протягом всього періоду дослідження позитивного значення валового прибутку і його поступове зростання. Аналіз значень іншого результуючого показника – фондівіддачі, дозволив встановити, що позитивні тенденції протягом досліджуваного періоду були характерними лише для одного підприємства – ПАТ «Краматорський завод важкого верстатобудування». Не зважаючи на наявність негативних тенденцій скорочення значень всіх досліджуваних показників, протягом усього періоду дослідження найвищі показники віддачі як робочої сили, так і основних фондів були характерними для ПАТ «АЗОВМАН», що пов'язано зі специфікою виробничо-комерційної діяльності підприємства та обраною стратегією

формування персоналу. Проте загальні кризові тенденції в економіці регіону і країни негативним чином позначилися на результатах діяльності підприємства.

Таблиця 2.6 – Узагальнення результатів оцінки результативності використання персоналу машинобудівними підприємствами Донецької області протягом 2010–2016 рр.

Підприємство	Питома вага витрат на оплату праці у операційних витратах		Продуктивність праці		Фінансова результативність використання персоналу		Загальна оцінка використання персоналу
	%	тенденція	тис. грн./люд.	тенденція	тис. грн./люд.	тенденція	
ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»	23,13-28,90	↗	185,44-337,73	↗	5,68-95,84	↗	Добре
ПАТ «Старокраматорський машинобудівний завод»	7,77-21,77	↗	119,25-461,25	↘	(-13,36)-22,70	↔	Задовільно
ПАТ «Словважмаш»	5,67-31,48	↘	1,22-137,60	↔	(-1240,43)-(-5,60)	↘	Незадовільно
ПАТ «Краматорський завод важкого верстатобудування»	8,20-30,87	↔	48,47-340,20	↗	(-326,36)-20,76	↘	Незадовільно
ПАТ «Слов'янський машинобудівний завод»	4,58-24,01	↔	127,63-359,98	↗	(-12,80)-41,00	↘	Незадовільно
ПАТ «АЗОВМАН»	25,56-56,30	↔	111,38-1053,48	↔	(-238,80)-37,46	↘	Задовільно
ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій»	16,52-29,19	↗	68,06-198,17	↘	(-16,24)-12,56	↘	Незадовільно
ПрАТ «Авдіївський завод металевих конструкцій»	10,14-21,23	↗	97,13-466,24	↔	(-456,09)-(-9,05)	↘	Незадовільно

Джерело: систематизовано авторами

Умовні позначення:

■ - високий рівень; □ - середній рівень; □ - низький рівень;

↗ – тенденція до зростання; ↘ – тенденція до скорочення; ↔ – відсутність вираженої тенденції

Отже, проведені дослідження дозволяють зробити загальний висновок про наявність досить потужного потенціалу, зосередженого у машинобудівних підприємствах Донецької області, використання якого скорочується або навіть унеможлиблюється через фінансово-економічну та суспільно-політичну кризи, що торкнулися, у першу чергу, означеного регіону України. У результаті трансляції у часі і просторі такої тенденції підприємства вимушені оптимізувати й скорочувати персонал, що є, по-перше, прямою втратою їх людського капіталу та, по-друге, важелем суттєвого погіршення соціальної обстановки у регіоні і країні в цілому.

Отже можна зробити узагальнений висновок, що при досить високій ефективності процесу формування персоналу на промислових підприємствах Донецької області вплив зовнішніх

чинників є настільки негативним і руйнівним, що великі підприємства для того, що вистояти на ринку вимушені скорочувати масштаби та/або переходити на неспецифічні види діяльності. Припинення означеної тенденції та набуття ознак оздоровлення національної економіки можливо досягти виключно на підґрунті планомірної розумної державної політики підтримки промислового сектору національної економіки, яка у комплексі із запровадженням внутрішніх стратегій розвитку підприємств у кризових умовах дозволить не лише зберегти висококомпетентний персонал, а й створити умови для його безперервного професійного зростання. Розробці таких стратегій має бути приділено достатньо уваги з боку керівництва підприємств.



Глава 3

НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Формування комплексної системи управління ефективністю формування персоналу

Модель ефективного функціонування економіки країни апріорі має базуватися на виконанні трьох основних функцій, провідну роль серед яких за будь-яких умов відіграє виробництво. Особливо актуальним постає таке завдання для української економіки, яка, на відміну від економічно розвинених країн світу, знаходиться на тому етапі свого розвитку, коли лише ефективно функціонуюче виробництво дозволить сформувати підґрунтя для поступового досягнення економічної стабільності та природнім чином здійснити подальший вибір тих векторів перспективного інноваційного руху, що гарантовано приведуть країну до соціально-економічного зростання. Для реалізації такого амбітного плану на державному рівні мають бути створені програми комплексної підтримки й стимулювання вітчизняного промислового товаровиробника, що базуються на активізації конкретних важелів впливу на його конкурентоспроможність на внутрішньому та можливість виходу на зовнішні ринки. Водночас жодна з таких програм не дасть очікуваного позитивного довготривалого ефекту, якщо на рівні підприємства не буде підкріпленою розробкою й запровадженням стратегії перспективного розвитку, у основі якої має бути докорінна зміна ціннісних орієнтацій управлінської думки з переважання пріоритетів матеріальної складової на розуміння першочергової важливості приділення достатньої уваги людському чиннику. За таких умов має зрости роль процесу формування персоналу у загальній системі управління підприємством і на постійній основі розроблятися заходи й конкретні програми, що дозволять набути тенденції підвищення їх ефективності.

Діючою Стратегією сталого розвитку «Україна-2020» задекларовано необхідність здійснення заходів для реалізації десяти першочергових реформ і програм, однією з яких визначено програму «Дерегуляція та розвиток підприємництва», яка серед

іншого спрямована на «створення сприятливого середовища для ведення бізнесу, залучення інвестицій, розвиток малого і середнього підприємництва та підвищення ефективності ринку праці» [181]. Окрім того, у Стратегії зазначається, що для створення бренду «Україна» необхідно у короткостроковий термін здійснити реформу сфери трудових відносин і реалізувати програму залучення талантів, що є підґрунтям для досягнення ефективності процесу формування персоналу суб'єктів господарювання всіх сфер діяльності в Україні. Отже, розробка та впровадження дієвих заходів у напрямі досягнення умов ефективності процесу формування персоналу промислових підприємств як основних флагманів економічного руху країни, має стати рушійною силою або тригером розвитку економіки у напрямі виконання умов Стратегії сталого розвитку «Україна–2020».

Ефективність протікання різних етапів процесу формування персоналу на промисловому підприємстві залежить від комплексу взаємопов'язаних заходів організаційно-економічного, психоемоційного, управлінського і соціального характеру, розробка яких має здійснюватися на комплексній основі із врахуванням впливу найбільш значущих зовнішніх і внутрішніх чинників [182; 183]. Першим етапом процесу формування персоналу є «Оцінка та планування потреби у персоналі за визначеними вимогами та вихідними виробничими можливостями», ступінь обґрунтованості та ефективності здійснення якого впливає як на результативність протікання кожного з п'яти наступних етапів досліджуваного процесу, так і на загальну систему управління підприємством. Саме тому досягненню ефективності здійснення цього етапу має бути приділено достатньо уваги керівництвом підприємства. Основними тригерами розвитку означеного етапу при цьому мають стати:

по-перше, орієнтація на інновації – фінансово-економічна складова ефективності діяльності підприємства значним чином визначається обґрунтуванням здійснюваних ним інноваційних стратегій, масштабів і результативності розробки й освоєнням нововведень, що кардинальним чином змінюють індикатори конкурентоздатності підприємства. Інноваційна стратегія спонукає підприємства оперативно реагувати на появу найновіших наукових відкриттів, винаходів і розробок; орієнтуватися в умовах великої кількості нововведень та приймати оптимальні рішення щодо доцільності їх практичного впровадження і виведення на ринок;

використовувати досвід інших провідних підприємств галузі, які належать до категорії інноваційно-активних [184–188]. Реалізувати таку амбітну задачу можливо лише за умови зростання рівня інноваційної активності персоналу підприємства, підвищення ступеня його вмотивованості й здатності по новому розв'язувати складні виробничі завдання, професійно дивитися на оперативні задачі під іншим кутом зору. Саме тому при здійсненні оцінки ступеня забезпечення підприємства персоналом за кількісними й якісними характеристиками обов'язково слід враховувати досягнутий рівень його інноваційності та безпосередньо у плані закладати механізми неперервного процесу зростання інноваційної активності й результативності персоналу за рахунок як внутрішніх, так і зовнішніх джерел. Отже кадрове забезпечення інноваційного розвитку підприємства та підвищення інтелектуального рівня виробничого і управлінського персоналу є умовою поширення таких принципів його діяльності як саморегуляція і саморозвиток, здатність до генерації й привласнення новітніх знань;

по-друге, вимога до неперервності тенденції підвищення рівня продуктивності праці – орієнтація на стратегічний розвиток підприємства, особливо в умовах посилення кризових явищ в економіці країни, має ґрунтуватися на планомірному запровадженні політики загального керівництва, спрямованої на безперервний процес підвищення середнього рівня продуктивності праці на всіх без виключення видах виробничих операцій і функцій. При цьому незалежно від того, що лежало у основі тенденції зростання рівня продуктивності праці – модернізація й оновлення основних фондів, використання прогресивних методів і технологій виробництва і управління, зміна сировини і матеріалів, підвищення професійного і компетентісного рівня персоналу тощо – мають бути ретельно обґрунтованими та своєчасно зміненими норми праці, скоригованими трудовісткість та нормативи чисельності на виконання одиниці робіт. Саме тому у основі планування кадрової потреби за кожною професійно-кваліфікаційною одиницею мають лежати результати діагностики тенденцій зміни продуктивності праці на відповідній ділянці робіт;

по-третє, запобігання вивільненню перспективного й високо компетентного персоналу – економічні втрати від звільнення лише одного високо компетентного, вузькоспеціалізованого, мотивованого і лояльного працівника для підприємства є значно

більшими, ніж алгебраїчна сума витрат на пошук нового працівника на ринку праці, грошової компенсації скорочення робочого часу під час пошуку кандидата на вакантне робоче місце та економічних втрат через зниження продуктивності праці перед звільненням одного та під час адаптації іншого працівника. Через такий збіг обставин підприємство може втратити певний обсяг людського капіталу та знаннєвий потенціал, компенсувати який найближчими роками буде досить складно, якщо не неможливо, що негативним чином позначиться на перспективах зростання конкурентоздатності підприємства. Саме тому при обґрунтуванні кадрової політики щодо формування потреби підприємства у персоналі має бути врахованим підхід, що використовується для запобігання плинності ключових працівників на підприємстві;

по-четверте, відслідковування основних тенденцій зміни стану регіонального ринку праці – ринок праці є досить рухливою інституцією регіональної і національної економіки, яка досить гнучко реагує на всі зміни, що спостерігаються у суспільстві й загострення кризових явищ в економіці [189–191]. Спостереження за наявними і очікуваними змінами та вміння на цій основі здійснювати прогнозування трендів найбільш інформативних показників розвитку регіонального ринку праці надасть підприємству конкурентні переваги у сфері забезпечення наявної потреби у персоналі.

При цьому ефективність здійснення етапу планування потреби у персоналі на промисловому підприємстві має базуватися як на чіткому виконанні певних умов, сформульованих на основі виробничих і ринкових тактичних цілей суб'єкта господарювання, так і на стратегічних векторах його перспективного розвитку на найближчу перспективу. До основних умов означеного характеру слід віднести такі:

основними критеріями при обґрунтуванні штатної чисельності персоналу має виступати стала динаміка й прогнози щодо можливих тенденцій зміни попиту на продукт, що виготовляє підприємство та потенційна ємність ринку за цим й аналоговими видами продукції або послуг на найближчі кілька років;

має бути запровадженим моніторинг доцільності коригування й обґрунтування професійно-кваліфікаційної структури та штатної чисельності персоналу залежно від зміни внутрішніх і зовнішніх факторів впливу;

процес моделювання професійно-кваліфікаційного складу персоналу підприємства має базуватися на вимозі поступового нагромадження людського капіталу та зростанні людського потенціалу підприємства, для чого мають бути створеними всі умови для залучення ззовні та збереження власних високопрофесійних фахівців з унікальним досвідом, талантів;

дотримання оптимального балансу між процесами омолодження персоналу за рахунок талановитої кваліфікованої молоді та забезпеченням наступності професійного досвіду, знань і навичок ключових для підприємства працівників-професіоналів [192, с. 433].

З метою забезпечення виробничих потреб персоналом відповідного рівня та досягнення умов ефективності етапу формування персоналу «Набір, підбір і прийняття персоналу на підприємство» має бути створена прогресивна система критеріїв відбору претендентів на вакантні посади та робочі місця, що ґрунтується на таких ознаках, як рівень здобутої освіти й престижність навчального закладу; досвід практичної роботи за фахом; компетентісний профіль претендента й питома вага у його структурі спеціальних знань і навичок, що є найбільш перспективними для розвитку підприємства на найближчі часи; психоемоційна стабільність особистості й рівень її соціально-комунікаційної сумісності; ступінь самоорганізації, відповідальності й прагнення до саморозвитку особистості тощо.

Одним з ефективних інструментів успішної реалізації на практиці другого етапу процесу формування персоналу промислового підприємства є тісна продуктивна співпраця із провідними навчальними закладами різних рівнів, що розташовані у регіоні. Водночас успішність такої співпраці залежить від того, яку роль керівництво підприємства відводить вихованню молоді і наскільки стратегія його розвитку узгоджується із принципами соціальної відповідальності. Важливість таких заходів визначається тим, що саме на цьому етапі здійснюється цілеспрямоване управління процесом формування людського капіталу та створюються умови для розширення меж людського й трудового потенціалів підприємства.

Актуальність активізації співпраці бізнесу і освіти саме для сучасних умов розвитку української економіки була підтвердженою висновками III Національного форуму «Бізнес і університети: роль

університетів в економічному розвитку країни, регіонів, міст», який наприкінці 2017 р. було організовано і проведено у м. Київ Центром «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності» за підтримки Міністерства освіти і науки України [182, с. 289–290; 193]. Виходячи з того, що партнерами форуму виступали Британська рада в Україні, USAID, компанія Майкрософт Україна, Програма зеленої економіки, Newsfront PR Agency, альянс USETI і Американські ради з міжнародної освіти, можна стверджувати про достатній ступінь представництва та високу достовірність розроблених висновків і обґрунтованих учасниками форуму прогнозів. З урахуванням того факту, що основний змістовний нахил дискусій було спрямовано на те, яким чином інвестиції у освіту і людський капітал здійснюють позитивний вплив на економіку регіону і країни, саме тісна співпраця між органами регіональної влади, суб'єктами господарювання та навчальними закладами має стати пріоритетним напрямом цілеспрямованого управління знанневими потоками та збереження потенціалу на рівні регіону, що буде сприяти поступовій стабілізації й оздоровлення його соціально-економічної сфери.

Отже, враховуючи весь нагромаджений досвід у сфері партнерської взаємодії між сектором промисловості й закладами освіти та ґрунтуючись на слабких і сильних боках існуючого етапу партнерства, основними тригерами розвитку та принципами організації ефективної планомірної співпраці на сучасному етапі і на довгострокову перспективу мають стати:

по-перше, подолання стереотипів мислення фахівців підприємства через уміле поєднання таланту, креативності, професійних знань і досвіду – керівництво підприємства має чітко розуміти, що у сучасному швидкозмінному світі високих інноваційних технологій вистояти, мати конкурентні переваги серед інших підприємств галузі та гарантовано не виходити за межі зони прибутковості можливо лише за умови розробки і запровадження дієвої політики омолодження й якісного оновлення кадрового складу при збереженні ключових для підприємства професіоналів, що є носіями унікальних технологічних й управлінсько-організаційних знань і навичок. Лише завдяки орієнтації на підбір талановитої молоді та створенню ефективної системи стимулів і сприятливих умов для передачі та поширення нагромадженого досвідченими фахівцями професійного

унікального досвіду можливо досягти синергетичного ефекту, що має стати запорукою виходу підприємства на новітні рубежі ефективного функціонування навіть при наявності суттєвого негативного тиску з боку зовнішніх чинників і посилення кризових явищ в економіці країни;

по-друге, планомірність дій, спадкоємність рішень і заходів, тривалість співпраці у часі – досягти успіху у справі підбору талановитих й відданих справі молодих професіоналів можливо лише за умови, що всі заходи із співпраці з навчальними закладами регіону будуть носити не одноразовий або періодичний характер, а будуть будуватися на довгостроковій основі, у підґрунті якої має лежати стратегія перспективного розвитку підприємства на період не менше ніж десять років;

по-третє, узгодженість інтересів стейкхолдерів – нормалізація та збалансування вимог щодо наявності потреби у робочій силі відповідної професійної компетентності виробничого сектору регіону та конкретних можливостей для забезпечення цього попиту його освітньої сфери, чого можливо досягти шляхом перманентного конструктивного діалогу у форматі «бізнес–освіта–влада». Для цього має бути запровадженим процес постійного узгодження зацікавленими учасниками перспективних й конкурентоздатних на регіональному ринку праці напрямів, спеціальностей і спеціалізацій у найближчому та віддаленому майбутньому, та конкретизації змістовного наповнення освітніх програм підготовки фахівців навчальними закладами під конкретні потреби виробництва відповідно до затверджених стратегій перспективного розвитку провідних підприємств регіону;

по-четверте, покрокове цілеспрямоване професійне, особистісне й психоемоційне виховання, відбір і становлення талантів – за часів незалежності української держави здійснилася трансформація суспільної думки та поступово під впливом інформаційних технологій сформувався «новий» погляд на модель успішного життєвого укладу, який швидко було поширено засобами масової інформації. У результаті відбулося ідеалістичне фокусування зусиль сучасної молоді здебільшого у бік відносно легкого «отримання» матеріальних благ через різноманітні інструменти фінансово-маркетингового й інформаційно-кібернетичного характеру і категоричне небажання молоді людини докладати для цього зайві зусилля та кропітку рутинну

працю протягом тривалого періоду часу. Отже поступово, всього за чверть століття, фахова праця на провідному українському промисловому підприємстві із розряду дуже престижної перейшла до суто непрестижної, що протягом останніх десяти–п’ятнадцяти років призвело до значної деформації попиту випускників шкіл на інженерні, економічні й гуманітарні спеціальності, і, як наслідок, до перенасичення первинного та вторинного ринків праці фахівцями економічного та дефіцит кваліфікованих й мотивованих фахівців технічного профілю. За таких обставин забезпечення висококваліфікованим персоналом промислових підприємств можливо лише через створення неперервного процесу виховного профорієнтаційного супроводу перспективної молоді регіону, що має охоплювати весь ланцюжок освітніх закладів (від школи і до ЗВО) і відбору на кожному етапі найбільш мотивованих особистостей, створення сприятливих умов для їх закріплення і подальшого професійного розвитку на підприємстві. При цьому пріоритет має бути відданим запрошенню на підприємство з метою подальшого працевлаштування саме тим особистостям, знання, вміння і креативність яких становлять інтерес для інноваційного розвитку підприємства;

по-п’яте, інвестиційна підтримка та поширення шефських взаємовідносин – надання технічної і матеріальної допомоги підприємством навчальним закладам, представлення зразків спеціалізованого обладнання, укомплектування фахових лабораторій підприємства на базі навчальних закладів; створення філій ЗВО на базі підприємства; на підставі конкурсного відбору надання іменних стипендій для здобуття вищої освіти талановитій молоді за професіями і спеціальностями, що є найбільш дефіцитними у стратегічному плані;

по-шосте, диференціація форм можливого співробітництва – розвиток і застосування одночасно всього спектру можливостей співпраці навчальних закладів регіону та підприємства: проведення оглядових і спеціалізованих виробничих екскурсій для школярів і студентів за групами інтересів; організація різних видів практики та стажування для студентів технікумів і ЗВО; залучення школярів і студентів до виконання певних видів договірних робіт або часткової зайнятості безпосередньо на підприємстві або за його межами на його замовлення; надання першого робочого місця або можливості стажування; організація і безпосередня участь

підприємства у ярмарках вакансій; розробка дипломних і курсових робіт (проектів) на тематику, що є актуальною для підприємства; запрошення провідних фахівців підприємства для проведення лекцій у закладі освіти щодо розкриття навчальній аудиторії конкретних професійних питань та, навпаки, викладачів навчальних закладів на підприємство з метою підвищення рівня теоретичної підготовки його персоналу; започаткування спільних навчальних курсів, у межах яких за теоретичну підготовку має нести відповідальність навчальний заклад, а за практичну – промислове підприємство;

по-сьоме, відкритість до нового й прогресивного – постійний пошук нових форм співробітництва та конструктивної взаємодії між учасниками відносин із метою розвитку інноваційної інфраструктури та підвищення ступеня інноваційності управлінських рішень; конструювання та підтримка дієвості інтерактивних майданчиків обміну новітньою інформацією між дослідниками і суб'єктами господарювання; стимулювання процесу розробки й впровадження у діяльність підприємства новітніх технологій, продуктів, каналів їх просування й інструментів стимулювання попиту, підвищення рівня його конкурентоздатності на ринку та стабілізація динаміки фінансово-економічних показників [182; 194–197].

Покрокова реалізація кожного з семи наведених тригерів розвитку дозволить підвищити стійкість підприємства до впливу зовнішніх негативних чинників та стане основною стабілізацією соціально-економічної обстановки у регіоні. При цьому найбільш важливим серед очікуваних складових соціально-економічного ефекту регіону слід вважати скорочення рівня безробіття молоді та зокрема кваліфікованої молоді, що на думку фахівців вважається однією з важкорозв'язних проблем сучасного суспільства [18, с. 154; 103, с. 226]. Саме тому розробка конкретних заходів, орієнтованих на реалізацію озвучених тригерів розвитку щодо організації співпраці виробничого сектору, навчальних закладів і влади буде сприяти отриманню синергетичного ефекту для всіх зацікавлених учасників процесу взаємодії.

При цьому ефективність й результативність процедур набору та відбору персоналу для промислового підприємства за встановленими на попередньому етапі критеріями залежить від таких основних чинників:

рівень професійної компетентності фахівця з рекрутингу, що здійснює відповідну процедуру і може за певними ознаками протягом нетривалого періоду часу об'єктивно і якісно встановити ступінь готовності та здатності кандидата зайняти вакантну посаду або вільне робоче місце, швидко досягти оптимального рівня продуктивності праці;

фінансові можливості підприємства пропонувати гідний рівень оплати та умови праці, що дозволить зацікавити фахівців необхідного професійно-кваліфікаційного рівня та досвіду роботи, за умови наявності їх на регіональному ринку праці;

диверсифікація каналів пошуку претендентів на вакантні посади та вільні робочі місця із визначенням результативності кожного з них;

наявність дієвих методик професійного та емоційно-психологічного відбору кандидата на вакантну посаду з кількох можливих претендентів;

розмір грошових і часових витрат на процедуру пошуку та відбору кандидатів на вакантну посаду або вільні робочі місця має бути меншим за очікуваний соціально-економічний ефект, який принесе підприємству новий працівник [192, с. 434].

Після закінчення процедури юридичного оформлення нового працівника на підприємстві, він стикається з певними, новими для нього, правилами і нормами: режим праці та відпочинку, посадова інструкція, корпоративна культура, правила, традиції і стереотипи поведінки, умови праці тощо. Отже з цього часу починається адаптація працівника до нових для нього умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Водночас слід зазначити, що процес адаптації має двосторонній характер, так як напряду стосується і людини, що адаптується до нового середовища, і трудового колективу підприємства який поступово звикає до «новачка» [198, с. 57]. При цьому даний процес проходить індивідуально у кожного нового працівника і залежить здебільшого від морально-психологічного клімату, створеного в колективі. Саме тому успішність протікання етапу процесу формування персоналу «Адаптація та професійно-особистісна інтеграція прийнятого працівника у трудовий колектив» складається у повному включенні нового працівника до трудового колективу, психофізіологічному, професійному, соціально-психологічному й організаційному пристосуванні людини до нових умов і доведення її продуктивності

праці до нормативного рівня у максимально короткий термін часу. Основними тригерами цього етапу процесу формування персоналу підприємства слід вважати:

по-перше, керування процесом адаптації молодих перспективних працівників, які зайняли перше у житті робоче місце – розробка програми дієвих заходів психоемоційного й організаційного характеру, спрямованих на швидке пристосування людини до виробничого середовища й забезпечення їй максимально сприятливих умов для повного розкриття власного професійного потенціалу, що має здійснюватися під пильним контролем безпосереднього керівника та менеджера з персоналу. При цьому дуже важливим питанням є забезпечення сприятливих умов й підтримки молодих працівників у найбільш складний період їх адаптації у трудовому колективі (перші 2–3 місяці), під час якого професійні та особистісні якості нового працівника піддаються пильній увазі і оцінці як з боку керівництва, так і колег по роботі. У цей період у нового працівника має сформуватися позитивний образ підприємства й привабливий бренд роботодавця та з'явитися прагнення до подальшого власного професійного розвитку разом з ним, а отже і закріплення перспективних працівників;

по-друге, відродження інституту наставництва – одним з ефективних інструментів прискорення періоду адаптації персоналу промислових підприємств є наставництво, актуальність й доцільність поширення якого визначається «Стратегією державної кадрової політики на 2012–2020 рр.» [199]. При цьому основною метою наставництва є передача професійних знань, умінь і навичок безпосередньо на робочому місці від більш досвідченого до нового працівника, будується на тісних ділових й особистісних стосунках між наставником і підопічним;

по-третє, підвищення продуктивності праці та оптимізація процесів плинності кадрів – успішне протікання процесів адаптації є однією з умов підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, збереження кадрового потенціалу, підвищення конкурентоспроможності персоналу, скорочення часових і фінансових витрат виробництва, зростання професійної впевненості нових працівників, що у комплексі сприяє збільшенню фінансової результативності діяльності підприємства;

по-четверте, створення кодексу корпоративної культури або етики підприємства – документальне оформлення норм, цінностей і

бажаних зразків поведінки, виконання яких є обов'язковою умовою праці на підприємстві, що виступає одним з дієвих інструментів згуртування трудового колективу та підвищення рівня результативності його діяльності [200; 201]. З моменту, коли новий працівник повністю прийняв та за власним бажанням почав свідомо виконувати всі вимоги кодексу, можна вважати, що він повністю адаптувався на підприємстві і у трудовому колективі.

При цьому в основі досягнення ефективності етапу професійної адаптації найманих працівників мають лежати такі базові вимоги:

мінімізація терміну професійної та морально-психологічної адаптації найманих працівників до нового колективу завдяки створенню для цього сприятливих умов на всіх рівнях управління;

безперервний процес професійного та особистісного розвитку персоналу, підвищення кваліфікації та професійного навчання, що дозволить серед іншого набути полівалентну кваліфікацію;

запровадження дієвих мотиваційних стимулів для безперервного процесу трансформації неявних професійних знань у явні на всіх етапах виробничо-господарської діяльності підприємства [192, с. 434].

Досягнення умов ефективності етапів «Становлення й колективне виховання особистості, запровадження безперервного професійного розвитку персоналу» та «Планування й реалізація кар'єрного зростання персоналу» залежить від наявності на підприємстві спеціалізованого відділу, функціонал якого міститься у розробці й практичному втіленні дієвих програм розвитку персоналу протягом всього життя. При цьому основними тригерами розвитку на даному етапі мають виступати:

по-перше, реалізація стратегії професійного і особистісного неперервного процесу розвитку персоналу – вимога запровадження на підприємстві неперервної системи професійного розвитку персоналу стає однією з визначальних у сучасних ринкових умовах через високу швидкість знецінення знань і постійний процес оновлення методів управління і технологій виробництва у світі [202–204]. За таких умов утримати конкурентні позиції підприємству на ринку можливо, у першу чергу, завдяки забезпечення безперервної тенденції зростання компетентісного рівня персоналу, у основу досягнення якої має бути покладено цілісний комплекс дієвих організаційних, навчально-виховних і мотиваційних заходів;

по-друге, забезпечення готовності й конкурентоспроможності кадрового резерву – формування кадрового резерву є обов'язковою умовою стабільного функціонування підприємства, підґрунтям для перспективного інноваційного розвитку [205]. При цьому менеджерами з персоналу має приділятися достатньо уваги таким індикаторам результативності й реальності кадрового резерву, як плинність, готовність, результативність підготовки та середній термін перебування у резерві [115, с. 143–145]. Моніторинг значень перелічених показників має дозволити вчасно виявити проблемні моменти, розробити заходи щодо запобігання конфліктам і підвищення морально-психологічного клімату у колективі;

по-третє, планування кар'єрного зростання ключових для розвитку підприємства працівників – одним із дієвих інструментів закріплення ключових працівників і талантів на тривалу перспективу є забезпечення їм можливості кар'єрного зростання у цікавому для них напрямі для гармонійного професійного розвитку разом з підприємством. Означена форма мотивації амбітних фахівців буде сприяти активізації інноваційної і креативної складових їх праці лише за умови створення в межах підприємства сприятливого конкурентного середовища та чіткого розуміння керівництвом важливості інвестування у людський капітал.

При цьому в основі досягнення ефективності етапів професійного розвитку і кар'єрного зростання персоналу мають лежати такі базові вимоги:

досягнення окупності інвестицій у людський капітал через мінімізацію ризиків для підприємства (укладання договорів на професійне навчання; обов'язковість процедур практичного використання знань, набутих під час навчання та їх оприлюднення з метою реалізації процедури привласнення нових знань всіма членами колективу тощо);

дотримання нормативного, раціонального й доцільного терміну перебування у посаді ключових управлінців підприємства;

диверсифікація форм професійного розвитку, охоплення процедурами професійного розвитку всі вікові і професійні категорії персоналу.

Дієвість останнього етапу процесу формування персоналу «Система мотивації праці, спрямована на досягнення високих колективних результатів діяльності» за сучасних умов визначається не стільки рівнем матеріального заохочення працівників, що було

запроваджено на підприємстві, скільки досягнутим ступенем ефективності виконання кожного з п'яти попередніх етапів процесу формування персоналу. Саме реалізація на практиці принципів мотивації спадкоємності досвіду й перспективного людського розвитку є запорукою зростання результативності колективної праці й умовою підвищення розмірів загальних результатів діяльності підприємства. Основними тригерами розвитку означеної сфери мають стати:

по-перше, узгодженість інтересів працівників і роботодавців, їх партнерська взаємодія – створення системи соціального забезпечення і гарантій, основною метою якої є сприяння досягненню цілей прогресивного розвитку підприємства при одночасному максимально повному задоволенні потреб кожного працівника. Прагнення керівництва до досягнення узгодженості інтересів дозволить запобігти виникненню і розвитку конфліктів у трудових колективах і буде сприяти зростанню зацікавленості працівників у кінцевих результатах діяльності підприємства;

по-друге, пропаганда зростання відданості і лояльності працівників до підприємства – досягнення відданості і лояльності працівників до підприємства, що є запорукою підвищення рівня продуктивності їх праці, можливо за умови створення на підприємстві сприятливих умов праці, гідного рівня оплати праці, мотивації до професійного і особистісного розвитку, стимулювання інноваційної активності працівників;

по-третє, мотивація високопродуктивної інноваційної праці – використання для цього цілого комплексу різних методів і способів мотивації високопродуктивної інноваційної праці, застосування яких спрямовано на досягнення економії матеріальних, трудових і часових ресурсів при одночасному отриманні позитивної тенденції зростання значень результуючих показників діяльності підприємства [206, с. 60]. У результаті підприємство отримує від інвестованих коштів значно більший ефект;

по-четверте, гнучкість й диференційованість методів й інструментів мотивації індивідуальної і колективної праці – з метою заохочення працівників до зростання колективних результатів праці та підвищення індивідуальної відповідальності за кінцевий результат на підприємстві має бути застосованим цілий комплекс стимулюючих і мотивуючих заходів, що базується на конкурентоспроможному рівні оплати праці і тісній залежності між

результатами колективної праці і розміром матеріальних індивідуальних виплат й інших нематеріальних видів винагород.

При цьому у основі досягнення ефективності етапу мотивації праці персоналу мають лежати такі базові вимоги: чіткий взаємозв'язок між результатами праці і рівнем його оплати та мотивація інноваційної праці.

Узагальнену систему управління ефективністю процесу формування персоналу промислового підприємства представлено на рис. 3.1.

Досягнення ефективності процесу формування персоналу промислового підприємства може стати можливим лише за умови безперервності й систематичності здійснення всіх процедур, які було включено до складу комплексної системи управління. Пропонована система носить характер концептуальної моделі, початок якої пов'язаний з обґрунтуванням мети й основних цілей кадрового забезпечення, узгодженням зі стратегією розвитку підприємства, а закінчення – з досягненням ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства. При цьому у межах комплексної системи управління кожен етап процесу формування персоналу промислового підприємства має починатися з формулювання конкретних цілей і безпосередньо закінчуватися – певним очікуваним результатом. Після реалізації мети і отримання результату ставиться нова мета на іншому етапі і здійснюються заходи для її реалізації. При цьому залежно від того, спостерігається первинна чи вторинна послідовність здійснення етапів процесу формування персоналу (рис. 1.1), будуть змінюватися вектори руху управлінських рішень та одночасно буде виконуватися одна або кілька етапів процесу для різних категорій персоналу. При цьому у масштабах цілого підприємства одночасно здійснюються всі шість етапів процесу формування персоналу – у кожен момент часу для різних категорій персоналу виконуються різні організаційні й управлінські процедури.

При цьому важливості набуває попередження й запобігання найбільш потужних ризиків, що негативним чином впливають на досягнення результативності здійснення кожного етапу процесу формування персоналу промислового підприємства. Для цього, на основі спеціально розробленої методики оцінки, має проводитися комплексна діагностика результативності здійснення як окремо кожного етапу, так і безпосередньо всього процесу формування

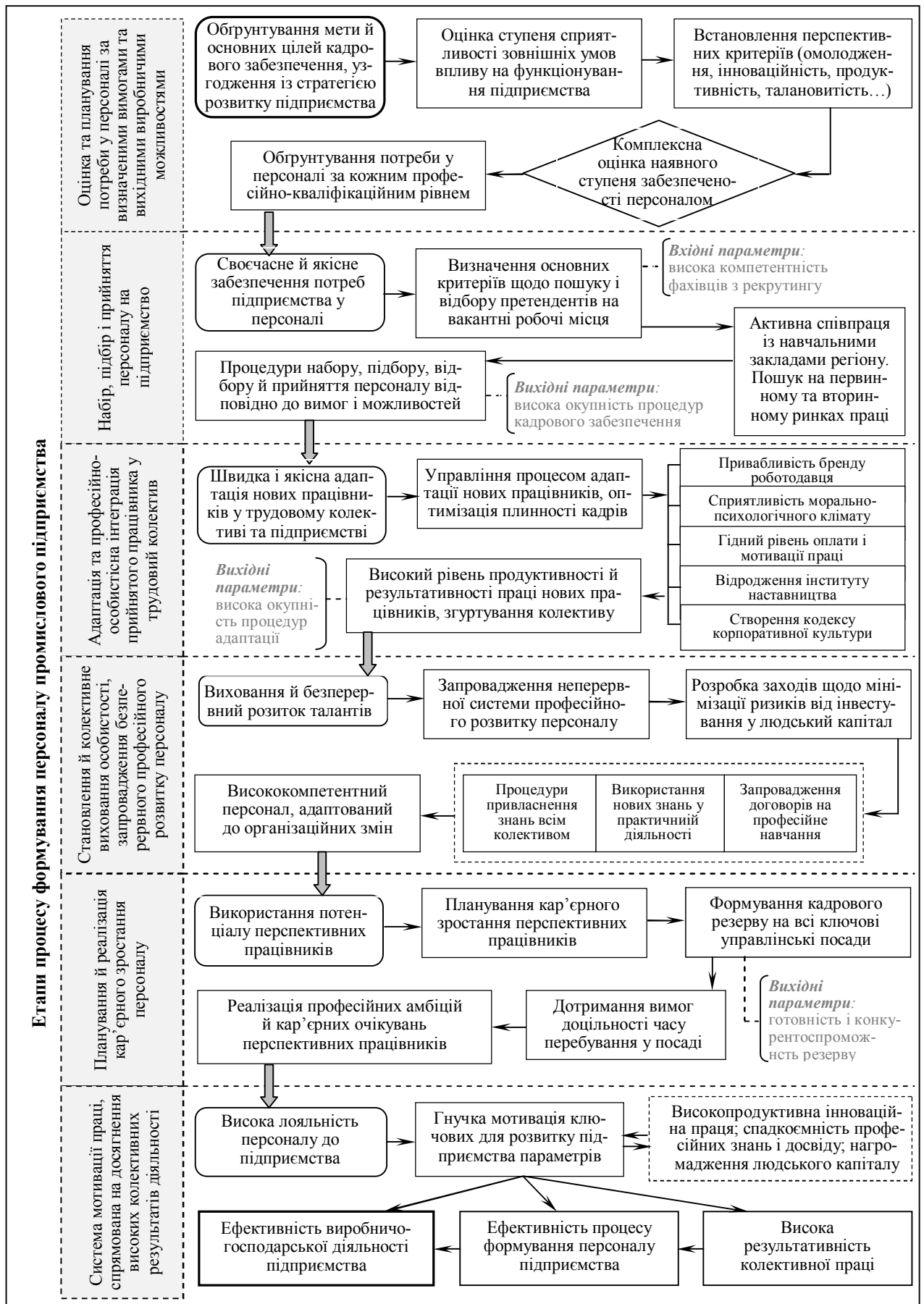


Рисунок 3.1 – Комплексна система управління ефективністю процесу формування персоналу промислового підприємства

Джерело: розроблено авторами

персоналу промислового підприємства, за результатами якої має розроблятися цілий комплекс організаційних, управлінських, економічних й психоемоційних коригуючих заходів і процедур, реалізація яких буде сприяти доведенню значень індикаторів оцінки до нормативного рівня.

3.2 Модель комплексної діагностики ефективності формування персоналу

Кризові явища в економіці країни негативним чином впливають на діяльність промислових підприємств, що позначається на їх спроможності ефективно функціонувати як соціально-відповідальний роботодавець і товаровиробник, здатності підтримувати раціональну інтенсивність матеріально-грошових потоків й створювати фінансово-соціальний базис національної безпеки. При цьому перша хвиля впливу торкається, у першу чергу, зовнішніх умов діяльності підприємства, серед яких найбільш важливими слід вважати стабільність функціонування фінансових, банківських й кредитних установ, дієвість органів інфраструктурної підтримки суб'єктів господарювання регіону та країни, падіння попиту на продукцію підприємства, розрив напрацьованих ділових зв'язків із постачальниками і стратегічними партнерами, порушення базових умов конкурентної боротьби на ринку тощо. Вплив означених чинників протягом певного часу веде до появи другої хвилі – порушення внутрішнього балансу функціонування підприємства, унаслідок чого керівництво вимушено проводити у життя непопулярні рішення щодо зменшення витрат на персонал, скорочення програм професійно-особистісного розвитку працівників й, навіть, звільнення певної частини кадрів. За таких умов важливості й значущості набуває моніторинг будь-яких змін у діяльності підприємства й вчасного встановлення точок біфуркації, на підставі чого мають бути обґрунтованими вектори стабілізаційних, організаційних і захисних заходів й розроблений алгоритм їх практичної реалізації.

Враховуючи той факт, що за кризових умов діяльності підприємства найбільшої цінності набуває саме людський ресурс, так як інфляційні впливи на знецінення обсягів людського капіталу є незначними при збереженні ключових працівників, досить важливим є встановлення ступеня ефективності перебігу кожного з

етапів процесу формування персоналу та розробка на цій основі напрямів коригування управлінських рішень. Для реалізації цієї мети було виконано оцінку ефективності протікання процесу формування персоналу восьми досліджуваних машинобудівних підприємств Донецької області, яку було послідовно здійснено протягом трьох періодів, різнорідних за кількістю років і характером загальноекономічних тенденцій змін на регіональному й національному рівнях – відносно стабільного періоду діяльності підприємства (2010–2013 рр.), кризового періоду (2014–2015 рр.) та звітного року (2016 р.) (додаток В, табл. 3.1). У методичну основу проведення першої фази діагностики було покладено узагальнені у роботі критерії оцінки ефективності кожного етапу процесу формування персоналу промислового підприємства, наведені у табл. 1.2 [121].

Визначення ступеня виконання узагальненого критерію за трьома оцінками (виконується, частково виконується або не виконується) було здійснено на основі аналізу всього комплексу наявних даних стосовно діяльності кожного з восьми машинобудівних підприємств. За результатами такої оцінки було встановлено, що у звітному році для жодного з восьми підприємств повністю не виконувалися установлені критерії для всіх шести етапів процесу формування персоналу. Максимально було виконано умови ефективності лише для трьох етапів (ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод», ПрАТ «Авдіївський завод металевих конструкцій»), мінімально – для одного етапу (ПАТ «Словважмаш», ПАТ «АЗОВМАН»).

Більш детальний аналіз виконання узагальнених критеріїв ефективності процесу формування персоналу, проведений окремо для кожного з восьми досліджуваних підприємств машинобудування Донецької області, дозволив дійти висновку про наявність у всіх трьох періодах суттєвих порушень встановлених вимог (табл. 3.2–3.9). При цьому узагальненим є висновок про значне падіння ефективності протікання процесу формування персоналу підприємств починаючи з 2014 р., тобто з моменту посилення кризових явищ в економіці країни та порушення її територіальної цілісності.

Відносно стабільний період діяльності ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» (табл. 3.2) характеризувався частковим порушенням двох умов ефективності

Таблиця 3.1 – Результати діагностики ефективності процесу формування персоналу машинобудівними підприємствами Донецької області за узагальненими критеріями для умов 2016 р.

Номер і назва етапу процесу формування персоналу	Промислове підприємство							
	ПАТ «Ново-краматорський машинобудівний завод»	ПАТ «Старо-краматорський машинобудівний завод»	ПАТ «Словважмаш»	ПАТ «Краматорський завод важкого верстатобудування»	ПАТ «Слов'янський машинобудівний завод»	ПАТ «АЗОВМАН»	ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій»	ПрАТ «Авдіївський завод металевих конструкцій»
1. Оцінка та планування потреби у персоналі за визначеними вимогами та вихідними виробничими можливостями	<i>Не виконується</i> Потребу у персоналі скорочено на 8,3%	<i>Частково виконується</i> Потребу у персоналі скорочено на 1,7%	<i>Не виконується</i> Потребу у персоналі скорочено на 78,3%	<i>Частково виконується</i> Потребу у персоналі скорочено на 2,5%	<i>Частково виконується</i> Потребу у персоналі скорочено на 1,5%	<i>Не виконується</i> Потребу у персоналі скорочено на 50,0%	<i>Частково виконується</i> Потребу у персоналі скорочено на 4,6%	<i>Виконується</i> Чисельність персоналу збільшено на одну особу
2. Набір, підбір і прийняття персоналу на підприємство	<i>Виконується</i> Незначна тенденція вивільнення персоналу	<i>Виконується</i> Незначна тенденція вивільнення персоналу	<i>Не виконується</i> Значне скорочення вакансій, вивільнення персоналу	<i>Виконується</i> Незначна тенденція вивільнення персоналу	<i>Виконується</i> Незначна тенденція вивільнення персоналу	<i>Не виконується</i> Значне скорочення вакансій, вивільнення персоналу	<i>Виконується</i> Незначна тенденція вивільнення персоналу	<i>Виконується</i> Скорочення числа вакансій при інтенсивному оновленні
3. Адаптація та професійно-особистісна інтеграція прийнятого працівника у трудовий колектив	<i>Виконується</i> Продуктивність зросла на 13,2% і досягла максимального рівня	<i>Виконується</i> Зростання продуктивності у 3,1 рази, наближення до 2010 р.	<i>Виконується</i> Стабілізація та зростання продуктивності на 20,0%	<i>Виконується</i> Зростання продуктивності на 23,6%, наближення до 2013 р.	<i>Виконується</i> Зростання продуктивності, досягнення рівня 2012 р.	<i>Виконується</i> Зростання продуктивності на 34,6%, досягнення рівня 2013 р.	<i>Не виконується</i> Падіння продуктивності на 14,5%	<i>Виконується</i> Зростання продуктивності у 2,4 рази, наближення до 2010 р.
4. Становлення й колективне виховання особистості, запровадження безперервного професійного розвитку персоналу	<i>Частково виконується</i> Процедури навчання проходили понад 75,0% персоналу	<i>Не виконується</i> Професійний розвиток і навчання пройшло лише 10,6% персоналу	<i>Не виконується</i> Скорочення всіх програм професійного розвитку персоналу	<i>Не виконується</i> Професійний розвиток і навчання пройшло лише 15,2% персоналу	<i>Не виконується</i> Спрямування певних категорій персоналу на навчання до зовнішніх центрів	<i>Не виконується</i> Внутрішнє професійне навчання, скорочення його інтенсивності	<i>Не виконується</i> Спрямування певних категорій персоналу на навчання до зовнішніх центрів	<i>Не виконується</i> Спрямування певних категорій персоналу на навчання до зовнішніх центрів
5. Планування й реалізація кар'єрного зростання персоналу	<i>Частково виконується</i>	<i>Частково виконується</i>	<i>Частково виконується</i>	<i>Частково виконується</i>	<i>Частково виконується</i>	<i>Частково виконується</i>	<i>Частково виконується</i>	<i>Частково виконується</i>
6. Система мотивації праці, спрямована на досягнення високих колективних результатів діяльності	<i>Виконується</i> Чистий прибуток і прибуток від операційної діяльності	<i>Частково виконується</i> Незначні обсяги чистого й операційного прибутку	<i>Не виконується</i> Чистий збиток і збиток від операційної діяльності	<i>Не виконується</i> Чистий збиток і збиток від операційної діяльності	<i>Частково виконується</i> Незначні обсяги чистого й операційного прибутку	<i>Не виконується</i> Чистий збиток і збиток від операційної діяльності	<i>Не виконується</i> Чистий збиток і збиток від операційної діяльності	<i>Не виконується</i> Чистий збиток і збиток від операційної діяльності

Джерело: оцінку здійснено авторами

процесу формування персоналу через падіння рівня продуктивності праці та тенденції скорочення чисельності персоналу, що слід пов'язувати зі зменшенням попиту на продукцію підприємства й щорічною тенденцією скорочення доходу від реалізації продукції. Кризовий період можна охарактеризувати лише однією позитивною тенденцією, пов'язаною із зростанням рівня продуктивності праці, розрахованого за вартісним показником, що можна серед іншого пов'язати зі зростанням негативних інфляційних впливів та подальшим скороченням чисельності персоналу підприємства, а тому не можна вважати абсолютно позитивною динамікою. Останній період у дослідженні ознаменувався певними позитивними зрушеннями, такими як зменшення темпів скорочення персоналу, зростання продуктивності й питомої ваги витрат на оплату праці.

Таблиця 3.2 – Результати діагностики ефективності процесу формування персоналу ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» за узагальненими критеріями протягом 2010–2016 рр.

Етапи процесу формування персоналу	Період		
	2010-2013 рр.	2014-2015 рр.	2016 р.
1	Не виконується	Не виконується	Не виконується
2	Виконується	Не виконується	Виконується
3	Частково виконується	Виконується	Виконується
4	Виконується	Частково виконується	Частково виконується
5	Частково виконується	Частково виконується	Частково виконується
6	Виконується	Частково виконується	Виконується

Джерело: оцінку здійснено авторами

Кризовий період діяльності ПАТ «Старокраматорський машинобудівний завод» характеризувався різким погіршенням умов діяльності підприємства, у результаті чого тимчасово не виконувалися критерії ефективності для всіх без виключення етапів формування його персоналу (табл. 3.3). У основі такого стану було покладено: падіння розміру чистого доходу від реалізації продукції при одночасному зростанні рівня дебіторської заборгованості, тимчасовий перехід до зони збитковості, різке зменшення програм професійного розвитку персоналу та скорочення потреби у ньому. Натомість індикатори базового року характеризуються появою певних позитивних тенденцій, основною з яких є зростання чистого доходу від реалізації продукції.

Таблиця 3.3 – Результати діагностики ефективності процесу формування персоналу ПАТ «Старокраматорський машинобудівний завод» за узагальненими критеріями протягом 2010–2016 рр.

Етапи процесу формування персоналу	Період		
	2010–2013 рр.	2014–2015 рр.	2016 р.
1	Виконується	Не виконується	Частково виконується
2	Виконується	Не виконується	Виконується
3	Не виконується	Не виконується	Виконується
4	Не виконується	Не виконується	Не виконується
5	Частково виконується	Частково виконується	Частково виконується
6	Виконується	Частково виконується	Частково виконується

Джерело: оцінку здійснено авторами

Вплив кризових явищ призвів до критичних змін і наслідків у процесах формування персоналу ПАТ «Словважмаш» (табл. 3.4): вивільнення переважної більшості персоналу, який являється носієм унікальних професійних знань і особливостей технологічних процесів підприємства; різке скорочення попиту на продукцію та розміру чистого доходу від реалізації продукції; збитковість операційної діяльності тощо. При цьому у звітному році більшість з названих проблем лише посилилася і загострилася.

Таблиця 3.4 – Результати діагностики ефективності процесу формування персоналу ПАТ «Словважмаш» за узагальненими критеріями протягом 2010–2016 рр.

Етапи процесу формування персоналу	Період		
	2010–2013 рр.	2014–2015 рр.	2016 р.
1	Частково виконується	Не виконується	Не виконується
2	Виконується	Не виконується	Не виконується
3	Виконується	Не виконується	Виконується
4	Не виконується	Не виконується	Не виконується
5	Частково виконується	Частково виконується	Частково виконується
6	Не виконується	Не виконується	Не виконується

Джерело: оцінку здійснено авторами

Кризові явища позначилися, у першу чергу, на фінансових результатах діяльності ПАТ «Краматорський завод важкого верстатобудування» (табл. 3.5), що вплинуло і на ефективність загальної системи управління персоналом. Так, протягом останніх трьох років спостерігалось зростання розмірів як дебіторської, так і кредиторської заборгованостей, зменшення рівня фондоддачі, від'ємного обсягу чистого фінансового результату. Водночас

позитивним моментом слід вважати зростання у звітному році значення показника продуктивності праці.

Таблиця 3.5 – Результати діагностики ефективності формування персоналу ПАТ «Краматорський завод важкого верстатобудування» за узагальненими критеріями протягом 2010–2016 рр.

Етапи процесу формування персоналу	Період		
	2010–2013 рр.	2014–2015 рр.	2016 р.
1	Виконується	Не виконується	Частково виконується
2	Виконується	Не виконується	Виконується
3	Виконується	Не виконується	Виконується
4	Не виконується	Не виконується	Не виконується
5	Частково виконується	Частково виконується	Частково виконується
6	Частково виконується	Не виконується	Не виконується

Джерело: оцінку здійснено авторами

Позитивні тенденції, що спостерігалися протягом 2010-2013 рр. у процесах формування персоналу в умовах ПАТ «Слов'янський машинобудівний завод», у кризовий період змінилися здебільшого на протилежну динаміку (табл. 3.6): відбулося скорочення чисельності персоналу, падіння розміру чистого доходу від реалізації продукції, зменшилися рівні продуктивність праці, фондівіддачі та рентабельності виробництва, чисті фінансові результати перейшли до збиткової зони. Водночас слід зазначити, що не зважаючи на всі перелічені негативні тенденції, керівництво підприємства прийняло стратегічне рішення щодо максимального збереження кадрового складу і потенціалу, через що переважна більшість персоналу залишилася на підприємстві і при цьому зросла питома вага витрат на оплату праці персоналу у складі операційних витрат.

Таблиця 3.6 – Результати діагностики ефективності процесу формування персоналу ПАТ «Слов'янський машинобудівний завод» за узагальненими критеріями протягом 2010–2016 рр.

Етапи процесу формування персоналу	Період		
	2010–2013 рр.	2014–2015 рр.	2016 р.
1	Виконується	Частково виконується	Частково виконується
2	Виконується	Не виконується	Виконується
3	Виконується	Виконується	Виконується
4	Не виконується	Не виконується	Не виконується
5	Частково виконується	Частково виконується	Частково виконується
6	Частково виконується	Частково виконується	Частково виконується

Джерело: оцінку здійснено авторами

Найнижча ефективність процесу формування персоналу серед всіх досліджуваних підприємств спостерігалася на ПАТ «АЗОВМАШ», так як за етапами за узагальненими критеріями виконувалося лише по одній вимозі у відносно стабільний період і звітний рік (табл. 3.7). Окрім того, за узагальненими оцінками саме цим підприємством протягом усього періоду дослідження було отримано найбільшу кількість позначок «не виконується», що також свідчить про незадовільний стан процесу формування персоналу. Спостерігалось різке зменшення відновної вартості основних фондів, зростання кредиторської заборгованості, падіння обсягу чистого доходу від реалізації продукції та рівня продуктивності праці, потрапляння до зони збитковості чистого й операційного фінансових результатів, що у комплексі призвело до різкого скорочення чисельності персоналу у звітному році.

Таблиця 3.7 – Результати діагностики ефективності процесу формування персоналу ПАТ «АЗОВМАШ» за узагальненими критеріями протягом 2010–2016 рр.

Етапи процесу формування персоналу	Період		
	2010–2013 рр.	2014–2015 рр.	2016 р.
1	Не виконується	Не виконується	Не виконується
2	Не виконується	Не виконується	Не виконується
3	Не виконується	Не виконується	Виконується
4	Не виконується	Не виконується	Не виконується
5	Частково виконується	Частково виконується	Частково виконується
6	Виконується	Частково виконується	Не виконується

Джерело: оцінку здійснено авторами

Кризові впливи на діяльність ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій» (табл. 3.8) призвели до збитковості його діяльності, спричинили скорочення рівня фондівіддачі та продуктивності праці, порушення оптимального співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованостями. У звітному році позитивною динамікою можна вважати стабілізацію рівня продуктивності праці та зростання питомої ваги витрат на оплату праці в операційних витратах підприємства.

Не зважаючи на те, що протягом всього періоду дослідження діяльність ПрАТ «Авдіївський завод металевих конструкцій» (табл. 3.9) була абсолютно збитковою і весь час спостерігалось скорочення розміру чистого доходу від реалізації продукції, протягом 2012–2013 р. підприємство вело активну політику набору

і оновлення персоналу, у результаті чого його чисельність було збільшено у 2,7 разів.

Таблиця 3.8 – Результати діагностики ефективності процесу формування персоналу ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій» за узагальненими критеріями протягом 2010–2016 рр.

Етапи процесу формування персоналу	Період		
	2010–2013 рр.	2014–2015 рр.	2016 р.
1	Частково виконується	Частково виконується	Частково виконується
2	Виконується	Не виконується	Виконується
3	Виконується	Не виконується	Не виконується
4	Не виконується	Не виконується	Не виконується
5	Частково виконується	Частково виконується	Частково виконується
6	Не виконується	Не виконується	Не виконується

Джерело: оцінку здійснено авторами

У основі вибору означеної політики лежали виробничі потреби й зростання попиту на продукцію підприємства, для задоволення якого було більше ніж у 2,0 рази збільшено і первісну, і відновну вартості основних фондів. Проте початок кризових явищ в економіці країни та складна ситуація у регіоні не дозволили реалізувати у повній мірі намічені цілі, що змусило керівництво приймати рішення про скорочення персоналу, чисельність якого було доведено до рівня 2011 р. У результаті відбулося різке падіння значення фондівіддачі та продуктивності праці при позитивній тенденції зростання питомої ваги витрат на оплату праці у операційних витратах підприємства. У звітному періоді намітилися певні позитивні тенденції, що веде до стабілізації діяльності промислового підприємства.

Таблиця 3.9 – Результати діагностики ефективності процесу формування персоналу ПрАТ «Авдіївський завод металевих конструкцій» за узагальненими критеріями протягом 2010–2016 рр.

Етапи процесу формування персоналу	Період		
	2010–2013 рр.	2014–2015 рр.	2016 р.
1	Виконується	Не виконується	Виконується
2	Виконується	Не виконується	Виконується
3	Не виконується	Не виконується	Виконується
4	Не виконується	Не виконується	Не виконується
5	Частково виконується	Частково виконується	Частково виконується
6	Не виконується	Не виконується	Не виконується

Джерело: оцінку здійснено авторами

Отже проведене дослідження дозволило висвітлити негативні тенденції, які спостерігаються у процесах формування персоналу машинобудівних підприємств Донецької області, що веде до неефективного процесу нагромадження людського капіталу суб'єктами господарювання, скорочення можливостей використання людського потенціалу для забезпечення умов перспективного розвитку промислового сектору, повній відсутності мотивації у професіоналів і фахівців розширювати власну компетентність та набувати полівалентну кваліфікацію, що у комплексі призводить до ще більшого загострення соціально-економічних проблем регіону і країни. Саме тому на провідних підприємствах мають бути створеними умови для стабілізації ситуації у сфері формування персоналу та розроблені конкретні дієві заходи по підвищенню ефективності даного процесу.

Водночас об'єктивність оцінки ефективності процесу формування персоналу на рівні промислового підприємства залежить не стільки від того, з якою результативністю протікають виокремлені у роботі етапи їх реалізації, скільки від того, як конкретні процедури управління персоналом впливають на конкурентоздатність й фінансову стійкість підприємства на ринку, його спроможність протистояти будь-яким кризовим явищам та у безперервному режимі здійснювати нагромадження людського капіталу й новітніх інноваційних знань, тобто важливо встановити залежність між якісними і кількісними характеристиками персоналу і конкретними результатами від його раціонального використання, що і становило другу фазу діагностики. З цією метою необхідно додатково здійснити оцінку ступеня збалансованості всіх складових і сфер діяльності підприємства, для чого скористаємося умовою ефективності розширеного відтворення, яка має математичний вигляд [36, с. 278]:

$$I_{\Pi} \geq I_Q \geq I_C \geq I_{\Phi} \geq I, 0 \geq I_{\chi}, \quad (3.1)$$

де I_{Π} – індекс зростання прибутку;

I_Q – індекс зростання обсягу виробництва продукції;

I_C – індекс зростання собівартості продукції;

I_{Φ} – індекс зростання фонду оплати праці;

I_{χ} – індекс зростання чисельності персоналу.

При цьому було обрано таке співвідношення індикаторів розвитку суб'єкта господарювання, яке, по-перше, є максимально

наближеним до сучасних умов функціонування промислових підприємств України, а, по-друге, враховує стратегічні вектори досягнення умов соціально-економічної й фінансової ефективності виробничо-господарської діяльності. При цьому кожен індекс має бути розрахованим на основі абсолютних значень ключових для підприємства показників, а сама умова представлена для тривалого періоду часу, що має дозволити завчасно встановити ймовірність появи негативних тенденцій та обґрунтувати можливі шляхи їх подолання і повернення умови збалансованості у потрібні межі.

Розрахунок обраної умови ефективності функціонування підприємства було здійснено для кожного з восьми обраних підприємств машинобудування Донецької області за період 2010–2016 рр. (табл. 3.10). Отже розрахунок ланцюгових індексів зміни п'яти базових для підприємства показників було представлено у шести часових періодах.

Серед усіх восьми машинобудівних підприємств повне виконання співвідношення індикаторів ефективної діяльності спостерігалось лише для умов ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» і виключно для одного року у межах періоду відносної стабільності. При цьому у 2013 р. на підприємстві спостерігалось не лише чітке виконання прийнятої за базову умови ефективності, а й більше ніж у три рази відбулося зростання прибутку, що свідчило про значне покращення фінансового стану підприємства. У два інші роки періоду відносної стабільності у основі невиконання умови лежала динаміка зміни двох показників – собівартості та обсягу виробництва продукції, недостатній рівень яких вели до низьких темпів зростання прибутку. У кризовий період ситуація із динамікою прибутку декілька покращилася, проте додалася проблема зменшення розміру фонду оплати праці. У базовому ж році відбувалося невиконання основного закону ефективного функціонування підприємства – темпи зростання заробітної плати перевищили темпи зростання продуктивності праці.

У звітному році для умов ПАТ «Старокраматорський машинобудівний завод» було характерним практично повне виконання умови ефективності за виключенням незначного перевищення темпів зростання собівартості продукції над темпами зростання обсягів її виробництва. Попередні два періоди характеризувалися наявністю різних негативних проявів – від

Таблиця 3.10 – Оцінка ефективності діяльності машинобудівних підприємств Донецької області протягом 2010–2016 рр.
за абсолютними показниками

Підприємство / співвідношення років	Виконання базової умови ефективності діяльності підприємства										
	I _п	≥	I _о	≥	I _с	≥	I _ф	≥	1,0	≥	I _ч
<i>ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»</i>											
2011/2010	0,371	<	0,823	<	0,846	<	1,109	>	1,0	>	0,994
2012/2011	0,426	<	0,861	<	0,865	<	1,051	>	1,0	>	0,970
2013/2012	3,116	>	1,128	>	1,042	>	1,020	>	1,0	>	0,938
2014/2013	1,560	>	0,962	<	0,973	<	1,101	>	1,0	>	0,913
2015/2014	2,694	>	1,152	<	1,185	>	0,972	<	1,0	>	0,907
2016/2015	0,483	<	1,038	>	0,985	<	1,145	>	1,0	>	0,917
<i>ПАТ «Старокраматорський машинобудівний завод»</i>											
2011/2010	0,562	>	0,436	>	0,421	<	1,794	>	1,0	<	1,085
2012/2011	0,423	<	1,503	<	1,672	>	1,111	>	1,0	<	1,047
2013/2012	0,160	<	0,690	<	0,694	<	1,005	>	1,0	>	0,959
2014/2013	36,405	>	0,615	>	0,543	<	0,751	<	1,0	>	0,855
2015/2014	1,600	>	0,798	=	0,798	<	1,208	>	1,0	>	0,941
2016/2015	3,004	=	3,004	<	3,162	>	1,235	>	1,0	>	0,983
<i>ПАТ «Словважмаш»</i>											
2011/2010	6,195	>	1,184	<	1,451	>	1,413	>	1,0	<	1,175
2012/2011	1,089	<	1,233	>	1,212	<	1,228	>	1,0	<	1,153
2013/2012	0,623	<	1,046	>	1,029	>	0,892	<	1,0	>	0,911
2014/2013	1,243	>	0,448	<	0,527	>	0,449	<	1,0	>	0,864
2015/2014	0,116	>	0,004	>	0,003	<	0,292	<	1,0	>	0,234
2016/2015	19,797	<	23,670	>	19,945	>	0,219	<	1,0	>	0,217
<i>ПАТ «Краматорський завод важкого верстатобудування»</i>											
2011/2010	1,574	>	0,417	>	0,343	<	1,412	>	1,0	<	1,091
2012/2011	0,109	<	7,768	<	9,395	>	1,385	>	1,0	<	1,103
2013/2012	0,828	>	0,757	>	0,683	<	1,244	>	1,0	=	1,000
2014/2013	192,408	>	1,209	>	1,044	>	0,857	<	1,0	=	1,000
2015/2014	0,516	>	0,462	<	0,538	<	0,780	<	1,0	>	0,679
2016/2015	0,760	<	1,204	>	0,854	<	1,081	>	1,0	>	0,975
<i>ПАТ «Слов'янський машинобудівний завод»</i>											
2011/2010	0,210	<	2,556	<	3,029	>	1,484	>	1,0	<	1,301
2012/2011	2,853	>	0,757	<	0,893	<	2,003	>	1,0	<	1,142
2013/2012	0,741	<	0,828	<	0,866	>	0,691	<	1,0	>	0,956
2014/2013	0,535	<	0,597	>	0,595	<	1,191	>	1,0	>	0,967
2015/2014	0,064	<	1,706	>	1,572	>	1,223	>	1,0	>	0,932
2016/2015	0,176	<	1,047	>	0,917	>	0,875	<	1,0	>	0,985
<i>ПАТ «АЗОВМАШ»</i>											
2011/2010	1,295	>	0,158	>	0,112	<	1,010	>	1,0	>	0,383
2012/2011	1,000	=	1,000	=	1,000	=	1,000	=	1,0	<	1,140
2013/2012	1,114	<	1,200	<	1,537	>	1,058	>	1,0	>	0,909
2014/2013	1,575	>	0,222	>	0,167	<	0,762	<	1,0	=	1,000
2015/2014	1,312	<	2,285	<	4,091	>	0,800	<	1,0	>	0,647
2016/2015	1,572	>	0,673	>	0,663	>	0,454	<	1,0	>	0,500
<i>ПРАТ «Краматорський завод металевих конструкцій»</i>											
2011/2010	26,966	>	2,147	>	2,061	>	1,666	>	1,0	<	1,115
2012/2011	0,527	<	0,583	<	0,629	<	0,913	<	1,0	=	1,000
2013/2012	0,413	<	0,823	>	0,754	<	0,869	<	1,0	>	0,806
2014/2013	3,805	>	0,553	<	0,712	<	0,920	<	1,0	>	0,957
2015/2014	1,060	<	1,170	>	1,133	>	0,833	<	1,0	>	0,879
2016/2015	0,684	<	0,816	>	0,782	<	1,145	>	1,0	>	0,954
<i>ПРАТ «Авдіївський завод металевих конструкцій»</i>											
2011/2010	2,708	<	2,902	>	2,810	>	2,363	>	1,0	<	1,590
2012/2011	0,851	>	0,761	<	0,811	<	1,490	>	1,0	<	1,419
2013/2012	1,239	>	1,026	<	1,074	<	1,191	>	1,0	<	1,210
2014/2013	0,631	>	0,616	<	0,703	<	0,778	<	1,0	>	0,700
2015/2014	0,482	>	0,422	>	0,341	<	0,486	<	1,0	>	0,812
2016/2015	1,792	<	2,422	>	2,271	>	1,479	>	1,0	<	1,004

Джерело: розраховано і оцінено авторами

скорочення обсягів виробництва продукції й розміру фонду оплати праці (2011, 2013–2015 рр.) і до виходу у зону збитковості (2014 р.).

Протягом усього періоду дослідження ситуація із фінансово-економічною результативністю діяльності ПАТ «Словважмаш» була досить складною й парадоксальною, так як навіть зростання обсягів виробництва продукції не дозволило досягти етапу прибутковості, або хоча б стабільної тенденції скорочення обсягів збитків. Одночасно викликає занепокоєння негативна тенденція, яка набула поширення починаючи з 2013 р. – різке скорочення розміру фонду оплати праці, темпи падіння якого перевищували інтенсивність вивільнення персоналу, що суттєво погіршило матеріальне забезпечення працівників та їх мотивацію до праці. Подібна ситуація спостерігалася і в умовах ПрАТ «Авдіївський завод металевих конструкцій» – збиток мав тенденцію до збільшення у роки, коли відбувалося зростання обсягів виробництва. Окрім того, на підприємстві у кризовий період також спостерігалася скорочення розміру фонду оплати праці.

Ще три підприємства – ПАТ «Краматорський завод важкого верстатобудування», ПАТ «Слов'янський машинобудівний завод» і ПАТ «АЗОВМАШ» – чуттєво відреагували на негативний вплив кризових явищ у країні й регіоні, унаслідок чого у кризовий період і звітний рік відбулося різке погіршення фінансових індикаторів їх діяльності і навіть зростання обсягів виробництва продукції кардинально не змінило ситуації. У різні роки спостерігалася також зростання собівартості продукції більшими темпами, ніж обсягів виробництва продукції та зменшення розміру фонду оплати праці, що не відповідало темпам скорочення чисельності персоналу.

Діяльність ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій» може бути охарактеризована наявністю від'ємних фінансових результатів протягом всіх трьох періодів дослідження. При цьому у 2016 р. за умови скорочення чисельності персоналу відбулося суттєве зростання фонду оплати праці, що не привело до підвищення обсягу виробництва продукції та лише декілька скоротило розмір збитку підприємства.

Отже, протягом усього періоду дослідження спостерігаємо прояв розбалансованості динаміки основних абсолютних показників діяльності восьми машинобудівних підприємств Донецької області при різному ступені, інтенсивності та тривалості поширення на них руйнівного впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. Водночас для здійснення більш ґрунтовних висновків не

достатньо розрахунків, проведених на першій і другій фазах діагностики. Саме тому вважаємо за доцільне здійснити й третю фазу оцінки, на якій має бути встановлено співвідношення ключових відносних показників діяльності підприємства з урахуванням ефективності формування персоналу та визначення на цій основі збалансованості його функціонування.

З метою здійснення такого аналізу пропонується використати співвідношення трьох основних відносних показників, побудова якого була здійсненою на підґрунті виконання вимог раціональності й ефективності функціонування підприємства та використання його персоналу:

$$I_{\Phi P} \geq I_{\Pi\Pi} \geq I_{ЗП} \geq 1,0, \quad (3.2)$$

де $I_{\Phi P}$ – індекс зростання фінансової результативності використання персоналу;

$I_{\Pi\Pi}$ – індекс зростання продуктивності праці;

$I_{ЗП}$ – індекс зростання середньої заробітної плати.

Оцінка результатів розрахунку співвідношення відносних показників за запропонованою моделлю для умов діяльності восьми досліджуваних машинобудівних підприємств Донецької області за період 2010–2016 рр. дозволила встановити повне виконання означеної вимоги лише для ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» (2013 і 2015 рр.) і ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій» (2011 р.) (табл. 3.11). Навпроти, найбільший ступінь розбалансованості й неефективності процесу формування персоналу був характерним для ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій», ПрАТ «Авдіївський завод металевих конструкцій» та ПАТ «Словважмаш». Основною причиною такого стану є від’ємні фінансові результати діяльності підприємств і відсутність збалансованості між темпами зростання заробітної плати й рівнем продуктивності праці.

Слід також акцентувати увагу на тому, що три підприємства, які показали найбільший ступінь розбалансованості за відносними показниками, мають досить низький рівень оплати праці. Так, у 2016 р. середня заробітна плата на ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій» становила всього 2709,74 грн., при тому, що це був найвищий рівень показника за весь досліджуваний персод. Відповідний показник для ПАТ «Словважмаш» дорівнював 3169,05 грн., а для ПрАТ «Авдіївський завод металевих конструкцій» – 3942,04 грн., порівняно з 7827,91 грн.,

Таблиця 3.11 – Оцінка ефективності діяльності машинобудівних підприємств Донецької області протягом 2010–2016 рр. за відносними показниками

Підприємство / співвідношення років	Виконання базової умови ефективності діяльності підприємства						
	I_{ФР}	≥	I_{ПП}	≥	I_{ЗП}	≥	1,0
<i>ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»</i>							
2011/2010	0,373	<	0,828	<	1,116	>	1,0
2012/2011	0,439	<	0,888	<	1,083	>	1,0
2013/2012	3,322	>	1,202	>	1,088	>	1,0
2014/2013	1,709	>	1,054	<	1,205	>	1,0
2015/2014	2,971	>	1,270	>	1,072	>	1,0
2016/2015	0,527	<	1,132	<	1,248	>	1,0
<i>ПАТ «Старокраматорський машинобудівний завод»</i>							
2011/2010	0,518	>	0,402	<	1,654	>	1,0
2012/2011	0,404	<	1,462	>	1,062	>	1,0
2013/2012	0,167	<	0,720	<	1,048	>	1,0
2014/2013	42,597	>	0,720	<	0,878	<	1,0
2015/2014	1,699	>	0,848	<	1,284	>	1,0
2016/2015	0,123	<	3,056	>	1,256	>	1,0
<i>ПАТ «Словважмаш»</i>							
2011/2010	5,273	>	1,008	<	1,203	>	1,0
2012/2011	0,945	<	1,070	>	1,066	>	1,0
2013/2012	0,684	<	1,148	>	0,979	<	1,0
2014/2013	1,438	>	0,519	<	0,520	<	1,0
2015/2014	0,497	>	0,017	<	1,249	>	1,0
2016/2015	91,067	<	108,882	>	1,008	>	1,0
<i>ПАТ «Краматорський завод важкого верстатобудування»</i>							
2011/2010	1,433	>	0,382	<	1,295	>	1,0
2012/2011	0,099	<	7,040	>	1,255	>	1,0
2013/2012	0,828	>	0,757	<	1,244	>	1,0
2014/2013	192,408	>	1,209	>	0,857	<	1,0
2015/2014	0,760	>	0,680	<	1,149	>	1,0
2016/2015	0,779	<	1,236	>	1,109	>	1,0
<i>ПАТ «Слов'янський машинобудівний завод»</i>							
2011/2010	0,161	<	1,965	>	1,141	>	1,0
2012/2011	2,499	>	0,663	<	1,754	>	1,0
2013/2012	0,775	>	0,866	>	0,723	<	1,0
2014/2013	0,553	<	0,617	<	1,231	>	1,0
2015/2014	0,069	<	1,831	>	1,312	>	1,0
2016/2015	0,179	<	1,062	>	0,887	<	1,0
<i>ПАТ «АЗОВМАШ»</i>							
2011/2010	3,381	>	0,412	<	2,636	>	1,0
2012/2011	0,877	=	0,877	=	0,877	<	1,0
2013/2012	1,225	<	1,320	>	1,164	>	1,0
2014/2013	1,575	>	0,222	<	0,762	<	1,0
2015/2014	2,027	<	3,531	>	1,236	>	1,0
2016/2015	3,144	>	1,346	>	0,908	<	1,0
<i>ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій»</i>							
2011/2010	24,186	>	1,926	>	1,494	>	1,0
2012/2011	0,527	<	0,583	<	0,913	<	1,0
2013/2012	0,512	<	1,020	<	1,077	>	1,0
2014/2013	3,975	>	0,577	<	0,961	<	1,0
2015/2014	1,206	<	1,332	>	0,948	<	1,0
2016/2015	0,717	<	0,855	<	1,200	>	1,0
<i>ПрАТ «Авдіївський завод металевих конструкцій»</i>							
2011/2010	1,703	<	1,825	>	1,486	>	1,0
2012/2011	0,600	>	0,536	<	1,050	>	1,0
2013/2012	1,024	>	0,848	<	0,984	<	1,0
2014/2013	0,901	>	0,881	<	1,112	>	1,0
2015/2014	0,594	>	0,520	<	0,599	<	1,0
2016/2015	1,785	<	2,412	>	1,473	>	1,0

Джерело: розраховано і оцінено авторами

характерними для ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод». Отже можна стверджувати, що однією з внутрішніх причин тих проблем, що сьогодні відчувають підприємства є досить низький рівень мотивації працівників на досягнення високих результатів праці й власний професійний розвиток.

Процедура покрокового здійснення трьох фаз діагностики має за мету надати комплексні висновки щодо досягнутого рівня ефективності процесу формування персоналу підприємства, на підґрунті чого мають бути розробленими конкретні оперативні рішення й стратегічні заходи щодо його покращення. З цією метою має бути розробленою шкала ідентифікації досягнутого рівня ефективності процесу формування персоналу, яка б поєднала у собі отримані результати за кожною з трьох запропонованих фаз діагностики. Розробка означеної шкали базувалася на таких загальних принципах.

Перша фаза діагностики:

1. Визначено кількість можливих співвідношень якісних результатів діагностики ефективності процесу формування персоналу за трьома рівнями (виконується, частково виконується або не виконується) для підприємства.

2. За формулою Стерджесса визначено кількість однорідних груп можливих співвідношень, у результаті чого було виокремлено шість градацій (дуже високий, високий, вище середнього, нижче середнього, низький і дуже низький) ступеня виконання узагальнених критеріїв ефективності кожного з шести етапів процесу формування персоналу підприємства.

3. Кожну градацію ступеня виконання узагальнених критеріїв наповнено можливими співвідношеннями отриманих результатів за діагностикою.

Друга фаза діагностики: виокремлено чотири вербальні градації (високо ефективна, середньо ефективна, низько ефективна та неефективна) оцінки ефективності діяльності підприємства за виконанням п'яти співвідношень темпів зростання абсолютних показників. Третя фаза діагностики: виокремлено чотири вербальні градації (високо ефективна, середньо ефективна, низько ефективна та неефективна) оцінки ефективності діяльності підприємства за виконанням трьох співвідношень темпів зростання абсолютних показників, рис. 3.2. Для кожної градації представлено всі можливі варіанти співвідношень темпів зростання показників.

Перша фаза діагностики. Шкала оцінки ступеня виконання критеріїв ефективності шести етапів процесу формування персоналу промислового підприємства, кількість однакових результатів

Дуже високий			Високий			Вище за середній рівень			Нижче за середній рівень			Низький			Дуже низький		
+	±	-	+	±	-	+	±	-	+	±	-	+	±	-	+	±	-
6	0	0	5	0	1	4	0	2	1	5	0	2	1	3	1	0	5
5	1	0	4	1	1	3	1	2	1	4	1	2	0	4	0	2	4
4	2	0	3	3	0	3	0	3	1	3	2	1	2	3	0	1	5
0	6	0	3	2	1	2	3	1	0	5	1	1	1	4	0	0	6
			2	4	0	2	2	2	0	4	2	0	3	3			

Умовні позначення:

+ – узагальнений критерій виконується для окремого етапу;

± – узагальнений критерій частково виконується для окремого етапу;

— узагальнений критерій не виконується для окремого етапу

Друга фаза діагностики. Шкала оцінки ефективності діяльності промислового підприємства за співвідношенням абсолютних показників

Високо ефективна	Середньо ефективна	Низько ефективна	Неефективна
Виконання п'яти або чотирьох співвідношень показників	Виконання трьох або чотирьох співвідношень показників	Виконання одного або двох співвідношень показників	Повне невиконання співвідношень показників
$I_{\Pi} \geq I_Q \geq I_C \geq I_{\Phi} \geq 1,0 \geq I_{\Psi}$; $I_{\Pi} \geq I_Q \geq I_C \geq I_{\Phi} < 1,0 \geq I_{\Psi}$; $I_{\Pi} \geq I_Q \geq I_C \geq I_{\Phi} \geq 1,0 < I_{\Psi}$	$I_{\Pi} < I_Q \geq I_C \geq I_{\Phi} \geq 1,0 \geq I_{\Psi}$; $I_{\Pi} < I_Q \geq I_C \geq I_{\Phi} \geq 1,0 < I_{\Psi}$; $I_{\Pi} \geq I_Q \geq I_C \geq I_{\Phi} \geq 1,0 < I_{\Psi}$; $I_{\Pi} \geq I_Q \geq I_C \geq I_{\Phi} < 1,0 < I_{\Psi}$; $I_{\Pi} < I_Q \geq I_C < I_{\Phi} \geq 1,0 \geq I_{\Psi}$; $I_{\Pi} \geq I_Q \geq I_C < I_{\Phi} \geq 1,0 < I_{\Psi}$; $I_{\Pi} < I_Q \geq I_C < I_{\Phi} \geq 1,0 \geq I_{\Psi}$; $I_{\Pi} \geq I_Q < I_C \geq I_{\Phi} \geq 1,0 \geq I_{\Psi}$	$I_{\Pi} < I_Q < I_C \geq I_{\Phi} \geq 1,0 < I_{\Psi}$; $I_{\Pi} < I_Q < I_C \geq I_{\Phi} < 1,0 \geq I_{\Psi}$; $I_{\Pi} < I_Q < I_C \geq I_{\Phi} \geq 1,0 < I_{\Psi}$; $I_{\Pi} < I_Q \geq I_C < I_{\Phi} < 1,0 < I_{\Psi}$; $I_{\Pi} < I_Q < I_C < I_{\Phi} < 1,0 \geq I_{\Psi}$; $I_{\Pi} < I_Q < I_C < I_{\Phi} \geq 1,0 < I_{\Psi}$; $I_{\Pi} < I_Q < I_C < I_{\Phi} \geq 1,0 < I_{\Psi}$	$I_{\Pi} < I_Q < I_C < I_{\Phi} < 1,0 < I_{\Psi}$; $I_{\Pi} < I_Q < I_C < I_{\Phi} < 1,0 \geq I_{\Psi}$; $I_{\Pi} < I_Q < I_C < I_{\Phi} \geq 1,0 \geq I_{\Psi}$

Третя фаза діагностики. Шкала оцінки ефективності діяльності промислового підприємства за співвідношенням відносних показників

Високо ефективна	Середньо ефективна	Низько ефективна	Неефективна
Повне виконання співвідношень показників	Виконання двох співвідношень показників	Виконання одного співвідношення показників	Повне невиконання співвідношень показників
$I_{\Phi P} \geq I_{\Pi P} \geq I_{3P} \geq 1,0$	$I_{\Phi P} \geq I_{\Pi P} \geq I_{3P} < 1,0$; $I_{\Phi P} \geq I_{\Pi P} < I_{3P} \geq 1,0$; $I_{\Phi P} < I_{\Pi P} \geq I_{3P} \geq 1,0$	$I_{\Phi P} < I_{\Pi P} \geq I_{3P} < 1,0$; $I_{\Phi P} \geq I_{\Pi P} < I_{3P} < 1,0$	$I_{\Phi P} < I_{\Pi P} < I_{3P} \geq 1,0$; $I_{\Phi P} < I_{\Pi P} < I_{3P} < 1,0$

Рисунок 3.2 – Шкала оцінки отриманих результатів за виконанням кожної з трьох фаз діагностики ефективності формування персоналу промислового підприємства

Джерело: розроблено авторами

За результатами діагностики буде отримано три вербальних характеристики різних аспектів здійснення процесу формування

персоналу промислового підприємства, узагальнення яких на основі розробленої шкали, наведеної у Додатку Г, дозволяє отримати інтегральну оцінку. Використання розробленої шкали дозволило узагальнити результати діагностики ефективності процесу формування персоналу восьми досліджуваних машинобудівних підприємств Донецької області для умов 2016 р. (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 – Узагальнення результатів діагностики ефективності процесу формування персоналу восьми машинобудівних підприємств Донецької області для умов 2016 р.

Підприємство	Перша фаза діагностики	Друга фаза діагностики	Третя фаза діагностики	Інтегральна оцінка ефективності процесу формування персоналу
ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»	Висока	Середньо ефективна	Неефективна	Вища за середній рівень
ПАТ «Старокраматорський машинобудівний завод»	Вища за середній рівень	Середньо ефективна	Середньо ефективна	Вища за середній рівень
ПАТ «Словважмаш»	Низька	Середньо ефективна	Середньо ефективна	Нижча за середній рівень
ПАТ «Краматорський завод важкого верстатобудування»	Вища за середній рівень	Середньо ефективна	Середньо ефективна	Вища за середній рівень
ПАТ «Слов'янський машинобудівний завод»	Вища за середній рівень	Середньо ефективна	Низько ефективна	Нижча за середній рівень
ПАТ «АЗОВМАН»	Низька	Середньо ефективна	Низько ефективна	Низька
ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій»	Низька	Середньо ефективна	Неефективна	Низька
ПрАТ «Авдіївський завод металевих конструкцій»	Вища за середній рівень	Середньо ефективна	Середньо ефективна	Вища за середній рівень

Джерело: оцінено авторами

Отже, використання запропонованої моделі діагностики ефективності процесу формування персоналу у звітному році дозволило оцінити її рівень для чотирьох досліджуваних підприємств (ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод», ПАТ «Старокраматорський машинобудівний завод», ПАТ «Краматорський завод важкого верстатобудування» та ПрАТ «Авдіївський завод металевих конструкцій») як «вища за середній рівень», для двох (ПАТ «Словважмаш» та ПАТ «Слов'янський машинобудівний завод») – як «нижча за середній рівень» і ще для двох (ПАТ «АЗОВМАН» і ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій») – як «низьку». Можливість покращення ситуації окремо для кожного підприємства буде залежати від результативності тих заходів, які протягом найближчого часу мають бути запровадженими

керівництвом як протидія руйнівного впливу чинників зовнішнього і внутрішнього характеру дії. У основу обґрунтування таких заходів має бути покладено весь комплекс теоретичних і практичних засад підвищення ефективності процесу формування персоналу промислового підприємства, розроблених у роботі, інструменти економіко-математичного моделювання.

3.3 Прогнозування сценаріїв підвищення ефективності формування персоналу

Ефективне функціонування сучасного промислового підприємства і організації будь-якої господарсько-виробничої спрямованості залежить від значного числа факторів внутрішнього і зовнішнього характеру, трансформаційний вплив яких може мати як позитивну, так і негативну траєкторію змін. При цьому з усього різноманіття чинників впливу основоположним доцільно вважати персонал підприємства, рівень компетентності якого визначає конкурентоспроможність і маневреність суб'єкта господарювання на внутрішньому і зовнішньому ринках, можливості його ефективної виробничо-господарської життєдіяльності не лише в сучасних умовах, а й на перспективу.

Ринкове середовище накладає на систему управління певні жорсткі рамки, висуває конкретні вимоги, від ступеня виконання яких залежить життєздатність підприємства, можливість розвиватися, розробляти і впроваджувати інновації, що, в кінцевому рахунку, формує стійкість його фінансово-економічного стану. Саме тому здатність підприємства до швидких, навіть швидкісних, змін стратегічної траєкторії розвитку є одним із ключових чинників успіху в ринковій економіці. Досягнення такої конкурентної переваги можливо при збігу трьох основних складових: мотивованого, досвідченого і висококомпетентного персоналу, здатного швидко і результативно підлаштовуватися під постійні зміни зовнішнього і внутрішнього середовища; інноваційного продукту, попит на який гарантовано буде високим у найближчій перспективі і ефективного менеджменту, націленого на досягнення збалансованості виробничого і людського векторів розвитку підприємства.

Практична реалізація кожної з трьох означених складових успішної діяльності залежить від результативності тієї стратегії формування персоналу, яку було прийнято на підприємстві.

Враховуючи той факт, що основними етапами формування персоналу було обрано оцінку потреби у персоналі, його безпосередній набір, адаптацію, професійний розвиток, кар'єрне зростання та мотивацію на досягнення високих результатів діяльності, стратегія, обрана на кожному з них буде докорінно змінювати умови здійснення наступних етапів. Саме тому головною задачею керівництва підприємства є визначення бажаної траєкторії його розвитку та встановлення основних пріоритетів перспективного руху. При цьому вибір має робитися з двох основних напрямів: або максимізація прибутку завдяки мінімізації витрат, або інноваційно-інвестиційний вектор розвитку, який супроводжується досить високими витратами, при тому, що отримати віддачу можливо виключно у віддаленій перспективі. Від того, яку стратегію буде обрано, значною мірою будуть залежати управлінські рішення стосовно кожного етапу формування персоналу та загальної соціально-економічної ефективності функціонування підприємства [207, с. 97].

Ефективне формування персоналу промислового підприємства є одним з базових стратегічних процесів у загальній системі управління підприємством. Від того, наскільки економічно обґрунтовано буде визначено потребу у персоналі, якісно організовано процес пошуку та підбору нових кадрів та створено умови для швидкої професійної й соціальної адаптації працівників на підприємстві, буде залежати продуктивність та прибутковість його функціонування. Отже дуже важливого значення набувають напрями підвищення ефективності процесу формування персоналу, до яких, перш за все, слід віднести [208, с. 308–309]:

1. Запровадження дієвої системи професійної орієнтації молоді, яка мешкає у районі/місті розташування підприємства, що надасть можливість відбору й подальшого працевлаштування найбільш мотивованих й талановитих особистостей. З цією метою доцільним є налагодження тісного зв'язку та забезпечення конструктивного діалогу із:

зкладами загальної середньої освіти – проведення ознайомчих екскурсій підприємством для школярів із диференціацією мети заходу залежно від віку відвідувачів (від простого ознайомлення із діяльністю підприємства до контурного занурення у специфіку конкретної професії); активне залучення школярів до проведення тематичних досліджень, рекламних акцій, піар-компаній та

виконання найпростіших видів робіт на конкретні замовлення підприємства; створення спеціалізованих класів або лабораторій у школі за рахунок коштів підприємства; надання можливості відвідування учнями випускних класів програм розвитку персоналу у навчальних центрах підприємства тощо;

зкладами професійно-технічної та вищої освіти – надання можливості студентам проходити стажування та різні види практики на підприємстві протягом періоду навчання; узгодження навчальних програм підготовки ключових для підприємства фахівців з метою якісного опанування студентами знань, що є базовими для стратегічного розвитку підприємства; запрошення фахівців підприємства до викладання провідних дисциплін циклу професійного спрямування; відкриття на підприємстві філіалу навчального закладу тощо;

обласними центрами зайнятості, які мають базу даних фахівців із досвідом роботи та молоді, у тому числі випускників навчальних закладів регіону, що не змогли знайти гідного місця роботи – участь у ярмарках вакансій, пропозиція у реальному часі вакантних робочих місць і вакансій, проведення оглядових семінарів для безробітних осіб та студентів професійно-технічних навчальних закладів щодо особливостей праці у певній професії, резервів підвищення продуктивності праці за рахунок запровадження інноваційних підходів;

регіональними органами влади – активна участь підприємства у всіх професійно спрямованих, інтелектуально-інноваційних й перспективних з точки зору розбудови економіки заходах, що проводяться на рівні району, міста та області, що дозволить позиціонувати його як соціально-активного та відповідального суб'єкта господарювання, підвищити імідж роботодавця та продемонструвати виробничо-господарські можливості.

2. Забезпечення гідного рівня оплати праці та задоволення побутових потреб молоді людини, яку було прийнято на підприємство – лише шляхом повного задоволення матеріальних потреб молоді людини (особливо це є актуальним за умови її перспективності для розвитку підприємства, талановитості та неординарності), які постійно зростають через необхідність створення власної родини та забезпечення її всім необхідним, можливо досягти високого рівня її лояльності до підприємства, прагнення до неперервного власного професійного розвитку та

зацікавленості у розробці й впровадженні інноваційних підходів у власну працю.

3. Створення кодексу корпоративної культури або етики підприємства та його неухильне дотримання працівниками з метою підвищення морально-психологічного клімату у колективі, поступове перетворення його на команду. Важливу увагу при цьому слід приділити адаптації нових працівників до роботи на підприємстві та у трудовому колективі. Від швидкості та результативності професійної й соціальної адаптації особистості буде залежати продуктивність праці нових працівників й загальна ефективність діяльності колективу, фінансово-економічні результати діяльності підприємства.

4. Формування гнучкої системи професійного розвитку персоналу, яка має базуватися на максимальному спрямуванні кадрової стратегії на світові тенденції щодо безперервного процесу розвитку працівників усіх без виключення професійно-кваліфікаційних груп. Обов'язковою умовою функціонування такої системи має стати дотримання вимог соціально-економічної окупності інвестицій у людський капітал, що дозволить прискорити час отримання підприємством економічної віддачі від вкладених у професійне навчання персоналу коштів.

5. Створення дієвого інституту кадрового резерву – залучення до кадрового резерву найбільш перспективних працівників, постійна підтримка їх професійного рівня та розвиток організаційно-управлінських здібностей дозволить, по-перше, забезпечити власні кадрові потреби, а, по-друге, посилити мотивацію найбільш перспективних для підприємства працівників до якісної роботи та підвищення результативності.

Признання та виконання кожного з трьох сформульованих напрямів підвищення ефективності процесу формування персоналу дозволять досягти стратегічної мети діяльності будь-якого підприємства – прибутковості та конкурентоздатності на ринку. Водночас орієнтація керівництвом промислового підприємства під час запобігання негативного впливу на протікання процесу формування персоналу виключно на внутрішні чинники є помилковим і вузьким підходом, використання якого не дозволить у повній мірі досягти очікуваних результатів. Саме тому має бути використаним комплексний підхід до запобігання і скорочення негативного впливу всіх встановлених у роботі внутрішніх і

зовнішніх чинників, для чого було визначено організаційно-економічні заходи, що виступають орієнтиром для розробки управлінських рішень (табл. 3.13) [209; 210].

Таблиця 3.13 – Організаційно-економічні заходи, спрямовані на запобігання негативного впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на процеси формування персоналу промислового підприємства

Зовнішні чинники	Внутрішні чинники
<i>Попит на продукцію підприємства.</i> Трансформація продуктової лінійки пропозиції відповідно до вимог ринку і сучасності; підвищення якості продукції і ступеня її екологічності й безпеки; орієнтація на інновації на всіх етапах виробництва; оптимізація маркетингової стратегії просування товару на ринок	<i>Морально-психологічний клімат.</i> Згуртування колективу шляхом розробки і дотримання морально-етичних норм поведінки в колективі, кодексу корпоративної культури і етики; проведення тематичних заходів, спрямованих на підвищення ступеня лояльності працівників до підприємства; забезпечення персоналу нормальних умов праці
<i>Конкуренція між товаровиробниками на ринку.</i> Побудова конкурентної політики, що базується на якості й асортименті продукції; пошук вітчизняних й іноземних партнерів, укладання договорів про співпрацю	<i>Прийнятий на підприємстві підхід до набору персоналу.</i> Орієнтація на талановиту молодь; розгляд витрат на персонал як інвестиції в людський капітал, запровадження заходів щодо його нагромадження
<i>Рівень економічного розвитку регіону та країни.</i> Перехід на ресурсозберігаючі технології, поновлювані джерела енергії і скорочення частки ресурсних витрат у собівартості продукції; впровадження інновацій в усі сфери виробництва і комерційної діяльності; перепрофілювання каналів поновлення ресурсної бази на локальні джерела	<i>Прогресивність матеріально-технічного забезпечення діяльності.</i> Підвищення рівня прогресивності основних фондів; скорочення терміну доведення продуктивності обладнання до паспортних даних; дотримання вимог щодо безпечної експлуатації обладнання; залучення інвестиційних ресурсів із різних джерел на модернізацію обладнання
<i>Нормативно-правове регулювання виробничої сфери.</i> Чітке виконання керівництвом підприємства взятих на себе обов'язків відповідно до норм чинного трудового законодавства; дотримання персоналом обов'язків відповідно до норм трудового права, трудового договору та корпоративного кодексу	<i>Дієвість профспілкової організації.</i> Перехід від декларативної до дієвої стратегії захисту прав та інтересів працівників і колективу в цілому; поліпшення умов праці і відпочинку персоналу; покращення морально-психологічного клімату в колективі; поширення колективних договорів
<i>Збалансованість можливостей ринку праці та потреб виробничого сектора.</i> Тісна співпраця з навчальними закладами регіону; участь провідних фахівців підприємства у формуванні навчальними закладами програм підготовки фахівців за найбільш дефіцитними професіями і спеціальностями; організація практик і стажувань; моніторинг стану регіонального ринку праці	<i>Створена система професійного розвитку персоналу.</i> Запровадження ефективної системи неперервного професійного розвитку, спрямованої на максимально повне розкриття талантів людини і стимулювання її інноваційної активності на робочому місці; забезпечення дієвості системи кар'єрного зростання найбільш перспективних працівників для розвитку підприємства

Джерело: розроблено авторами

Урахування запропонованих напрямів діяльності та заходів при складанні керівництвом перспективної стратегії розвитку

підприємства дозволить максимально врахувати і надалі використовувати внутрішні потенційні можливості й знизити ризики збитків і фінансових втрат, що стане передумовою стабілізації соціально-економічної сфери.

При цьому слід звернути увагу на той факт, що в основі практичної реалізації кожного із запропонованих організаційно-економічних заходів і напрямів можливих змін має бути професіоналізм, практичний досвід, працездатність, креативність, інноваційність і мотивація тих працівників, які становлять кадровий склад і людський потенціал підприємства. Отже, процес формування персоналу виконує досить важливу функцію у діяльності підприємства, а його ефективність є умовою збалансованого перспективного розвитку. Прагнення до розробки і впровадження означених заходів керівництвом промислового підприємства дозволить підвищити ефективність протікання кожного етапу процесу формування персоналу та поступово наблизитися до тенденції підвищення рівня його конкурентоспроможності на внутрішньому ринку через збалансування обґрунтованих у роботі співвідношень основних показників результативності його діяльності.

Реалізація поставленої мети й розробка конкретного плану дієвих заходів й стратегічних напрямів має ґрунтуватися на результатах проведеного моніторингу ефективності процесу формування персоналу окремо для кожного підприємства. При цьому першочергові кроки мають бути спрямованими на виправлення тих невідповідностей і проблемних моментів, які виступали визначальними при здійсненні інтегральної оцінки ефективності процесу формування персоналу. У основу обґрунтування таких заходів також мають бути покладеними прогностні моделі динаміки значень тих чи інших результуючих показників діяльності підприємства залежно від тенденцій зміни ключових для оцінки ступеня ефективності процесу формування персоналу показників. Водночас слід також акцентувати увагу на тому, що будь-яка економіко-математична модель має здебільшого ймовірнісний характер, ступінь умовності якої особливо посилюється у кризові часи для регіону і країни. Проте навіть це припущення не зменшує практичної цінності таких розрахунків, так як за умови відсутності жодних орієнтирів і векторів руху, що мають забезпечити підвищення ефективності процесу формування

персоналу, менеджери з персоналу мають мати певні обґрунтовані стратегічні напрями розвитку, орієнтація на які дозволить наблизитися до виконання мети, поставленої на кожному етапі.

Проілюструємо прогнозні сценарії підвищення ефективності формування персоналу на прикладі трьох підприємств, що за діагностикою мають найбільш незадовільні результати. За результатами діагностики ефективності процесу формування персоналу ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» у 2016 р. найбільш проблемні моменти було виявлено на третій фазі оцінки, тобто на підприємстві при достатньо високих показниках результативності його виробничо-господарської діяльності спостерігалася невідповідність між темпами зростання середньої заробітної плати, продуктивності праці й фінансової результативності використання персоналу, що знижувало загальну інтегральну оцінку. З метою виявлення показника, що найбільшим чином впливає на значення фінансової результативності використання персоналу і який би міг стати дієвим важелем підвищення ефективності процесу формування персоналу досліджуваного підприємства було застосовано процедури економіко-математичного моделювання. У результаті проведення означених процедур за період 2010–2016 рр. було з'ясовано, що на рівень фінансової результативності використання персоналу на підприємстві прямим чином впливає лише динаміка показника продуктивності праці (табл. 3.14).

Таблиця 3.14 – Результати економіко-математичного моделювання залежності рівня фінансової результативності використання персоналу (у) від факторних показників для умов ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»

Факторний показник (х)	Формула зв'язку	R ²	Наявність та сила зв'язку
Чистий прибуток, тис. грн.	$y = 2E-05x^{1,1101}$	0,9846	Тісний прямий зв'язок
Продуктивність праці, тис. грн./люд.	$y = 6E-09x^{4,0361}$	0,8068	Тісний прямий зв'язок
Середня кількість працівників, осіб	$y = 9E-07x^2 - 0,0345x + 307,25$	0,5153	Зв'язок слабкий прямий
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	$y = 4E-35x^{5,5518}$	0,4821	Зв'язок відсутній
Середня заробітна плата, грн.	$y = -2E-06x^2 + 0,0384x - 99,786$	0,3638	Зв'язок відсутній
Рентабельність виробництва, %	$y = -9191,7x^2 + 7558,2x - 1497,3$	0,3566	Зв'язок відсутній
Питома вага витрат на оплату праці у операційних витратах, %	$y = -4,5441x^2 + 234,89x - 2978$	0,2304	Зв'язок відсутній
Фондовіддача, грн./грн.	$y = 171,78x^2 - 676,65x + 678,65$	0,1785	Зв'язок відсутній

Джерело: розраховано авторами

Отже, за результатами проведених розрахунків можна зробити висновок, що найбільш дієвим напрямом підвищення ефективності процесу формування персоналу, а саме збалансування співвідношення відносних показників діяльності підприємства у межах третьої фази діагностики, для ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» є зростання рівня продуктивності праці персоналу. Саме тому фахівці з управління персоналом мають найближчим часом спрямувати зусилля на підвищення рівня продуктивності праці персоналу, при чому головну увагу слід надавати нематеріальним формам мотивації, так як за математичною оцінкою було встановлено, що зростання рівня середньої заробітної плати на підприємстві не сприяє підвищенню фінансової результативності використання персоналу. Мають бути використаними всі інструменти нематеріальної мотивації від підвищення морально-психологічного клімату в колективі і до активізації процесів професійного розвитку. Другою обов'язковою умовою підвищення рівня фінансової результативності використання персоналу є зростання розміру чистого прибутку підприємства, проте за сучасних умов у сфері управління персоналом практично відсутні дієві важелі реалізації цього завдання, так як його розв'язання переміщується до сфери маркетингових досліджень, податкових, договірних й політико-суспільних відносин.

Протягом дослідження чисельність персоналу на підприємстві мала тенденцію до постійного скорочення, при тому, що найменше його значення було характерним для 2011 р. і дорівнювало 0,65%, а максимальне 9,3% – для 2015 р. Ураховуючи той факт, що у найближчі роки досить ймовірним є як збереження тенденції скорочення персоналу, так і можливість зростання значення показника за умови підвищення соціально-економічної стабільності у регіоні, було здійснено прогнозування зміни результуючих показників для діапазону зміни чисельності працівників у інтервалі від –10,0 до +10,0%. Виходячи з того, що обсяг чистого доходу у 2016 р. збільшився порівняно з 2015 р. на 3,8%, а у 2015 р. – на 15,2%, було здійснено прогнозування зміни результуючих показників для діапазону зміни обсягу чистого доходу в інтервалі від –20,0 до +20,0%. Враховуючи той факт, що у 2016 і 2014 рр. темпи зростання середньої заробітної плати незначно перевищували 20,0%, а у 2015 р. – 7,0%, було здійснено

прогнозування динаміки зростань результуючих показників діяльності підприємства за умови незмінного рівня середньої заробітної плати, його зростання на 10,0 і 20,0%. Усі перелічені робочі гіпотези та встановлені економіко-математичні залежності було покладено у основу розрахунку прогнозних сценаріїв подальшого розвитку подій на підприємстві (додаток Д). На основі розроблених сценаріїв для кожної гіпотези було обрано порогові значення показників, досягнення яких гарантовано збалансує умову ефективності (табл. 3.15).

Таблиця 3.15 – Порогові значення показників, досягнення яких за кожною гіпотезою буде супроводжуватися для ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» виконанням базової умови за третьою фазою діагностики

Зміна чисельності, осіб	Зміна середньої заробітної плати, %	Зміна обсягу чистого доходу від реалізації продукції, %	Ілюстрація виконання базової умови за третьою фазою діагностики
const*	const	const	1,893>1,000=1,000
	↗ 10,0	↗ 10,0	2,780>1,000=1,000
	↗ 20,0	↗ 20,0	3,950>1,200=1,200
↙ 1,0	const	↙ 1,0	1,892>1,000=1,000
	↗ 10,0	↗ 9,0	2,791>1,101>1,100
	↗ 20,0	↗ 19,0	3,977>1,202>1,200
↙ 5,0	const	↙ 5,0	1,893>1,000=1,000
	↗ 10,0	↗ 5,0	2,835>1,105>1,100
	↗ 20,0	↗ 14,0	3,951>1,200=1,200
↙ 8,0	const	↙ 8,0	1,892>1,000=1,000
	↗ 10,0	↗ 2,0	2,870>1,109>1,100
	↗ 20,0	↗ 11,0	4,037>1,206>1,200
↙ 10,0	const	↙ 10,0	1,893>1,000=1,000
	↗ 10,0	↗ 1,0	2,781>1,100=1,100
	↗ 20,0	↗ 8,0	3,951>1,200=1,200
↗ 10,0	const	↗ 10,0	1,892>1,000=1,000
	↗ 10,0	↗ 20,0	2,780>1,100=1,100
	↗ 20,0	↗ 32,0	3,950>1,200=1,200
↗ 8,0	const	↗ 8,0	1,898>1,001>1,000
	↗ 10,0	↗ 19,0	2,808>1,103>1,100
	↗ 20,0	↗ 30,0	4,012>1,205>1,200
↗ 5,0	const	↗ 5,0	1,892>1,000>1,000
	↗ 10,0	↗ 16,0	2,829>1,105>1,100
	↗ 20,0	↗ 26,0	3,950>1,200=1,200
↗ 1,0	const	↗ 1,0	1,893>1,000=1,000
	↗ 10,0	↗ 12,0	2,873>1,109>1,100
	↗ 20,0	↗ 22,0	4,057>1,208>1,200

Джерело: розраховано автором

*Умовні позначення: ↗ – зростання значення показника; ↙ – зменшення значення показника; const – незмінний рівень показника

Так, якщо чисельність персоналу підприємства зменшиться на 1,0%, а середня заробітна плата залишиться без змін, умова ефективності за третьою фазою навіть при скороченні обсягу чистого доходу від реалізації продукції на 1,0% буде мати вигляд:

1,892 > 1,000=1,000 (додаток Д). Якщо ж чисельність персоналу підприємства буде збільшеною на 8,0%, а середня заробітна плата зросте на 10,0%, досягти збалансованості умови ефективності можна буде при зростанні обсягу чистого доходу від реалізації продукції на 19,0%: 2,808 > 1,103 > 1,100. При кожному з розрахованих порогових значення показників, за інших рівних обставин, умова ефективності третьої фази діагностики для підприємства з вигляду $I_{\Phi P} < I_{\Pi\Pi} < I_{3\Pi} \geq 1,0$ перетвориться на вид $I_{\Phi P} \geq I_{\Pi\Pi} \geq I_{3\Pi} \geq 1,0$, що дозволило би змінити оцінку з «неефективна» на «високо ефективна». Отже, за умов запровадження на ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» комплексної системи управління ефективністю формування персоналу із зосередженням основної уваги на етапі «Становлення й колективне виховання особистості, запровадження безперервного професійного розвитку персоналу», підприємство зможе змінити оцінку з «вище середнього» на «дуже висока ефективність».

Діагностика ефективності процесу формування персоналу ПАТ «Слов'янський машинобудівний завод» для умов 2016 р. дозволила встановити, що саме на третій фазі моделі оцінки було виявлено найбільші відхилення від встановлених умов, що у результаті за розробленою шкалою дало інтегральну оцінку «нижча за середній рівень». Було виокремлено відразу дві причини такого незадовільного стану – по-перше, на підприємстві відбулося падіння на 11,3% рівня середньої заробітної плати, по-друге, спостерігалось скорочення на 82,1% значення фінансової результативності використання персоналу. У основі подолання означених тенденцій має бути покладено цілісний комплекс дієвих заходів, спрямованих на відновлення збалансованого співвідношення відносних показників оцінки виробничо-господарської діяльності підприємства.

Процедура виявлення найбільш впливових важелів на динаміку значення фінансової результативності використання персоналу, здійсненого на підставі економіко-математичного моделювання за період 2010–2016 рр., дозволила обрати показник фондівддачі (табл. 3.16).

З метою здійснення процедур прогнозування можливих сценаріїв подальшого розвитку подій для підприємства та встановлення нормативних значень складових тих відносних показників, співвідношення яких утворює умову ефективності, яку

було використано на третій фазі діагностики, було прийнято такі робочі гіпотези. По-перше, починаючи з 2013 р. на підприємстві спостерігалось щорічне середньої інтенсивності скорочення чисельності персоналу, а, отже досить ймовірним є збереження набутої тенденції і надалі. Саме тому здійснено розрахунок зміни значень базових для дослідження показників (продуктивність праці й фінансова результативність використання персоналу) за умови скорочення чисельності персоналу на одну-п'ять осіб, незмінного штату або зростання чисельності персоналу на одну, десять осіб.

Таблиця 3.16 – Результати економіко-математичного моделювання залежності рівня фінансової результативності використання персоналу (у) від факторних показників для умов ПАТ «Слов'янський машинобудівний завод»

Факторний показник (x)	Формула зв'язку	R ²	Наявність та сила зв'язку
Чистий прибуток, тис. грн.	$y = 4E-08x^2 + 0,0016x - 1,0739$	0,9884	Тісний прямий зв'язок
Фондовіддача, грн./грн.	$y = -0,0128x^2 + 2,1003x - 21,986$	0,9004	Тісний зворотній зв'язок
Середня кількість працівників, осіб	$y = 0,0022x^2 - 2,5077x + 713,98$	0,8028	Тісний прямий зв'язок
Рентабельність виробництва, %	$y = 190,12x^2 - 38,737x - 0,5596$	0,7100	Тісний прямий зв'язок
Середня заробітна плата, грн.	$y = 6E-06x^2 - 0,0632x + 172,69$	0,5043	Зв'язок відсутній
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	$y = 3E-09x^2 - 0,0008x + 59,443$	0,1139	Зв'язок відсутній
Питома вага витрат на оплату праці у операційних витратах, %	$y = 0,121x + 4,2227$	0,0021	Зв'язок відсутній
Продуктивність праці, тис. грн./люд.	$y = 0,0061x + 5,0081$	0,0006	Зв'язок відсутній

Джерело: розраховано авторами

По-друге, відновна вартість основних фондів протягом періоду дослідження мала нестійку тенденцію зміни, а у базовому році порівняно з попереднім роком скоротилася на 0,28%. Саме тому у розрахунки фондівіддачі було закладено найбільш ймовірні прогнозовані варіанти зміни відновної вартості основних фондів – скорочення на 0,28%, на 1,0 і 2,0%, зростання на 1,0–3,0, на 5,0 і 10,0%. По-третє, виходячи з того, що зростання рівня показників фондівіддачі та продуктивності праці прямим чином залежить від напряму й розміру зміни обсягу чистого доходу від реалізації продукції, було здійснено прогнозування динаміки та темпів зростання означених результативних показників залежно від зміни обсягу чистого доходу підприємства у діапазоні від 1,0 до 50,0%. По-четверте, умова ефективності за третьою фазою діагностики вимагає незмінного рівня середньої заробітної плати або наявності динаміки його зростання. Враховуючи це і той факт, що найвищий рівень середньої заробітної плати на підприємстві спостерігався у

2015 р. і становив 7426,38 грн., порівняно з яким у 2016 р. відбулося скорочення значення показника на 11,3%, було здійснено прогнозування можливого співвідношення темпів зростання значень відносних показників у межах умови ефективності за третьою фазою діагностики при незмінному рівні середньої заробітної плати, його зростанні на 11,3% і перспективному підвищенні до 20,0%. По-п'яте, у основу розрахунку прогнозних значень результуючого відносного показника фінансової результативності використання персоналу залежно від досягнутого рівня фондівдачі та очікуваної зміни чистого доходу від реалізації продукції було покладено отриману кореляційно-регресійну модель (додаток Е).

У результаті дотримання встановлених робочих гіпотез математичним шляхом було обґрунтовано порогові значення показників за різних варіантів зміни базових умов функціонування підприємства, орієнтація на які керівництвом має сприяти виконанню співвідношення індексів складових показників умови ефективності (табл. 3.17). Так, якщо чисельність персоналу підприємства зменшиться на одну особу, відновна вартість основних фондів скоротиться на 0,28% і середня заробітна плата зросте на 11,3%, умова ефективності за третьою фазою при зростанні обсягу чистого доходу від реалізації продукції на 12,0% буде мати вигляд: $33,631 > 1,122 > 1,113$ (додаток Е). Якщо чисельність персоналу підприємства буде скорочено на п'ять осіб, відновна вартість основних фондів зросте на 1,0% і залишаться незмінними середня заробітна плата й обсяг чистого доходу від реалізації продукції, умова ефективності прийме вигляд: $3,186 > 1,009 > 1,000$. Якщо чисельність персоналу залишиться незмінною, відновна вартість основних фондів зросте на 10,0% і середня заробітна плата й обсяг чистого доходу від реалізації продукції зростуть одночасно на 20,0%, буде отримано таке співвідношення індексів відносних показників: $26,311 > 1,200 = 1,200$.

Отже, запровадження керівництвом підприємства дієвих оперативних й стратегічних заходів щодо дотримання відповідних порогових значень ключових для розвитку підприємства та формування персоналу показників дозволить змінити оцінку, отриману за третьою фазою діагностики з «низько ефективна» на «високо ефективна», що підвищить інтегральну оцінку з «нижча за середній рівень» до «висока ефективність» формування персоналу.

Таблиця 3.17 – Порогові значення показників, досягнення яких за кожною гіпотезою буде супроводжуватися для ПАТ «Слов'янський машинобудівний завод» виконанням базової умови за третьою фазою діагностики

Зміна чисельності, осіб	Зміна середньої заробітної плати, %	Зміна обсягу чистого доходу від реалізації продукції, %	Зміна відновної вартості основних фондів, %	Ілюстрація виконання базової умови за третьою фазою діагностики	Зміна відновної вартості основних фондів, %	Ілюстрація виконання базової умови за третьою фазою діагностики	Зміна відновної вартості основних фондів, %	Ілюстрація виконання базової умови за третьою фазою діагностики	Зміна відновної вартості основних фондів, %	Ілюстрація виконання базової умови за третьою фазою діагностики			
↙ 1*	↗ 11,3	↗ 12,0	↙ 0,28	33,631>1,122>1,113	↗ 1,0	30,401>1,122>1,113	↗ 2,0	27,933>1,122>1,113	↙ 1,0	33,188>1,114>1,113			
	↗ 20,0	↗ 20,0		const		const		const		const	const	const	const
	↗ 11,3	↗ 11,0		↗ 20,0		↗ 20,0		↗ 20,0		↗ 20,0	↗ 20,0	↗ 20,0	↗ 20,0
↙ 2	↗ 11,3	↗ 11,0	↙ 0,28	31,360>1,114>1,113	↗ 1,0	28,153>1,114>1,113	↗ 2,0	25,703>1,114>1,113	↙ 1,0	33,188>1,116>1,113			
	↗ 20,0	↗ 20,0		const		const		const		const	const	const	
	↗ 11,3	↗ 11,0		↗ 20,0		↗ 20,0		↗ 20,0		↗ 20,0	↗ 20,0	↗ 20,0	↗ 20,0
↙ 3	↗ 11,3	↗ 11,0	↙ 0,28	31,360>1,116>1,113	↗ 1,0	28,153>1,116>1,113	↗ 2,0	25,703>1,116>1,113	↙ 1,0	33,188>1,118>1,113			
	↗ 20,0	↗ 20,0		const		const		const		const	const	const	
	↗ 11,3	↗ 11,0		↗ 20,0		↗ 20,0		↗ 20,0		↗ 20,0	↗ 20,0	↗ 20,0	↗ 20,0
↙ 4	↗ 11,3	↗ 11,0	↙ 0,28	31,360>1,118>1,113	↗ 1,0	28,153>1,118>1,113	↗ 2,0	25,703>1,118>1,113	↙ 1,0	33,188>1,120>1,113			
	↗ 20,0	↗ 20,0		const		const		const		const	const	const	
	↗ 11,3	↗ 11,0		↗ 20,0		↗ 20,0		↗ 20,0		↗ 20,0	↗ 20,0	↗ 20,0	↗ 20,0
↙ 5	↗ 11,3	↗ 11,0	↙ 0,28	31,360>1,120>1,113	↗ 1,0	28,153>1,120>1,113	↗ 2,0	25,703>1,120>1,113	↙ 1,0	33,188>1,122>1,113			
	↗ 20,0	↗ 19,0		const		const		const		const	const	const	
	↗ 11,3	↗ 12,0		↗ 20,0		↗ 20,0		↗ 20,0		↗ 20,0	↗ 20,0	↗ 20,0	↗ 20,0
const	↗ 11,3	↗ 12,0	↙ 0,28	33,631>1,120>1,113	↗ 1,0	30,401>1,120>1,113	↗ 2,0	27,933>1,120>1,113	↙ 1,0	33,188>1,122>1,113			
	↗ 20,0	↗ 20,0		const		const		const		const	const	const	
	↗ 11,3	↗ 12,0		↗ 20,0		↗ 20,0		↗ 20,0		↗ 20,0	↗ 20,0	↗ 20,0	↗ 20,0
↗ 1	↗ 11,3	↗ 12,0	↙ 0,28	33,631>1,118>1,113	↗ 1,0	30,401>1,118>1,113	↗ 2,0	27,933>1,118>1,113	↙ 1,0	33,188>1,120>1,113			
	↗ 20,0	↗ 21,0		const		const		const		const	const	const	
	↗ 11,3	↗ 14,0		↗ 20,0		↗ 20,0		↗ 20,0		↗ 20,0	↗ 20,0	↗ 20,0	↗ 20,0
↗ 10	↗ 11,3	↗ 14,0	↙ 0,28	38,162>1,119>1,113	↗ 1,0	34,885>1,119>1,113	↗ 2,0	31,608>1,119>1,113	↙ 1,0	33,188>1,122>1,113			
	↗ 20,0	↗ 23,0		const		const		const		const	const	const	
	↗ 11,3	↗ 3,0		↗ 20,0		↗ 20,0		↗ 20,0		↗ 20,0	↗ 20,0	↗ 20,0	↗ 20,0
↙ 1	↗ 11,3	↗ 12,0	↙ 2,0	38,079>1,122>1,113	↗ 3,0	25,508>1,122>1,113	↗ 5,0	20,785>1,122>1,113	↙ 10,0	9,667>1,122>1,113			
	↗ 20,0	↗ 20,0		const		const		const		const	const	const	
	↗ 11,3	↗ 11,0		↗ 20,0		↗ 20,0		↗ 20,0		↗ 20,0	↗ 20,0	↗ 20,0	↗ 20,0
↙ 2	↗ 11,3	↗ 11,0	↙ 2,0	35,775>1,114>1,113	↗ 3,0	23,269>1,114>1,113	↗ 5,0	18,608>1,114>1,113	↙ 10,0	7,572>1,114>1,113			
	↗ 20,0	↗ 20,0		const		const		const		const	const	const	
	↗ 11,3	↗ 11,0		↗ 20,0		↗ 20,0		↗ 20,0		↗ 20,0	↗ 20,0	↗ 20,0	↗ 20,0
↙ 3	↗ 11,3	↗ 11,0	↙ 2,0	35,775>1,116>1,113	↗ 3,0	23,269>1,116>1,113	↗ 5,0	18,608>1,116>1,113	↙ 10,0	7,572>1,116>1,113			
	↗ 20,0	↗ 20,0		const		const		const		const	const	const	
	↗ 11,3	↗ 11,0		↗ 20,0		↗ 20,0		↗ 20,0		↗ 20,0	↗ 20,0	↗ 20,0	↗ 20,0
↙ 4	↗ 11,3	↗ 11,0	↙ 2,0	35,775>1,118>1,113	↗ 3,0	23,269>1,118>1,113	↗ 5,0	18,608>1,118>1,113	↙ 10,0	7,572>1,118>1,113			
	↗ 20,0	↗ 20,0		const		const		const		const	const	const	
	↗ 11,3	↗ 11,0		↗ 20,0		↗ 20,0		↗ 20,0		↗ 20,0	↗ 20,0	↗ 20,0	↗ 20,0
↙ 5	↗ 11,3	↗ 11,0	↙ 2,0	35,775>1,120>1,113	↗ 3,0	23,269>1,120>1,113	↗ 5,0	18,608>1,120>1,113	↙ 10,0	9,667>1,118>1,113			
	↗ 20,0	↗ 19,0		const		const		const		const	const	const	
	↗ 11,3	↗ 12,0		↗ 20,0		↗ 20,0		↗ 20,0		↗ 20,0	↗ 20,0	↗ 20,0	↗ 20,0
const	↗ 11,3	↗ 12,0	↙ 2,0	38,079>1,120>1,113	↗ 3,0	30,401>1,120>1,113	↗ 5,0	27,933>1,120>1,113	↙ 10,0	9,667>1,122>1,113			
	↗ 20,0	↗ 20,0		const		const		const		const	const	const	
	↗ 11,3	↗ 12,0		↗ 20,0		↗ 20,0		↗ 20,0		↗ 20,0	↗ 20,0	↗ 20,0	↗ 20,0
↗ 1	↗ 11,3	↗ 12,0	↙ 2,0	38,079>1,118>1,113	↗ 3,0	30,401>1,118>1,113	↗ 5,0	27,933>1,118>1,113	↙ 10,0	9,667>1,120>1,113			
	↗ 20,0	↗ 21,0		const		const		const		const	const	const	
	↗ 11,3	↗ 14,0		↗ 20,0		↗ 20,0		↗ 20,0		↗ 20,0	↗ 20,0	↗ 20,0	↗ 20,0
↗ 10	↗ 11,3	↗ 14,0	↙ 2,0	42,674>1,119>1,113	↗ 3,0	38,162>1,119>1,113	↗ 5,0	34,885>1,119>1,113	↙ 10,0	9,667>1,122>1,113			
	↗ 20,0	↗ 23,0		const		const		const		const	const	const	
	↗ 11,3	↗ 3,0		↗ 20,0		↗ 20,0		↗ 20,0		↗ 20,0	↗ 20,0	↗ 20,0	↗ 20,0

Джерело: розраховано авторами *Умовні позначення: ↗ – зростання значення; ↙ – зменшення значення; const – незмінний рівень показника

За результатами проведеної діагностики на базі ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій» для умов 2016 р. було визнано низьку ефективність процесу формування персоналу. Було виокремлено дві причини такого незадовільного стану – по-перше, на підприємстві відбулося падіння на 14,5% рівня продуктивності праці, по-друге, спостерігалось від’ємне значення фінансової результативності використання персоналу. Процедура виявлення найбільш впливових важелів на динаміку значення фінансової результативності використання персоналу, здійсненого на підставі економіко-математичного моделювання за період 2010–2016 рр., дозволила обрати показник рентабельності виробництва (табл. 3.18).

У основу процедури прогнозування сценаріїв подальшого розвитку подій для підприємства та встановлення порогових значень складових тих відносних показників, співвідношення яких утворює умову ефективності, яку було використано на третій фазі діагностики, було прийнято такі робочі гіпотези. По-перше, починаючи з 2013 р. на підприємстві спостерігалось щорічне скорочення чисельності персоналу, максимальний рівень якої було досягнуто у 2015 р. – 30 осіб. Натомість найбільший рівень зростання чисельності персоналу був характерним для 2011 р. і становив 33 особи. Саме тому здійснено розрахунок зміни значень базових для дослідження показників (продуктивність праці й фінансова результативність використання персоналу) за умови скорочення чисельності персоналу на десять, двадцять і тридцять осіб, незмінного штату або зростання чисельності персоналу на десять, двадцять й тридцять осіб.

Таблиця 3.18 – Результати економіко-математичного моделювання залежності рівня фінансової результативності використання персоналу (у) від факторних показників для умов ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій»

Факторний показник (x)	Формула зв'язку	R ²	Наявність та сила зв'язку
Чистий прибуток, тис. грн.	$y = -4E-06x^2 + 0,021x - 10,416$	0,8095	Тісний зворотній зв'язок
Фондовіддача, грн./грн.	$y = -0,2975x^2 + 7,4637x - 31,583$	0,7178	Помірний зворотній зв'язок
Середня кількість працівників, осіб	$y = -0,0009x^2 + 0,6136x - 105,81$	0,5099	Слабкий зворотній зв'язок
Рентабельність виробництва, %	$y = 313,6888x^2 + 71,9942x - 10,6808$	0,8862	Тісний прямий зв'язок
Середня заробітна плата, грн.	$y = 2E-05x^2 - 0,0856x + 88,212$	0,0441	Зв'язок відсутній
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	$y = -6E-09x^2 + 0,001x - 28,312$	0,7685	Помірний зворотній зв'язок
Питома вага витрат на оплату праці у операційних витратах, %	$y = 0,1027x^2 - 6,5071x + 91,724$	0,6012	Помірний зворотній зв'язок
Продуктивність праці, тис. грн./люд.	$y = -0,0008x^2 + 0,4396x - 41,401$	0,7845	Помірний зворотній зв'язок

Джерело: розраховано авторами

По-друге, виходячи з того, що зростання рівня продуктивності праці прямим чином залежить від напряму й розміру зміни обсягу чистого доходу від реалізації продукції, було здійснено його прогнозування залежно від зміни обсягу чистого доходу підприємства у діапазоні від 1,0 до 20,0%. По-третє, виходячи з того, що рентабельність виробництва розраховується шляхом співвідношення розміру валового прибутку та собівартості продукції, було здійснено прогнозування зміни розміру собівартості (y) залежно від динаміки обсягу чистого доходу від реалізації продукції (x) відповідно до встановленої економіко-математичної моделі, що має вигляд: $y = 2E-06x^2 + 0,6426x + 6660$, $R^2 = 0,9917$. По-четверте, протягом трьох останніх років підприємство отримувало валовий збиток, а до цього максимальний рівень валового прибутку було отримано у 2013 р. – 4170 тис. грн. Отже, було здійснено прогнозування зміни рівня рентабельності виробництва виходячи з того, що обсяг валового прибутку сягне 1500, 2000, 2500, 3000 і 3500 тис. грн. По-п'яте, умова ефективності за третьою фазою діагностики вимагає незмінного рівня середньої заробітної плати або наявності динаміки його зростання. Враховуючи це і той факт, що найвищий рівень середньої заробітної плати на підприємстві спостерігався у 2016 р. і становив 2709,74 грн., тобто зріс на 20,0% порівняно з попереднім роком, було здійснено прогнозування можливого співвідношення темпів зростання значень відносних показників у межах умови ефективності за третьою фазою діагностики при незмінному рівні середньої заробітної плати, його зростанні на 5,0, 10,0, 15,0 і 20,0% (додаток Ж).

У результаті дотримання встановлених робочих гіпотез математичним шляхом було обґрунтовано порогові значення показників за різних варіантів зміни базових умов функціонування підприємства, орієнтація на які керівництвом має сприяти виконанню співвідношення індексів складових показників умови ефективності (табл. 3.19). Так, було встановлено, якщо чисельність персоналу підприємства зменшиться на десять осіб, середня заробітна плата залишиться без змін, а валовий прибуток становить 2500 тис. грн., то досягти збалансованості умови ефективності за третьою фазою діагностики можна буде при скороченні обсягу чистого доходу від реалізації продукції на 4,0%. За цих обставин умова ефективності прийме вигляд: $407,477 > 1,009 > 1,000$. Якщо

Таблиця 3.19 – Порогові значення показників, досягнення яких за кожною гіпотезою буде супроводжуватися для ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій» виконанням базової умови за третьою фазою діагностики

Зміна середньої заробітної плати, %	Розмір валового прибутку, тис. грн.	Зміна обсягу чистого доходу від реалізації продукції, %	Зміна чисельності, осіб	Ілюстрація виконання базової умови за третьою фазою діагностики	Зміна обсягу чистого доходу від реалізації продукції, %	Зміна чисельності, осіб	Ілюстрація виконання базової умови за третьою фазою діагностики	Зміна обсягу чистого доходу від реалізації продукції, %	Зміна чисельності, осіб	Ілюстрація виконання базової умови за третьою фазою діагностики	Зміна обсягу чистого доходу від реалізації продукції, %	Зміна чисельності, осіб	Ілюстрація виконання базової умови за третьою фазою діагностики
const*	1500	const	const	104,790>1,000=1,000	↘4,0	↙10	114,710>1,009>1,000	↘9,0	↙20	127,988>1,007>1,000	↘14,0	↙30	142,349>1,006>1,000
↗5,0		↗5,0		93,184>1,050=1,050	const		104,790>1,051>1,050	↘5,0		117,284>1,052>1,050	↘10,0		130,769>1,053>1,050
↗10,0		↗10,0		82,379>1,100=1,100	↗5,0		93,184>1,103>1,100	const		104,790>1,107>1,100	↘5,0		117,284>1,111>1,100
↗15,0		↗15,0		72,297>1,150=1,150	↗10,0		82,379>1,156>1,150	↗4,0		95,439>1,151>1,150	↘1,0		107,284>1,158>1,150
↗20,0		↗20,0		62,870>1,200=1,200	↗15,0		72,297>1,208>1,200	↗9,0		84,480>1,207>1,200	↘3,0		97,726>1,205>1,200
const	2000	const	const	237,020>1,000=1,000	↘4,0	↙10	252,088>1,009>1,000	↘9,0	↙20	272,300>1,007>1,000	↘14,0	↙30	294,215>1,006>1,000
↗5,0		↗5,0		219,428>1,050=1,050	const		237,020>1,051>1,050	↘5,0		256,003>1,052>1,050	↘10,0		276,541>1,053>1,050
↗10,0		↗10,0		203,085>1,100=1,100	↗5,0		219,428>1,103>1,100	const		237,020>1,107>1,100	↘5,0		256,003>1,111>1,100
↗15,0		↗15,0		187,869>1,150=1,150	↗10,0		203,085>1,156>1,150	↗4,0		222,842>1,151>1,150	↘1,0		240,701>1,158>1,150
↗20,0		↗20,0		173,671>1,200=1,200	↗15,0		187,869>1,208>1,200	↗9,0		206,260>1,207>1,200	↘3,0		226,307>1,205>1,200
const	2500	const	const	386,340>1,000=1,000	↘4,0	↙10	407,477>1,009>1,000	↘9,0	↙20	435,878>1,007>1,000	↘14,0	↙30	466,730>1,006>1,000
↗5,0		↗5,0		361,702>1,050=1,050	const		386,340>1,051>1,050	↘5,0		412,975>1,052>1,050	↘10,0		441,843>1,053>1,050
↗10,0		↗10,0		338,855>1,100=1,100	↗5,0		361,702>1,103>1,100	const		386,260>1,107>1,100	↘5,0		412,975>1,111>1,100
↗15,0		↗15,0		317,618>1,150=1,150	↗10,0		338,855>1,156>1,150	↗4,0		366,480>1,151>1,150	↘1,0		391,500>1,158>1,150
↗20,0		↗20,0		297,836>1,200=1,200	↗15,0		317,618>1,208>1,200	↗9,0		343,290>1,207>1,200	↘3,0		371,332>1,205>1,200
const	3000	const	const	552,751>1,000=1,000	↘4,0	↙10	580,878>1,009>1,000	↘9,0	↙20	618,721>1,007>1,000	↘14,0	↙30	659,893>1,006>1,000
↗5,0		↗5,0		520,008>1,050=1,050	const		552,751>1,051>1,050	↘5,0		588,199>1,052>1,050	↘10,0		626,677>1,053>1,050
↗10,0		↗10,0		483,891>1,100=1,100	↗5,0		520,008>1,103>1,100	const		552,751>1,107>1,100	↘5,0		588,199>1,111>1,100
↗15,0		↗15,0		461,544>1,150=1,150	↗10,0		489,687>1,156>1,150	↗4,0		526,354>1,151>1,150	↘1,0		559,614>1,158>1,150
↗20,0		↗20,0		435,363>1,200=1,200	↗15,0		461,544>1,208>1,200	↗9,0		495,570>1,207>1,200	↘3,0		532,799>1,205>1,200
const	3500	const	const	736,251>1,000=1,000	↘4,0	↙10	772,298>1,009>1,000	↘9,0	↙20	820,829>1,007>1,000	↘14,0	↙30	873,704>1,006>1,000
↗5,0		↗5,0		694,344>1,050=1,050	const		736,251>1,051>1,050	↘5,0		781,674>1,052>1,050	↘10,0		831,041>1,053>1,050
↗10,0		↗10,0		655,583>1,100=1,100	↗5,0		694,344>1,103>1,100	const		736,251>1,107>1,100	↘5,0		781,674>1,111>1,100
↗15,0		↗15,0		619,646>1,150=1,150	↗10,0		655,583>1,156>1,150	↗4,0		702,463>1,151>1,150	↘1,0		745,042>1,158>1,150
↗20,0		↗20,0		586,253>1,200=1,200	↗15,0		619,646>1,208>1,200	↗9,0		663,009>1,207>1,200	↘3,0		710,710>1,205>1,200
const	1500	↗5,0	↗10	93,184>1,002>1,000	↗10,0	↗20	82,379>1,003>1,000	↗15,0	↗30	72,297>1,004>1,000	↗14,0	↗30	61,057>1,005>1,000
↗10,0		↗11,0		80,307>1,059>1,050	↗16,0		70,361>1,058>1,050	↗21,0		61,057>1,057>1,050			
↗15,0		↗16,0		70,361>1,107>1,100	↗21,0		61,057>1,103>1,100	↗26,0		52,338>1,101>1,100			
↗20,0		↗21,0		61,057>1,154>1,150	↗27,0		50,659>1,158>1,150	↗32,0		42,572>1,153>1,150			
const		2000		↗26,0	↗26,0		52,338>1,202>1,200	↗32,0		42,572>1,204>1,200			↗38,0
const	2500		↗5,0	↗10	219,428>1,002>1,000	↗10,0	203,085>1,003>1,000	↗15,0	187,869>1,004>1,000				
↗5,0			↗11,0		199,956>1,059>1,050	↗16,0	184,951>1,058>1,050	↗21,0	170,946>1,057>1,050				
↗10,0			↗16,0		184,951>1,107>1,100	↗21,0	170,946>1,103>1,100	↗26,0	157,845>1,101>1,100				
↗15,0			↗21,0		170,946>1,154>1,150	↗27,0	155,327>1,158>1,150	↗32,0	143,206>1,153>1,150				
↗20,0		↗26,0	157,845>1,202>1,200		↗32,0	143,206>1,204>1,200	↗38,0	129,630>1,205>1,200					
const	3000	↗5,0	↗10	361,702>1,002>1,000	↗10,0	338,855>1,003>1,000	↗15,0	317,618>1,004>1,000					
↗5,0		↗11,0		334,484>1,059>1,050	↗16,0	313,550>1,058>1,050	↗21,0	294,042>1,057>1,050					
↗10,0		↗16,0		313,550>1,107>1,100	↗21,0	294,042>1,103>1,100	↗26,0	275,824>1,101>1,100					
↗15,0		↗21,0		294,042>1,154>1,150	↗27,0	272,325>1,158>1,150	↗32,0	255,502>1,153>1,150					
↗20,0		↗26,0		275,824>1,202>1,200	↗32,0	255,502>1,204>1,200	↗38,0	236,690>1,205>1,200					
const	3500	↗5,0	↗10	520,008>1,002>1,000	↗10,0	489,687>1,003>1,000	↗15,0	461,544>1,004>1,000					
↗5,0		↗11,0		483,891>1,059>1,050	↗16,0	456,157>1,058>1,050	↗21,0	430,345>1,057>1,050					
↗10,0		↗16,0		456,157>1,107>1,100	↗21,0	430,345>1,103>1,100	↗26,0	406,274>1,101>1,100					
↗15,0		↗21,0		430,345>1,154>1,150	↗27,0	401,654>1,158>1,150	↗32,0	379,459>1,153>1,150					
↗20,0		↗26,0		406,274>1,202>1,200	↗32,0	379,459>1,204>1,200	↗38,0	354,675>1,205>1,200					
const	1500	↗5,0	↗10	694,344>1,002>1,000	↗10,0	655,583>1,003>1,000	↗15,0	619,646>1,004>1,000					
↗5,0		↗11,0		648,179>1,059>1,050	↗16,0	612,772>1,058>1,050	↗21,0	579,857>1,057>1,050					
↗10,0		↗16,0		612,772>1,107>1,100	↗21,0	579,857>1,103>1,100	↗26,0	549,195>1,101>1,100					
↗15,0		↗21,0		579,857>1,154>1,150	↗27,0	543,314>1,158>1,150	↗32,0	515,078>1,153>1,150					
↗20,0		↗26,0		549,195>1,202>1,200	↗32,0	515,078>1,204>1,200	↗38,0	483,584>1,205>1,200					

Джерело: розраховано авторами *Умовні позначення: ↗ – зростання значення; ↘ – зменшення значення; const – незмінний рівень показника

чисельність персоналу підприємства залишиться незмінною, середня заробітна плата зросте на 20,0%, а валовий прибуток становить 1500 тис. грн., то досягти збалансованості умови ефективності за третьою фазою діагностики можна буде при зростанні обсягу чистого доходу від реалізації продукції на 20,0%. За цих обставин умова ефективності прийме вигляд:

$$68,870 > 1,200 = 1,200.$$

Якщо ж чисельність персоналу підприємства зросте на тридцять осіб, середня заробітна плата порівняно з 2016 р. збільшиться на 5,0%, а валовий прибуток становить 3500 тис. грн., то досягти збалансованості умови ефективності за третьою фазою діагностики можна буде при зростанні обсягу чистого доходу від реалізації продукції на 21,0%. За цих обставин умова ефективності прийме вигляд: $579,857 > 1,057 > 1,050$.

Отже, запровадження керівництвом підприємства дієвих оперативних й стратегічних заходів щодо дотримання відповідних порогових значень ключових для розвитку підприємства та формування персоналу показників дозволить змінити оцінку, отриману за третьою фазою діагностики з «неефективна» на «високо ефективна», що за інших рівних умов дозволить підвищити інтегральну оцінку ефективності процесу формування персоналу з «низька» до «вища за середній рівень».

Проведені прогнозні розрахунки для трьох машинобудівних підприємств дозволили проілюструвати три різні управлінські підходи до розробки сценарію підвищення ефективності процесу формування персоналу залежно від тих показників, що здійснюють найбільший вплив на рівень фінансової результативності використання персоналу. Так, за допомогою інструментів економіко-математичного моделювання було встановлено в якості факторних ознак такі показники, як продуктивність праці, фондівдача та рентабельність виробництва. Рівень кожного з означених показників прямим чином визначається досягнутою на підприємстві ефективністю процесу формування персоналу і одночасно характеризує результативність здійснення кожного з його етапів. При цьому акцентування уваги було здійснено на два основних етапи процесу формування персоналу: «адаптація та професійно-особистісна інтеграція прийнятого працівника у трудовий колектив» (показник продуктивності праці) та «система мотивації праці, спрямована на досягнення високих колективних

результатів діяльності» (фондовіддача та рентабельність виробництва).

Здійснені розрахунки об'єктивно охоплюють не всі можливі варіанти зміни базових умов діяльності, а лише демонструють деякі найбільш ймовірні сценарії розвитку подій. Водночас запропонована методика розрахунку дозволить фахівцям підприємства математичним чином описати будь-яку фактичну або прогнозовану ситуацію, що надасть ті порогові значення базових показників, дотримання яких буде сприяти загальному підвищенню ефективності процесу формування персоналу підприємства.



ПІСЛЯМОВА

За результатами проведеного дослідження обґрунтовано та сформульовано такі висновки і рекомендації.

Уточнено сутність поняття «формування персоналу промислового підприємства», який пропонується розглядати як складний багатоетапний процес, що є складовою загальної системи управління персоналом і містить конкретні управлінські інструменти, спрямовані на створення високоефективного трудового колективу, здатного раціонально й у встановлений для цього термін розв'язувати складні оперативні та стратегічні завдання для його перспективного розвитку. Обґрунтовано основні етапи формування персоналу промислового підприємства, до складу яких у роботі було віднесено оцінку та планування потреби в персоналі за визначеними вимогами та вихідними виробничими можливостями; набір, підбір і прийняття персоналу; адаптацію та професійно-особистісну інтеграцію прийнятого працівника в трудовий колектив; становлення та колективне виховання особистості, впровадження безперервного професійного розвитку персоналу; планування та реалізацію кар'єрного зростання персоналу; систему мотивації праці, спрямовану на досягнення високих колективних результатів.

Обґрунтовано доцільність поділу чинників впливу на ефективність формування персоналу на зовнішні та внутрішні. До основних зовнішніх чинників впливу на процес формування персоналу було віднесено стан економічного розвитку регіону та країни; попит на продукцію підприємства на ринку; конкуренцію між товаровиробниками на ринку; збалансованість можливостей ринку праці, а також потреб підприємства та нормативно-правове регулювання виробничої сфери. За основні внутрішні чинники впливу на формування персоналу було обрано підхід до підбору персоналу, морально-психологічний клімат у колективі, прогресивність матеріально-технічного забезпечення виробничо-господарської діяльності, створену систему прогресивного розвитку персоналу та дієвість профспілкової організації. Визначено наявність та обґрунтовано змістовність впливу кожного з десяти виокремлених чинників на ефективність здійснення етапів процесу формування персоналу промислового підприємства.

Доведено, що впровадження комплексу показників оцінки ефективності формування персоналу дозволяє здійснити

об'єктивну та ґрунтовну діагностику реалізації шести етапів досліджуваного процесу. Для кожного етапу обґрунтовано узагальнені кількісні критерії оцінки ефективності процесу формування персоналу промислового підприємства, орієнтація керівництвом на які дозволить вчасно запобігати негативних впливів зовнішніх і внутрішніх чинників.

Діагностовано вплив зовнішніх чинників на формування промислових підприємств в Україні, що дозволило зробити висновок про наявність переважно негативних тенденцій. Встановлено тенденцію до скорочення кількості промислових підприємств і персоналу, зайнятому на них, що свідчить про зменшення гостроти конкурентної боротьби та гальмування процесів інноваційного розвитку галузі й економіки країни загалом. Наявність дисбалансу між потребами роботодавців у робочий силі й обсягами та напрямками підготовки фахівців ЗВО веде до зростання безробіття загалом і молодих фахівців зокрема.

Виявлено, що на національному та галузевому рівнях спостерігалися переважно негативні тенденції в динаміці показників, що кількісно з різних боків характеризують вплив обґрунтованих внутрішніх чинників на формування персоналу промислового підприємства. Здійснено моделювання впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на ефективність формування персоналу промислових підприємств України. За результатами оцінки встановлено, що найбільш потужний прямий вплив здійснюють такі чинники, як попит на продукцію, фінансово-економічні результати діяльності й оновлення основних фондів, зворотній – оборот робочої сили зі звільнення та результативність функціонування ЗВО.

Здійснено оцінку функціонування системи управління персоналом на восьми потужних машинобудівних підприємствах Донецької області за останні сім років за трьома базовими показниками ефективності формування персоналу – питома вага витрат на оплату праці в операційних витратах, продуктивність праці та фінансова результативність використання персоналу. Доведено необхідність розробки та впровадження заходів щодо підвищення ефективності процесу формування персоналу досліджуваних підприємств.

З'ясовано, що досягнення тенденції підвищення ефективності процесу формування персоналу промислового підприємства може стати можливим за умови впровадження системи управління, в

основу якої має бути закладено конкретні тригери розвитку та певні умови забезпечення ефективності кожного етапу досліджуваного процесу. В основу побудови системи управління ефективністю процесу формування персоналу промислового підприємства було покладено форму логіко-структурної послідовності етапів, що дозволило для кожного з них ідентифікувати початок (конкретну мету, яка має бути розв'язаною протягом етапу), основний зміст (тригери розвитку й умови забезпечення ефективності етапу) і кінцевий результат (результати, які будуть досягнуто на етапі).

Розроблено модель комплексної діагностики ефективності процесу формування персоналу промислового підприємства, процедура здійснення якої складається з трьох послідовних фаз. Першу фазу має бути присвячено оцінці ступеня виконання критеріїв ефективності кожного з шести етапів процесу формування персоналу промислового підприємства. Під час виконання другої фази діагностики має бути проведена оцінка ефективності діяльності підприємства за виконанням раціонального співвідношення абсолютних показників на основі індексного методу. Третя фаза діагностики полягає в оцінці ступеня виконання раціонального співвідношення відносних показників, в основу якого закладено вимогу ефективності загальної системи управління персоналом, і досягнення на цих засадах позитивних зрушень у загальних результатах діяльності підприємства. Для кожної з фаз діагностики розроблено шкалу оцінки, які узагальнено в інтегральній оцінці ефективності процесу формування персоналу промислового підприємства, що містить шість варіантів вербальної інтерпретації досягнутого ступеня ефективності процесу формування персоналу промислового підприємства – від «дуже висока ефективність» до «неефективне формування персоналу».

Рекомендовано здійснювати прогнозування підвищення ефективності процесу формування персоналу промислового підприємства з залученням методу сценаріїв. На основі інструментів економіко-математичного моделювання обґрунтовано вибір показників, що найбільшим чином впливають на збалансування умов ефективності формування персоналу промислового підприємства. Розроблено сценарії розвитку підприємства за умови варіювання значень ключових для нього показників. Обґрунтовано порогові значення показників, досягнення яких дозволить підвищити ефективність процесу формування персоналу підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Україна–2030. Доктрина збалансованого розвитку; під наук. керів. С. Тарути. Львів: Кальварія, 2017. 160 с.
2. Аналіз державних стратегічних документів України щодо врахування адаптованих для України: Аналітична доповідь. Київ: Інститут суспільно-економічних досліджень, 2017. 84 с.
3. Антонюк В.П. Динаміка кількісних і якісних характеристик трудового потенціалу промисловості як загроза її модернізації. *Економіка і організація управління*. 2016. № 3 (23). С. 19–28.
4. Ляшенко В.І., Котов Є.В. Україна ХХІ: неоіндустріальна держава або «крах проекту»? монографія. Київ: Інститут економіки промисловості НАН України, 2015. 196 с.
5. Owen R. Two Memorials Behalf of the Working Classes. London: Longman, Hurst, Rees, Orme, and Brown, 1818. 27 p.
6. Туган-Барановский М.И. Оуэн. Очерки из новейшей истории политической экономии: (Смит, Мальтус, Рикардо, Сисмонди, историческая школа, катедер-социалисты, австрийская школа, Оуэн, Сен-Симон, Фурье, Прудон, Родбертус, Маркс). Санкт-Петербург: Изд. журнала «Мир божий», 1903. 434 с.
7. Babbage Ch. On the Economy of Machinery and Manufactures. London: Charles Knight, 1835. 408 p.
8. Taylor F.W. The Principles of Scientific Management. New York, NY, US and London, UK: Harper & Brothers, 1911. 59 p.
9. Fayol H. Administration industrielle et générale. Paris: Dunod et Pinat. 1917. 174 p.
10. Mayo G.E. The social problems of an industrial civilization. Boston: The Andover Press, 1945. 216 p.
11. Maslow A. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 1943. Vol. 50, no. 4. P. 370–396.
12. Лібанова Е. Соціальна орієнтація ринкової економіки як передумова консолідації суспільства. *Вісник Національної академії наук України*. 2010. № 8. С. 3–14.
13. Колот А.М., Кравчук О.І. Людина і нова економіка: теоретико-методологічний аналіз взаємодії та домінант розвитку. *Економічна теорія*. 2015. № 1. С. 5–25.
14. Колот А.М., Кравчук О.І. Економічно активна людина новій економіці: теоретико-методологічний аналіз трансформаційних процесів. *Ринок праці та зайнятість населення*.

2015. № 2. С. 3–8.

15. Дюжев В.Г., Бойченко О.І. Підвищення інноваційної сприятливості персоналу комерційної служби підприємств промислової автоматики. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Економічні науки: зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХПІ», 2017. № 45 (1266). С. 42–46.

16. Чорний Р.С. Методи дослідження розвитку трудового потенціалу просторових форм організації українського суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 23. С. 34–37.

17. Амоша О.І., Шамілева Л.Л. Розвиток трудового потенціалу промисловості на засадах соціальної відповідальності: концептуальне та науково-методичне забезпечення. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 2. С. 3–8.

18. Петюх В.М. Ринок праці та зайнятість. Київ: МАУП, 1997. 119 с.

19. Онікієнко В.В. Ринок праці та соціальний захист населення України: ретроаналіз, проблеми, шляхи вирішення: науково-аналітична монографія. Київ: Інститут демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи НАН України, 2013. 456 с.

20. Бажан І.І. Сутність категорії «трудова потенціал» та її економічна природа. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2003. № 1(20). С. 69–73.

21. Управление персоналом организации; под ред. А.Я. Кибанова. Москва: ИНФРА-М, 2005. 638 с.

22. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.

23. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. Москва: Юристъ, 2001. 496 с.

24. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Київ: ЦУЛ, 2011. 468 с.

25. Толковый словарь живаго великорускаго языка В.И. Даля. [Первое издание] / Издание общества любителей Россійской словесности, учрежденаго при Императорскомъ Московскомъ Университетѣ. В 4 ч. Част. 4 Р-V. Москва: Типографія Т. Рись, 1866. 626 с.

26. Великий тлумачний словник сучасної української мови; уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. Київ: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.

27. Академічний тлумачний словник української мови:

Словник української мови: в 11 т.; за ред. І.К. Білодіда. Київ: Наукова думка, 1979. Т. 10. 658 с.

28. Словник іншомовних слів; за редакції чл.-кор. АН УРСР О.С. Мельничука. Київ: Головна ред. Української радянської енциклопедії Академії наук Української РСР, 1974. URL: http://www.supermodern.narod.ru/slovnuk_meln/slova/ef.htm (дата звернення: 16.09.2016).

29. Шульгіна Т.С. Теоретичні аспекти формування персоналу підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1 (3). С. 208–212.

30. Мізерна Т.В. Кадровий менеджмент у системі управління персоналом підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 12 (139). С. 234–237.

31. Вергун В.А., Ступницький О.І. Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка*. 2015. Вип. 2 (4), част. 1. С. 96–100.

32. Бакало Н.В., Струцька К.О. Ефективність управління кадровою політикою підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. *Науковий вісник Полтавського національного технічного університету ім. Юрія Кондратюка: Економіка і регіон*. 2016. № 6 (61). С. 71–75.

33. Крушельницька О.В., Коваленко В.Н. Вдосконалення системи формування й використання персоналу підприємства. *Вісник Житомирського державного технічного університету*. 2010. № 4 (54). С. 242–244.

34. Мужанова Т.М. Особливості менеджменту персоналу у системі управління інформаційною безпекою підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. № 3 (13). С. 93–98.

35. Носик О.М. Людський капітал інноваційного розвитку: економічні основи відтворення: монографія. Харків: Вид-во НФУ, 2016. 490 с.

36. Захарова О.В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування: монографія. Донецьк: «ДВНЗ ДонНТУ», 2010. 378 с.

37. Придятько Е.М. Обґрунтування сутності та виокремлення етапів процесу формування персоналу промислового підприємства. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика: зб. наук. праць*. Київ: ДВНЗ «КНЕУ ім. В. Гетьмана», 2018. № 1 (15). С. 410–419.

38. Туренко Б.Г. К вопросу разработки новой парадигмы формирования кадров управления. *Социально-психологические аспекты управления*. 2003. № 1. С. 119–127.
39. Никифорова В.Г. Управління персоналом. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
40. Лихолат С.М. Теоретичні основи формування персоналу. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2010. № 20.14. С. 209–214.
41. Поповский В.И., Викарчук М. Кадровое планирование и формирование персонала торговой организации. *Вісник міжнародного слов'янського університету*. 2007. Т. 10, № 2. С. 41–46.
42. Синиченко А.В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Фінанси, учет, банки*. 2016. №1(21). С. 288–294.
43. Мажник Н.А., Білик І.Ю. Вплив фінансових факторів мотивації на ефективність управління персоналом. *БізнесІнформ*. 2013. № 1. С. 314–320.
44. Пакуліна А.А., Пакуліна Г.С., Христосова Н.С. Модернізація системи мотивації як пріоритетний напрям підвищення ефективності менеджменту. *Траектория науки: Междун. электр. научн. журнал. Раздел «Экономические науки»*. 2016. Т. 2. № 10. DOI: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.15-8>. URL: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/viewFile/233/260> (дата звернення: 06.08.2017).
45. Грішнова О.А. Взаємозв'язок цінностей людини й цінностей організації в системі соціальної відповідальності. *Чернігівський науковий часопис Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1: Економіка і управління*. 2011. № 2. С. 109–116.
46. Грішнова О.А., Брінцева О.Г. Фіктивний людський капітал: сутність, характерні особливості, чинники формування. *Демографія та соціальна економіка*. 2015. № 1. С. 90–101.
47. Гавкалова Н.Л., Соколов В.Г. Методичний підхід до реалізації технології мотивації персоналу на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 15. С. 236–240.
48. Лисак В.Ю. Інновації в управлінні персоналом: зарубіжна та вітчизняна практика. *Агросвіт*. 2013. № 9. С. 54–60.
49. Cania L. The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Economia. Seria Management*. 2014.

Vol. 17, iss. 2. P. 373–383.

50. Захарчин Г.М., Струтинська Л.Р., Андрусів С.В. Концептуальні підходи до менеджменту персоналу в умовах конкурентного середовища. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: зб. наук. праць. 2012. Вип. 22.15. С. 184–190.

51. Захарова О.В., Придятько Э.Н. Составляющие эффективного управления процессом формирования персонала промышленного предприятия. *Стратегия и тактика развития производственно-хозяйственных систем*: сб. науч. тр. X Междун. научн.-практ. конф., посвящ. 20-летию гум.-екон. фак.; под ред. В.В. Кириенко, 23–24 ноября 2017 г. Гомель: ГГТУ им. П.О. Сухого, 2017. С. 101–104.

52. Придятько Е.М. Процес формування персоналу промислового підприємства: сутність, складові та умови здійснення. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. Херсон: ХНТУ, 2013. № 12 (1), т. 4. С. 79–83.

53. Захарова О.В., Придятько Е.М. Діагностика процесів формування персоналу підприємства як обов'язковий інструмент забезпечення інноваційного вектору розвитку країни. *Управління інноваційною складовою економічної безпеки*: монографія у 4-х томах. Т. I. Теорія та методологія управління інноваційною складовою економічної безпеки; за ред. д.е.н., проф. Прокопенко О.В. (гол. ред.), к.е.н., доц. Школи В.Ю., к.е.н. Щербаченко В.О. Суми: ТОВ «Триторія», 2017., п. 2.19. С. 438–452.

54. Хоменко М.М. Ієрархічна процедура управління партнерськими відносинами машинобудівних підприємств. Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського. Серія Економічні науки. 2014. Вип. 1/2014 (1). С.125–132.

55. Sandeep K., Singh M. Strategic human resource management: a three-stage process model and its influencing factors. *South Asian Journal of Management*. 2011. Vol. 18, no.1. P. 60–82.

56. Bi N.Z. The impact of national factors on personnel management: a cross-national examination of HRM practices in Singapore and Thailand. *International Journal of Business and Management*. 2012. Vol. 7, no. 13. P. 21–27. URL: <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v7n13p21>.

57. Adhikari D.R. National Factors and Employment Relations in

Japan. Tokyo: Japan Institute of Labour Policy and Training. 2005. 174p.

58. Zhang Y.J. A Review of employee turnover influence factor and countermeasure. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*. 2016. no. 4. P. 85–91. URL: <http://dx.doi.org/10.4236/jhrss.2016.42010>.

59. Zelinska H.O. Classification and analysis of factors that affect stability of oil and gas enterprise staff. *Economic Processes Management: International Scientific E-Journal*. 2016. № 4. URL: http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2016_4/epm2016_4_5.pdf (дата звернення: 10.06.2017).

60. Kostunets T.A. Influence of external and internal factors on personnel management of a modern enterprise. *Інноваційна економіка*. 2016. № 3–4. С. 123–125.

61. Климчук А.О. Вплив факторів на формування та підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 7, част. 2. С. 6–9.

62. Rosman Md. Y., Shah F. A., Hussain J. and Hussain A. Factors affecting the role of human resource department in private healthcare sector in Pakistan: a case study of Rehman Medical Institute (RMI). *Research Journal of Recent Sciences*. 2013. Vol. 2 (1). P. 84–90.

63. Marek A. Capital, resource or people? Contemporary trends in personnel management. *Annales. Ethics in Economic Life*. 2014. Vol. 17, no. 2. P. 75–84.

64. Сафарова Р.В. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на управління персоналом промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2014. Вип. 1 (10), т. 1. С. 194–198.

65. Придятько Е.М. Сучасний стан процесу підбору персоналу підприємства. *Реформування фінансово-економічної системи в контексті міжнародного співробітництва: зб. тез наук. робіт учасників Міжнар. наук.-практ. конф. для студ., аспір. та мол. учених, 23–24 черв. 2017 р.* (Київ АЦ «Нова Економіка», 2017. С.66–69).

66. Людський розвиток в Україні. Інноваційні види зайнятості та перспективи їх розвитку: колективна монографія; за ред. Е.М. Лібанової; Київ: Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України, 2016. 328 с.

67. Придятько Е.М. Зовнішні чинники впливу на процеси формування персоналу підприємства. *Менеджмент розвитку соціально-економічних систем у новій економіці*: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 19 жовтня 2017 р.). Полтава: ПУЕТ, 2017. С. 89–92.

68. Осокіна В.В., Руденко Н.В. Формування конкурентного середовища на ринку праці за умов євроінтеграції. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2015. № 1 (30). С. 230–237.

69. Редьква О.З., Борисова Л.П. Стан і перспективи розвитку кадрових служб як суб'єктів кадрового менеджменту в організаціях. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія. Економічні науки: науковий журнал*. 2015. № 1 (78). С. 139–147.

70. Ринок праці та зайнятість населення: проблеми теорії та виклики практики: колективна монографія; ред.-координатор М.В. Туленков. Київ: ІПК ДСЗУ, 2010. 363 с.

71. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. *Технології управління персоналом: монографія*. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

72. Ревтюк Є.А. Мотивація в умовах застосування концепції управління людським капіталом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 1. С. 25–29.

73. Марченко І.С. Інфраструктурна підтримка розвитку ринку праці України: монографія. Київ: Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України, 2013. 150 с.

74. Гошовська В.А., Пашко Л.А., Фугель Л.М. Кадровий менеджмент як складова управління людськими ресурсами в системі державного управління; упоряд. Ю.В. Стрілецька. Київ: НАДУ, 2013. 96 с.

75. Дружиніна В.В. Місцевий ринок праці: умови функціонування, методи та способи забезпечення збалансованості: монографія; наук. ред. В.М. Василенко. Донецьк: НАН України, Ін-т економіко-правових досліджень. Юго-Восток, 2014. 366 с.

76. Сергієнко Т.І. Управління людськими ресурсами на підприємстві в системі сучасного менеджменту. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2012. № 51. С. 101–107.

77. Цимбалюк С.О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: монографія. Київ: КНЕУ, 2014. 359 с.

78. Gilbert C., De Winne S., Sels L. The influence of line managers and HR department on employees' affective commitment. *International journal of human resource management*. 2011. no. 22 (8). P. 1618–1637.

79. Сталий людський розвиток: забезпечення справедливості: Національна доповідь; кер. авт. колективу Е.М. Лібанова / Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи. Умань: Видавничо-поліграфічний центр «Візаві», 2012. 412 с.

80. Колот А.М. Соціально-трудова сфера України в умовах глобальних викликів. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2012. № 2. С. 51–54.

81. Соціально-економічний потенціал сталого розвитку України та її регіонів: національна доповідь; за ред. акад. НАН України Е.М. Лібанової. Київ: ДУ ІЕПСР НАН України, 2014. 776 с.

82. Нижник В.М., Харун О.А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2011. 210 с.

83. Лісогор Л.С. Трансформація ринку праці: можливості реалізації інноваційних змін в сучасних умовах. *Вісник Прикарпатського університету. Економіка*. 2015. Вип. XI. С. 177–183.

84. Амоша О., Гринецька С. Соціальна орієнтація економіки: проформа чи реальність? *Економіст*. 2012. № 7. С. 4–7.

85. Колот А., Герасименко О. Дефіцит гідної праці як глобальна проблема соціально-трудової сфери. *Міжнародна економічна політика*. 2016. № 2. С. 21–40.

86. Придятько Е.М. Внутрішні чинники забезпечення ефективності процесу формування персоналу підприємства. *Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі*: тези доп. Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., присвяч. 50-річчю заснування ХДУХТ; редкол.: О.І. Черевко та ін., Харків, 3 жовтня 2017 р. Харків: ХДУХТ, 2017. С. 303–304.

87. Шевченко Л.С. Ринок праці: сучасний економіко-теоретичний аналіз: монографія. Харків: Видавець ФОП Вапнярчук Н.М., 2007. 336 с.

88. Інноваційна Україна 2020: Національна доповідь; за заг. ред. В.М. Гейця та ін. Київ: НАН України, 2015. 336 с.

89. Цілі розвитку тисячоліття Україна: 2000–2015: Національна доповідь. Київ, 2016. 125 с.

90. Портер М. Международная конкуренция; під ред. і з передм. В.Д. Щетініна. Москва: Международные отношения, 1993. 896 с.
91. Сущенко О.А. Управління взаємодією суб'єктів експортної діяльності підприємства. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. 2016. Вип. 1/2016 (96). С. 129–133.
92. Грішнова О.А., Жорова Є.Р. Кадрове забезпечення ефективної системи антикризового корпоративного управління. *Проблеми економіки*. 2014. № 1. С. 193–198.
93. Thunnissen M., Buttiens D. Talent management in public sector organizations: a study on the impact of contextual factors on the TM approach in flemish and dutch public sector organizations. *Public Personnel Management*. 2017. URL: <https://www.questia.com/read/1G1-516447219/talent-management-in-public-sector-organizations> (дата звернення: 10.06.2017).
94. Грішнова О., Березюк К. Особливості оплати праці на підприємствах-монополістах. *Україна: аспекти праці*. 2013. № 7. С.3–8.
95. Грішнова О.А., Пасєка А.С. Динаміка змін соціально-трудова відносин під впливом глобалізаційних тенденцій. *Регіональна економіка*. 2010. № 1. С. 7–14.
96. Лібанова Е. М. Проблеми розвитку ринку праці в контексті соціальної політики України, загроз та викликів ХХІ століття. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2012. № 2. С. 41–46.
97. Чернявська О.В. Регіональні аспекти аналізу та регулювання ринку праці України: монографія: в 2 ч. Част. 1. Полтава: Полтав. ун-т економіки і торгівлі, 2011. 222 с.
98. Грішнова О., Заїчко О. Особливості організації та оплати праці за аутстафінгової зайнятості. *Україна: аспекти праці*. 2014. №8. С. 10–14.
99. Грішнова О.А., Міщук Г.Ю. Соціальні інновації у трудовій сфері: сутність, види, особливості реалізації в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2013. № 2. С. 167–178.
100. Відповідальна поведінка бізнесу: рекомендації; укладачі: Зінченко А., Деркач Т., Саприкіна М. Київ: Видавництво «Юстон», 2017. 33 с.
101. Богиня Д.П. Продуктивність праці у машинобудуванні як головний чинник ефективності виробництва (18 років поспіль).

Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 4 (2). С. 81–85.

102. Людський розвиток регіонів України: аналіз та прогноз: колективна монографія; за ред. Е.М. Лібанової. Київ: Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, 2007. 367 с.

103. Маршавін Ю.М. Регулювання ринку праці України: теорія і практика системного підходу: монографія. Київ: Альтерпрес, 2011. 396 с.

104. Lazazzara A., Karpinska K., Henkens K. What Factors influence training opportunities for older workers? Three factorial surveys exploring the attitudes of HR professionals. *The international journal of human resource management.* 2013. № 24 (11). P. 2154–2172.

105. Мороз О.В. Закордонний досвід організації транспортного обслуговування населення в містах. *Економічний аналіз.* 2013. Т. 12 (1). С. 222–225.

106. Колот А.М. Мотивація та мотиваційний процес на промисловому підприємстві: сучасне розуміння, основні положення. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ».* Серія: Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2014. №64 (1106). С. 32–39.

107. Прокопенко О.В., Шипуліна Ю.С. Мотивація персоналу та інноваційна культура підприємства. *Маркетинг: теорія і практика: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля.* 2014. № 21. С. 134–142.

108. Квасній Л.Г., Солтисик О.О., Федішин В.В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка та суспільство.* 2017. Вип. № 11. С. 233–237.

109. Zakharova O., Pridatko E. Factors influencing staff formation processes at industrial enterprises. *Nowadays and Future Jobs.* 2017. Vol. 1, iss. 1. P. 40–51.

110. Базалійська Н.П., Бойко Д.І. Концептуальні основи оцінювання персоналу промислового підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2015. Вип. 5. URL: <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/59.pdf> (дата звернення: 10.06.2017).

111. Чевганова В.Я. Система оцінювання персоналу підприємства // *Ефективна економіка.* 2014. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2906> (дата звернення:

10.06.2017).

112.Захарова О.В., Городничук Н.В. Удосконалення системи показників оцінки якості професійного розвитку персоналу промислового підприємства. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна*. Донецьк: ДонНТУ, 2014. № 4. С. 112–123.

113.Труніна І.М. Оцінювання конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. 2015. Вип. 1/2015 (1). С. 145–150.

114.Лепьохіна І.О. Розробка механізму мотивації працівників та показників ефективності управління персоналом з урахуванням життєвого циклу підприємств машинобудування. *Вісник Житомирського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2012. № 4 (62). С. 319–320.

115.Захарова О.В. Аналіз трудових показників. Донецьк: ДонНТУ, 2014. 461 с.

116.Халіна В.Ю. Деретмінантний підхід до оцінювання рівня продуктивності праці на будівельному підприємстві. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика: зб. наук. праць*. Київ: Інститут соціально-трудова відносин КНЕУ, 2017. № 2 (14). С.303–311.

117.Д'яченко Ю.Ю. Розвиток персоналу промислових підприємств в умовах євроінтеграції: автореф. дис. на здобуття наукового ступеня д.е.н.: 08.00.04. Сєверодонецьк: Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, 2015. 38 с.

118.Бабіченко В.В. Корпоративні стратегії в глобальній економіці: місце інформаційної складової. *Агросвіт*. 2015. № 22. С. 54–58.

119.Редьква О.З. Фактори впливу на формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 2 (49), част. 1. С. 60–67.

120.Придятько Е. М. Показники оцінки процесу формування персоналу промислового підприємства. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. Херсон: ХНТУ, 2016. № 23 (12), т. 2. С. 142–146.

121.Придятько Е.М. Інструментарій оцінки ефективності процесу формування персоналу промислового підприємства. *Вісник*

Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія: Економіка і менеджмент. 2017. № 1 (22). С. 109–118.

122. Придятько Е.М. Обґрунтування критеріїв оцінки ефективності процесу формування персоналу промислового підприємства. *Современные технологии науки и образования: европейские аспекты: сб. матер. междунар. научн.-практ. конф. Т. 2; под ред. Савиной Г.Г., 17–23 сентября 2017 г. Херсон-Познань: Изд-во ЧП Вышемирский В.С., 2017. С. 106–110.*

123. Почтовюк А. Б. Інструменти вдосконалення відносин в середовищі «індивід–держава–внз–роботодавець». *Ефективна економіка. 2014. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3131> (дата звернення: 10.06.2016).*

124. Придятько Е.М. Стан економічного розвитку країни як індикатор можливості досягнення ефективності процесу формування персоналу промислового підприємства. *Економіка і культура України в світових глобалізаційних процесах: позиціонування і реалії: тези доповідей III Міжнар. наук.-практ. конф. Част. 3, 21–22 березня 2018 р. Київ: Вид. центр КНУКіМ, 2018. С. 152–154.*

125. Основні показники ринку праці (річні дані) за 2010–2016 рр.: Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 23.12.2017).

126. Валовий внутрішній продукт у СНР–2008 за 2010–2016 рр.: Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 23.12.2017).

127. Доходи та витрати населення України: Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 24.12.2017).

128. Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності підприємствах: Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.02.2018).

129. Виробництво окремих видів промислової продукції за 2011–2016 роки: Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.02.2018).

130. Придятько Э.Н. Влияние конкуренции между товаропроизводителями на их обеспеченность высококомпетентным персоналом. *Информационное общество: проблемы правовых, экономических и социально-гуманитарных наук: материалы*

IV Междунар. науч.-практ. конф. преподавателей, аспирантов и студентов. Част. III. Минск, 2018. С. 91–93.

131. Придятько Е.М. Вплив зовнішніх умов забезпечення ефективності процесу формування персоналу промислового підприємства. *Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки*. 2018. № 2. С. 57–70.

132. Статистичний щорічник України за 2016 рік: Державна служба статистики України; за ред. І.Є. Вернера; відп. за вип. О.А. Вишневська. Київ: Державна служба статистики України, 2017. 611 с.

133. Впровадження інновацій на промислових підприємствах: Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 11.02.2018).

134. Придятько Э.Н. Внедрение инноваций на промышленных предприятиях Украины. *Сучасні аспекти механізації та автоматизації енергоємних виробництв*: зб. матеріалів III регіон. наук.-практич. конф., 28 квітня 2015 р.). Красноармійськ: КП ДВНЗ «ДонНТУ», 2015. С. 263–268.

135. The Global Innovation Index 2016. Winning with Global Innovation. Geneva, 2016. 451 p. URL: http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2016.pdf (дата звернення: 10.12.2017).

136. The Global Innovation Index 2015. Effective Innovation Policies for Development. Geneva, 2015. 453 p. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/gii-2015-v5.pdf> (дата звернення: 10.12.2017).

137. The Global Innovation Index 2014. The Human Factor in Innovation. Geneva, 2014. 429 p. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/GII-2014-v5.pdf> (дата звернення: 10.12.2017).

138. The Global Innovation Index 2013. The Local Dynamics of Innovation. Geneva, 2013. 417 p. URL: http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/economics/gii/gii_2013.pdf (дата звернення: 10.12.2017).

139. The Global Innovation Index 2012. Stronger Innovation Linkages for Global Growth. Geneva, 2012. 464 p. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/GII-2012-Report.pdf> (дата звернення: 10.12.2017).

140. The Global Innovation Index 2011. Accelerating Growth and Development. Geneva, 2011. 381 p. URL: http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/economics/gii/gii_2011.pdf (дата звернення: 10.12.2017).

141. The Global Innovation Index 2009-2010. Accelerating Growth and Development. Geneva, 2010. 456 p. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/GII-2009-2010-Report.pdf> (дата звернення: 10.12.2017).

142. Придятько С.П., Ушакова Т.О., Придятько Е.М. Управління якістю підготовки фахівців гірництва у регіональному вищому технічному закладі освіти. *Вища освіта України*. Тематичний випуск «Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору». 2010. Додаток 4, т. II (20). С. 251–257.

143. Придятько Е.М. Роль освіти у забезпеченості збалансованості можливостей ринку праці та потреб виробничої сфери. *Методичний потенціал, тренди та формати трансформації Європейських освітніх систем*: матеріали Міжнар. наук.-метод. конф., 20–21 лютого 2018 р. Харків: ХНУБА, 2018. С. 269–271.

144. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2016/17 навчального року: Статистичний бюлетень. Київ: Державна служба статистики України, 2017. 208 с.

145. Захарова О.В., Придятько Э.Н. Применение ФОРСАЙТ-технологий в исследовании рынка труда. *Новые математические методы и компьютерные технологии в проектировании, производстве и научных исследованиях*: материалы XXI Республ. научной конф. студ. и аспирантов, 19–21 марта 2018 г. Гомель: ГГУ им. Ф. Скорины, 2018. С. 161–162.

146. Попит та пропозиція робочої сили: Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 07.02.2018).

147. Придятько Е.М. Законодавче регулювання процесів формування персоналу промислового підприємства. *Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування*: зб. тез наук. робіт учасників всеукр. наук. конф., 12–13 квітня 2017 р.). Черкаси: ЧДТУ, 2017. С. 264–266.

148. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322–VIII. *Відомості Верховної Ради*. 1971. Додаток до № 50. Ст. 375.

149. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 05.07.2012 р. № 5067–VI. *Відомості Верховної Ради*. 2013. № 24. Ст. 243.

150. Про затвердження Положення про професійне навчання працівників на виробництві: Наказ Міністерства праці та соціальної

політики України, Міністерства освіти і науки України від 26.03.2001 р. № 127/151. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0315-01> (дата звернення: 12.03.2017).

151.Про затвердження Положення про організацію навчально-виробничого процесу на виробництві: Наказ Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України від 27.12.2006 р. № 500/861. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0032-07> (дата звернення: 12.03.2017).

152.Придятько Е.М. Внутрішні умови забезпечення ефективності процесу формування персоналу промислового підприємства. *Економічний вісник Донбасу*: науковий журнал. 2018. № 2 (52). С. 183–190.

153.Коллективні трудові спори: Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 27.02.2018).

154.Страйки та їх наслідки, за окремими видами економічної діяльності: Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 27.02.2018).

155.Заборгованість із виплати заробітної плати: Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 27.02.2018).

156.Темпи зростання/зниження номінальної та реальної заробітної плати: Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 27.02.2018).

157.Вартість основних засобів: Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 27.02.2018).

158.Наявність і стан основних засобів за видами економічної діяльності: Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 27.02.2018).

159.Капітальні інвестиції за видами активів: Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 27.02.2018).

160.Інвестиції в основний капітал: Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 27.02.2018).

161.Інноваційна активність: Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 27.02.2018).

162.Витрати на робочу силу за 2014 р.: Статистичний бюлетень. Київ: Державна служба статистики України, 2015. 65 с.

163.Витрати на робочу силу за 2010 р.: Статистичний бюлетень. Київ: Державна служба статистики України, 2011. 75 с.

164.Лизунова О.М., Придятько Е.М. Підвищення ефективності використання потенціалу підприємства шляхом удосконалення системи управління кадрами. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2016. Т. 21, вип. 5 (47). С. 92–96.

165.Динаміка середньомісячної заробітної плати за видами економічної діяльності у 2010–2017 роках: Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 30.03.2018).

166.Архів офіційного курсу долара США за 100 од., НБУ. URL: <https://charts.finance.ua/ua/currency/official/-/1/usd> (дата звернення: 30.03.2018).

167.Придятько Е.М. Інтенсивність руху персоналу промислових підприємств, як чинник впливу на ефективність процесів його формування. *Соціально-економічні та правові аспекти трансформації суспільства*: матеріали ХХІІ Всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспір. і молод. учених, 17 травня 2018 р. Част. 1. Бахмут : ДонУЕП, 2018. С. 140–141.

168.Зайняте населення за видами економічної діяльності: Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 30.03.2018).

169.Рентабельність операційної діяльності підприємств за видами економічної діяльності: Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 30.03.2018).

170.Кількість підприємств за видами економічної діяльності: Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 31.03.2018).

171.Придятько Е.М. Вплив матеріально-технічного забезпечення виробничої діяльності на ефективність процесу формування персоналу промислового підприємства. *Актуальні проблеми сучасної економіки та підприємництва*: матеріали Всеукр. наук. конф. студ. та молод. науковців, 29 березня 2018 р.

Покровськ: ДонНТУ, 2018. С. 121–124.

172. Статистичний щорічник України за 2014 рік: Держкомстат України; за ред. І.М. Жук; відп. за ред. О.А. Вишнеvsька. Київ: Державна служба статистики України, 2015. 585 с.

173. Статистичний щорічник України за 2010 рік: Держкомстат України; за ред. О.Г. Осауленка; відп. за ред. Н.П. Павленко. Київ: Державна служба статистики України, 2011. 560 с.

174. Придятько Е.М. Моделювання впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на ефективність процесу формування персоналу промислового підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2018. №1 (34). С. 125–133.

175. Валовий внутрішній продукт виробничим методом та валова додана вартість за видами економічної діяльності: Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.02.2018).

176. Демографічна та соціальна статистика. Ринок праці. Зайнятість та безробіття: Офіційний сайт Головного управління статистики у Донецькій області. URL: <http://donetskstat.gov.ua/statinform1/roboata.php>. (дата звернення: 21.02.2018).

177. Придятько Е.М. Оцінка ступеня забезпечення промислових підприємств Донецької області персоналом. *Формування ефективної моделі розвитку підприємства в умовах ринкової економіки*: тези V Міжнар. наук.-практ. конф., 2–3 листопада 2017 р. Житомир: ЖДТУ, 2017. С. 440–443.

178. Придятько Е.М. Діагностика результативності процесів формування персоналу машинобудівних підприємств Донецької області. *Modern Economics*: електронне наукове фахове видання з економічних наук. 2018. № 8. С. 170–178.

179. Бази даних емітентів. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України: Офіційний сайт. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent> (дата звернення: 22.02.2018).

180. Швець І.Б., Захарова О.В. Управление энергетическими ресурсами на предприятии: монографія. Донецк: НАН Украины. Институт экономики промышленности, 2002. 184 с.

181. Про Стратегію сталого розвитку «Україна-2020»: Указ Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення: 12.05.2018).

182. Лизунова О.М., Придятько Е.М. Підвищення ефективності

діяльності підприємства на основі співпраці бізнесу і університетів. *Молодий вчений*. 2016. № 10 (37). С. 388–392.

183.Кратт О.А., Почтовюк А.Б., Пряхіна К.А. Специфіка кадрового забезпечення машинобудівних підприємств. *Вісник Одеського національного університету*. Серія: Економіка. 2017. Т. 22, вип. 1. С. 71–75.

184.Лизунова О.М., Придятько Е.М. Інноваційна спрямованість управління як засіб підвищення ефективності підприємства. *Інтелект XXI*. 2017. Вип. 2. С. 203–207.

185.Van de Ven A.H., Garud R. Innovation and industry development: the case of cochlear implants. *Research on technological innovation, management and policy*. Greenwich, CT: JAI Press. Inc., 2014. Vol. V. P. 1–46.

186.Garud R., Tuertscher P., Van de Ven A.H. Perspectives on innovation processes. *Academy of Management Annals*. 2013. Vol. 7, no. 1. P. 773–817.

187.Magda R., Wony T., Godzik S., Jasiewicz J. Innovative planning and design for the needs of mining production management. *Mining Review*. 2010. no. 9. P. 34–37.

188.Turek M., Ganszczyk Z., Jonek-Kowalska I. Innovativeness determinants in mining enterprises. *Scientific textbooks of Silesian University of Technology. Series: Management*. Gliwice, 2011. Vol. 55. P. 159–172.

189.Федоренко В.Г., Пінчук Ю.Б. Євроінтеграція, економіка і ринок праці в Україні. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2014. № 1. С. 13–15.

190.Амоша О.І., Антонюк В.П. Ринок праці промисловості України та трудовий потенціал галузі: сучасні тенденції і проблеми. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2016. № 4. С. 18–24.

191.Кичко І., Горбаченко М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. № 1. С. 7–14.

192.Придятько Е.М. Основи управління ефективністю процесу формування персоналу промислового підприємства. Україна – територія можливостей для розвитку підприємництва. *Економічні перспективи підприємництва в Україні: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 26–27 жовтня 2017 р.: у 2 ч. Част. 1*. Ірпінь: Університет ДФС України, 2017. С. 433–434.

193.Бізнес та університети»: роль університетів в економічному

розвитку країни, регіонів, міст: Звіт III Національного форуму. Центр розвитку корпоративної соціальної відповідальності. URL: Режим доступу: <http://csr-ukraine.org/article/2936/> (дата звернення: 12.05.2018).

194. Захарова О.В. Закономірності управління знаннями на рівні підприємства як інструмент досягнення країною стану економіки знань. *Зб. наук. праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. Черкаси, 2016. Вип. 43, част. II. С. 29–36.

195. Захарова О.В., Придятько Э.Н. Предпосылки перспективного менеджмента персонала. *Актуальные вопросы экономического развития: теория и практика: сб. науч. статей*. Вып. 6; редкол.: О.М. Демиденко и др. (гл. ред.). Гомель: ГГУ им. Ф. Скорины, 2017. С. 318–321.

196. Загірняк Д.М., Кратт О.А. Координати вищої школи України відносно моделей вищої освіти. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2016. № 1. С. 28–39.

197. Кратт О.А. Раціональність колекціонування професійної освіти. *Зб. наук. праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. Вип. 44 (2). С. 71–79.

198. Придятько Е.М. Управління адаптацією персоналу промислового підприємства. *Розвиток фінансово-економічного становища на різних рівнях управління: підприємство, регіон, держава: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 24–25 березня 2017 р.* Дніпро: НО «Перспектива», 2017. С. 57–60.

199. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки: Указ Президента України від 01.02.2012 р. № 45/2012. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012> (дата звернення: 12.05.2018).

200. Volyanska-Savchuk Lesya Victorivna. Role of corporate culture in the system of personnel management in enterprise. *Scientific Journal «European Applied Sciences»*. Germany, 2015. № 9. P. 74–76.

201. Батичко Г.І., Кудлай В.О. Формування корпоративної культури як чинник підвищення ефективності діяльності ПАТ «МК «Азовсталь». *Інтелект XXI*. 2013. № 1–2. С. 29–41.

202. Швець І.Б., Федоренко Т.С. Сучасні тенденції поширення професійного навчання протягом життя. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. №1. С. 208–215.

203. Бурласенко Т.І. «Lifelong learning» – навчання протягом

життя – необхідна вимога часу. Педагогіка вищої та середньої школи. 2015. Вип. 44. С. 181–186.

204.Шумаєва О.О., Городничук Н.В. Дослідження інтенсивності професійного розвитку персоналу промислових підприємств. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 17 (2). С. 121–127.

205.Антонець І.Ю. Сутність кадрового резерву та особливості його формування на підприємстві. *Управління розвитком*. 2013. №14. С. 122–124.

206.Лизунова О.М., Придятько Е.М. Управління ефективністю діяльності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. Вип. 23, част. 2. С. 58–61.

207.Придятько Е.М. Формування персоналу підприємства як основний інструмент трансформації його діяльності. *Сучасні проблеми глобальних процесів у світовій економіці: матеріали наук.-практ. конф., 9 листопада 2017 р.* Київ: НАУ, 2017. С. 97.

208.Придятько Е.М. Підвищення ефективності процесу формування персоналу сучасного підприємства. *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України: зб. матер. III всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспір. та молод. Вчених, 14 грудня 2017 р.* Харків: ХНАДУ, 2017. С. 307–309.

209.Захарова О.В., Придятько Э.Н. Процесс формирования персонала промышленного предприятия: условия достижения эффективности. *Научный взгляд в будущее – как путь модернизации общественного сознания «Дулатовские чтения – 2018»*: матеріали X Междунар. науч.-практ. конф., 12 апреля 2018 г. Част. 2. Костанай, 2018. С. 158–162.


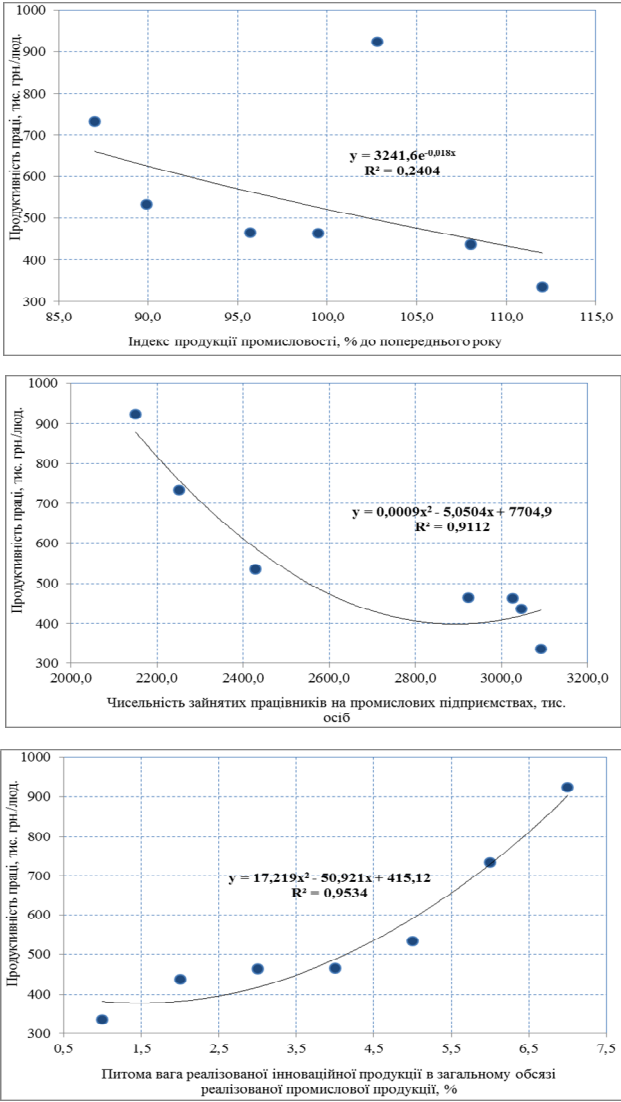
210.Придятько Е.М. Організаційно-економічні заходи підвищення ефективності процесу формування персоналу промислового підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: науковий журнал*. Івано-Франківськ: Вид-во ДВНЗ «Прикарпатський національний університет ім. Василя Стефаника», 2018. Вип. 14, т. 1. С. 35–40.

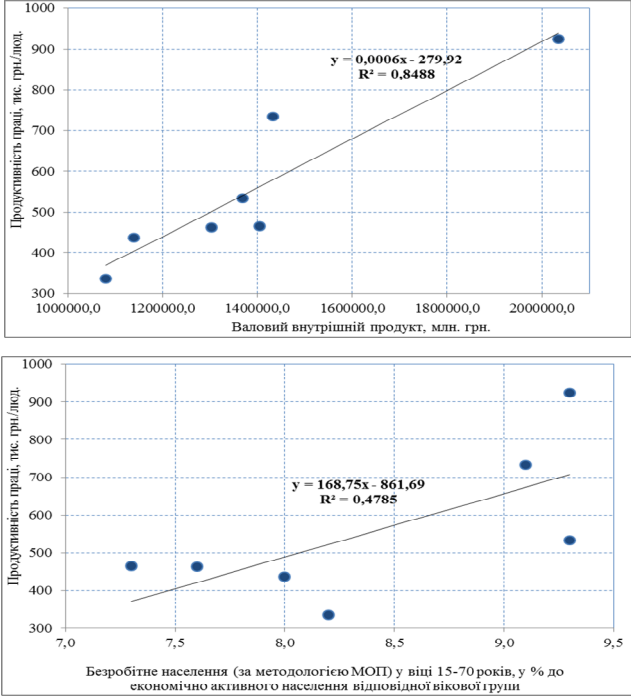
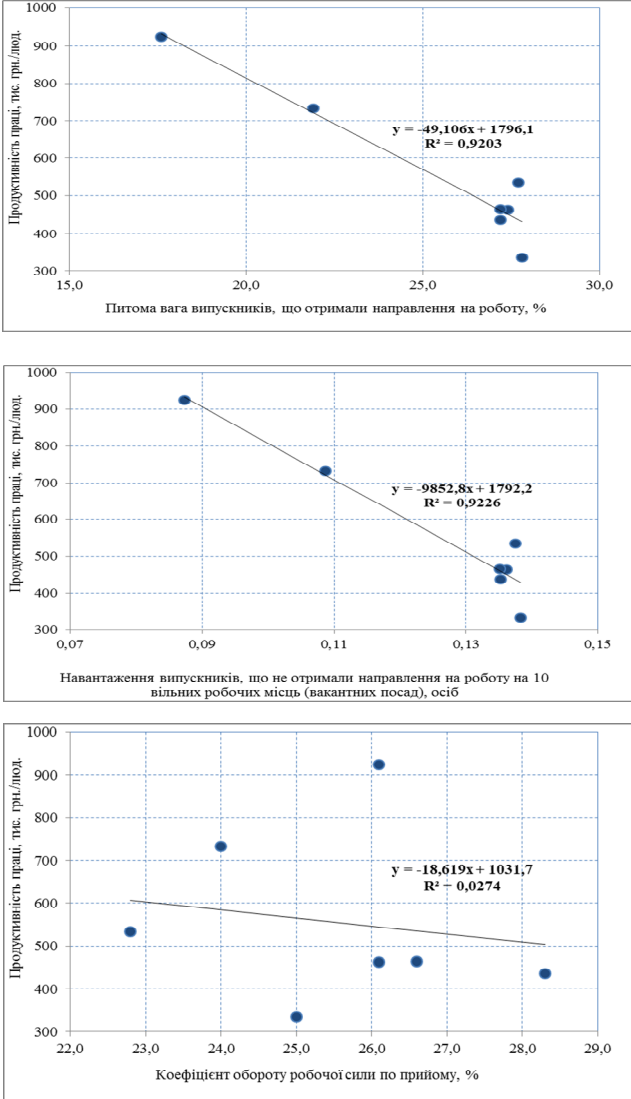
ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Моделювання впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на ефективність формування персоналу промислових підприємств України

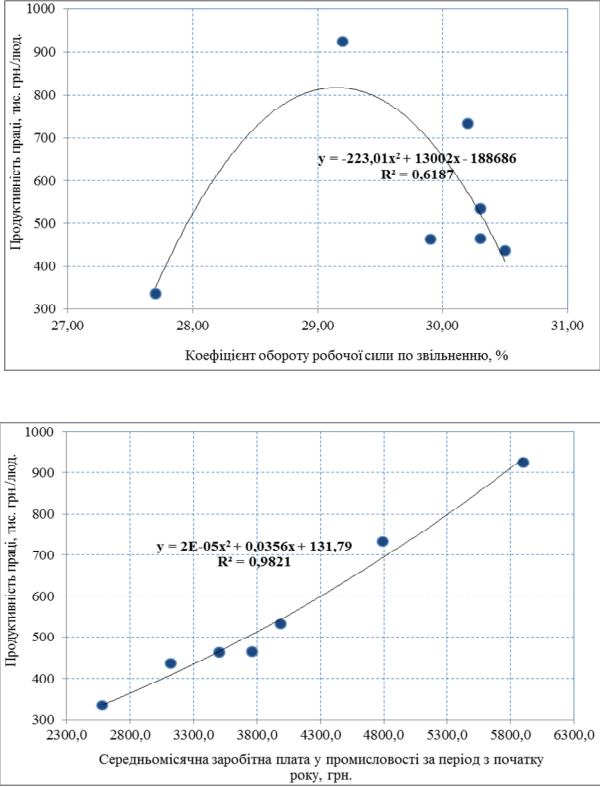
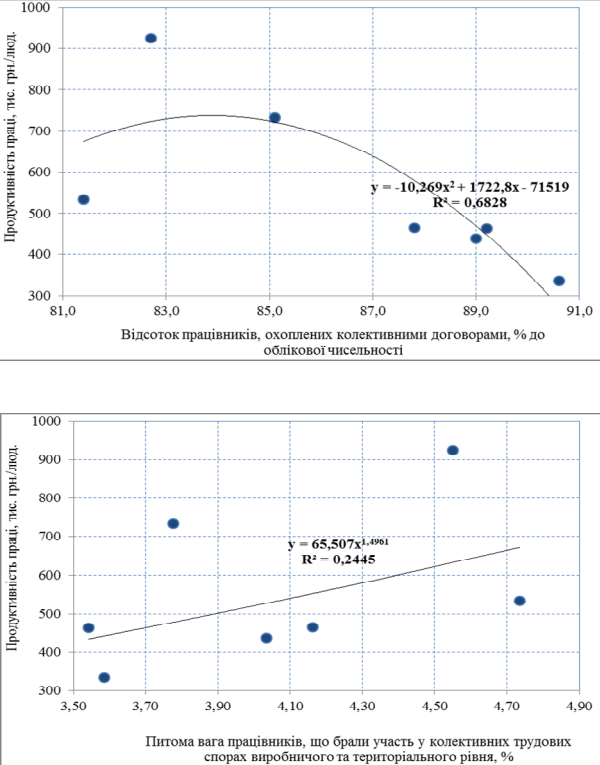
Таблиця А.1 – Моделювання впливу зовнішніх чинників на ефективність формування персоналу промислових підприємств України протягом 2010–2016 рр.

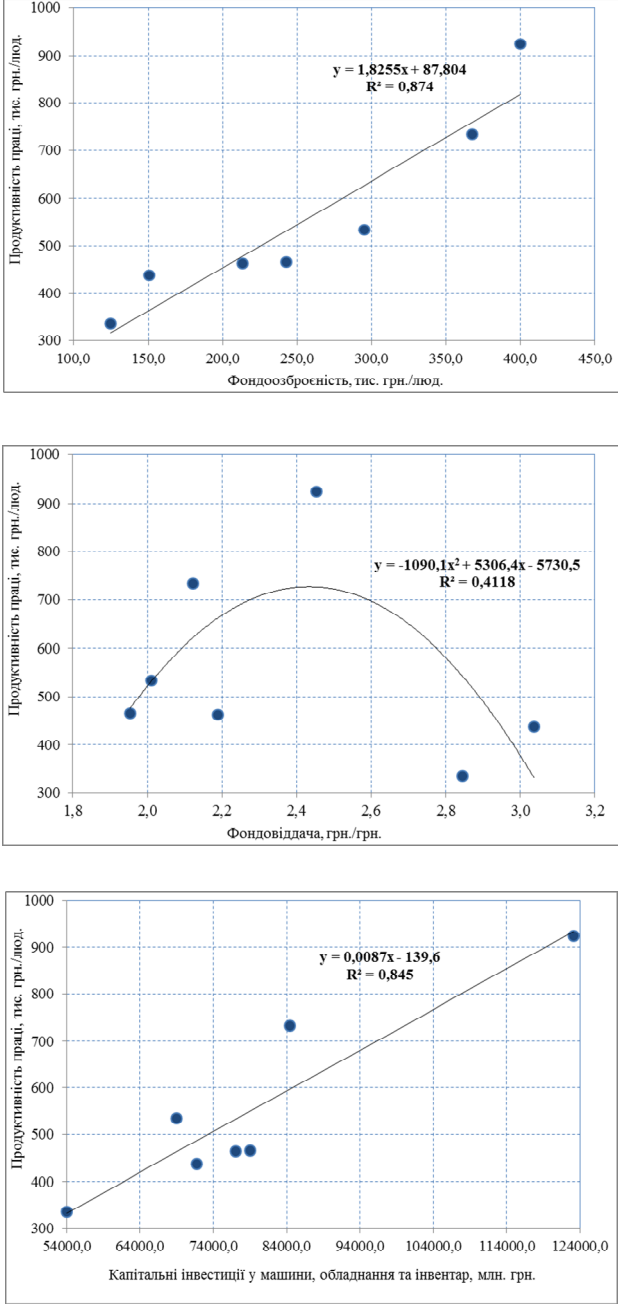
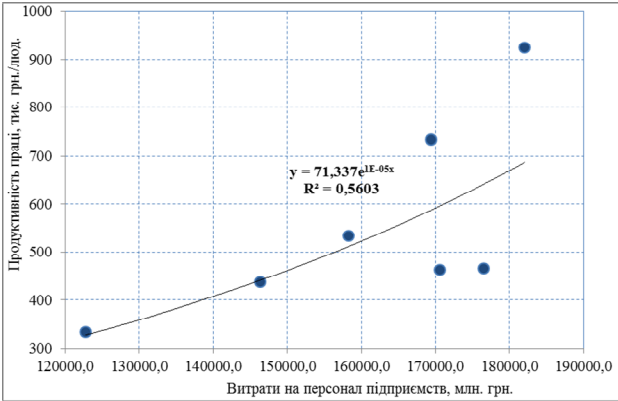
Чинник	Графічне зображення залежності	Характеристика впливу
1	2	3
<p style="text-align: center;">Попит на продукцію підприємства на ринку</p>		<p style="text-align: center;">Наявність дуже тісного прямого зв'язку між показниками</p>
<p style="text-align: center;">Конкуренція між товаровиробниками на ринку</p>		<p style="text-align: center;">Зв'язок між показниками відсутній</p> <p style="text-align: center;">Наявність тісного зворотного зв'язку між показниками</p> <p style="text-align: center;">Наявність дуже тісного прямого зв'язку між показниками</p>

1	2	3
<p>Стан економічного розвитку регіону і країни</p>	 <p>Продуктивність праці, тис. грн./люди.</p> <p>Валовий внутрішній продукт, млн. грн.</p> <p>Безробітне населення (за методологією МОП) у віці 15-70 років, у % до економічно активного населення відповідної вікової групи</p>	<p>Наявність дуже тісного прямого зв'язку між показниками</p> <p>Зв'язок між показниками відсутній</p>
<p>Збалансованість можливостей ринку праці та потреб виробничої сфери</p>	 <p>Продуктивність праці, тис. грн./люди.</p> <p>Питома вага випускників, що отримали направлення на роботу, %</p> <p>Продуктивність праці, тис. грн./люди.</p> <p>Навантаження випускників, що не отримали направлення на роботу на 10 вільних робочих місць (вакантних посад), осіб</p> <p>Продуктивність праці, тис. грн./люди.</p> <p>Коефіцієнт обороту робочої сили по приїому, %</p>	<p>Наявність дуже тісного зворотного зв'язку між показниками</p> <p>Наявність дуже тісного зворотного зв'язку між показниками</p> <p>Зв'язок між показниками відсутній</p>

Джерело: розраховано і побудовано авторами за даними [125; 126; 128; 144; 156]

Таблиця А.2 – Моделювання впливу внутрішніх чинників на ефективність формування персоналу промислових підприємств України протягом 2010–2016 рр.

Чинник	Графічне зображення залежності	Характеристика впливу
1	2	3
<p>Прийнятий на підприємстві підхід з підбору персоналу</p>		<p>Наявність середнього за силою зворотного зв'язку між показниками</p> <p>Наявність дуже тісного прямого зв'язку між показниками</p>
<p>Морально-психологічний клімат у колективі та дієвість профспілкової організації</p>		<p>Наявність середнього за силою зворотного зв'язку між показниками</p> <p>Зв'язок між показниками відсутній</p>

1	2	3
<p>Прогресивність матеріально-технічного забезпечення виробничо-господарської діяльності</p>		<p>Наявність тісного прямого зв'язку між показниками</p> <p>Зв'язок між показниками відсутній</p> <p>Наявність тісного прямого зв'язку між показниками</p>
<p>Створена система професійного розвитку персоналу</p>		<p>Зв'язок між показниками існує, його напрям прямий, проте ступінь щільності – середня</p>

Джерело: розраховано і побудовано авторами за даними [128; 133; 153; 157; 168]

ДОДАТОК Б
Вихідні дані щодо діяльності машинобудівних підприємств
Донецької області протягом 2010–2016 рр.

Таблиця Б.1 – Вихідні дані щодо діяльності ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» протягом 2010–2016 рр.

Показники	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
Середня кількість працівників, осіб	13270	13184	12795	12001	10958	9938	9117
Основні засоби, тис. грн.: – відновна вартість	1437312	1406152	1494685	1639192	1747238	1925963	1927209
– первісна вартість	2432029	2474988	2686641	2974774	3421311	3775786	3832155
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, тис. грн.	239497	243031	231050	336951	183057	173034	511148
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	83318	57009	58515	69088	101109	104761	195800
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	3347188	2754777	2372735	2675465	2574823	2965133	3079114
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2420681	2048410	1771509	1846611	1797482	2129482	2098573
Валовий: збиток, тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0
Валовий: прибуток, тис. грн.	926507	706367	601226	828854	777341	835651	980541
Інші операційні доходи, тис. грн.	1919362	29840	57713	48826	480449	636696	396414
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток, тис. грн.	591435	147610	48378	224106	0	890913	529130
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток, тис. грн.	0	0	0	0	53953	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн.	460463	170719	72707	226543	353506	952424	460288
Чистий фінансовий результат: збиток, тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0
Операційні витрати, всього, тис. грн.	2540260	2812665	2528470	2418008	2777161	2788821	3087651
з них: витрати на оплату праці	587599	651568	684876	698906	769305	747770	856405

Джерело: систематизовано авторами за даними [179]

Таблиця Б.2 – Вихідні дані щодо діяльності ПАТ «Старокраматорський машинобудівний завод» протягом 2010–2016 рр.

Показники	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
Середня кількість працівників, осіб	1207	1309	1370	1314	1123	1057	1039
Основні засоби, тис. грн.: – відновна вартість	91273	112283	99154	138323	129922	120523	120404
– первісна вартість	191857	132586	136567	181938	183420	182879	191291
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, тис. грн.	81757	19616	124336	190097	226670	49648	173425
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	11507	43429	81203	52770	18778	23506	77603
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	556723	242948	371657	256600	157928	126049	378608
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	461834	194224	324816	225353	122452	97740	309086
Валовий: збиток, тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0
Валовий: прибуток, тис. грн.	94889	48724	46841	31247	35476	28309	69522
Інші операційні доходи, тис. грн.	360387	110371	121619	109974	82937	135165	62904
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток, тис. грн.	73533	6070	21543	10607	16271	0	19121
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток, тис. грн.	0	0	0	0	0	6693	0
Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн.	10808	6072	2570	412	0	23992	2899
Чистий фінансовий результат: збиток, тис. грн.	0	0	0	0	14999	0	0
Операційні витрати, всього, тис. грн.	283721	306305	346328	268374	152313	204844	288659
з них: витрати на оплату праці	22054	39562	43953	44174	33154	40063	49462

Джерело: систематизовано авторами за даними [179]

Таблиця Б.3 – Вихідні дані щодо діяльності ПАТ «Словважмаш»
протягом 2010–2016 рр.

Показники	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
Середня кількість працівників, осіб	646	759	875	797	689	161	35
Основні засоби, тис. грн.: – відновна вартість	20651	71292	67797	86753	80414	74875	27428
– первісна вартість	86890	287351	281598	404522	402268	393489	188524
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, тис. грн.	12436	8966	21007	10567	5597	2641	7330
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	9160	5716	8567	8806	6898	7742	5094
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	71789	84996	104835	109666	49160	197	4663
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	54413	78944	95645	98385	51875	165	3291
Валовий: збиток, тис. грн.	0	0	0	0	2715	0	0
Валовий: прибуток, тис. грн.	17376	6052	9190	11281	0	32	1372
Інші операційні доходи, тис. грн.	26129	37580	49280	34592	54538	41667	4596
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток, тис. грн.	2824	0	0	0	0	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток, тис. грн.	0	18688	19397	10489	17455	8463	10426
Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток, тис. грн.	3620	22426	24421	15209	18902	2193	43415
Операційні витрати, всього, тис. грн.	95094	141264	173512	154731	121153	50327	23479
з них: витрати на оплату праці	29932	42291	51949	46326	20811	6073	1331

Джерело: систематизовано авторами за даними [179]

Таблиця Б.4 – Вихідні дані щодо діяльності ПАТ «Краматорський завод важкого верстатобудування» протягом 2010–2016 рр.

Показники	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
Середня кількість працівників, осіб	629	686	757	757	757	514	501
Основні засоби, тис. грн.: – відновна вартість	514833	481365	292900	333222	424521	433570	441803
– первісна вартість	92700587	83847363	431476	355437	489877	508890	527390
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, тис. грн.	9624	17713	16768	17572	19395	21907	19996
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	35696	61366	61522	35433	135932	128143	128938
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	79826	33249	258288	195531	236397	109164	131473
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	72010	24679	231869	158433	165432	88978	75945
Валовий: збиток, тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0
Валовий: прибуток, тис. грн.	7816	8570	26419	37098	70965	20186	55528
Інші операційні доходи, тис. грн.	141717	19314	20315	59946	38759	17611	16104
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток, тис. грн.	729	0	0	9146	0	658	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток, тис. грн.	0	1204	14066	0	166607	0	36158
Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн.	9048	14242	1550	1284	0	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток, тис. грн.	0	0	0	0	247052	127490	96858
Операційні витрати, всього, тис. грн.	53565	94122	306113	227262	420425	108338	123881
з них: витрати на оплату праці	16537	23358	32341	40221	34476	26897	29070

Джерело: систематизовано авторами за даними [179]

Таблиця Б.5 – Вихідні дані щодо діяльності ПАТ «Слов'янський машинобудівний завод» протягом 2010–2016 рр.

Показники	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
Середня кількість працівників, осіб	429	558	637	609	589	549	541
Основні засоби, тис. грн.: – відновна вартість	2022	10191	10191	17753	11525	11696	11663
– первісна вартість	10325	18213	18213	26973	21890	23700	24663
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, тис. грн.	23264	54960	75297	66841	20904	46830	17908
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	38032	60600	83600	81765	44483	57505	52990
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	78600	200871	152133	125976	75173	128272	134241
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	50078	151690	135511	117331	69774	109681	100550
Валовий: збиток, тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0
Валовий: прибуток, тис. грн.	28522	49181	16622	8645	5399	18591	33691
Інші операційні доходи, тис. грн.	61448	167954	152022	79124	93996	75366	89145
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток, тис. грн.	15942	3309	12226	0	1847	0	372
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток, тис. грн.	0	0	0	6312	0	89	0
Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн.	17588	3687	10520	0	0	267	47
Чистий фінансовий результат: збиток, тис. грн.	0	0	0	7796	4171	0	0
Операційні витрати, всього, тис. грн.	75049	529693	291928	211412	167322	203727	223013
з них: витрати на оплату праці	16365	24279	48623	33595	40006	48925	42787

Джерело: систематизовано авторами за даними [179]

Таблиця Б.6 – Вихідні дані щодо діяльності ПАТ «АЗОВМАШ»
протягом 2010–2016 рр.

Показники	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
Середня кількість працівників, осіб	428	164	187	170	170	110	55
Основні засоби, тис. грн.: – відновна вартість	879	1430	1268	1038	270	31	1
– первісна вартість	5394	4014	4230	4254	4225	4195	2304
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, тис. грн.	28817	16564	3051	6491	11975	8979	512
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	12141	10406	740	367	291	15849	15302
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	450890	71161	71161	85412	18934	43260	29121
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	364307	40968	40968	62948	10538	43111	28594
Валовий: збиток, тис. грн.	0	30193	0	0	0	0	0
Валовий: прибуток, тис. грн.	86583	0	30193	22428	8396	149	527
Інші операційні доходи, тис. грн.	773683	1243	1243	452	7745	3606	1014
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток, тис. грн.	4118	9742	9742	6481	4361	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток, тис. грн.	0	0	0	0	0	8127	11526
Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн.	2803	3631	3631	4045	6369	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток, тис. грн.	0	0	0	0	0	8354	13134
Операційні витрати, всього, тис. грн.	26228	24977	24561	24432	19265	16825	14890
з них: витрати на оплату праці	12870	12997	13001	13756	10483	8384	3806

Джерело: систематизовано автором за даними [179]

Таблиця Б.7 – Вихідні дані щодо діяльності ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій» протягом 2010–2016 рр.

Показники	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
Середня кількість працівників, осіб	287	320	320	258	247	217	207
Основні засоби, тис. грн.: – відновна вартість	7711	6873	6644	6156	5601	6003	5623
– первісна вартість	15922	16388	16841	17069	17162	18245	18489
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, тис. грн.	6152	10054	4473	3564	1268	4827	4652
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	13281	10550	302	2615	113	44	77
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	29537	63413	36973	30416	16811	19677	16053
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	26843	55324	34786	26246	18694	21177	16551
Валовий: збиток, тис. грн.	0	0	0	0	1883	1500	498
Валовий: прибуток, тис. грн.	2694	8089	2187	4170	0	0	0
Інші операційні доходи, тис. грн.	9758	2984	4133	1589	1024	902	1695
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток, тис. грн.	0	4891	0	0	0	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток, тис. грн.	1613	0	1754	1593	6535	6220	3976
Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн.	149	4018	0	874	0	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток, тис. грн.	0	0	2116	0	3326	3525	2410
Операційні витрати, всього, тис. грн.	24499	58564	30735	33285	24414	25506	23061
з них: витрати на оплату праці	5809	9675	8832	7671	7060	5880	6731

Джерело: систематизовано авторами за даними [179]

Таблиця Б.8 – Вихідні дані щодо діяльності ПрАТ «Авдіївський завод металевих конструкцій» протягом 2010–2016 рр.

Показники	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
Середня кількість працівників, осіб	156	248	352	426	298	242	243
Основні засоби, тис. грн.: – відновна вартість	10487	23780	100319	245626	235583	231433	228602
– первісна вартість	21154	23896	105556	261107	261587	261287	261999
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, тис. грн.	2031	13244	6205	14382	23840	24438	29166
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	7986	9820	9138	9616	15689	16389	16040
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	39849	115627	87978	90275	55648	23505	56936
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	34478	96874	78546	84341	59323	20237	45966
Валовий: збиток, тис. грн.	0	0	0	0	3675	0	0
Валовий: прибуток, тис. грн.	2504	10792	9432	5934	0	3268	10970
Інші операційні доходи, тис. грн.	43968	127157	1396	2585	5370	2767	5113
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток, тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток, тис. грн.	2016	600	6188	28366	17896	10286	950
Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток, тис. грн.	2592	2245	26717	65312	82967	104710	110831
Операційні витрати, всього, тис. грн.	42150	114145	97193	120469	75970	36620	65628
з них: витрати на оплату праці	4900	11579	17257	20560	15989	7773	11495

Джерело: систематизовано авторами за даними [179]

ДОДАТОК В

Результати діагностики ефективності процесу формування персоналу машинобудівними підприємствами Донецької області за узагальненими критеріями

Таблиця В.1 – Результати діагностики ефективності процесу формування персоналу машинобудівними підприємствами Донецької області за узагальненими критеріями для умов відносно стабільного періоду (2010–2013 рр.)

Назва етапу процесу формування персоналу	Промислове підприємство							
	ПАТ «Новоукраїнський машинобудівний завод»	ПАТ «Староукраїнський машинобудівний завод»	ПАТ «Слов'яномаш»	ПАТ «Краматорський завод важкого верстатобудування»	ПАТ «Слов'янський машинобудівний завод»	ПАТ «АЗОВ-МАШ»	ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій»	ПрАТ «Авдіївський завод металевих конструкцій»
Оцінка та планування потреби у персоналі за визначеними вимогами та вихідними виробничими можливостями	Не виконується Потребу у персоналі скорочено на 9,6%	Виконується Потреба у персоналі зросла на 8,9%	Частково виконується Потреба у персоналі зросла на 23,4%	Виконується Чисельність персоналу збільшено на 20,3%	Виконується Чисельність персоналу збільшено на 42,0%	Не виконується Потребу у персоналі скорочено у 2,5 рази	Частково виконується Потребу у персоналі скорочено на 10,0%	Виконується Чисельність персоналу збільшено у 2,7 рази
Набір, підбір і прийняття персоналу на підприємство	Виконується Незначна тенденція вивільнення персоналу	Виконується Незначне зростання кількості вакансій та набір нового персоналу	Виконується Зростання кількості вакансій та набір нового персоналу	Виконується Зростання кількості вакансій та набір нового персоналу	Виконується Зростання кількості вакансій та набір нового персоналу	Не виконується Значне скорочення вакансій, вивільнення персоналу	Виконується Незначна тенденція вивільнення персоналу	Виконується Зростання кількості вакансій та набір нового персоналу
Адаптація та професійно-особистісна інтеграція прийнятого працівника у трудовий колектив	Частково виконується Продуктивність скоротилася на 11,6%	Не виконується Різка падіння продуктивності в 2,4 рази, нестійка динаміка зміни	Виконується Продуктивність зросла на 23,8% та досягла максимального рівня	Виконується Зростання продуктивності у 2,0 рази, нестійка тенденція зміни	Виконується Зростання продуктивності у 1,1 рази, нестійка тенденція зміни	Не виконується Різка падіння в 2,1 рази та незначне зростання продуктивності	Виконується Продуктивність зросла на 14,5%, мала максимальний рівень	Не виконується Різка зростання, а потім щорічне падіння продуктивності
Становлення й колективне виховання особистості, запровадження безперервного професійного розвитку персоналу	Виконується У 2013 р. процедури професійного навчання пройшло 96,9% персоналу	Не виконується Професійний розвиток і навчання щорічно проходило 10,0-24,0% персоналу	Не виконується Професійний розвиток і навчання щорічно проходило 0,8-21,4% персоналу	Не виконується У 2013 р. професійний розвиток і навчання пройшло 24,5% персоналу	Не виконується Спрямування певних категорій персоналу на навчання до зовнішніх центрів	Не виконується Внутрішнє професійне навчання, скорочення його інтенсивності	Не виконується Спрямування певних категорій персоналу на навчання до зовнішніх центрів	Не виконується Спрямування певних категорій персоналу на навчання до зовнішніх центрів
Планування й реалізація кар'єрного зростання персоналу	Частково виконується	Частково виконується	Частково виконується	Частково виконується	Частково виконується	Частково виконується	Частково виконується	Частково виконується
Система мотивації праці, спрямована на досягнення високих колективних результатів діяльності	Виконується Чистий прибуток і прибуток від операційної діяльності	Виконується Чистий прибуток і прибуток від операційної діяльності	Не виконується Чистий збиток і збиток від операційної діяльності	Частково виконується Чистий прибуток, збиток від операційної діяльності 2011-2012 рр.	Частково виконується У 2013 р. отримано чистий і операційний збиток	Виконується Чистий прибуток і прибуток від операційної діяльності	Не виконується Прибутковим був лише 2011 р., у всі інші роки діяльність була збитковою	Не виконується Чистий збиток і збиток від операційної діяльності

Джерело: оцінку здійснено авторами

Таблиця В.2 – Результати діагностики ефективності процесу формування персоналу машинобудівними підприємствами Донецької області за узагальненими критеріями для умов кризового періоду (2014–2015 рр.)

Назва етапу процесу формування персоналу	Промислове підприємство							
	ПАТ «Ново-краматорський машинобудівний завод»	ПАТ «Старо-краматорський машинобудівний завод»	ПАТ «Слов-важмаш»	ПАТ «Крама-торський завод важкого верста-тобудування»	ПАТ «Слов'ян-ський машино-будівний завод»	ПАТ «АЗОВ-МАШ»	ПрАТ «Крама-торський завод металевих конструкцій»	ПрАТ «Авдіїв-ський завод металевих конструкцій»
Оцінка та планування потреби у персоналі за визначеними вимогами та вихідними виробничими можливостями	<i>Не виконується</i> Потребу у персоналі скорочено на 17,2%	<i>Не виконується</i> Потребу у персоналі скорочено на 19,8%	<i>Не виконується</i> Потребу у персоналі скорочено на 79,8%	<i>Не виконується</i> Потребу у персоналі скорочено на 32,1%	<i>Частково виконується</i> Потребу у пер-соналі скорочено на 9,0%	<i>Не виконується</i> Потребу у персоналі скорочено на 35,3%	<i>Частково виконується</i> Потребу у пер-соналі скорочено на 15,9%	<i>Не виконується</i> Потребу у персоналі скорочено на 43,2%
Набір, підбір і прийняття персоналу на підприємство	<i>Не виконується</i> Скорочення числа вакансій та вивільнення персоналу	<i>Не виконується</i> Скорочення числа вакансій та вивільнення персоналу	<i>Не виконується</i> Скорочення числа вакансій та вивільнення персоналу	<i>Не виконується</i> Скорочення числа вакансій та вивільнення персоналу	<i>Не виконується</i> Скорочення числа вакансій та вивільнення персоналу	<i>Не виконується</i> Скорочення числа вакансій та вивільнення персоналу	<i>Не виконується</i> Скорочення числа вакансій та вивільнення персоналу	<i>Не виконується</i> Скорочення числа вакансій та вивільнення персоналу
Адаптація та професійно-особистісна інтеграція прийнятого працівника у трудовий колектив	<i>Виконується</i> Продуктивність зросла на 33,8% і досягла макси-мального рівня	<i>Не виконується</i> Падіння рівня продуктивності праці персоналу на 38,9%, щорічне скорочення	<i>Не виконується</i> Падіння рівня продуктивності праці персоналу у 112,8 разів	<i>Не виконується</i> Падіння рівня продуктивності на 17,8%, нестій-ка тенденція	<i>Виконується</i> Зростання про-дуктивності на 12,9%, нестійка тенденція зміни	<i>Не виконується</i> Скорочення ба-зисних темпів зміни продуктив-ності при зрос-танні ланцюгових	<i>Не виконується</i> Падіння продук-тивності на 23,1%, нестійка тенденція зміни	<i>Не виконується</i> Падіння про-дуктивності у 2,2 рази, міні-мальний рівень
Становлення й колективне виховання особистості, запровадження безперервного професійного розвитку персоналу	<i>Частково виконується</i> Процедури нав-чання проходило понад 78,0% персоналу	<i>Не виконується</i> У 2014 р. пройшло професійний розвиток 5,7%, а у 2015 р. – 14,8% персоналу	<i>Не виконується</i> Скорочення всіх програм професійного розвитку, навчання лише керівників	<i>Не виконується</i> Професійний розвиток і нав-чання пройшло 20,0-23,6% персоналу	<i>Не виконується</i> Спрямування певних категорій персоналу на навчання до зов-нішніх центрів	<i>Не виконується</i> Внутрішнє професійне навчання, скорочення його інтенсивності	<i>Не виконується</i> Спрямування певних категорій персоналу на навчання до зов-нішніх центрів	<i>Не виконується</i> Спрямування певних категорій персоналу на навчання до зов-нішніх центрів
Планування й реалізація кар'єрного зростання персоналу	<i>Частково виконується</i>	<i>Частково виконується</i>	<i>Частково виконується</i>	<i>Частково виконується</i>	<i>Частково виконується</i>	<i>Частково виконується</i>	<i>Частково виконується</i>	<i>Частково виконується</i>
Система мотивації праці, спрямована на досягнення високих колективних результатів діяльності	<i>Частково виконується</i> Збиток від опе-раційної діяль-ності у 2014 р.	<i>Частково виконується</i> 2015 р. – прибут-ковий, 2014 р. – збитковий	<i>Не виконується</i> Чистий збиток і збиток від операційної діяльності	<i>Не виконується</i> Чистий збиток і прибуток від опе-раційної діяль-ності у 2015 р.	<i>Частково виконується</i> Незначні обсяги прибутку, чистий збиток у 2014 р.	<i>Частково виконується</i> 2014 р. – прибут-ковий, 2015 р. – збитковий	<i>Не виконується</i> Чистий збиток і збиток від операційної діяльності	<i>Не виконується</i> Чистий збиток і збиток від операційної діяльності

*Оцінку здійснено автором

ДОДАТОК Г
Інтегральна оцінка ефективності формування персоналу
промислового підприємства

Таблиця Г.1 – Ідентифікація інтегральної оцінки ефективності процесу формування персоналу

<i>Результат оцінки за</i>			<i>Інтегральна оцінка</i>
<i>першою фазою діагностики</i>	<i>другою фазою діагностики</i>	<i>третьою фазою діагностики</i>	
дуже висока	високо ефективна	високо ефективна	Дуже висока ефективність процесу формування персоналу
висока	високо ефективна	високо ефективна	
дуже висока	середньо ефективна	високо ефективна	
дуже висока	високо ефективна	середньо ефективна	
висока	середньо ефективна	високо ефективна	
висока	високо ефективна	середньо ефективна	
дуже висока	середньо ефективна	середньо ефективна	Висока ефективність процесу формування персоналу
висока	середньо ефективна	середньо ефективна	
висока	низько ефективна	середньо ефективна	
висока	середньо ефективна	низько ефективна	
вища за середній рівень	високо ефективна	високо ефективна	
вища за середній рівень	середньо ефективна	високо ефективна	
вища за середній рівень	високо ефективна	середньо ефективна	
нижча за середній рівень	високо ефективна	високо ефективна	
нижча за середній рівень	середньо ефективна	високо ефективна	
нижча за середній рівень	високо ефективна	середньо ефективна	
вища за середній рівень	середньо ефективна	середньо ефективна	Вища за середній рівень ефективність процесу формування персоналу
висока	середньо ефективна	неефективна	
низька	високо ефективна	високо ефективна	
низька	середньо ефективна	високо ефективна	
низька	високо ефективна	середньо ефективна	
низька	низько ефективна	високо ефективна	
низька	високо ефективна	низько ефективна	Нижча за середній рівень ефективність процесу формування персоналу
дуже низька	високо ефективна	високо ефективна	
вища за середній рівень	середньо ефективна	низько ефективна	
нижча за середній рівень	середньо ефективна	середньо ефективна	
нижча за середній рівень	низько ефективна	середньо ефективна	
нижча за середній рівень	низько ефективна	низько ефективна	
нижча за середній рівень	середньо ефективна	низько ефективна	
низька	середньо ефективна	середньо ефективна	
дуже низька	високо ефективна	середньо ефективна	Низька ефективність процесу формування персоналу
дуже низька	середньо ефективна	високо ефективна	
нижча за середній рівень	низько ефективна	неефективна	
нижча за середній рівень	неефективна	низько ефективна	
низька	середньо ефективна	низько ефективна	
низька	середньо ефективна	неефективна	
низька	низько ефективна	низько ефективна	
дуже низька	середньо ефективна	середньо ефективна	
дуже низька	низько ефективна	середньо ефективна	Неефективний процес формування персоналу
дуже низька	середньо ефективна	низько ефективна	
нижча за середній рівень	неефективна	неефективна	
низька	неефективна	низько ефективна	
низька	низько ефективна	неефективна	
дуже низька	низько ефективна	низько ефективна	
дуже низька	нижко ефективна	неефективна	
дуже низька	неефективна	низько ефективна	
дуже низька	неефективна	неефективна	

Джерело: розроблено авторами

ДОДАТОК Д
Прогнозування сценаріїв діяльності
ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» за умови зміни
чисельності персоналу та обсягу чистого доходу від реалізації продукції

Таблиця Д.1 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» за умови незмінної порівняно з 2016 р. численності персоналу

Відсоток зміни обсягу чистого доходу від реалізації продукції, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Продуктивність праці, тис. грн./люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
-20	2463291,200	270,187	38,826	0,800	0,769
-19	2494082,340	273,564	40,822	0,810	0,809
-18	2524873,480	276,941	42,894	0,820	0,850
-17	2555664,620	280,319	45,045	0,830	0,892
-16	2586455,760	283,696	47,276	0,840	0,936
-15	2617246,900	287,073	49,589	0,850	0,982
-14	2648038,040	290,451	51,986	0,860	1,030
-13	2678829,180	293,828	54,469	0,870	1,079
-12	2709620,320	297,205	57,040	0,880	1,130
-11	2740411,460	300,583	59,702	0,890	1,182
-10	2771202,600	303,960	62,456	0,900	1,237
-9	2801993,740	307,337	65,304	0,910	1,293
-8	2832784,880	310,715	68,249	0,920	1,352
-7	2863576,020	314,092	71,293	0,930	1,412
-6	2894367,160	317,469	74,438	0,940	1,474
-5	2925158,300	320,847	77,686	0,950	1,539
-4	2955949,440	324,224	81,040	0,960	1,605
-3	2986740,580	327,601	84,501	0,970	1,674
-2	3017531,720	330,979	88,073	0,980	1,744
-1	3048322,860	334,356	91,757	0,990	1,817
0	3079114,000	337,733	95,555	1,000	1,893
1	3109905,140	341,111	99,471	1,010	1,970
2	3140696,280	344,488	103,506	1,020	2,050
3	3171487,420	347,865	107,663	1,030	2,132
4	3202278,560	351,243	111,944	1,040	2,217
5	3233069,700	354,620	116,352	1,050	2,304
6	3263860,840	357,997	120,890	1,060	2,394
7	3294651,980	361,375	125,559	1,070	2,487
8	3325443,120	364,752	130,363	1,080	2,582
9	3356234,260	368,129	135,304	1,090	2,680
10	3387025,400	371,507	140,384	1,100	2,780
11	3417816,540	374,884	145,606	1,110	2,884
12	3448607,680	378,261	150,973	1,120	2,990
13	3479398,820	381,639	156,488	1,130	3,099
14	3510189,960	385,016	162,153	1,140	3,212
15	3540981,100	388,393	167,971	1,150	3,327
16	3571772,240	391,771	173,944	1,160	3,445
17	3602563,380	395,148	180,076	1,170	3,567
18	3633354,520	398,525	186,369	1,180	3,691
19	3664145,660	401,903	192,826	1,190	3,819
20	3694936,800	405,280	199,450	1,200	3,950

Таблиця Д.2 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» за умови скорочення порівняно з 2016 р. численності персоналу на 1% до 9026 осіб

Відсоток зміни обсягу чистого доходу від реалізації продукції, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Продуктивність праці, тис. грн./люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
-20	2463291,200	272,911	40,430	0,808	0,801
-19	2494082,340	276,322	42,509	0,818	0,842
-18	2524873,480	279,733	44,667	0,828	0,885
-17	2555664,620	283,145	46,906	0,838	0,929
-16	2586455,760	286,556	49,229	0,848	0,975
-15	2617246,900	289,968	51,638	0,859	1,023
-14	2648038,040	293,379	54,134	0,869	1,072
-13	2678829,180	296,790	56,720	0,879	1,123
-12	2709620,320	300,202	59,397	0,889	1,176
-11	2740411,460	303,613	62,169	0,899	1,231
-10	2771202,600	307,024	65,037	0,909	1,288
-9	2801993,740	310,436	68,003	0,919	1,347
-8	2832784,880	313,847	71,069	0,929	1,408
-7	2863576,020	317,259	74,239	0,939	1,470
-6	2894367,160	320,670	77,514	0,949	1,535
-5	2925158,300	324,081	80,896	0,960	1,602
-4	2955949,440	327,493	84,388	0,970	1,671
-3	2986740,580	330,904	87,993	0,980	1,743
-2	3017531,720	334,316	91,712	0,990	1,816
-1	3048322,860	337,727	95,548	1,000	1,892
0	3079114,000	341,138	99,503	1,010	1,971
1	3109905,140	344,550	103,581	1,020	2,052
2	3140696,280	347,961	107,782	1,030	2,135
3	3171487,420	351,372	112,111	1,040	2,220
4	3202278,560	354,784	116,569	1,050	2,309
5	3233069,700	358,195	121,160	1,061	2,400
6	3263860,840	361,607	125,885	1,071	2,493
7	3294651,980	365,018	130,747	1,081	2,590
8	3325443,120	368,429	135,749	1,091	2,689
9	3356234,260	371,841	140,894	1,101	2,791
10	3387025,400	375,252	146,184	1,111	2,895
11	3417816,540	378,663	151,622	1,121	3,003
12	3448607,680	382,075	157,211	1,131	3,114
13	3479398,820	385,486	162,954	1,141	3,227
14	3510189,960	388,898	168,853	1,151	3,344
15	3540981,100	392,309	174,911	1,162	3,464
16	3571772,240	395,720	181,131	1,172	3,587
17	3602563,380	399,132	187,516	1,182	3,714
18	3633354,520	402,543	194,069	1,192	3,844
19	3664145,660	405,955	200,793	1,202	3,977
20	3694936,800	409,366	207,691	1,212	4,114

Таблиця Д.3 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» за умови скорочення порівняно з 2016 р. численності персоналу на 5% до 8661 особи

Відсоток зміни обсягу чистого доходу від реалізації продукції, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Продуктивність праці, тис. грн./люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
-20	2463291,200	284,412	47,759	0,842	0,946
-19	2494082,340	287,967	50,215	0,853	0,995
-18	2524873,480	291,522	52,764	0,863	1,045
-17	2555664,620	295,077	55,410	0,874	1,097
-16	2586455,760	298,632	58,154	0,884	1,152
-15	2617246,900	302,188	60,999	0,895	1,208
-14	2648038,040	305,743	63,948	0,905	1,267
-13	2678829,180	309,298	67,002	0,916	1,327
-12	2709620,320	312,853	70,165	0,926	1,390
-11	2740411,460	316,408	73,439	0,937	1,455
-10	2771202,600	319,963	76,827	0,947	1,522
-9	2801993,740	323,519	80,331	0,958	1,591
-8	2832784,880	327,074	83,953	0,968	1,663
-7	2863576,020	330,629	87,698	0,979	1,737
-6	2894367,160	334,184	91,566	0,989	1,814
-5	2925158,300	337,739	95,562	1,000	1,893
-4	2955949,440	341,294	99,687	1,011	1,974
-3	2986740,580	344,849	103,945	1,021	2,059
-2	3017531,720	348,405	108,338	1,032	2,146
-1	3048322,860	351,960	112,869	1,042	2,235
0	3079114,000	355,515	117,542	1,053	2,328
1	3109905,140	359,070	122,359	1,063	2,423
2	3140696,280	362,625	127,322	1,074	2,522
3	3171487,420	366,180	132,436	1,084	2,623
4	3202278,560	369,735	137,702	1,095	2,727
5	3233069,700	373,291	143,125	1,105	2,835
6	3263860,840	376,846	148,706	1,116	2,945
7	3294651,980	380,401	154,450	1,126	3,059
8	3325443,120	383,956	160,359	1,137	3,176
9	3356234,260	387,511	166,436	1,147	3,296
10	3387025,400	391,066	172,686	1,158	3,420
11	3417816,540	394,621	179,110	1,168	3,547
12	3448607,680	398,177	185,712	1,179	3,678
13	3479398,820	401,732	192,495	1,189	3,813
14	3510189,960	405,287	199,464	1,200	3,951
15	3540981,100	408,842	206,620	1,211	4,092
16	3571772,240	412,397	213,968	1,221	4,238
17	3602563,380	415,952	221,511	1,232	4,387
18	3633354,520	419,508	229,252	1,242	4,541
19	3664145,660	423,063	237,195	1,253	4,698
20	3694936,800	426,618	245,343	1,263	4,859

Таблиця Д.4 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» за умови скорочення порівняно з 2016 р. численності персоналу на 8% до 8388 осіб

Відсоток зміни обсягу чистого доходу від реалізації продукції, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Продуктивність праці, тис. грн./люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
-20	2463291,200	293,668	54,350	0,870	1,076
-19	2494082,340	297,339	57,144	0,880	1,132
-18	2524873,480	301,010	60,046	0,891	1,189
-17	2555664,620	304,681	63,056	0,902	1,249
-16	2586455,760	308,352	66,179	0,913	1,311
-15	2617246,900	312,023	69,417	0,924	1,375
-14	2648038,040	315,694	72,772	0,935	1,441
-13	2678829,180	319,364	76,248	0,946	1,510
-12	2709620,320	323,035	79,848	0,956	1,581
-11	2740411,460	326,706	83,573	0,967	1,655
-10	2771202,600	330,377	87,429	0,978	1,732
-9	2801993,740	334,048	91,416	0,989	1,811
-8	2832784,880	337,719	95,539	1,000	1,892
-7	2863576,020	341,390	99,799	1,011	1,977
-6	2894367,160	345,060	104,202	1,022	2,064
-5	2925158,300	348,731	108,749	1,033	2,154
-4	2955949,440	352,402	113,443	1,043	2,247
-3	2986740,580	356,073	118,289	1,054	2,343
-2	3017531,720	359,744	123,288	1,065	2,442
-1	3048322,860	363,415	128,445	1,076	2,544
0	3079114,000	367,086	133,762	1,087	2,649
1	3109905,140	370,756	139,243	1,098	2,758
2	3140696,280	374,427	144,892	1,109	2,870
3	3171487,420	378,098	150,711	1,120	2,985
4	3202278,560	381,769	156,704	1,130	3,104
5	3233069,700	385,440	162,875	1,141	3,226
6	3263860,840	389,111	169,227	1,152	3,352
7	3294651,980	392,782	175,763	1,163	3,481
8	3325443,120	396,452	182,487	1,174	3,614
9	3356234,260	400,123	189,404	1,185	3,751
10	3387025,400	403,794	196,515	1,196	3,892
11	3417816,540	407,465	203,826	1,206	4,037
12	3448607,680	411,136	211,339	1,217	4,186
13	3479398,820	414,807	219,059	1,228	4,339
14	3510189,960	418,478	226,989	1,239	4,496
15	3540981,100	422,148	235,133	1,250	4,657
16	3571772,240	425,819	243,494	1,261	4,823
17	3602563,380	429,490	252,078	1,272	4,993
18	3633354,520	433,161	260,887	1,283	5,167
19	3664145,660	436,832	269,926	1,293	5,346
20	3694936,800	440,503	279,198	1,304	5,530

Таблиця Д.5 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» за умови скорочення порівняно з 2016 р. численності персоналу на 10% до 8205 осіб

Відсоток зміни обсягу чистого доходу від реалізації продукції, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Продуктивність праці, тис. грн./люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
-20	2463291,200	300,218	59,411	0,889	1,177
-19	2494082,340	303,971	62,465	0,900	1,237
-18	2524873,480	307,724	65,637	0,911	1,300
-17	2555664,620	311,476	68,927	0,922	1,365
-16	2586455,760	315,229	72,341	0,933	1,433
-15	2617246,900	318,982	75,880	0,944	1,503
-14	2648038,040	322,735	79,548	0,956	1,576
-13	2678829,180	326,487	83,348	0,967	1,651
-12	2709620,320	330,240	87,282	0,978	1,729
-11	2740411,460	333,993	91,355	0,989	1,809
-10	2771202,600	337,746	95,569	1,000	1,893
-9	2801993,740	341,498	99,928	1,011	1,979
-8	2832784,880	345,251	104,434	1,022	2,068
-7	2863576,020	349,004	109,092	1,033	2,161
-6	2894367,160	352,757	113,904	1,044	2,256
-5	2925158,300	356,509	118,875	1,056	2,354
-4	2955949,440	360,262	124,006	1,067	2,456
-3	2986740,580	364,015	129,303	1,078	2,561
-2	3017531,720	367,767	134,768	1,089	2,669
-1	3048322,860	371,520	140,405	1,100	2,781
0	3079114,000	375,273	146,217	1,111	2,896
1	3109905,140	379,026	152,209	1,122	3,015
2	3140696,280	382,778	158,383	1,133	3,137
3	3171487,420	386,531	164,744	1,144	3,263
4	3202278,560	390,284	171,295	1,156	3,393
5	3233069,700	394,037	178,041	1,167	3,526
6	3263860,840	397,789	184,984	1,178	3,664
7	3294651,980	401,542	192,129	1,189	3,805
8	3325443,120	405,295	199,479	1,200	3,951
9	3356234,260	409,047	207,039	1,211	4,101
10	3387025,400	412,800	214,813	1,222	4,255
11	3417816,540	416,553	222,804	1,233	4,413
12	3448607,680	420,306	231,017	1,244	4,576
13	3479398,820	424,058	239,456	1,256	4,743
14	3510189,960	427,811	248,124	1,267	4,914
15	3540981,100	431,564	257,026	1,278	5,091
16	3571772,240	435,317	266,167	1,289	5,272
17	3602563,380	439,069	275,550	1,300	5,458
18	3633354,520	442,822	285,179	1,311	5,648
19	3664145,660	446,575	295,059	1,322	5,844
20	3694936,800	450,327	305,195	1,333	6,045

Таблиця Д.6 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» за умови зростання порівняно з 2016 р. численності персоналу на 10% до 10029 осіб

Відсоток зміни обсягу чистого доходу від реалізації продукції, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Продуктивність праці, тис. грн./люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
-20	2463291,200	245,617	26,424	0,727	0,523
-19	2494082,340	248,687	27,783	0,736	0,550
-18	2524873,480	251,757	29,193	0,745	0,578
-17	2555664,620	254,827	30,657	0,755	0,607
-16	2586455,760	257,898	32,175	0,764	0,637
-15	2617246,900	260,968	33,750	0,773	0,668
-14	2648038,040	264,038	35,381	0,782	0,701
-13	2678829,180	267,108	37,071	0,791	0,734
-12	2709620,320	270,179	38,821	0,800	0,769
-11	2740411,460	273,249	40,632	0,809	0,805
-10	2771202,600	276,319	42,507	0,818	0,842
-9	2801993,740	279,389	44,445	0,827	0,880
-8	2832784,880	282,459	46,450	0,836	0,920
-7	2863576,020	285,530	48,521	0,845	0,961
-6	2894367,160	288,600	50,662	0,855	1,003
-5	2925158,300	291,670	52,872	0,864	1,047
-4	2955949,440	294,740	55,155	0,873	1,092
-3	2986740,580	297,810	57,511	0,882	1,139
-2	3017531,720	300,881	59,941	0,891	1,187
-1	3048322,860	303,951	62,448	0,900	1,237
0	3079114,000	307,021	65,034	0,909	1,288
1	3109905,140	310,091	67,699	0,918	1,341
2	3140696,280	313,161	70,445	0,927	1,395
3	3171487,420	316,232	73,274	0,936	1,451
4	3202278,560	319,302	76,188	0,945	1,509
5	3233069,700	322,372	79,188	0,955	1,568
6	3263860,840	325,442	82,276	0,964	1,630
7	3294651,980	328,513	85,454	0,973	1,692
8	3325443,120	331,583	88,723	0,982	1,757
9	3356234,260	334,653	92,086	0,991	1,824
10	3387025,400	337,723	95,544	1,000	1,892
11	3417816,540	340,793	99,098	1,009	1,963
12	3448607,680	343,864	102,751	1,018	2,035
13	3479398,820	346,934	106,504	1,027	2,109
14	3510189,960	350,004	110,359	1,036	2,186
15	3540981,100	353,074	114,319	1,045	2,264
16	3571772,240	356,144	118,384	1,055	2,345
17	3602563,380	359,215	122,558	1,064	2,427
18	3633354,520	362,285	126,841	1,073	2,512
19	3664145,660	365,355	131,235	1,082	2,599
20	3694936,800	368,425	135,743	1,091	2,689

Таблиця Д.7 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» за умови зростання порівняно з 2016 р. численності персоналу на 8% до 9839 осіб

Відсоток зміни обсягу чистого доходу від реалізації продукції, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Продуктивність праці, тис. грн./люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
-20	2463291,200	250,360	28,545	0,741	0,565
-19	2494082,340	253,489	30,013	0,751	0,594
-18	2524873,480	256,619	31,536	0,760	0,625
-17	2555664,620	259,748	33,118	0,769	0,656
-16	2586455,760	262,878	34,758	0,778	0,688
-15	2617246,900	266,007	36,458	0,788	0,722
-14	2648038,040	269,137	38,220	0,797	0,757
-13	2678829,180	272,266	40,046	0,806	0,793
-12	2709620,320	275,396	41,937	0,815	0,831
-11	2740411,460	278,525	43,893	0,825	0,869
-10	2771202,600	281,655	45,918	0,834	0,909
-9	2801993,740	284,784	48,012	0,843	0,951
-8	2832784,880	287,914	50,178	0,852	0,994
-7	2863576,020	291,043	52,415	0,862	1,038
-6	2894367,160	294,173	54,728	0,871	1,084
-5	2925158,300	297,302	57,116	0,880	1,131
-4	2955949,440	300,432	59,581	0,890	1,180
-3	2986740,580	303,561	62,126	0,899	1,230
-2	3017531,720	306,691	64,752	0,908	1,282
-1	3048322,860	309,820	67,460	0,917	1,336
0	3079114,000	312,950	70,253	0,927	1,391
1	3109905,140	316,079	73,132	0,936	1,448
2	3140696,280	319,209	76,098	0,945	1,507
3	3171487,420	322,338	79,155	0,954	1,568
4	3202278,560	325,468	82,302	0,964	1,630
5	3233069,700	328,597	85,543	0,973	1,694
6	3263860,840	331,727	88,879	0,982	1,760
7	3294651,980	334,856	92,312	0,991	1,828
8	3325443,120	337,986	95,844	1,001	1,898
9	3356234,260	341,115	99,476	1,010	1,970
10	3387025,400	344,245	103,211	1,019	2,044
11	3417816,540	347,374	107,051	1,029	2,120
12	3448607,680	350,504	110,997	1,038	2,198
13	3479398,820	353,633	115,051	1,047	2,279
14	3510189,960	356,763	119,216	1,056	2,361
15	3540981,100	359,892	123,494	1,066	2,446
16	3571772,240	363,022	127,885	1,075	2,533
17	3602563,380	366,151	132,393	1,084	2,622
18	3633354,520	369,281	137,020	1,093	2,714
19	3664145,660	372,410	141,767	1,103	2,808
20	3694936,800	375,540	146,637	1,112	2,904

Таблиця Д.8 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» за умови зростання порівняно з 2016 р. численності персоналу на 5% до 9573 осіб

Відсоток зміни обсягу чистого доходу від реалізації продукції, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Продуктивність праці, тис. грн./люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
-20	2463291,200	257,317	31,884	0,762	0,631
-19	2494082,340	260,533	33,523	0,771	0,664
-18	2524873,480	263,749	35,225	0,781	0,698
-17	2555664,620	266,966	36,991	0,790	0,733
-16	2586455,760	270,182	38,823	0,800	0,769
-15	2617246,900	273,399	40,723	0,810	0,807
-14	2648038,040	276,615	42,691	0,819	0,846
-13	2678829,180	279,832	44,730	0,829	0,886
-12	2709620,320	283,048	46,842	0,838	0,928
-11	2740411,460	286,265	49,028	0,848	0,971
-10	2771202,600	289,481	51,289	0,857	1,016
-9	2801993,740	292,698	53,628	0,867	1,062
-8	2832784,880	295,914	56,047	0,876	1,110
-7	2863576,020	299,130	58,546	0,886	1,160
-6	2894367,160	302,347	61,129	0,895	1,211
-5	2925158,300	305,563	63,796	0,905	1,264
-4	2955949,440	308,780	66,550	0,914	1,318
-3	2986740,580	311,996	69,393	0,924	1,374
-2	3017531,720	315,213	72,326	0,933	1,432
-1	3048322,860	318,429	75,351	0,943	1,492
0	3079114,000	321,646	78,470	0,952	1,554
1	3109905,140	324,862	81,686	0,962	1,618
2	3140696,280	328,079	84,999	0,971	1,683
3	3171487,420	331,295	88,413	0,981	1,751
4	3202278,560	334,511	91,929	0,990	1,821
5	3233069,700	337,728	95,549	1,000	1,892
6	3263860,840	340,944	99,275	1,010	1,966
7	3294651,980	344,161	103,110	1,019	2,042
8	3325443,120	347,377	107,055	1,029	2,120
9	3356234,260	350,594	111,112	1,038	2,201
10	3387025,400	353,810	115,284	1,048	2,283
11	3417816,540	357,027	119,572	1,057	2,368
12	3448607,680	360,243	123,980	1,067	2,456
13	3479398,820	363,460	128,509	1,076	2,545
14	3510189,960	366,676	133,161	1,086	2,637
15	3540981,100	369,893	137,938	1,095	2,732
16	3571772,240	373,109	142,844	1,105	2,829
17	3602563,380	376,325	147,879	1,114	2,929
18	3633354,520	379,542	153,047	1,124	3,031
19	3664145,660	382,758	158,350	1,133	3,136
20	3694936,800	385,975	163,789	1,143	3,244

Таблиця Д.9 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» за умови зростання порівняно з 2016 р. численності персоналу на 1% до 9208 осіб

Відсоток зміни обсягу чистого доходу від реалізації продукції, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Продуктивність праці, тис. грн./люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
-20	2463291,200	267,516	37,300	0,792	0,739
-19	2494082,340	270,860	39,218	0,802	0,777
-18	2524873,480	274,204	41,209	0,812	0,816
-17	2555664,620	277,548	43,275	0,822	0,857
-16	2586455,760	280,892	45,418	0,832	0,900
-15	2617246,900	284,236	47,640	0,842	0,944
-14	2648038,040	287,580	49,943	0,852	0,989
-13	2678829,180	290,924	52,329	0,861	1,036
-12	2709620,320	294,268	54,799	0,871	1,085
-11	2740411,460	297,612	57,356	0,881	1,136
-10	2771202,600	300,956	60,002	0,891	1,188
-9	2801993,740	304,300	62,738	0,901	1,243
-8	2832784,880	307,644	65,568	0,911	1,299
-7	2863576,020	310,988	68,492	0,921	1,357
-6	2894367,160	314,332	71,513	0,931	1,416
-5	2925158,300	317,676	74,634	0,941	1,478
-4	2955949,440	321,020	77,856	0,951	1,542
-3	2986740,580	324,364	81,181	0,960	1,608
-2	3017531,720	327,708	84,612	0,970	1,676
-1	3048322,860	331,052	88,151	0,980	1,746
0	3079114,000	334,396	91,800	0,990	1,818
1	3109905,140	337,739	95,562	1,000	1,893
2	3140696,280	341,083	99,439	1,010	1,969
3	3171487,420	344,427	103,432	1,020	2,049
4	3202278,560	347,771	107,546	1,030	2,130
5	3233069,700	351,115	111,780	1,040	2,214
6	3263860,840	354,459	116,140	1,050	2,300
7	3294651,980	357,803	120,626	1,059	2,389
8	3325443,120	361,147	125,241	1,069	2,481
9	3356234,260	364,491	129,987	1,079	2,575
10	3387025,400	367,835	134,868	1,089	2,671
11	3417816,540	371,179	139,885	1,099	2,771
12	3448607,680	374,523	145,041	1,109	2,873
13	3479398,820	377,867	150,339	1,119	2,978
14	3510189,960	381,211	155,782	1,129	3,085
15	3540981,100	384,555	161,371	1,139	3,196
16	3571772,240	387,899	167,109	1,149	3,310
17	3602563,380	391,243	173,000	1,158	3,426
18	3633354,520	394,587	179,046	1,168	3,546
19	3664145,660	397,931	185,249	1,178	3,669
20	3756519,080	407,963	204,832	1,208	4,057

ДОДАТОК Е
Прогнозування сценаріїв діяльності
ПАТ «Слов'янський машинобудівний завод» за умови зміни чисельності
персоналу, вартості основних фондів та обсягу чистого доходу

Таблиця Е.1 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов'янський машинобудівний завод» за умови скорочення порівняно з 2016 р. численності персоналу на 1 особу до 540 осіб та відновної вартості основних фондів на 0,28% до 11630,09 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	11,543	248,594	0,55148	1,002	6,128
1,0	135583,410	11,658	251,080	0,75963	1,012	8,440
2,0	136925,820	11,773	253,566	0,96744	1,022	10,749
3,0	138268,230	11,889	256,052	1,17491	1,032	13,055
4,0	139610,640	12,004	258,538	1,38204	1,042	15,356
5,0	140953,050	12,120	261,024	1,58882	1,052	17,654
10,0	147665,100	12,697	273,454	2,61764	1,102	29,085
15,0	154377,150	13,274	285,884	3,63793	1,152	40,421
20,0	161089,200	13,851	298,313	4,64969	1,202	51,663
25,0	167801,250	14,428	310,743	5,65293	1,252	62,810
30,0	174513,300	15,005	323,173	6,64764	1,302	73,863
35,0	181225,350	15,582	335,603	7,63382	1,353	84,820
40,0	187937,400	16,160	348,032	8,61147	1,403	95,683
45,0	194649,450	16,737	360,462	9,58060	1,453	106,451
50,0	201361,500	17,314	372,892	10,54120	1,503	117,124

Таблиця Е.2 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов'янський машинобудівний завод» за умови скорочення порівняно з 2016 р. численності персоналу на 2 особи до 539 осіб та відновної вартості основних фондів на 0,28% до 11630,09 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	11,543	249,056	0,55148	1,004	6,128
1,0	135583,410	11,658	251,546	0,75963	1,014	8,440
2,0	136925,820	11,773	254,037	0,96744	1,024	10,749
3,0	138268,230	11,889	256,527	1,17491	1,034	13,055
4,0	139610,640	12,004	259,018	1,38204	1,044	15,356
5,0	140953,050	12,120	261,508	1,58882	1,054	17,654
10,0	147665,100	12,697	273,961	2,61764	1,104	29,085
15,0	154377,150	13,274	286,414	3,63793	1,154	40,421
20,0	161089,200	13,851	298,867	4,64969	1,204	51,663
25,0	167801,250	14,428	311,320	5,65293	1,255	62,810
30,0	174513,300	15,005	323,772	6,64764	1,305	73,863
35,0	181225,350	15,582	336,225	7,63382	1,355	84,820
40,0	187937,400	16,160	348,678	8,61147	1,405	95,683
45,0	194649,450	16,737	361,131	9,58060	1,455	106,451
50,0	201361,500	17,314	373,583	10,54120	1,506	117,124

Таблиця Е.3 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови скорочення порівняно з 2016 р. численності персоналу на 3 особи до 538 осіб та відновної вартості основних фондів на 0,28% до 11630,09 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	11,543	249,519	0,551	1,006	6,128
1,0	135583,410	11,658	252,014	0,760	1,016	8,440
2,0	136925,820	11,773	254,509	0,967	1,026	10,749
3,0	138268,230	11,889	257,004	1,175	1,036	13,055
4,0	139610,640	12,004	259,499	1,382	1,046	15,356
5,0	140953,050	12,120	261,995	1,589	1,056	17,654
10,0	147665,100	12,697	274,470	2,618	1,106	29,085
15,0	154377,150	13,274	286,946	3,638	1,156	40,421
20,0	161089,200	13,851	299,422	4,650	1,207	51,663
25,0	167801,250	14,428	311,898	5,653	1,257	62,810
30,0	174513,300	15,005	324,374	6,648	1,307	73,863
35,0	181225,350	15,582	336,850	7,634	1,358	84,820
40,0	187937,400	16,160	349,326	8,611	1,408	95,683
45,0	194649,450	16,737	361,802	9,581	1,458	106,451
50,0	201361,500	17,314	374,278	10,541	1,508	117,124

Таблиця Е.4 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови скорочення порівняно з 2016 р. численності персоналу на 4 особи до 537 осіб та відновної вартості основних фондів на 0,28% до 11630,09 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	11,543	249,983	0,551	1,007	6,128
1,0	135583,410	11,658	252,483	0,760	1,018	8,440
2,0	136925,820	11,773	254,983	0,967	1,028	10,749
3,0	138268,230	11,889	257,483	1,175	1,038	13,055
4,0	139610,640	12,004	259,983	1,382	1,048	15,356
5,0	140953,050	12,120	262,482	1,589	1,058	17,654
10,0	147665,100	12,697	274,982	2,618	1,108	29,085
15,0	154377,150	13,274	287,481	3,638	1,159	40,421
20,0	161089,200	13,851	299,980	4,650	1,209	51,663
25,0	167801,250	14,428	312,479	5,653	1,259	62,810
30,0	174513,300	15,005	324,978	6,648	1,310	73,863
35,0	181225,350	15,582	337,477	7,634	1,360	84,820
40,0	187937,400	16,160	349,977	8,611	1,410	95,683
45,0	194649,450	16,737	362,476	9,581	1,461	106,451
50,0	201361,500	17,314	374,975	10,541	1,511	117,124

Таблиця Е.5 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови скорочення порівняно з 2016 р. численності персоналу на 5 осіб до 536 осіб та відновної вартості основних фондів на 0,28% до 11630,09 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	11,543	250,450	0,551	1,009	6,128
1,0	135583,410	11,658	252,954	0,759	1,019	8,440
2,0	136925,820	11,773	255,459	0,967	1,030	10,749
3,0	138268,230	11,889	257,963	1,175	1,040	13,055
4,0	139610,640	12,004	260,468	1,382	1,050	15,356
5,0	140953,050	12,120	262,972	1,589	1,060	17,654
10,0	147665,100	12,697	275,495	2,618	1,110	29,085
15,0	154377,150	13,274	288,017	3,638	1,161	40,421
20,0	161089,200	13,851	300,540	4,650	1,211	51,663
25,0	167801,250	14,428	313,062	5,653	1,262	62,810
30,0	174513,300	15,005	325,585	6,648	1,312	73,863
35,0	181225,350	15,582	338,107	7,634	1,363	84,820
40,0	187937,400	16,160	350,629	8,611	1,413	95,683
45,0	194649,450	16,737	363,152	9,581	1,464	106,451
50,0	201361,500	17,314	375,674	10,541	1,514	117,124

Таблиця Е.6 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови незмінної порівняно з 2016 р. численності персоналу, що становить 541 особу та скорочення відновної вартості основних фондів на 0,28% до 11630,09 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	11,543	248,135	0,551	1,000	6,128
1,0	135583,410	11,658	250,616	0,759	1,010	8,440
2,0	136925,820	11,773	253,098	0,967	1,020	10,749
3,0	138268,230	11,889	255,579	1,175	1,030	13,055
4,0	139610,640	12,004	258,060	1,382	1,040	15,356
5,0	140953,050	12,120	260,542	1,589	1,050	17,654
10,0	147665,100	12,697	272,948	2,618	1,100	29,085
15,0	154377,150	13,274	285,355	3,638	1,150	40,421
20,0	161089,200	13,851	297,762	4,649	1,200	51,663
25,0	167801,250	14,428	310,169	5,653	1,250	62,810
30,0	174513,300	15,005	322,575	6,648	1,300	73,863
35,0	181225,350	15,582	334,982	7,634	1,350	84,820
40,0	187937,400	16,160	347,389	8,611	1,400	95,683
45,0	194649,450	16,737	359,796	9,581	1,450	106,451
50,0	201361,500	17,314	372,202	10,541	1,500	117,124

Таблиця Е.7 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов'янський машинобудівний завод» за умови зростання порівняно з 2016 р. численності персоналу на 1 особу до 542 осіб та скорочення відновної вартості основних фондів на 0,28% до 11630,09 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	11,543	247,677	0,551	0,998	6,128
1,0	135583,410	11,658	250,154	0,759	1,008	8,440
2,0	136925,820	11,773	252,631	0,967	1,018	10,749
3,0	138268,230	11,889	255,107	1,175	1,028	13,055
4,0	139610,640	12,004	257,584	1,382	1,038	15,356
5,0	140953,050	12,120	260,061	1,589	1,048	17,654
6,0	142295,460	12,235	262,538	1,795	1,058	19,947
7,0	143637,870	12,351	265,015	2,001	1,068	22,237
8,0	144980,280	12,466	267,491	2,207	1,078	24,524
9,0	146322,690	12,581	269,968	2,413	1,088	26,806
10,0	147665,100	12,697	272,445	2,618	1,098	29,085
15,0	154377,150	13,274	284,829	3,638	1,148	40,421
20,0	161089,200	13,851	297,213	4,649	1,198	51,663
25,0	167801,250	14,428	309,596	5,653	1,248	62,810
30,0	174513,300	15,005	321,980	6,648	1,298	73,863
35,0	181225,350	15,582	334,364	7,634	1,348	84,820
40,0	187937,400	16,160	346,748	8,611	1,397	95,683
45,0	194649,450	16,737	359,132	9,581	1,447	106,451
50,0	201361,500	17,314	371,516	10,541	1,497	117,124

Таблиця Е.8 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов'янський машинобудівний завод» за умови зростання порівняно з 2016 р. численності персоналу на 10 осіб до 551 особи та скорочення відновної вартості основних фондів на 0,28% до 11630,09 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	11,543	243,632	0,551	0,982	6,128
1,0	135583,410	11,658	246,068	0,759	0,992	8,440
2,0	136925,820	11,773	248,504	0,967	1,002	10,749
3,0	138268,230	11,889	250,941	1,175	1,011	13,055
4,0	139610,640	12,004	253,377	1,382	1,021	15,356
5,0	140953,050	12,120	255,813	1,589	1,031	17,654
6,0	142295,460	12,235	258,249	1,795	1,041	19,947
7,0	143637,870	12,351	260,686	2,001	1,051	22,237
8,0	144980,280	12,466	263,122	2,207	1,060	24,524
9,0	146322,690	12,581	265,558	2,413	1,070	26,806
10,0	147665,100	12,697	267,995	2,618	1,080	29,085
15,0	154377,150	13,274	280,176	3,638	1,129	40,421
20,0	161089,200	13,851	292,358	4,649	1,178	51,663
25,0	167801,250	14,428	304,539	5,653	1,227	62,810
30,0	174513,300	15,005	316,721	6,648	1,276	73,863
35,0	181225,350	15,582	328,903	7,634	1,326	84,820
40,0	187937,400	16,160	341,084	8,611	1,375	95,683
45,0	194649,450	16,737	353,266	9,581	1,424	106,451
50,0	201361,500	17,314	365,447	10,541	1,473	117,124

Таблиця Е.9 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови скорочення порівняно з 2016 р. численності персоналу на 1 особу до 540 осіб та зростанні відновної вартості основних фондів на 1,0% до 11779,63 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	11,396	248,594	0,287	1,002	3,186
1,0	135583,410	11,510	251,080	0,493	1,012	5,474
2,0	136925,820	11,624	253,566	0,698	1,022	7,759
3,0	138268,230	11,738	256,052	0,904	1,032	10,040
4,0	139610,640	11,852	258,538	1,109	1,042	12,317
5,0	140953,050	11,966	261,024	1,313	1,052	14,590
10,0	147665,100	12,536	273,454	2,331	1,102	25,902
15,0	154377,150	13,105	285,884	3,341	1,152	37,121
20,0	161089,200	13,675	298,313	4,342	1,202	48,248
25,0	167801,250	14,245	310,743	5,335	1,252	59,283
30,0	174513,300	14,815	323,173	6,320	1,302	70,225
35,0	181225,350	15,385	335,603	7,297	1,353	81,075
40,0	187937,400	15,954	348,032	8,265	1,403	91,833
45,0	194649,450	16,524	360,462	9,225	1,453	102,498
50,0	201361,500	17,094	372,892	10,176	1,503	113,071

Таблиця Е.10 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови скорочення порівняно з 2016 р. численності персоналу на 2 особи до 539 осіб та зростання відновної вартості основних фондів на 1,0% до 11779,63 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	11,396	249,056	0,287	1,004	3,186
1,0	135583,410	11,510	251,546	0,493	1,014	5,474
2,0	136925,820	11,624	254,037	0,698	1,024	7,759
3,0	138268,230	11,738	256,527	0,904	1,034	10,040
4,0	139610,640	11,852	259,018	1,109	1,044	12,317
5,0	140953,050	11,966	261,508	1,313	1,054	14,590
10,0	147665,100	12,536	273,961	2,331	1,104	25,902
15,0	154377,150	13,105	286,414	3,341	1,154	37,121
20,0	161089,200	13,675	298,867	4,342	1,204	48,248
25,0	167801,250	14,245	311,320	5,335	1,255	59,283
30,0	174513,300	14,815	323,772	6,320	1,305	70,225
35,0	181225,350	15,385	336,225	7,297	1,355	81,075
40,0	187937,400	15,954	348,678	8,265	1,405	91,833
45,0	194649,450	16,524	361,131	9,225	1,455	102,498
50,0	201361,500	17,094	373,583	10,176	1,506	113,071

Таблиця Е.11 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови скорочення порівняно з 2016 р. численності персоналу на 3 особи до 538 осіб та зростання відновної вартості основних фондів на 1,0% до 11779,63 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	11,396	249,519	0,287	1,006	3,186
1,0	135583,410	11,510	252,014	0,493	1,016	5,474
2,0	136925,820	11,624	254,509	0,698	1,026	7,759
3,0	138268,230	11,738	257,004	0,904	1,036	10,040
4,0	139610,640	11,852	259,499	1,109	1,046	12,317
5,0	140953,050	11,966	261,995	1,313	1,056	14,590
10,0	147665,100	12,536	274,470	2,331	1,106	25,902
15,0	154377,150	13,105	286,946	3,341	1,156	37,121
20,0	161089,200	13,675	299,422	4,342	1,207	48,248
25,0	167801,250	14,245	311,898	5,335	1,257	59,283
30,0	174513,300	14,815	324,374	6,320	1,307	70,225
35,0	181225,350	15,385	336,850	7,297	1,358	81,075
40,0	187937,400	15,954	349,326	8,265	1,408	91,833
45,0	194649,450	16,524	361,802	9,225	1,458	102,498
50,0	201361,500	17,094	374,278	10,176	1,508	113,071

Таблиця Е.12 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови скорочення порівняно з 2016 р. численності персоналу на 4 особи до 537 осіб та зростання відновної вартості основних фондів на 1,0% до 11779,63 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	11,396	249,983	0,288	1,007	3,186
1,0	135583,410	11,510	252,483	0,493	1,018	5,474
2,0	136925,820	11,624	254,983	0,698	1,028	7,759
3,0	138268,230	11,738	257,483	0,904	1,038	10,040
4,0	139610,640	11,852	259,983	1,109	1,048	12,317
5,0	140953,050	11,966	262,482	1,313	1,058	14,590
10,0	147665,100	12,536	274,982	2,331	1,108	25,902
15,0	154377,150	13,105	287,481	3,341	1,159	37,121
20,0	161089,200	13,675	299,980	4,342	1,209	48,248
25,0	167801,250	14,245	312,479	5,335	1,259	59,283
30,0	174513,300	14,815	324,978	6,320	1,310	70,225
35,0	181225,350	15,385	337,477	7,297	1,360	81,075
40,0	187937,400	15,954	349,977	8,265	1,410	91,833
45,0	194649,450	16,524	362,476	9,225	1,461	102,498
50,0	201361,500	17,094	374,975	10,176	1,511	113,071

Таблиця Е.13 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови скорочення порівняно з 2016 р. численності персоналу на 5 осіб до 536 осіб та зростання відновної вартості основних фондів на 1,0% до 11779,63 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	11,396	250,450	0,28675	1,009	3,186
1,0	135583,410	11,510	252,954	0,49269	1,019	5,474
2,0	136925,820	11,624	255,459	0,69829	1,030	7,759
3,0	138268,230	11,738	257,963	0,90357	1,040	10,040
4,0	139610,640	11,852	260,468	1,10851	1,050	12,317
5,0	140953,050	11,966	262,972	1,313	1,060	14,590
10,0	147665,100	12,536	275,495	2,331	1,110	25,902
15,0	154377,150	13,105	288,017	3,341	1,161	37,121
20,0	161089,200	13,675	300,540	4,342	1,211	48,248
25,0	167801,250	14,245	313,062	5,335	1,262	59,283
30,0	174513,300	14,815	325,585	6,320	1,312	70,225
35,0	181225,350	15,385	338,107	7,297	1,363	81,075
40,0	187937,400	15,954	350,629	8,265	1,413	91,833
45,0	194649,450	16,524	363,152	9,225	1,464	102,498
50,0	201361,500	17,094	375,674	10,176	1,514	113,071

Таблиця Е.14 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови незмінної порівняно з 2016 р. численності персоналу, що становить 541 особу та зростання відновної вартості основних фондів на 1,0% до 11779,63 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	11,396	248,135	0,287	1,000	3,186
1,0	135583,410	11,510	250,616	0,493	1,010	5,474
2,0	136925,820	11,624	253,098	0,698	1,020	7,759
3,0	138268,230	11,738	255,579	0,904	1,030	10,040
4,0	139610,640	11,852	258,060	1,109	1,040	12,317
5,0	140953,050	11,966	260,542	1,313	1,050	14,590
10,0	147665,100	12,536	272,948	2,331	1,100	25,902
15,0	154377,150	13,105	285,355	3,341	1,150	37,121
20,0	161089,200	13,675	297,762	4,342	1,200	48,248
25,0	167801,250	14,245	310,169	5,335	1,250	59,283
30,0	174513,300	14,815	322,575	6,320	1,300	70,225
35,0	181225,350	15,385	334,982	7,297	1,350	81,075
40,0	187937,400	15,954	347,389	8,265	1,400	91,833
45,0	194649,450	16,524	359,796	9,225	1,450	102,498
50,0	201361,500	17,094	372,202	10,176	1,500	113,071

Таблиця Е.15 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови зростання порівняно з 2016 р. численності персоналу на 1 особу до 542 осіб та зростання відновної вартості основних фондів на 1,0% до 11779,63 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	11,396	247,677	0,28675	0,998	3,186
1,0	135583,410	11,510	250,154	0,49269	1,008	5,474
2,0	136925,820	11,624	252,631	0,69829	1,018	7,759
3,0	138268,230	11,738	255,107	0,90357	1,028	10,040
4,0	139610,640	11,852	257,584	1,10851	1,038	12,317
5,0	140953,050	11,966	260,061	1,31311	1,048	14,590
6,0	142295,460	12,080	262,538	1,51739	1,058	16,860
7,0	143637,870	12,194	265,015	1,72133	1,068	19,126
8,0	144980,280	12,308	267,491	1,92494	1,078	21,388
9,0	146322,690	12,422	269,968	2,12822	1,088	23,647
10,0	147665,100	12,536	272,445	2,33117	1,098	25,902
15,0	154377,150	13,105	284,829	3,34091	1,148	37,121
20,0	161089,200	13,675	297,213	4,34234	1,198	48,248
25,0	167801,250	14,245	309,596	5,33546	1,248	59,283
30,0	174513,300	14,815	321,980	6,32027	1,298	70,225
35,0	181225,350	15,385	334,364	7,29676	1,348	81,075
40,0	187937,400	15,954	346,748	8,26495	1,397	91,833
45,0	194649,450	16,524	359,132	9,22482	1,447	102,498
50,0	201361,500	17,094	371,516	10,17638	1,497	113,071

Таблиця Е.16 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови зростання порівняно з 2016 р. численності персоналу на 10 осіб до 551 особи та зростання відновної вартості основних фондів на 1,0% до 11779,63 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	11,396	243,632	0,28675	0,982	3,186
1,0	135583,410	11,510	246,068	0,49269	0,992	5,474
2,0	136925,820	11,624	248,504	0,69829	1,002	7,759
3,0	138268,230	11,738	250,941	0,90357	1,011	10,040
4,0	139610,640	11,852	253,377	1,10851	1,021	12,317
5,0	140953,050	11,966	255,813	1,31311	1,031	14,590
6,0	142295,460	12,080	258,249	1,51739	1,041	16,860
7,0	143637,870	12,194	260,686	1,72133	1,051	19,126
8,0	144980,280	12,308	263,122	1,92494	1,060	21,388
9,0	146322,690	12,422	265,558	2,12822	1,070	23,647
10,0	147665,100	12,536	267,995	2,33117	1,080	25,902
15,0	154377,150	13,105	280,176	3,34091	1,129	37,121
20,0	161089,200	13,675	292,358	4,34234	1,178	48,248
25,0	167801,250	14,245	304,539	5,33546	1,227	59,283
30,0	174513,300	14,815	316,721	6,32027	1,276	70,225
35,0	181225,350	15,385	328,903	7,29676	1,326	81,075
40,0	187937,400	15,954	341,084	8,26495	1,375	91,833
45,0	194649,450	16,524	353,266	9,22482	1,424	102,498
50,0	201361,500	17,314	365,447	10,54120	1,473	117,124

Таблиця Е.17 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови скорочення порівняно з 2016 р. численності персоналу на 1 особу до 540 осіб та зростання відновної вартості основних фондів на 2,0% до 11896,26 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	11,284	248,594	0,085	1,002	0,939
1,0	135583,410	11,397	251,080	0,289	1,012	3,209
2,0	136925,820	11,510	253,566	0,493	1,022	5,474
3,0	138268,230	11,623	256,052	0,696	1,032	7,736
4,0	139610,640	11,736	258,538	0,900	1,042	9,995
5,0	140953,050	11,849	261,024	1,102	1,052	12,250
10,0	147665,100	12,413	273,454	2,112	1,102	23,470
15,0	154377,150	12,977	285,884	3,114	1,152	34,599
20,0	161089,200	13,541	298,313	4,107	1,202	45,638
25,0	167801,250	14,105	310,743	5,093	1,252	56,587
30,0	174513,300	14,670	323,173	6,070	1,302	67,445
35,0	181225,350	15,234	335,603	7,039	1,353	78,212
40,0	187937,400	15,798	348,032	8,000	1,403	88,889
45,0	194649,450	16,362	360,462	8,953	1,453	99,475
50,0	201361,500	16,926	372,892	9,897	1,503	109,971

Таблиця Е.18 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови скорочення порівняно з 2016 р. численності персоналу на 2 особи до 539 осіб та зростання відновної вартості основних фондів на 2,0% до 11896,26 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	11,284	249,056	0,085	1,004	0,939
1,0	135583,410	11,397	251,546	0,289	1,014	3,209
2,0	136925,820	11,510	254,037	0,493	1,024	5,474
3,0	138268,230	11,623	256,527	0,696	1,034	7,736
4,0	139610,640	11,736	259,018	0,900	1,044	9,995
5,0	140953,050	11,849	261,508	1,102	1,054	12,250
10,0	147665,100	12,413	273,961	2,112	1,104	23,470
15,0	154377,150	12,977	286,414	3,114	1,154	34,599
20,0	161089,200	13,541	298,867	4,107	1,204	45,638
25,0	167801,250	14,105	311,320	5,093	1,255	56,587
30,0	174513,300	14,670	323,772	6,070	1,305	67,445
35,0	181225,350	15,234	336,225	7,039	1,355	78,212
40,0	187937,400	15,798	348,678	8,000	1,405	88,889
45,0	194649,450	16,362	361,131	8,953	1,455	99,475
50,0	201361,500	16,926	373,583	9,897	1,506	109,971

Таблиця Е.19 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови скорочення порівняно з 2016 р. численності персоналу на 3 особи до 538 осіб та зростання відновної вартості основних фондів на 2,0% до 11896,26 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	11,284	249,519	0,085	1,006	0,939
1,0	135583,410	11,397	252,014	0,289	1,016	3,209
2,0	136925,820	11,510	254,509	0,493	1,026	5,474
3,0	138268,230	11,623	257,004	0,696	1,036	7,736
4,0	139610,640	11,736	259,499	0,900	1,046	9,995
5,0	140953,050	11,849	261,995	1,102	1,056	12,250
10,0	147665,100	12,413	274,470	2,112	1,106	23,470
15,0	154377,150	12,977	286,946	3,114	1,156	34,599
20,0	161089,200	13,541	299,422	4,107	1,207	45,638
25,0	167801,250	14,105	311,898	5,093	1,257	56,587
30,0	174513,300	14,670	324,374	6,070	1,307	67,445
35,0	181225,350	15,234	336,850	7,039	1,358	78,212
40,0	187937,400	15,798	349,326	8,000	1,408	88,889
45,0	194649,450	16,362	361,802	8,953	1,458	99,475
50,0	201361,500	16,926	374,278	9,897	1,508	109,971

Таблиця Е.20 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови скорочення порівняно з 2016 р. численності персоналу на 4 особи до 537 осіб та зростання відновної вартості основних фондів на 2,0% до 11896,26 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	11,284	249,983	0,08453	1,007	0,939
1,0	135583,410	11,397	252,483	0,28877	1,018	3,209
2,0	136925,820	11,510	254,983	0,49269	1,028	5,474
3,0	138268,230	11,623	257,483	0,69628	1,038	7,736
4,0	139610,640	11,736	259,983	0,89954	1,048	9,995
5,0	140953,050	11,849	262,482	1,102	1,058	12,250
10,0	147665,100	12,413	274,982	2,112	1,108	23,470
15,0	154377,150	12,977	287,481	3,114	1,159	34,599
20,0	161089,200	13,541	299,980	4,107	1,209	45,638
25,0	167801,250	14,105	312,479	5,093	1,259	56,587
30,0	174513,300	14,670	324,978	6,070	1,310	67,445
35,0	181225,350	15,234	337,477	7,039	1,360	78,212
40,0	187937,400	15,798	349,977	8,000	1,410	88,889
45,0	194649,450	16,362	362,476	8,953	1,461	99,475
50,0	201361,500	16,926	374,975	9,897	1,511	109,971

Таблиця Е.21 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови скорочення порівняно з 2016 р. численності персоналу на 5 осіб до 536 осіб та зростання відновної вартості основних фондів на 2,0% до 11896,26 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	11,284	250,450	0,085	1,009	0,939
1,0	135583,410	11,397	252,954	0,289	1,019	3,209
2,0	136925,820	11,510	255,459	0,493	1,030	5,474
3,0	138268,230	11,623	257,963	0,696	1,040	7,736
4,0	139610,640	11,736	260,468	0,900	1,050	9,995
5,0	140953,050	11,849	262,972	1,102	1,060	12,250
10,0	147665,100	12,413	275,495	2,112	1,110	23,470
15,0	154377,150	12,977	288,017	3,114	1,161	34,599
20,0	161089,200	13,541	300,540	4,107	1,211	45,638
25,0	167801,250	14,105	313,062	5,093	1,262	56,587
30,0	174513,300	14,670	325,585	6,070	1,312	67,445
35,0	181225,350	15,234	338,107	7,039	1,363	78,212
40,0	187937,400	15,798	350,629	8,000	1,413	88,889
45,0	194649,450	16,362	363,152	8,953	1,464	99,475
50,0	201361,500	16,926	375,674	9,897	1,514	109,971

Таблиця Е.22 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови незмінної порівняно з 2016 р. численності персоналу, що становить 541 особу та зростання відновної вартості основних фондів на 2,0% до 11896,26 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	11,284	248,135	0,085	1,000	0,939
1,0	135583,410	11,397	250,616	0,289	1,010	3,209
2,0	136925,820	11,510	253,098	0,493	1,020	5,474
3,0	138268,230	11,623	255,579	0,696	1,030	7,736
4,0	139610,640	11,736	258,060	0,900	1,040	9,995
5,0	140953,050	11,849	260,542	1,102	1,050	12,250
10,0	147665,100	12,413	272,948	2,112	1,100	23,470
15,0	154377,150	12,977	285,355	3,114	1,150	34,599
20,0	161089,200	13,541	297,762	4,107	1,200	45,638
25,0	167801,250	14,105	310,169	5,093	1,250	56,587
30,0	174513,300	14,670	322,575	6,070	1,300	67,445
35,0	181225,350	15,234	334,982	7,039	1,350	78,212
40,0	187937,400	15,798	347,389	8,000	1,400	88,889
45,0	194649,450	16,362	359,796	8,953	1,450	99,475
50,0	201361,500	16,926	372,202	9,897	1,500	109,971

Таблиця Е.23 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови зростання порівняно з 2016 р. численності персоналу на 1 особу до 542 осіб та зростання відновної вартості основних фондів на 2,0% до 11896,26 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	11,284	247,677	0,085	0,998	0,939
1,0	135583,410	11,397	250,154	0,289	1,008	3,209
2,0	136925,820	11,510	252,631	0,493	1,018	5,474
3,0	138268,230	11,623	255,107	0,696	1,028	7,736
4,0	139610,640	11,736	257,584	0,900	1,038	9,995
5,0	140953,050	11,849	260,061	1,102	1,048	12,250
6,0	142295,460	11,961	262,538	1,305	1,058	14,501
7,0	143637,870	12,074	265,015	1,507	1,068	16,749
8,0	144980,280	12,187	267,491	1,709	1,078	18,993
9,0	146322,690	12,300	269,968	1,911	1,088	21,233
10,0	147665,100	12,413	272,445	2,112	1,098	23,470
15,0	154377,150	12,977	284,829	3,114	1,148	34,599
20,0	161089,200	13,541	297,213	4,107	1,198	45,638
25,0	167801,250	14,105	309,596	5,093	1,248	56,587
30,0	174513,300	14,670	321,980	6,070	1,298	67,445
35,0	181225,350	15,234	334,364	7,039	1,348	78,212
40,0	187937,400	15,798	346,748	8,000	1,397	88,889
45,0	194649,450	16,362	359,132	8,953	1,447	99,475
50,0	201361,500	16,926	371,516	9,897	1,497	109,971

Таблиця Е.24 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови зростання порівняно з 2016 р. численності персоналу на 10 осіб до 551 особи та зростання відновної вартості основних фондів на 2,0% до 11896,26 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	11,284	243,632	0,085	0,982	0,939
1,0	135583,410	11,397	246,068	0,289	0,992	3,209
2,0	136925,820	11,510	248,504	0,493	1,002	5,474
3,0	138268,230	11,623	250,941	0,696	1,011	7,736
4,0	139610,640	11,736	253,377	0,900	1,021	9,995
5,0	140953,050	11,849	255,813	1,102	1,031	12,250
6,0	142295,460	11,961	258,249	1,305	1,041	14,501
7,0	143637,870	12,074	260,686	1,507	1,051	16,749
8,0	144980,280	12,187	263,122	1,709	1,060	18,993
9,0	146322,690	12,300	265,558	1,911	1,070	21,233
10,0	147665,100	12,413	267,995	2,112	1,080	23,470
15,0	154377,150	12,977	280,176	3,114	1,129	34,599
20,0	161089,200	13,541	292,358	4,107	1,178	45,638
25,0	167801,250	14,105	304,539	5,093	1,227	56,587
30,0	174513,300	14,670	316,721	6,070	1,276	67,445
35,0	181225,350	15,234	328,903	7,039	1,326	78,212
40,0	187937,400	15,798	341,084	8,000	1,375	88,889
45,0	194649,450	16,362	353,266	8,953	1,424	99,475
50,0	201361,500	16,926	365,447	9,897	1,473	109,971

Таблиця Е.25 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови скорочення порівняно з 2016 р. численності персоналу на 1 особу до 540 осіб та скорочення відновної вартості основних фондів на 1,0% до 11546,37 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	11,626	248,594	0,702	1,002	7,805
1,0	135583,410	11,743	251,080	0,912	1,012	10,132
2,0	136925,820	11,859	253,566	1,121	1,022	12,455
3,0	138268,230	11,975	256,052	1,330	1,032	14,774
4,0	139610,640	12,091	258,538	1,538	1,042	17,089
5,0	140953,050	12,208	261,024	1,746	1,052	19,400
10,0	147665,100	12,789	273,454	2,781	1,102	30,899
15,0	154377,150	13,370	285,884	3,807	1,152	42,303
20,0	161089,200	13,952	298,313	4,825	1,202	53,609
25,0	167801,250	14,533	310,743	5,834	1,252	64,821
30,0	174513,300	15,114	323,173	6,834	1,302	75,936
35,0	181225,350	15,695	335,603	7,826	1,353	86,955
40,0	187937,400	16,277	348,032	8,809	1,403	97,877
45,0	194649,450	16,858	360,462	9,783	1,453	108,703
50,0	201361,500	17,439	372,892	10,749	1,503	119,434

Таблиця Е.26 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови скорочення порівняно з 2016 р. численності персоналу на 2 особи до 539 осіб та скорочення відновної вартості основних фондів на 1,0% до 11546,37 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	11,626	249,056	0,702	1,004	7,805
1,0	135583,410	11,743	251,546	0,912	1,014	10,132
2,0	136925,820	11,859	254,037	1,121	1,024	12,455
3,0	138268,230	11,975	256,527	1,330	1,034	14,774
4,0	139610,640	12,091	259,018	1,538	1,044	17,089
5,0	140953,050	12,208	261,508	1,746	1,054	19,400
10,0	147665,100	12,789	273,961	2,781	1,104	30,899
15,0	154377,150	13,370	286,414	3,807	1,154	42,303
20,0	161089,200	13,952	298,867	4,825	1,204	53,609
25,0	167801,250	14,533	311,320	5,834	1,255	64,821
30,0	174513,300	15,114	323,772	6,834	1,305	75,936
35,0	181225,350	15,695	336,225	7,826	1,355	86,955
40,0	187937,400	16,277	348,678	8,809	1,405	97,877
45,0	194649,450	16,858	361,131	9,783	1,455	108,703
50,0	201361,500	17,439	373,583	10,749	1,506	119,434

Таблиця Е.27 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови скорочення порівняно з 2016 р. численності персоналу на 3 особи до 538 осіб та скорочення відновної вартості основних фондів на 1,0% до 11546,37 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	11,626	249,519	0,702	1,006	7,805
1,0	135583,410	11,743	252,014	0,912	1,016	10,132
2,0	136925,820	11,859	254,509	1,121	1,026	12,455
3,0	138268,230	11,975	257,004	1,330	1,036	14,774
4,0	139610,640	12,091	259,499	1,538	1,046	17,089
5,0	140953,050	12,208	261,995	1,746	1,056	19,400
10,0	147665,100	12,789	274,470	2,781	1,106	30,899
15,0	154377,150	13,370	286,946	3,807	1,156	42,303
20,0	161089,200	13,952	299,422	4,825	1,207	53,609
25,0	167801,250	14,533	311,898	5,834	1,257	64,821
30,0	174513,300	15,114	324,374	6,834	1,307	75,936
35,0	181225,350	15,695	336,850	7,826	1,358	86,955
40,0	187937,400	16,277	349,326	8,809	1,408	97,877
45,0	194649,450	16,858	361,802	9,783	1,458	108,703
50,0	201361,500	17,439	374,278	10,749	1,508	119,434

Таблиця Е.28 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови скорочення порівняно з 2016 р. численності персоналу на 4 особи до 537 осіб та скорочення відновної вартості основних фондів на 1,0% до 11546,37 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	11,626	249,983	0,702	1,007	7,805
1,0	135583,410	11,743	252,483	0,912	1,018	10,132
2,0	136925,820	11,859	254,983	1,121	1,028	12,455
3,0	138268,230	11,975	257,483	1,330	1,038	14,774
4,0	139610,640	12,091	259,983	1,538	1,048	17,089
5,0	140953,050	12,208	262,482	1,746	1,058	19,400
10,0	147665,100	12,789	274,982	2,781	1,108	30,899
15,0	154377,150	13,370	287,481	3,807	1,159	42,303
20,0	161089,200	13,952	299,980	4,825	1,209	53,609
25,0	167801,250	14,533	312,479	5,834	1,259	64,821
30,0	174513,300	15,114	324,978	6,834	1,310	75,936
35,0	181225,350	15,695	337,477	7,826	1,360	86,954
40,0	187937,400	16,277	349,977	8,809	1,410	97,877
45,0	194649,450	16,858	362,476	9,783	1,461	108,703
50,0	201361,500	17,439	374,975	10,749	1,511	119,434

Таблиця Е.29 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови скорочення порівняно з 2016 р. численності персоналу на 5 осіб до 536 осіб та скорочення відновної вартості основних фондів на 1,0% до 11546,37 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	11,626	250,450	0,702	1,009	7,805
1,0	135583,410	11,743	252,954	0,912	1,019	10,132
2,0	136925,820	11,859	255,459	1,121	1,030	12,455
3,0	138268,230	11,975	257,963	1,330	1,040	14,774
4,0	139610,640	12,091	260,468	1,538	1,050	17,089
5,0	140953,050	12,208	262,972	1,746	1,060	19,400
10,0	147665,100	12,789	275,495	2,781	1,110	30,900
15,0	154377,150	13,370	288,017	3,807	1,161	42,303
20,0	161089,200	13,952	300,540	4,825	1,211	53,610
25,0	167801,250	14,533	313,062	5,834	1,262	64,821
30,0	174513,300	15,114	325,585	6,834	1,312	75,936
35,0	181225,350	15,695	338,107	7,826	1,363	86,954
40,0	187937,400	16,277	350,629	8,809	1,413	97,877
45,0	194649,450	16,858	363,152	9,783	1,464	108,703
50,0	201361,500	17,439	375,674	10,749	1,514	119,434

Таблиця Е.30 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови незмінної порівняно з 2016 р. численності персоналу, що становить 541 особу та скорочення відновної вартості основних фондів на 1,0% до 11546,37 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	11,626	248,135	0,702	1,000	7,805
1,0	135583,410	11,743	250,616	0,912	1,010	10,132
2,0	136925,820	11,859	253,098	1,121	1,020	12,455
3,0	138268,230	11,975	255,579	1,330	1,030	14,774
4,0	139610,640	12,091	258,060	1,538	1,040	17,089
5,0	140953,050	12,208	260,542	1,746	1,050	19,400
10,0	147665,100	12,789	272,948	2,781	1,100	30,900
15,0	154377,150	13,370	285,355	3,807	1,150	42,303
20,0	161089,200	13,952	297,762	4,825	1,200	53,610
25,0	167801,250	14,533	310,169	5,834	1,250	64,821
30,0	174513,300	15,114	322,575	6,834	1,300	75,936
35,0	181225,350	15,695	334,982	7,826	1,350	86,954
40,0	187937,400	16,277	347,389	8,809	1,400	97,877
45,0	194649,450	16,858	359,796	9,783	1,450	108,703
50,0	201361,500	17,439	372,202	10,749	1,500	119,434

Таблиця Е.31 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови зростання порівняно з 2016 р. численності персоналу на 1 особу до 542 осіб та скорочення відновної вартості основних фондів на 1,0% до 11546,37 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	11,626	247,677	0,702	0,998	7,805
1,0	135583,410	11,743	250,154	0,912	1,008	10,132
2,0	136925,820	11,859	252,631	1,121	1,018	12,455
3,0	138268,230	11,975	255,107	1,330	1,028	14,774
4,0	139610,640	12,091	257,584	1,538	1,038	17,089
5,0	140953,050	12,208	260,061	1,746	1,048	19,400
6,0	142295,460	12,324	262,538	1,954	1,058	21,708
7,0	143637,870	12,440	265,015	2,161	1,068	24,012
8,0	144980,280	12,556	267,491	2,368	1,078	26,311
9,0	146322,690	12,673	269,968	2,575	1,088	28,607
10,0	147665,100	12,789	272,445	2,781	1,098	30,900
15,0	154377,150	13,370	284,829	3,807	1,148	42,303
20,0	161089,200	13,952	297,213	4,825	1,198	53,610
25,0	167801,250	14,533	309,596	5,834	1,248	64,821
30,0	174513,300	15,114	321,980	6,834	1,298	75,936
35,0	181225,350	15,695	334,364	7,826	1,348	86,954
40,0	187937,400	16,277	346,748	8,809	1,397	97,877
45,0	194649,450	16,858	359,132	9,783	1,447	108,703
50,0	201361,500	17,439	371,516	10,749	1,497	119,434

Таблиця Е.32 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови зростання порівняно з 2016 р. численності персоналу на 10 осіб до 551 особи та скорочення відновної вартості основних фондів на 1,0% до 11546,37 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	11,626	243,632	0,702	0,982	7,805
1,0	135583,410	11,743	246,068	0,912	0,992	10,132
2,0	136925,820	11,859	248,504	1,121	1,002	12,455
3,0	138268,230	11,975	250,941	1,330	1,011	14,774
4,0	139610,640	12,091	253,377	1,538	1,021	17,089
5,0	140953,050	12,208	255,813	1,746	1,031	19,400
6,0	142295,460	12,324	258,249	1,954	1,041	21,708
7,0	143637,870	12,440	260,686	2,161	1,051	24,012
8,0	144980,280	12,556	263,122	2,368	1,060	26,311
9,0	146322,690	12,673	265,558	2,575	1,070	28,607
10,0	147665,100	12,789	267,995	2,781	1,080	30,900
15,0	154377,150	13,370	280,176	3,807	1,129	42,303
20,0	161089,200	13,952	292,358	4,825	1,178	53,610
25,0	167801,250	14,533	304,539	5,834	1,227	64,821
30,0	174513,300	15,114	316,721	6,834	1,276	75,936
35,0	181225,350	15,695	328,903	7,826	1,326	86,954
40,0	187937,400	16,277	341,084	8,809	1,375	97,877
45,0	194649,450	16,858	353,266	9,783	1,424	108,703
50,0	201361,500	17,439	365,447	10,749	1,473	119,434

Таблиця Е.33 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови скорочення порівняно з 2016 р. численності персоналу на 1 особу до 540 осіб та зростання відновної вартості основних фондів на 3,0% до 12012,89 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	11,175	248,594	-0,114	1,002	-1,268
1,0	135583,410	11,286	251,080	0,088	1,012	0,983
2,0	136925,820	11,398	253,566	0,291	1,022	3,231
3,0	138268,230	11,510	256,052	0,493	1,032	5,474
4,0	139610,640	11,622	258,538	0,694	1,042	7,714
5,0	140953,050	11,733	261,024	0,896	1,052	9,951
10,0	147665,100	12,292	273,454	1,897	1,102	21,081
15,0	154377,150	12,851	285,884	2,891	1,152	32,122
20,0	161089,200	13,410	298,313	3,877	1,202	43,074
25,0	167801,250	13,968	310,743	4,854	1,252	53,938
30,0	174513,300	14,527	323,173	5,824	1,302	64,712
35,0	181225,350	15,086	335,603	6,786	1,353	75,398
40,0	187937,400	15,645	348,032	7,740	1,403	85,995
45,0	194649,450	16,203	360,462	8,685	1,453	96,504
50,0	201361,500	16,762	372,892	9,623	1,503	106,923

Таблиця Е.34 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови скорочення порівняно з 2016 р. численності персоналу на 2 особи до 539 осіб та зростання відновної вартості основних фондів на 3,0% до 12012,89 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	11,175	249,056	-0,114	1,004	-1,268
1,0	135583,410	11,286	251,546	0,088	1,014	0,983
2,0	136925,820	11,398	254,037	0,291	1,024	3,231
3,0	138268,230	11,510	256,527	0,493	1,034	5,474
4,0	139610,640	11,622	259,018	0,694	1,044	7,714
5,0	140953,050	11,733	261,508	0,896	1,054	9,951
10,0	147665,100	12,292	273,961	1,897	1,104	21,081
15,0	154377,150	12,851	286,414	2,891	1,154	32,122
20,0	161089,200	13,410	298,867	3,877	1,204	43,074
25,0	167801,250	13,968	311,320	4,854	1,255	53,938
30,0	174513,300	14,527	323,772	5,824	1,305	64,712
35,0	181225,350	15,086	336,225	6,786	1,355	75,398
40,0	187937,400	15,645	348,678	7,740	1,405	85,995
45,0	194649,450	16,203	361,131	8,685	1,455	96,504
50,0	201361,500	16,762	373,583	9,623	1,506	106,923

Таблиця Е.35 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови скорочення порівняно з 2016 р. численності персоналу на 3 особи до 538 осіб та зростання відновної вартості основних фондів на 3,0% до 12012,89 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	11,175	249,519	-0,114	1,006	-1,268
1,0	135583,410	11,286	252,014	0,088	1,016	0,983
2,0	136925,820	11,398	254,509	0,291	1,026	3,231
3,0	138268,230	11,510	257,004	0,493	1,036	5,474
4,0	139610,640	11,622	259,499	0,694	1,046	7,714
5,0	140953,050	11,733	261,995	0,896	1,056	9,951
10,0	147665,100	12,292	274,470	1,897	1,106	21,081
15,0	154377,150	12,851	286,946	2,891	1,156	32,122
20,0	161089,200	13,410	299,422	3,877	1,207	43,074
25,0	167801,250	13,968	311,898	4,854	1,257	53,938
30,0	174513,300	14,527	324,374	5,824	1,307	64,712
35,0	181225,350	15,086	336,850	6,786	1,358	75,398
40,0	187937,400	15,645	349,326	7,740	1,408	85,995
45,0	194649,450	16,203	361,802	8,685	1,458	96,504
50,0	201361,500	16,762	374,278	9,623	1,508	106,923

Таблиця Е.36 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови скорочення порівняно з 2016 р. численності персоналу на 4 особи до 537 осіб та зростання відновної вартості основних фондів на 3,0% до 12012,89 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	11,175	249,983	-0,114	1,007	-1,268
1,0	135583,410	11,286	252,483	0,088	1,018	0,983
2,0	136925,820	11,398	254,983	0,291	1,028	3,231
3,0	138268,230	11,510	257,483	0,493	1,038	5,474
4,0	139610,640	11,622	259,983	0,694	1,048	7,714
5,0	140953,050	11,733	262,482	0,896	1,058	9,951
10,0	147665,100	12,292	274,982	1,897	1,108	21,081
15,0	154377,150	12,851	287,481	2,891	1,159	32,122
20,0	161089,200	13,410	299,980	3,877	1,209	43,074
25,0	167801,250	13,968	312,479	4,854	1,259	53,938
30,0	174513,300	14,527	324,978	5,824	1,310	64,712
35,0	181225,350	15,086	337,477	6,786	1,360	75,398
40,0	187937,400	15,645	349,977	7,740	1,410	85,995
45,0	194649,450	16,203	362,476	8,685	1,461	96,504
50,0	201361,500	16,762	374,975	9,623	1,511	106,923

Таблиця Е.37 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови скорочення порівняно з 2016 р. численності персоналу на 5 осіб до 536 осіб та зростання відновної вартості основних фондів на 3,0% до 12012,89 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	11,175	250,450	-0,114	1,009	-1,268
1,0	135583,410	11,286	252,954	0,088	1,019	0,983
2,0	136925,820	11,398	255,459	0,291	1,030	3,231
3,0	138268,230	11,510	257,963	0,493	1,040	5,474
4,0	139610,640	11,622	260,468	0,694	1,050	7,714
5,0	140953,050	11,733	262,972	0,896	1,060	9,951
10,0	147665,100	12,292	275,495	1,897	1,110	21,081
15,0	154377,150	12,851	288,017	2,891	1,161	32,122
20,0	161089,200	13,410	300,540	3,877	1,211	43,074
25,0	167801,250	13,968	313,062	4,854	1,262	53,938
30,0	174513,300	14,527	325,585	5,824	1,312	64,712
35,0	181225,350	15,086	338,107	6,786	1,363	75,398
40,0	187937,400	15,645	350,629	7,740	1,413	85,995
45,0	194649,450	16,203	363,152	8,685	1,464	96,504
50,0	201361,500	16,762	375,674	9,623	1,514	106,923

Таблиця Е.38 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови незмінної порівняно з 2016 р. численності персоналу, що становить 541 особу та зростання відновної вартості основних фондів на 3,0% до 12012,89 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	11,175	248,135	-0,114	1,000	-1,268
1,0	135583,410	11,286	250,616	0,088	1,010	0,983
2,0	136925,820	11,398	253,098	0,291	1,020	3,231
3,0	138268,230	11,510	255,579	0,493	1,030	5,474
4,0	139610,640	11,622	258,060	0,694	1,040	7,714
5,0	140953,050	11,733	260,542	0,896	1,050	9,951
10,0	147665,100	12,292	272,948	1,897	1,100	21,081
15,0	154377,150	12,851	285,355	2,891	1,150	32,122
20,0	161089,200	13,410	297,762	3,877	1,200	43,074
25,0	167801,250	13,968	310,169	4,854	1,250	53,938
30,0	174513,300	14,527	322,575	5,824	1,300	64,712
35,0	181225,350	15,086	334,982	6,786	1,350	75,398
40,0	187937,400	15,645	347,389	7,740	1,400	85,995
45,0	194649,450	16,203	359,796	8,685	1,450	96,504
50,0	201361,500	16,762	372,202	9,623	1,500	106,923

Таблиця Е.39 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови зростання порівняно з 2016 р. численності персоналу на 1 особу до 542 осіб та зростання відновної вартості основних фондів на 3,0% до 12012,89 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	11,175	247,677	-0,114	0,998	-1,268
1,0	135583,410	11,286	250,154	0,088	1,008	0,983
2,0	136925,820	11,398	252,631	0,291	1,018	3,231
3,0	138268,230	11,510	255,107	0,493	1,028	5,474
4,0	139610,640	11,622	257,584	0,694	1,038	7,714
5,0	140953,050	11,733	260,061	0,896	1,048	9,951
6,0	142295,460	11,845	262,538	1,097	1,058	12,184
7,0	143637,870	11,957	265,015	1,297	1,068	14,414
8,0	144980,280	12,069	267,491	1,498	1,078	16,640
9,0	146322,690	12,180	269,968	1,698	1,088	18,862
10,0	147665,100	12,292	272,445	1,897	1,098	21,081
15,0	154377,150	12,851	284,829	2,891	1,148	32,122
20,0	161089,200	13,410	297,213	3,877	1,198	43,074
25,0	167801,250	13,968	309,596	4,854	1,248	53,938
30,0	174513,300	14,527	321,980	5,824	1,298	64,712
35,0	181225,350	15,086	334,364	6,786	1,348	75,398
40,0	187937,400	15,645	346,748	7,740	1,397	85,995
45,0	194649,450	16,203	359,132	8,685	1,447	96,504
50,0	201361,500	16,762	371,516	9,623	1,497	106,923

Таблиця Е.32 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови зростання порівняно з 2016 р. численності персоналу на 10 осіб до 551 особи та зростання відновної вартості основних фондів на 3,0% до 12012,89 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	11,175	243,632	-0,114	0,982	-1,268
1,0	135583,410	11,286	246,068	0,088	0,992	0,983
2,0	136925,820	11,398	248,504	0,291	1,002	3,231
3,0	138268,230	11,510	250,941	0,493	1,011	5,474
4,0	139610,640	11,622	253,377	0,694	1,021	7,714
5,0	140953,050	11,733	255,813	0,896	1,031	9,951
6,0	142295,460	11,845	258,249	1,097	1,041	12,184
7,0	143637,870	11,957	260,686	1,297	1,051	14,414
8,0	144980,280	12,069	263,122	1,498	1,060	16,640
9,0	146322,690	12,180	265,558	1,698	1,070	18,862
10,0	147665,100	12,292	267,995	1,897	1,080	21,081
15,0	154377,150	12,851	280,176	2,891	1,129	32,122
20,0	161089,200	13,410	292,358	3,877	1,178	43,074
25,0	167801,250	13,968	304,539	4,854	1,227	53,938
30,0	174513,300	14,527	316,721	5,824	1,276	64,712
35,0	181225,350	15,086	328,903	6,786	1,326	75,398
40,0	187937,400	15,645	341,084	7,740	1,375	85,995
45,0	194649,450	16,203	353,266	8,685	1,424	96,504
50,0	201361,500	16,762	365,447	9,623	1,473	106,923

Таблиця Е.33 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови скорочення порівняно з 2016 р. численності персоналу на 1 особу до 540 осіб та скорочення відновної вартості основних фондів на 2,0% до 11429,74 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	11,745	248,594	0,91612	1,002	10,17915
1	135583,410	11,862	251,080	1,12731	1,012	12,52568
2	136925,820	11,980	253,566	1,33815	1,022	14,86829
3	138268,230	12,097	256,052	1,54863	1,032	17,20698
4	139610,640	12,215	258,538	1,75876	1,042	19,54174
5	140953,050	12,332	261,024	1,96853	1,052	21,87258
10	147665,100	12,919	273,454	3,01211	1,102	33,46792
15	154377,150	13,507	285,884	4,04686	1,152	44,96516
20	161089,200	14,094	298,313	5,07279	1,202	56,36432
25	167801,250	14,681	310,743	6,08988	1,252	67,66538
30	174513,300	15,268	323,173	7,09815	1,302	78,86835
35	181225,350	15,856	335,603	8,09759	1,353	89,97323
40	187937,400	16,443	348,032	9,08820	1,403	100,98002
45	194649,450	17,030	360,462	10,06998	1,453	111,88871
50	201361,500	17,617	372,892	11,04294	1,503	122,69931

Таблиця Е.34 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови скорочення порівняно з 2016 р. численності персоналу на 2 особи до 539 осіб та скорочення відновної вартості основних фондів на 2,0% до 11429,74 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	11,745	249,056	0,91612	1,004	10,17915
1	135583,410	11,862	251,546	1,12731	1,014	12,52568
2	136925,820	11,980	254,037	1,33815	1,024	14,86829
3	138268,230	12,097	256,527	1,54863	1,034	17,20698
4	139610,640	12,215	259,018	1,75876	1,044	19,54174
5	140953,050	12,332	261,508	1,96853	1,054	21,87258
10	147665,100	12,919	273,961	3,01211	1,104	33,46792
15	154377,150	13,507	286,414	4,04686	1,154	44,96516
20	161089,200	14,094	298,867	5,07279	1,204	56,36432
25	167801,250	14,681	311,320	6,08988	1,255	67,66538
30	174513,300	15,268	323,772	7,09815	1,305	78,86835
35	181225,350	15,856	336,225	8,09759	1,355	89,97323
40	187937,400	16,443	348,678	9,08820	1,405	100,98002
45	194649,450	17,030	361,131	10,06998	1,455	111,88871
50	201361,500	17,617	373,583	11,04294	1,506	122,69931

Таблиця Е.35 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови скорочення порівняно з 2016 р. численності персоналу на 3 особи до 538 осіб та скорочення відновної вартості основних фондів на 2,0% до 11429,74 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	11,745	249,519	0,91612	1,006	10,17915
1	135583,410	11,862	252,014	1,12731	1,016	12,52568
2	136925,820	11,980	254,509	1,33815	1,026	14,86829
3	138268,230	12,097	257,004	1,54863	1,036	17,20698
4	139610,640	12,215	259,499	1,75876	1,046	19,54174
5	140953,050	12,332	261,995	1,969	1,056	21,87258
10	147665,100	12,919	274,470	3,012	1,106	33,46792
15	154377,150	13,507	286,946	4,047	1,156	44,96516
20	161089,200	14,094	299,422	5,073	1,207	56,36432
25	167801,250	14,681	311,898	6,090	1,257	67,66538
30	174513,300	15,268	324,374	7,098	1,307	78,86835
35	181225,350	15,856	336,850	8,098	1,358	89,97323
40	187937,400	16,443	349,326	9,088	1,408	100,98002
45	194649,450	17,030	361,802	10,070	1,458	111,88871
50	201361,500	17,617	374,278	11,043	1,508	122,69931

Таблиця Е.36 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови скорочення порівняно з 2016 р. численності персоналу на 4 особи до 537 осіб та скорочення відновної вартості основних фондів на 2,0% до 11429,74 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	11,745	249,983	0,91612	1,007	10,17915
1	135583,410	11,862	252,483	1,12731	1,018	12,52568
2	136925,820	11,980	254,983	1,33815	1,028	14,86829
3	138268,230	12,097	257,483	1,54863	1,038	17,20698
4	139610,640	12,215	259,983	1,75876	1,048	19,54174
5	140953,050	12,332	262,482	1,969	1,058	21,87258
10	147665,100	12,919	274,982	3,012	1,108	33,46792
15	154377,150	13,507	287,481	4,047	1,159	44,96516
20	161089,200	14,094	299,980	5,073	1,209	56,36432
25	167801,250	14,681	312,479	6,090	1,259	67,66538
30	174513,300	15,268	324,978	7,098	1,310	78,86835
35	181225,350	15,856	337,477	8,098	1,360	89,97323
40	187937,400	16,443	349,977	9,088	1,410	100,98002
45	194649,450	17,030	362,476	10,070	1,461	111,88871
50	201361,500	17,617	374,975	11,043	1,511	122,69931

Таблиця Е.37 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови скорочення порівняно з 2016 р. численності персоналу на 5 осіб до 536 осіб та скорочення відновної вартості основних фондів на 2,0% до 11429,74 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	11,745	250,450	0,91612	1,009	10,17915
1	135583,410	11,862	252,954	1,12731	1,019	12,52568
2	136925,820	11,980	255,459	1,33815	1,030	14,86829
3	138268,230	12,097	257,963	1,54863	1,040	17,20698
4	139610,640	12,215	260,468	1,75876	1,050	19,54174
5	140953,050	12,332	262,972	1,969	1,060	21,87258
10	147665,100	12,919	275,495	3,012	1,110	33,46792
15	154377,150	13,507	288,017	4,047	1,161	44,96516
19	159746,790	13,976	298,035	4,868	1,201	54,09234
25	167801,250	14,681	313,062	6,090	1,262	67,66538
30	174513,300	15,268	325,585	7,098	1,312	78,86835
35	181225,350	15,856	338,107	8,098	1,363	89,97323
40	187937,400	16,443	350,629	9,088	1,413	100,98002
45	194649,450	17,030	363,152	10,070	1,464	111,88871
50	201361,500	17,617	375,674	11,043	1,514	122,69931

Таблиця Е.38 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови незмінної порівняно з 2016 р. численності персоналу, що становить 541 особу та скорочення відновної вартості основних фондів на 2,0% до 11429,74 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	11,745	248,135	0,91612	1,000	10,179
1	135583,410	11,862	250,616	1,12731	1,010	12,526
2	136925,820	11,980	253,098	1,33815	1,020	14,868
3	138268,230	12,097	255,579	1,54863	1,030	17,207
4	139610,640	12,215	258,060	1,75876	1,040	19,542
5	140953,050	12,332	260,542	1,96853	1,050	21,873
10	147665,100	12,919	272,948	3,01211	1,100	33,468
15	154377,150	13,507	285,355	4,04686	1,150	44,965
20	161089,200	14,094	297,762	5,07279	1,200	56,364
25	167801,250	14,681	310,169	6,08988	1,250	67,665
30	174513,300	15,268	322,575	7,09815	1,300	78,868
35	181225,350	15,856	334,982	8,09759	1,350	89,973
40	187937,400	16,443	347,389	9,08820	1,400	100,980
45	194649,450	17,030	359,796	10,06998	1,450	111,889
50	201361,500	17,617	372,202	11,04294	1,500	122,699

Таблиця Е.39 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов'янський машинобудівний завод» за умови зростання порівняно з 2016 р. численності персоналу на 1 особу до 542 осіб та скорочення відновної вартості основних фондів на 2,0% до 11429,74 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	11,745	247,677	0,91612	0,998	10,179
1	135583,410	11,862	250,154	1,12731	1,008	12,526
2	136925,820	11,980	252,631	1,33815	1,018	14,868
3	138268,230	12,097	255,107	1,54863	1,028	17,207
4	139610,640	12,215	257,584	1,75876	1,038	19,542
5	140953,050	12,332	260,061	1,96853	1,048	21,873
6	142295,460	12,450	262,538	2,17795	1,058	24,199
7	143637,870	12,567	265,015	2,38702	1,068	26,522
8	144980,280	12,684	267,491	2,59574	1,078	28,842
9	146322,690	12,802	269,968	2,80410	1,088	31,157
10	147665,100	12,919	272,445	3,01211	1,098	33,468
15	154377,150	13,507	284,829	4,04686	1,148	44,965
21	162431,610	14,211	299,689	5,27691	1,208	58,632
25	167801,250	14,681	309,596	6,08988	1,248	67,665
30	174513,300	15,268	321,980	7,09815	1,298	78,868
35	181225,350	15,856	334,364	8,09759	1,348	89,973
40	187937,400	16,443	346,748	9,08820	1,397	100,980
45	194649,450	17,030	359,132	10,06998	1,447	111,889
50	201361,500	17,617	371,516	11,04294	1,497	122,699

Таблиця Е.40 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов'янський машинобудівний завод» за умови зростання порівняно з 2016 р. численності персоналу на 10 осіб до 551 особи та скорочення відновної вартості основних фондів на 2,0% до 11429,74 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	11,745	243,632	0,91612	0,982	10,179
1	135583,410	11,862	246,068	1,12731	0,992	12,526
2	136925,820	11,980	248,504	1,33815	1,002	14,868
3	138268,230	12,097	250,941	1,54863	1,011	17,207
4	139610,640	12,215	253,377	1,75876	1,021	19,542
5	140953,050	12,332	255,813	1,96853	1,031	21,873
6	142295,460	12,450	258,249	2,17795	1,041	24,199
7	143637,870	12,567	260,686	2,38702	1,051	26,522
8	144980,280	12,684	263,122	2,59574	1,060	28,842
9	146322,690	12,802	265,558	2,80410	1,070	31,157
10	147665,100	12,919	267,995	3,01211	1,080	33,468
15	154377,150	13,507	280,176	4,04686	1,129	44,965
20	161089,200	14,094	292,358	5,07279	1,178	56,364
25	167801,250	14,681	304,539	6,08988	1,227	67,665
30	174513,300	15,268	316,721	7,09815	1,276	78,868
35	181225,350	15,856	328,903	8,09759	1,326	89,973
40	187937,400	16,443	341,084	9,08820	1,375	100,980
45	194649,450	17,030	353,266	10,06998	1,424	111,889
50	201361,500	17,617	365,447	11,04294	1,473	122,699

Таблиця Е.41 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови скорочення порівняно з 2016 р. численності персоналу на 1 особу до 540 осіб та зростання відновної вартості основних фондів на 5,0% до 12246,15 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	10,962	248,594	-0,50082	1,002	-5,565
1	135583,410	11,072	251,080	-0,30150	1,012	-3,350
2	136925,820	11,181	253,566	-0,10250	1,022	-1,139
3	138268,230	11,291	256,052	0,09621	1,032	1,069
4	139610,640	11,400	258,538	0,29460	1,042	3,273
5	140953,050	11,510	261,024	0,49269	1,052	5,474
10	147665,100	12,058	273,454	1,47851	1,102	16,428
15	154377,150	12,606	285,884	2,45663	1,152	27,296
20	161089,200	13,154	298,313	3,42707	1,202	38,079
25	167801,250	13,702	310,743	4,38982	1,252	48,776
30	174513,300	14,250	323,173	5,34488	1,302	59,388
35	181225,350	14,799	335,603	6,29224	1,353	69,914
40	187937,400	15,347	348,032	7,23192	1,403	80,355
45	194649,450	15,895	360,462	8,16391	1,453	90,710
50	201361,500	16,443	372,892	9,08820	1,503	100,980

Таблиця Е.42 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови скорочення порівняно з 2016 р. численності персоналу на 2 особи до 539 осіб та зростання відновної вартості основних фондів на 5,0% до 12246,15 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	10,962	249,056	-0,50082	1,004	-5,565
1	135583,410	11,072	251,546	-0,30150	1,014	-3,350
2	136925,820	11,181	254,037	-0,10250	1,024	-1,139
3	138268,230	11,291	256,527	0,09621	1,034	1,069
4	139610,640	11,400	259,018	0,29460	1,044	3,273
5	140953,050	11,510	261,508	0,49269	1,054	5,474
10	147665,100	12,058	273,961	1,47851	1,104	16,428
15	154377,150	12,606	286,414	2,45663	1,154	27,296
20	161089,200	13,154	298,867	3,42707	1,204	38,079
25	167801,250	13,702	311,320	4,38982	1,255	48,776
30	174513,300	14,250	323,772	5,34488	1,305	59,388
35	181225,350	14,799	336,225	6,29224	1,355	69,914
40	187937,400	15,347	348,678	7,23192	1,405	80,355
45	194649,450	15,895	361,131	8,16391	1,455	90,710
50	201361,500	16,443	373,583	9,08820	1,506	100,980

Таблиця Е.43 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови скорочення порівняно з 2016 р. численності персоналу на 3 особи до 538 осіб та зростання відновної вартості основних фондів на 5,0% до 12246,15 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	10,962	249,519	-0,50082	1,006	-5,565
1	135583,410	11,072	252,014	-0,30150	1,016	-3,350
2	136925,820	11,181	254,509	-0,10250	1,026	-1,139
3	138268,230	11,291	257,004	0,09621	1,036	1,069
4	139610,640	11,400	259,499	0,29460	1,046	3,273
5	140953,050	11,510	261,995	0,493	1,056	5,474
10	147665,100	12,058	274,470	1,479	1,106	16,428
15	154377,150	12,606	286,946	2,457	1,156	27,296
20	161089,200	13,154	299,422	3,427	1,207	38,079
25	167801,250	13,702	311,898	4,390	1,257	48,776
30	174513,300	14,250	324,374	5,345	1,307	59,388
35	181225,350	14,799	336,850	6,292	1,358	69,914
40	187937,400	15,347	349,326	7,232	1,408	80,355
45	194649,450	15,895	361,802	8,164	1,458	90,710
50	201361,500	16,443	374,278	9,088	1,508	100,980

Таблиця Е.44 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови скорочення порівняно з 2016 р. численності персоналу на 4 особи до 537 осіб та зростання відновної вартості основних фондів на 5,0% до 12246,15 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	10,962	249,983	-0,50082	1,007	-5,565
1	135583,410	11,072	252,483	-0,30150	1,018	-3,350
2	136925,820	11,181	254,983	-0,10250	1,028	-1,139
3	138268,230	11,291	257,483	0,09621	1,038	1,069
4	139610,640	11,400	259,983	0,29460	1,048	3,273
5	140953,050	11,510	262,482	0,493	1,058	5,474
10	147665,100	12,058	274,982	1,479	1,108	16,428
15	154377,150	12,606	287,481	2,457	1,159	27,296
20	161089,200	13,154	299,980	3,427	1,209	38,079
25	167801,250	13,702	312,479	4,390	1,259	48,776
30	174513,300	14,250	324,978	5,345	1,310	59,388
35	181225,350	14,799	337,477	6,292	1,360	69,914
40	187937,400	15,347	349,977	7,232	1,410	80,355
45	194649,450	15,895	362,476	8,164	1,461	90,710
50	201361,500	16,443	374,975	9,088	1,511	100,980

Таблиця Е.45 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови скорочення порівняно з 2016 р. численності персоналу на 5 осіб до 536 осіб та зростання відновної вартості основних фондів на 5,0% до 12246,15 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	10,962	250,450	-0,50082	1,009	-5,565
1	135583,410	11,072	252,954	-0,30150	1,019	-3,350
2	136925,820	11,181	255,459	-0,10250	1,030	-1,139
3	138268,230	11,291	257,963	0,09621	1,040	1,069
4	139610,640	11,400	260,468	0,29460	1,050	3,273
5	140953,050	11,510	262,972	0,493	1,060	5,474
10	147665,100	12,058	275,495	1,479	1,110	16,428
15	154377,150	12,606	288,017	2,457	1,161	27,296
19	159746,790	13,045	298,035	3,234	1,201	35,929
25	167801,250	13,702	313,062	4,390	1,262	48,776
30	174513,300	14,250	325,585	5,345	1,312	59,388
35	181225,350	14,799	338,107	6,292	1,363	69,914
40	187937,400	15,347	350,629	7,232	1,413	80,355
45	194649,450	15,895	363,152	8,164	1,464	90,710
50	201361,500	16,443	375,674	9,088	1,514	100,980

Таблиця Е.46 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови незмінної порівняно з 2016 р. численності персоналу, що становить 541 особу та зростання відновної вартості основних фондів на 5,0% до 12246,15 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	10,962	248,135	-0,50082	1,000	-5,565
1	135583,410	11,072	250,616	-0,30150	1,010	-3,350
2	136925,820	11,181	253,098	-0,10250	1,020	-1,139
3	138268,230	11,291	255,579	0,09621	1,030	1,069
4	139610,640	11,400	258,060	0,29460	1,040	3,273
5	140953,050	11,510	260,542	0,49269	1,050	5,474
10	147665,100	12,058	272,948	1,47851	1,100	16,428
15	154377,150	12,606	285,355	2,45663	1,150	27,296
20	161089,200	13,154	297,762	3,42707	1,200	38,079
25	167801,250	13,702	310,169	4,38982	1,250	48,776
30	174513,300	14,250	322,575	5,34488	1,300	59,388
35	181225,350	14,799	334,982	6,29224	1,350	69,914
40	187937,400	15,347	347,389	7,23192	1,400	80,355
45	194649,450	15,895	359,796	8,16391	1,450	90,710
50	201361,500	16,443	372,202	9,08820	1,500	100,980

Таблиця Е.47 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов'янський машинобудівний завод» за умови зростання порівняно з 2016 р. численності персоналу на 1 особу до 542 осіб та зростання відновної вартості основних фондів на 5,0% до 12246,15 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	10,962	247,677	-0,50082	0,998	-5,565
1	135583,410	11,072	250,154	-0,30150	1,008	-3,350
2	136925,820	11,181	252,631	-0,10250	1,018	-1,139
3	138268,230	11,291	255,107	0,09621	1,028	1,069
4	139610,640	11,400	257,584	0,29460	1,038	3,273
5	140953,050	11,510	260,061	0,49269	1,048	5,474
6	142295,460	11,620	262,538	0,69047	1,058	7,672
7	143637,870	11,729	265,015	0,88794	1,068	9,866
8	144980,280	11,839	267,491	1,08510	1,078	12,057
9	146322,690	11,948	269,968	1,28196	1,088	14,244
10	147665,100	12,058	272,445	1,47851	1,098	16,428
15	154377,150	12,606	284,829	2,45663	1,148	27,296
21	162431,610	13,264	299,689	3,62024	1,208	40,225
25	167801,250	13,702	309,596	4,38982	1,248	48,776
30	174513,300	14,250	321,980	5,34488	1,298	59,388
35	181225,350	14,799	334,364	6,29224	1,348	69,914
40	187937,400	15,347	346,748	7,23192	1,397	80,355
45	194649,450	15,895	359,132	8,16391	1,447	90,710
50	201361,500	16,443	371,516	9,08820	1,497	100,980

Таблиця Е.48 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов'янський машинобудівний завод» за умови зростання порівняно з 2016 р. численності персоналу на 10 осіб до 551 особи та зростання відновної вартості основних фондів на 5,0% до 12246,15 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	10,962	243,632	-0,50082	0,982	-5,565
1	135583,410	11,072	246,068	-0,30150	0,992	-3,350
2	136925,820	11,181	248,504	-0,10250	1,002	-1,139
3	138268,230	11,291	250,941	0,09621	1,011	1,069
4	139610,640	11,400	253,377	0,29460	1,021	3,273
5	140953,050	11,510	255,813	0,49269	1,031	5,474
6	142295,460	11,620	258,249	0,69047	1,041	7,672
7	143637,870	11,729	260,686	0,88794	1,051	9,866
8	144980,280	11,839	263,122	1,08510	1,060	12,057
9	146322,690	11,948	265,558	1,28196	1,070	14,244
10	147665,100	12,058	267,995	1,47851	1,080	16,428
15	154377,150	12,606	280,176	2,45663	1,129	27,296
23	165116,430	13,483	299,667	4,00564	1,208	44,507
25	167801,250	13,702	304,539	4,38982	1,227	48,776
30	174513,300	14,250	316,721	5,34488	1,276	59,388
35	181225,350	14,799	328,903	6,29224	1,326	69,914
40	187937,400	15,347	341,084	7,23192	1,375	80,355
45	194649,450	15,895	353,266	8,16391	1,424	90,710
50	201361,500	16,443	365,447	9,08820	1,473	100,980

Таблиця Е.49 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови скорочення порівняно з 2016 р. численності персоналу на 1 особу до 540 осіб та зростання відновної вартості основних фондів на 10,0% до 12829,30 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	10,464	248,594	-1,41069	1,002	-15,674
1	135583,410	10,568	251,080	-1,21909	1,012	-13,545
2	136925,820	10,673	253,566	-1,02777	1,022	-11,420
3	138268,230	10,778	256,052	-0,83673	1,032	-9,297
4	139610,640	10,882	258,538	-0,64597	1,042	-7,177
5	140953,050	10,987	261,024	-0,45550	1,052	-5,061
6	142295,460	11,091	263,510	-0,26530	1,062	-2,948
7	143637,870	11,196	265,996	-0,07538	1,072	-0,838
8	144980,280	11,301	268,482	0,11426	1,082	1,270
9	146322,690	11,405	270,968	0,30361	1,092	3,373
10	147665,100	11,510	273,454	0,49269	1,102	5,474
15	154377,150	12,033	285,884	1,43386	1,152	15,932
20	161089,200	12,556	298,313	2,36803	1,202	26,311
25	167801,250	13,080	310,743	3,29519	1,252	36,613
30	174513,300	13,603	323,173	4,21535	1,302	46,837
35	181225,350	14,126	335,603	5,12849	1,353	56,983
40	187937,400	14,649	348,032	6,03463	1,403	67,051
45	194649,450	15,172	360,462	6,93377	1,453	77,042
50	201361,500	15,695	372,892	7,82589	1,503	86,954

Таблиця Е.50 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови скорочення порівняно з 2016 р. численності персоналу на 2 особи до 539 осіб та зростання відновної вартості основних фондів на 10,0% до 12829,30 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	10,464	249,056	-1,41069	1,004	-15,674
1	135583,410	10,568	251,546	-1,21909	1,014	-13,545
2	136925,820	10,673	254,037	-1,02777	1,024	-11,420
3	138268,230	10,778	256,527	-0,83673	1,034	-9,297
4	139610,640	10,882	259,018	-0,64597	1,044	-7,177
5	140953,050	10,987	261,508	-0,45550	1,054	-5,061
6	142295,460	11,091	263,999	-0,26530	1,064	-2,948
7	143637,870	11,196	266,490	-0,07538	1,074	-0,838
8	144980,280	11,301	268,980	0,11426	1,084	1,270
9	146322,690	11,405	271,471	0,30361	1,094	3,373
10	147665,100	11,510	273,961	0,49269	1,104	5,474
15	154377,150	12,033	286,414	1,43386	1,154	15,932
20	161089,200	12,556	298,867	2,36803	1,204	26,311
25	167801,250	13,080	311,320	3,29519	1,255	36,613
30	174513,300	13,603	323,772	4,21535	1,305	46,837
35	181225,350	14,126	336,225	5,12849	1,355	56,983
40	187937,400	14,649	348,678	6,03463	1,405	67,051
45	194649,450	15,172	361,131	6,93377	1,455	77,042
50	201361,500	15,695	373,583	7,82589	1,506	86,954

Таблиця Е.51 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови скорочення порівняно з 2016 р. численності персоналу на 3 особи до 538 осіб та зростання відновної вартості основних фондів на 10,0% до 12829,30 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	10,464	249,519	-1,411	1,006	-15,674
1	135583,410	10,568	252,014	-1,219	1,016	-13,545
2	136925,820	10,673	254,509	-1,028	1,026	-11,420
3	138268,230	10,778	257,004	-0,837	1,036	-9,297
4	139610,640	10,882	259,499	-0,646	1,046	-7,177
5	140953,050	10,987	261,995	-0,455	1,056	-5,061
6	142295,460	11,091	264,490	-0,265	1,066	-2,948
7	143637,870	11,196	266,985	-0,075	1,076	-0,838
8	144980,280	11,301	269,480	0,114	1,086	1,270
9	146322,690	11,405	271,975	0,304	1,096	3,373
10	147665,100	11,510	274,470	0,493	1,106	5,474
15	154377,150	12,033	286,946	1,434	1,156	15,932
20	161089,200	12,556	299,422	2,368	1,207	26,311
25	167801,250	13,080	311,898	3,295	1,257	36,613
30	174513,300	13,603	324,374	4,215	1,307	46,837
35	181225,350	14,126	336,850	5,128	1,358	56,983
40	187937,400	14,649	349,326	6,035	1,408	67,051
45	194649,450	15,172	361,802	6,934	1,458	77,042
50	201361,500	15,695	374,278	7,826	1,508	86,954

Таблиця Е.52 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови скорочення порівняно з 2016 р. численності персоналу на 4 особи до 537 осіб та зростання відновної вартості основних фондів на 10,0% до 12829,30 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	10,464	249,983	-1,411	1,007	-15,674
1	135583,410	10,568	252,483	-1,219	1,018	-13,545
2	136925,820	10,673	254,983	-1,028	1,028	-11,420
3	138268,230	10,778	257,483	-0,837	1,038	-9,297
4	139610,640	10,882	259,983	-0,646	1,048	-7,177
5	140953,050	10,987	262,482	-0,455	1,058	-5,061
6	142295,460	11,091	264,982	-0,265	1,068	-2,948
7	143637,870	11,196	267,482	-0,075	1,078	-0,838
8	144980,280	11,301	269,982	0,114	1,088	1,270
9	146322,690	11,405	272,482	0,304	1,098	3,373
10	147665,100	11,510	274,982	0,493	1,108	5,474
15	154377,150	12,033	287,481	1,434	1,159	15,932
20	161089,200	12,556	299,980	2,368	1,209	26,311
25	167801,250	13,080	312,479	3,295	1,259	36,613
30	174513,300	13,603	324,978	4,215	1,310	46,837
35	181225,350	14,126	337,477	5,128	1,360	56,983
40	187937,400	14,649	349,977	6,035	1,410	67,051
45	194649,450	15,172	362,476	6,934	1,461	77,042
50	201361,500	15,695	374,975	7,826	1,511	86,954

Таблиця Е.53 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови скорочення порівняно з 2016 р. численності персоналу на 5 осіб до 536 осіб та зростання відновної вартості основних фондів на 10,0% до 12829,30 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	10,464	250,450	-1,411	1,009	-15,674
1	135583,410	10,568	252,954	-1,219	1,019	-13,545
2	136925,820	10,673	255,459	-1,028	1,030	-11,420
3	138268,230	10,778	257,963	-0,837	1,040	-9,297
4	139610,640	10,882	260,468	-0,646	1,050	-7,177
5	140953,050	10,987	262,972	-0,455	1,060	-5,061
6	142295,460	11,091	265,477	-0,265	1,070	-2,948
7	143637,870	11,196	267,981	-0,075	1,080	-0,838
8	144980,280	11,301	270,486	0,114	1,090	1,270
9	146322,690	11,405	272,990	0,304	1,100	3,373
10	147665,100	11,510	275,495	0,493	1,110	5,474
15	154377,150	12,033	288,017	1,434	1,161	15,932
20	161089,200	12,556	300,540	2,368	1,211	26,311
25	167801,250	13,080	313,062	3,295	1,262	36,613
30	174513,300	13,603	325,585	4,215	1,312	46,837
35	181225,350	14,126	338,107	5,128	1,363	56,983
40	187937,400	14,649	350,629	6,035	1,413	67,051
45	194649,450	15,172	363,152	6,934	1,464	77,042
50	201361,500	15,695	375,674	7,826	1,514	86,954

Таблиця Е.54 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови незмінної порівняно з 2016 р. численності персоналу, що становить 541 особу та зростання відновної вартості основних фондів на 10,0% до 12829,30 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	10,464	248,135	-1,411	1,000	-15,674
1	135583,410	10,568	250,616	-1,219	1,010	-13,545
2	136925,820	10,673	253,098	-1,028	1,020	-11,420
3	138268,230	10,778	255,579	-0,837	1,030	-9,297
4	139610,640	10,882	258,060	-0,646	1,040	-7,177
5	140953,050	10,987	260,542	-0,455	1,050	-5,061
6	142295,460	11,091	263,023	-0,265	1,060	-2,948
7	143637,870	11,196	265,504	-0,075	1,070	-0,838
8	144980,280	11,301	267,986	0,114	1,080	1,270
9	146322,690	11,405	270,467	0,304	1,090	3,373
10	147665,100	11,510	272,948	0,493	1,100	5,474
15	154377,150	12,033	285,355	1,434	1,150	15,932
20	161089,200	12,556	297,762	2,368	1,200	26,311
25	167801,250	13,080	310,169	3,295	1,250	36,613
30	174513,300	13,603	322,575	4,215	1,300	46,837
35	181225,350	14,126	334,982	5,128	1,350	56,983
40	187937,400	14,649	347,389	6,035	1,400	67,051
45	194649,450	15,172	359,796	6,934	1,450	77,042
50	201361,500	15,695	372,202	7,826	1,500	86,954

Таблиця Е.55 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови зростання порівняно з 2016 р. численності персоналу на 1 особу до 542 осіб та зростання відновної вартості основних фондів на 10,0% до 12829,30 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	10,464	247,677	-1,411	0,998	-15,674
1	135583,410	10,568	250,154	-1,219	1,008	-13,545
2	136925,820	10,673	252,631	-1,028	1,018	-11,420
3	138268,230	10,778	255,107	-0,837	1,028	-9,297
4	139610,640	10,882	257,584	-0,646	1,038	-7,177
5	140953,050	10,987	260,061	-0,455	1,048	-5,061
6	142295,460	11,091	262,538	-0,265	1,058	-2,948
7	143637,870	11,196	265,015	-0,075	1,068	-0,838
8	144980,280	11,301	267,491	0,114	1,078	1,270
9	146322,690	11,405	269,968	0,304	1,088	3,373
10	147665,100	11,510	272,445	0,493	1,098	5,474
15	154377,150	12,033	284,829	1,434	1,148	15,932
20	161089,200	12,556	297,213	2,368	1,198	26,311
25	167801,250	13,080	309,596	3,295	1,248	36,613
30	174513,300	13,603	321,980	4,215	1,298	46,837
35	181225,350	14,126	334,364	5,128	1,348	56,983
40	187937,400	14,649	346,748	6,035	1,397	67,051
45	194649,450	15,172	359,132	6,934	1,447	77,042
50	201361,500	15,695	371,516	7,826	1,497	86,954

Таблиця Е.56 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПАТ «Слов’янський машинобудівний завод» за умови зростання порівняно з 2016 р. численності персоналу на 10 осіб до 551 особи та зростання відновної вартості основних фондів на 10,0% до 12829,30 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./ люд.	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	134241,000	10,464	243,632	-1,411	0,982	-15,674
1	135583,410	10,568	246,068	-1,219	0,992	-13,545
2	136925,820	10,673	248,504	-1,028	1,002	-11,420
3	138268,230	10,778	250,941	-0,837	1,011	-9,297
4	139610,640	10,882	253,377	-0,646	1,021	-7,177
5	140953,050	10,987	255,813	-0,455	1,031	-5,061
6	142295,460	11,091	258,249	-0,265	1,041	-2,948
7	143637,870	11,196	260,686	-0,075	1,051	-0,838
8	144980,280	11,301	263,122	0,114	1,060	1,270
9	146322,690	11,405	265,558	0,304	1,070	3,373
10	147665,100	11,510	267,995	0,493	1,080	5,474
15	154377,150	12,033	280,176	1,434	1,129	15,932
23	165116,430	12,870	299,667	2,925	1,208	32,502
25	167801,250	13,080	304,539	3,295	1,227	36,613
30	174513,300	13,603	316,721	4,215	1,276	46,837
35	181225,350	14,126	328,903	5,128	1,326	56,983
40	187937,400	14,649	341,084	6,035	1,375	67,051
45	194649,450	15,172	353,266	6,934	1,424	77,042
50	201361,500	15,695	365,447	7,826	1,473	86,954

ДОДАТОК Ж

Прогнозування сценаріїв діяльності ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій» за умови зміни чисельності персоналу, обсягів валового прибутку та чистого доходу від реалізації продукції

Таблиця Ж.1 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій» за умови незмінної порівняно з 2016 р. численності персоналу у 207 осіб й валового прибутку у розмірі 1500 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Продуктивність праці, тис. грн./люд.	Прогнозований рівень собівартості продукції, тис. грн.	Прогнозований рівень рентабельності продукції, %	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	16053,000	77,551	17490,477	0,086	3,144	1,000	104,790
1	16213,530	78,326	17603,979	0,085	3,072	1,010	102,401
2	16374,060	79,102	17717,584	0,085	3,001	1,020	100,046
3	16534,590	79,877	17831,292	0,084	2,932	1,030	97,726
4	16695,120	80,653	17945,103	0,084	2,863	1,040	95,439
5	16855,650	81,428	18059,017	0,083	2,796	1,050	93,184
6	17016,180	82,204	18173,034	0,083	2,729	1,060	90,962
7	17176,710	82,979	18287,154	0,082	2,663	1,070	88,771
8	17337,240	83,755	18401,377	0,082	2,598	1,080	86,611
9	17497,770	84,530	18515,702	0,081	2,534	1,090	84,480
10	17658,300	85,306	18630,131	0,081	2,471	1,100	82,379
11	17818,830	86,081	18744,662	0,080	2,409	1,110	80,307
12	17979,360	86,857	18859,297	0,080	2,348	1,120	78,264
13	18139,890	87,632	18974,034	0,079	2,287	1,130	76,248
14	18300,420	88,408	19088,874	0,079	2,228	1,140	74,259
15	18460,950	89,183	19203,818	0,078	2,169	1,150	72,297
16	18621,480	89,959	19318,864	0,078	2,111	1,160	70,361
17	18782,010	90,734	19434,013	0,077	2,054	1,170	68,451
18	18942,540	91,510	19549,264	0,077	1,997	1,180	66,566
19	19103,070	92,285	19664,619	0,076	1,941	1,190	64,706
20	19263,600	93,061	19780,077	0,076	1,886	1,200	62,870

Таблиця Ж.2 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій» за умови незмінної порівняно з 2016 р. численності персоналу у 207 осіб й валового прибутку у розмірі 2000 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Продуктивність праці, тис. грн./люд.	Прогнозований рівень собівартості продукції, тис. грн.	Прогнозований рівень рентабельності продукції, %	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	16053,000	77,551	17490,477	0,114	7,111	1,000	237,020
1	16213,530	78,326	17603,979	0,114	7,002	1,010	233,395
2	16374,060	79,102	17717,584	0,113	6,895	1,020	229,825
3	16534,590	79,877	17831,292	0,112	6,789	1,030	226,307
4	16695,120	80,653	17945,103	0,111	6,685	1,040	222,842
5	16855,650	81,428	18059,017	0,111	6,583	1,050	219,428
6	17016,180	82,204	18173,034	0,110	6,482	1,060	216,064
7	17176,710	82,979	18287,154	0,109	6,382	1,070	212,748
8	17337,240	83,755	18401,377	0,109	6,284	1,080	209,481
9	17497,770	84,530	18515,702	0,108	6,188	1,090	206,260
10	17658,300	85,306	18630,131	0,107	6,093	1,100	203,085
11	17818,830	86,081	18744,662	0,107	5,999	1,110	199,956
12	17979,360	86,857	18859,297	0,106	5,906	1,120	196,870
13	18139,890	87,632	18974,034	0,105	5,815	1,130	193,828
14	18300,420	88,408	19088,874	0,105	5,725	1,140	190,828
15	18460,950	89,183	19203,818	0,104	5,636	1,150	187,869
16	18621,480	89,959	19318,864	0,104	5,549	1,160	184,951
17	18782,010	90,734	19434,013	0,103	5,462	1,170	182,074
18	18942,540	91,510	19549,264	0,102	5,377	1,180	179,235
19	19103,070	92,285	19664,619	0,102	5,293	1,190	176,434
20	19263,600	93,061	19780,077	0,101	5,210	1,200	173,671

Таблиця Ж.3 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності
 ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій» за умови незмінної порівняно з
 2016 р. численності персоналу у 207 осіб й валового прибутку у розмірі 2500 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Продуктивність праці, тис. грн./люд.	Прогнозований рівень собівартості продукції, тис. грн.	Прогнозований рівень рентабельності продукції, %	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	16053,000	77,551	17490,477	0,143	11,590	1,000	386,340
1	16213,530	78,326	17603,979	0,142	11,438	1,010	381,260
2	16374,060	79,102	17717,584	0,141	11,288	1,020	376,258
3	16534,590	79,877	17831,292	0,140	11,140	1,030	371,332
4	16695,120	80,653	17945,103	0,139	10,994	1,040	366,480
5	16855,650	81,428	18059,017	0,138	10,851	1,050	361,702
6	17016,180	82,204	18173,034	0,138	10,710	1,060	356,996
7	17176,710	82,979	18287,154	0,137	10,571	1,070	352,359
8	17337,240	83,755	18401,377	0,136	10,434	1,080	347,791
9	17497,770	84,530	18515,702	0,135	10,299	1,090	343,290
10	17658,300	85,306	18630,131	0,134	10,166	1,100	338,855
11	17818,830	86,081	18744,662	0,133	10,035	1,110	334,484
12	17979,360	86,857	18859,297	0,133	9,905	1,120	330,176
13	18139,890	87,632	18974,034	0,132	9,778	1,130	325,930
14	18300,420	88,408	19088,874	0,131	9,652	1,140	321,744
15	18460,950	89,183	19203,818	0,130	9,529	1,150	317,618
16	18621,480	89,959	19318,864	0,129	9,406	1,160	313,550
17	18782,010	90,734	19434,013	0,129	9,286	1,170	309,539
18	18942,540	91,510	19549,264	0,128	9,168	1,180	305,583
19	19103,070	92,285	19664,619	0,127	9,050	1,190	301,683
20	19263,600	93,061	19780,077	0,126	8,935	1,200	297,836

Таблиця Ж.4 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності
 ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій» за умови незмінної порівняно з
 2016 р. численності персоналу у 207 осіб й валового прибутку у розмірі 3000 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Продуктивність праці, тис. грн./люд.	Прогнозований рівень собівартості продукції, тис. грн.	Прогнозований рівень рентабельності продукції, %	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	16053,000	77,551	17490,477	0,172	16,583	1,000	552,751
1	16213,530	78,326	17603,979	0,170	16,380	1,010	545,995
2	16374,060	79,102	17717,584	0,169	16,180	1,020	539,346
3	16534,590	79,877	17831,292	0,168	15,984	1,030	532,799
4	16695,120	80,653	17945,103	0,167	15,791	1,040	526,354
5	16855,650	81,428	18059,017	0,166	15,600	1,050	520,008
6	17016,180	82,204	18173,034	0,165	15,413	1,060	513,758
7	17176,710	82,979	18287,154	0,164	15,228	1,070	507,603
8	17337,240	83,755	18401,377	0,163	15,046	1,080	501,541
9	17497,770	84,530	18515,702	0,162	14,867	1,090	495,570
10	17658,300	85,306	18630,131	0,161	14,691	1,100	489,687
11	17818,830	86,081	18744,662	0,160	14,517	1,110	483,891
12	17979,360	86,857	18859,297	0,159	14,345	1,120	478,181
13	18139,890	87,632	18974,034	0,158	14,177	1,130	472,554
14	18300,420	88,408	19088,874	0,157	14,010	1,140	467,009
15	18460,950	89,183	19203,818	0,156	13,846	1,150	461,544
16	18621,480	89,959	19318,864	0,155	13,685	1,160	456,157
17	18782,010	90,734	19434,013	0,154	13,525	1,170	450,847
18	18942,540	91,510	19549,264	0,153	13,368	1,180	445,612
19	19103,070	92,285	19664,619	0,153	13,214	1,190	440,451
20	19263,600	93,061	19780,077	0,152	13,061	1,200	435,363

Таблиця Ж.5 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності
 ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій» за умови незмінної порівняно
 з 2016 р. численності персоналу у 207 осіб й валового прибутку у розмірі 3500 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Продуктивність праці, тис. грн./люд.	Прогнозований рівень собівартості продукції, тис. грн.	Прогнозований рівень рентабельності продукції, %	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	16053,000	77,551	17490,477	0,200	22,088	1,000	736,251
1	16213,530	78,326	17603,979	0,199	21,828	1,010	727,601
2	16374,060	79,102	17717,584	0,198	21,573	1,020	719,088
3	16534,590	79,877	17831,292	0,196	21,321	1,030	710,710
4	16695,120	80,653	17945,103	0,195	21,074	1,040	702,463
5	16855,650	81,428	18059,017	0,194	20,830	1,050	694,344
6	17016,180	82,204	18173,034	0,193	20,591	1,060	686,351
7	17176,710	82,979	18287,154	0,191	20,354	1,070	678,481
8	17337,240	83,755	18401,377	0,190	20,122	1,080	670,731
9	17497,770	84,530	18515,702	0,189	19,893	1,090	663,097
10	17658,300	85,306	18630,131	0,188	19,667	1,100	655,583
11	17818,830	86,081	18744,662	0,187	19,445	1,110	648,179
12	17979,360	86,857	18859,297	0,186	19,227	1,120	640,885
13	18139,890	87,632	18974,034	0,184	19,011	1,130	633,700
14	18300,420	88,408	19088,874	0,183	18,799	1,140	626,621
15	18460,950	89,183	19203,818	0,182	18,589	1,150	619,646
16	18621,480	89,959	19318,864	0,181	18,383	1,160	612,772
17	18782,010	90,734	19434,013	0,180	18,180	1,170	605,998
18	18942,540	91,510	19549,264	0,179	17,980	1,180	599,321
19	19103,070	92,285	19664,619	0,178	17,782	1,190	592,740
20	19263,600	93,061	19780,077	0,177	17,588	1,200	586,253

Таблиця Ж.6 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності
 ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій» за умови скорочення на 10 осіб
 порівняно з 2016 р. численності персоналу до 197 осіб й валового прибутку у розмірі
 1500 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Продуктивність праці, тис. грн./люд.	Прогнозований рівень собівартості продукції, тис. грн.	Прогнозований рівень рентабельності продукції, %	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	16053,000	81,487	17490,477	0,086	3,144	1,051	104,790
1	16213,530	82,302	17603,979	0,085	3,072	1,061	102,401
2	16374,060	83,117	17717,584	0,085	3,001	1,072	100,046
3	16534,590	83,932	17831,292	0,084	2,932	1,082	97,726
4	16695,120	84,747	17945,103	0,084	2,863	1,093	95,439
5	16855,650	85,562	18059,017	0,083	2,796	1,103	93,184
6	17016,180	86,377	18173,034	0,083	2,729	1,114	90,962
7	17176,710	87,191	18287,154	0,082	2,663	1,124	88,771
8	17337,240	88,006	18401,377	0,082	2,598	1,135	86,611
9	17497,770	88,821	18515,702	0,081	2,534	1,145	84,480
10	17658,300	89,636	18630,131	0,081	2,471	1,156	82,379
11	17818,830	90,451	18744,662	0,080	2,409	1,166	80,307
12	17979,360	91,266	18859,297	0,080	2,348	1,177	78,264
13	18139,890	92,081	18974,034	0,079	2,287	1,187	76,248
14	18300,420	92,896	19088,874	0,079	2,228	1,198	74,259
15	18460,950	93,710	19203,818	0,078	2,169	1,208	72,297
16	18621,480	94,525	19318,864	0,078	2,111	1,219	70,361
17	18782,010	95,340	19434,013	0,077	2,054	1,229	68,451
18	18942,540	96,155	19549,264	0,077	1,997	1,240	66,566
19	19103,070	96,970	19664,619	0,076	1,941	1,250	64,706
20	19263,600	97,785	19780,077	0,076	1,886	1,261	62,870

Таблиця Ж.7 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності
 ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій» за умови скорочення на 10 осіб
 порівняно з 2016 р. численності персоналу до 197 осіб й валового прибутку у розмірі
 2000 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Продуктивність праці, тис. грн./люд.	Прогнозований рівень собівартості продукції, тис. грн.	Прогнозований рівень рентабельності продукції, %	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	16053,000	81,487	17490,477	0,114	7,111	1,051	237,020
1	16213,530	82,302	17603,979	0,114	7,002	1,061	233,395
2	16374,060	83,117	17717,584	0,113	6,895	1,072	229,825
3	16534,590	83,932	17831,292	0,112	6,789	1,082	226,307
4	16695,120	84,747	17945,103	0,111	6,685	1,093	222,842
5	16855,650	85,562	18059,017	0,111	6,583	1,103	219,428
6	17016,180	86,377	18173,034	0,110	6,482	1,114	216,064
7	17176,710	87,191	18287,154	0,109	6,382	1,124	212,748
8	17337,240	88,006	18401,377	0,109	6,284	1,135	209,481
9	17497,770	88,821	18515,702	0,108	6,188	1,145	206,260
10	17658,300	89,636	18630,131	0,107	6,093	1,156	203,085
11	17818,830	90,451	18744,662	0,107	5,999	1,166	199,956
12	17979,360	91,266	18859,297	0,106	5,906	1,177	196,870
13	18139,890	92,081	18974,034	0,105	5,815	1,187	193,828
14	18300,420	92,896	19088,874	0,105	5,725	1,198	190,828
15	18460,950	93,710	19203,818	0,104	5,636	1,208	187,869
16	18621,480	94,525	19318,864	0,104	5,549	1,219	184,951
17	18782,010	95,340	19434,013	0,103	5,462	1,229	182,074
18	18942,540	96,155	19549,264	0,102	5,377	1,240	179,235
19	19103,070	96,970	19664,619	0,102	5,293	1,250	176,434
20	19263,600	97,785	19780,077	0,101	5,210	1,261	173,671

Таблиця Ж.8 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності
 ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій» за умови скорочення на 10 осіб
 порівняно з 2016 р. численності персоналу до 197 осіб й валового прибутку у розмірі
 2500 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Продуктивність праці, тис. грн./люд.	Прогнозований рівень собівартості продукції, тис. грн.	Прогнозований рівень рентабельності продукції, %	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	16053,000	81,487	17490,477	0,143	11,590	1,051	386,340
1	16213,530	82,302	17603,979	0,142	11,438	1,061	381,260
2	16374,060	83,117	17717,584	0,141	11,288	1,072	376,258
3	16534,590	83,932	17831,292	0,140	11,140	1,082	371,332
4	16695,120	84,747	17945,103	0,139	10,994	1,093	366,480
5	16855,650	85,562	18059,017	0,138	10,851	1,103	361,702
6	17016,180	86,377	18173,034	0,138	10,710	1,114	356,996
7	17176,710	87,191	18287,154	0,137	10,571	1,124	352,359
8	17337,240	88,006	18401,377	0,136	10,434	1,135	347,791
9	17497,770	88,821	18515,702	0,135	10,299	1,145	343,290
10	17658,300	89,636	18630,131	0,134	10,166	1,156	338,855
11	17818,830	90,451	18744,662	0,133	10,035	1,166	334,484
12	17979,360	91,266	18859,297	0,133	9,905	1,177	330,176
13	18139,890	92,081	18974,034	0,132	9,778	1,187	325,930
14	18300,420	92,896	19088,874	0,131	9,652	1,198	321,744
15	18460,950	93,710	19203,818	0,130	9,529	1,208	317,618
16	18621,480	94,525	19318,864	0,129	9,406	1,219	313,550
17	18782,010	95,340	19434,013	0,129	9,286	1,229	309,539
18	18942,540	96,155	19549,264	0,128	9,168	1,240	305,583
19	19103,070	96,970	19664,619	0,127	9,050	1,250	301,683
20	19263,600	97,785	19780,077	0,126	8,935	1,261	297,836

Таблиця Ж.9 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності
 ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій» за умови скорочення на 10 осіб
 порівняно з 2016 р. численності персоналу до 197 осіб й валового прибутку у розмірі
 3000 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Продуктивність праці, тис. грн./люд.	Прогнозований рівень собівартості продукції, тис. грн.	Прогнозований рівень рентабельності продукції, %	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	16053,000	81,487	17490,477	0,172	16,583	1,051	552,751
1	16213,530	82,302	17603,979	0,170	16,380	1,061	545,995
2	16374,060	83,117	17717,584	0,169	16,180	1,072	539,346
3	16534,590	83,932	17831,292	0,168	15,984	1,082	532,799
4	16695,120	84,747	17945,103	0,167	15,791	1,093	526,354
5	16855,650	85,562	18059,017	0,166	15,600	1,103	520,008
6	17016,180	86,377	18173,034	0,165	15,413	1,114	513,758
7	17176,710	87,191	18287,154	0,164	15,228	1,124	507,603
8	17337,240	88,006	18401,377	0,163	15,046	1,135	501,541
9	17497,770	88,821	18515,702	0,162	14,867	1,145	495,570
10	17658,300	89,636	18630,131	0,161	14,691	1,156	489,687
11	17818,830	90,451	18744,662	0,160	14,517	1,166	483,891
12	17979,360	91,266	18859,297	0,159	14,345	1,177	478,181
13	18139,890	92,081	18974,034	0,158	14,177	1,187	472,554
14	18300,420	92,896	19088,874	0,157	14,010	1,198	467,009
15	18460,950	93,710	19203,818	0,156	13,846	1,208	461,544
16	18621,480	94,525	19318,864	0,155	13,685	1,219	456,157
17	18782,010	95,340	19434,013	0,154	13,525	1,229	450,847
18	18942,540	96,155	19549,264	0,153	13,368	1,240	445,612
19	19103,070	96,970	19664,619	0,153	13,214	1,250	440,451
20	19263,600	97,785	19780,077	0,152	13,061	1,261	435,363

Таблиця Ж.10 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності
 ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій» за умови скорочення на 10 осіб
 порівняно з 2016 р. численності персоналу до 197 осіб й валового прибутку у розмірі
 3500 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Продуктивність праці, тис. грн./люд.	Прогнозований рівень собівартості продукції, тис. грн.	Прогнозований рівень рентабельності продукції, %	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	16053,000	81,487	17490,477	0,200	22,088	1,051	736,251
1	16213,530	82,302	17603,979	0,199	21,828	1,061	727,601
2	16374,060	83,117	17717,584	0,198	21,573	1,072	719,088
3	16534,590	83,932	17831,292	0,196	21,321	1,082	710,710
4	16695,120	84,747	17945,103	0,195	21,074	1,093	702,463
5	16855,650	85,562	18059,017	0,194	20,830	1,103	694,344
6	17016,180	86,377	18173,034	0,193	20,591	1,114	686,351
7	17176,710	87,191	18287,154	0,191	20,354	1,124	678,481
8	17337,240	88,006	18401,377	0,190	20,122	1,135	670,731
9	17497,770	88,821	18515,702	0,189	19,893	1,145	663,099
10	17658,300	89,636	18630,131	0,188	19,667	1,156	655,583
11	17818,830	90,451	18744,662	0,187	19,445	1,166	648,179
12	17979,360	91,266	18859,297	0,186	19,227	1,177	640,885
13	18139,890	92,081	18974,034	0,184	19,011	1,187	633,700
14	18300,420	92,896	19088,874	0,183	18,799	1,198	626,621
15	18460,950	93,710	19203,818	0,182	18,589	1,208	619,646
16	18621,480	94,525	19318,864	0,181	18,383	1,219	612,772
17	18782,010	95,340	19434,013	0,180	18,180	1,229	605,998
18	18942,540	96,155	19549,264	0,179	17,980	1,240	599,321
19	19103,070	96,970	19664,619	0,178	17,782	1,250	592,740
20	19263,600	97,785	19780,077	0,152	13,061	1,261	435,363

Таблиця Ж.11 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності
 ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій» за умови скорочення на 20 осіб
 порівняно з 2016 р. численності персоналу до 187 осіб й валового прибутку у розмірі
 1500 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Продуктивність праці, тис. грн./люд.	Прогнозований рівень собівартості продукції, тис. грн.	Прогнозований рівень рентабельності продукції, %	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	16053,000	85,845	17490,477	0,086	3,144	1,107	104,790
1	16213,530	86,703	17603,979	0,085	3,072	1,118	102,401
2	16374,060	87,562	17717,584	0,085	3,001	1,129	100,046
3	16534,590	88,420	17831,292	0,084	2,932	1,140	97,726
4	16695,120	89,279	17945,103	0,084	2,863	1,151	95,439
5	16855,650	90,137	18059,017	0,083	2,796	1,162	93,184
6	17016,180	90,996	18173,034	0,083	2,729	1,173	90,962
7	17176,710	91,854	18287,154	0,082	2,663	1,184	88,771
8	17337,240	92,713	18401,377	0,082	2,598	1,196	86,611
9	17497,770	93,571	18515,702	0,081	2,534	1,207	84,480
10	17658,300	94,429	18630,131	0,081	2,471	1,218	82,379
11	17818,830	95,288	18744,662	0,080	2,409	1,229	80,307
12	17979,360	96,146	18859,297	0,080	2,348	1,240	78,264
13	18139,890	97,005	18974,034	0,079	2,287	1,251	76,248
14	18300,420	97,863	19088,874	0,079	2,228	1,262	74,259
15	18460,950	98,722	19203,818	0,078	2,169	1,273	72,297
16	18621,480	99,580	19318,864	0,078	2,111	1,284	70,361
17	18782,010	100,439	19434,013	0,077	2,054	1,295	68,451
18	18942,540	101,297	19549,264	0,077	1,997	1,306	66,566
19	19103,070	102,155	19664,619	0,076	1,941	1,317	64,706
20	19263,600	103,014	19780,077	0,076	1,886	1,328	62,870

Таблиця Ж.12 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності
 ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій» за умови скорочення на 20 осіб
 порівняно з 2016 р. численності персоналу до 187 осіб й валового прибутку у розмірі
 2000 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Продуктивність праці, тис. грн./люд.	Прогнозований рівень собівартості продукції, тис. грн.	Прогнозований рівень рентабельності продукції, %	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	16053,000	85,845	17490,477	0,114	7,111	1,107	237,020
1	16213,530	86,703	17603,979	0,114	7,002	1,118	233,395
2	16374,060	87,562	17717,584	0,113	6,895	1,129	229,825
3	16534,590	88,420	17831,292	0,112	6,789	1,140	226,307
4	16695,120	89,279	17945,103	0,111	6,685	1,151	222,842
5	16855,650	90,137	18059,017	0,111	6,583	1,162	219,428
6	17016,180	90,996	18173,034	0,110	6,482	1,173	216,064
7	17176,710	91,854	18287,154	0,109	6,382	1,184	212,748
8	17337,240	92,713	18401,377	0,109	6,284	1,196	209,481
9	17497,770	93,571	18515,702	0,108	6,188	1,207	206,260
10	17658,300	94,429	18630,131	0,107	6,093	1,218	203,085
11	17818,830	95,288	18744,662	0,107	5,999	1,229	199,956
12	17979,360	96,146	18859,297	0,106	5,906	1,240	196,870
13	18139,890	97,005	18974,034	0,105	5,815	1,251	193,828
14	18300,420	97,863	19088,874	0,105	5,725	1,262	190,828
15	18460,950	98,722	19203,818	0,104	5,636	1,273	187,869
16	18621,480	99,580	19318,864	0,104	5,549	1,284	184,951
17	18782,010	100,439	19434,013	0,103	5,462	1,295	182,074
18	18942,540	101,297	19549,264	0,102	5,377	1,306	179,235
19	19103,070	102,155	19664,619	0,102	5,293	1,317	176,434
20	19263,600	103,014	19780,077	0,101	5,210	1,328	173,671

Таблиця Ж.13 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності
 ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій» за умови скорочення на 20 осіб
 порівняно з 2016 р. численності персоналу до 187 осіб й валового прибутку у розмірі
 2500 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Продуктивність праці, тис. грн./люд.	Прогнозований рівень собівартості продукції, тис. грн.	Прогнозований рівень рентабельності продукції, %	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	16053,000	85,845	17490,477	0,143	11,590	1,107	386,340
1	16213,530	86,703	17603,979	0,142	11,438	1,118	381,260
2	16374,060	87,562	17717,584	0,141	11,288	1,129	376,258
3	16534,590	88,420	17831,292	0,140	11,140	1,140	371,332
4	16695,120	89,279	17945,103	0,139	10,994	1,151	366,480
5	16855,650	90,137	18059,017	0,138	10,851	1,162	361,702
6	17016,180	90,996	18173,034	0,138	10,710	1,173	356,996
7	17176,710	91,854	18287,154	0,137	10,571	1,184	352,359
8	17337,240	92,713	18401,377	0,136	10,434	1,196	347,791
9	17497,770	93,571	18515,702	0,135	10,299	1,207	343,290
10	17658,300	94,429	18630,131	0,134	10,166	1,218	338,855
11	17818,830	95,288	18744,662	0,133	10,035	1,229	334,484
12	17979,360	96,146	18859,297	0,133	9,905	1,240	330,176
13	18139,890	97,005	18974,034	0,132	9,778	1,251	325,930
14	18300,420	97,863	19088,874	0,131	9,652	1,262	321,744
15	18460,950	98,722	19203,818	0,130	9,529	1,273	317,618
16	18621,480	99,580	19318,864	0,129	9,406	1,284	313,550
17	18782,010	100,439	19434,013	0,129	9,286	1,295	309,539
18	18942,540	101,297	19549,264	0,128	9,168	1,306	305,583
19	19103,070	102,155	19664,619	0,127	9,050	1,317	301,683
20	19263,600	103,014	19780,077	0,126	8,935	1,328	297,836

Таблиця Ж.14 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності
 ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій» за умови скорочення на 20 осіб
 порівняно з 2016 р. численності персоналу до 187 осіб й валового прибутку у розмірі
 3000 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Продуктивність праці, тис. грн./люд.	Прогнозований рівень собівартості продукції, тис. грн.	Прогнозований рівень рентабельності продукції, %	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	16053,000	85,845	17490,477	0,172	16,583	1,107	552,751
1	16213,530	86,703	17603,979	0,170	16,380	1,118	545,995
2	16374,060	87,562	17717,584	0,169	16,180	1,129	539,346
3	16534,590	88,420	17831,292	0,168	15,984	1,140	532,799
4	16695,120	89,279	17945,103	0,167	15,791	1,151	526,354
5	16855,650	90,137	18059,017	0,166	15,600	1,162	520,008
6	17016,180	90,996	18173,034	0,165	15,413	1,173	513,758
7	17176,710	91,854	18287,154	0,164	15,228	1,184	507,603
8	17337,240	92,713	18401,377	0,163	15,046	1,196	501,541
9	17497,770	93,571	18515,702	0,162	14,867	1,207	495,570
10	17658,300	94,429	18630,131	0,161	14,691	1,218	489,687
11	17818,830	95,288	18744,662	0,160	14,517	1,229	483,891
12	17979,360	96,146	18859,297	0,159	14,345	1,240	478,181
13	18139,890	97,005	18974,034	0,158	14,177	1,251	472,554
14	18300,420	97,863	19088,874	0,157	14,010	1,262	467,009
15	18460,950	98,722	19203,818	0,156	13,846	1,273	461,544
16	18621,480	99,580	19318,864	0,155	13,685	1,284	456,157
17	18782,010	100,439	19434,013	0,154	13,525	1,295	450,847
18	18942,540	101,297	19549,264	0,153	13,368	1,306	445,612
19	19103,070	102,155	19664,619	0,153	13,214	1,317	440,451
20	19263,600	103,014	19780,077	0,152	13,061	1,328	435,363

Таблиця Ж.15 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій» за умови скорочення на 20 осіб порівняно з 2016 р. численності персоналу до 187 осіб й валового прибутку у розмірі 3500 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Продуктивність праці, тис. грн./люд.	Прогнозований рівень собівартості продукції, тис. грн.	Прогнозований рівень рентабельності продукції, %	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	16053,000	85,845	17490,477	0,200	22,088	1,107	736,251
1	16213,530	86,703	17603,979	0,199	21,828	1,118	727,601
2	16374,060	87,562	17717,584	0,198	21,573	1,129	719,088
3	16534,590	88,420	17831,292	0,196	21,321	1,140	710,710
4	16695,120	89,279	17945,103	0,195	21,074	1,151	702,463
5	16855,650	90,137	18059,017	0,194	20,830	1,162	694,344
6	17016,180	90,996	18173,034	0,193	20,591	1,173	686,351
7	17176,710	91,854	18287,154	0,191	20,354	1,184	678,481
8	17337,240	92,713	18401,377	0,190	20,122	1,196	670,731
9	17497,770	93,571	18515,702	0,189	19,893	1,207	663,099
10	17658,300	94,429	18630,131	0,188	19,667	1,218	655,583
11	17818,830	95,288	18744,662	0,187	19,445	1,229	648,179
12	17979,360	96,146	18859,297	0,186	19,227	1,240	640,885
13	18139,890	97,005	18974,034	0,184	19,011	1,251	633,700
14	18300,420	97,863	19088,874	0,183	18,799	1,262	626,621
15	18460,950	98,722	19203,818	0,182	18,589	1,273	619,646
16	18621,480	99,580	19318,864	0,181	18,383	1,284	612,772
17	18782,010	100,439	19434,013	0,180	18,180	1,295	605,998
18	18942,540	101,297	19549,264	0,179	17,980	1,306	599,321
19	19103,070	102,155	19664,619	0,178	17,782	1,317	592,740
20	19263,600	103,014	19780,077	0,177	17,588	1,328	586,253

Таблиця Ж.16 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій» за умови скорочення на 30 осіб порівняно з 2016 р. численності персоналу до 177 осіб й валового прибутку у розмірі 1500 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Продуктивність праці, тис. грн./люд.	Прогнозований рівень собівартості продукції, тис. грн.	Прогнозований рівень рентабельності продукції, %	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	16053,000	90,695	17490,477	0,086	3,144	1,170	104,790
1	16213,530	91,602	17603,979	0,085	3,072	1,181	102,401
2	16374,060	92,509	17717,584	0,085	3,001	1,193	100,046
3	16534,590	93,416	17831,292	0,084	2,932	1,205	97,726
4	16695,120	94,323	17945,103	0,084	2,863	1,216	95,439
5	16855,650	95,230	18059,017	0,083	2,796	1,228	93,184
6	17016,180	96,137	18173,034	0,083	2,729	1,240	90,962
7	17176,710	97,044	18287,154	0,082	2,663	1,251	88,771
8	17337,240	97,951	18401,377	0,082	2,598	1,263	86,611
9	17497,770	98,857	18515,702	0,081	2,534	1,275	84,480
10	17658,300	99,764	18630,131	0,081	2,471	1,286	82,379
11	17818,830	100,671	18744,662	0,080	2,409	1,298	80,307
12	17979,360	101,578	18859,297	0,080	2,348	1,310	78,264
13	18139,890	102,485	18974,034	0,079	2,287	1,322	76,248
14	18300,420	103,392	19088,874	0,079	2,228	1,333	74,259
15	18460,950	104,299	19203,818	0,078	2,169	1,345	72,297
16	18621,480	105,206	19318,864	0,078	2,111	1,357	70,361
17	18782,010	106,113	19434,013	0,077	2,054	1,368	68,451
18	18942,540	107,020	19549,264	0,077	1,997	1,380	66,566
19	19103,070	107,927	19664,619	0,076	1,941	1,392	64,706
20	19263,600	108,834	19780,077	0,076	1,886	1,403	62,870

Таблиця Ж.17 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій» за умови скорочення на 30 осіб порівняно з 2016 р. численності персоналу до 177 осіб й валового прибутку у розмірі 2000 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Продуктивність праці, тис. грн./люд.	Прогнозований рівень собівартості продукції, тис. грн.	Прогнозований рівень рентабельності продукції, %	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	16053,000	90,695	17490,477	0,114	7,111	1,170	237,020
1	16213,530	91,602	17603,979	0,114	7,002	1,181	233,395
2	16374,060	92,509	17717,584	0,113	6,895	1,193	229,825
3	16534,590	93,416	17831,292	0,112	6,789	1,205	226,307
4	16695,120	94,323	17945,103	0,111	6,685	1,216	222,842
5	16855,650	95,230	18059,017	0,111	6,583	1,228	219,428
6	17016,180	96,137	18173,034	0,110	6,482	1,240	216,064
7	17176,710	97,044	18287,154	0,109	6,382	1,251	212,748
8	17337,240	97,951	18401,377	0,109	6,284	1,263	209,481
9	17497,770	98,857	18515,702	0,108	6,188	1,275	206,260
10	17658,300	99,764	18630,131	0,107	6,093	1,286	203,085
11	17818,830	100,671	18744,662	0,107	5,999	1,298	199,956
12	17979,360	101,578	18859,297	0,106	5,906	1,310	196,870
13	18139,890	102,485	18974,034	0,105	5,815	1,322	193,828
14	18300,420	103,392	19088,874	0,105	5,725	1,333	190,828
15	18460,950	104,299	19203,818	0,104	5,636	1,345	187,869
16	18621,480	105,206	19318,864	0,104	5,549	1,357	184,951
17	18782,010	106,113	19434,013	0,103	5,462	1,368	182,074
18	18942,540	107,020	19549,264	0,102	5,377	1,380	179,235
19	19103,070	107,927	19664,619	0,102	5,293	1,392	176,434
20	19263,600	108,834	19780,077	0,101	5,210	1,403	173,671

Таблиця Ж.18 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій» за умови скорочення на 30 осіб порівняно з 2016 р. численності персоналу до 177 осіб й валового прибутку у розмірі 2500 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Продуктивність праці, тис. грн./люд.	Прогнозований рівень собівартості продукції, тис. грн.	Прогнозований рівень рентабельності продукції, %	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	16053,000	90,695	17490,477	0,143	11,590	1,170	386,340
1	16213,530	91,602	17603,979	0,142	11,438	1,181	381,260
2	16374,060	92,509	17717,584	0,141	11,288	1,193	376,258
3	16534,590	93,416	17831,292	0,140	11,140	1,205	371,332
4	16695,120	94,323	17945,103	0,139	10,994	1,216	366,480
5	16855,650	95,230	18059,017	0,138	10,851	1,228	361,702
6	17016,180	96,137	18173,034	0,138	10,710	1,240	356,996
7	17176,710	97,044	18287,154	0,137	10,571	1,251	352,359
8	17337,240	97,951	18401,377	0,136	10,434	1,263	347,791
9	17497,770	98,857	18515,702	0,135	10,299	1,275	343,290
10	17658,300	99,764	18630,131	0,134	10,166	1,286	338,855
11	17818,830	100,671	18744,662	0,133	10,035	1,298	334,484
12	17979,360	101,578	18859,297	0,133	9,905	1,310	330,176
13	18139,890	102,485	18974,034	0,132	9,778	1,322	325,930
14	18300,420	103,392	19088,874	0,131	9,652	1,333	321,744
15	18460,950	104,299	19203,818	0,130	9,529	1,345	317,618
16	18621,480	105,206	19318,864	0,129	9,406	1,357	313,550
17	18782,010	106,113	19434,013	0,129	9,286	1,368	309,539
18	18942,540	107,020	19549,264	0,128	9,168	1,380	305,583
19	19103,070	107,927	19664,619	0,127	9,050	1,392	301,683
20	19263,600	108,834	19780,077	0,126	8,935	1,403	297,836

Таблиця Ж.19 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності
 ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій» за умови скорочення на 30 осіб
 порівняно з 2016 р. численності персоналу до 177 осіб й валового прибутку у розмірі
 3000 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Продуктивність праці, тис. грн./люд.	Прогнозований рівень собівартості продукції, тис. грн.	Прогнозований рівень рентабельності продукції, %	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	16053,000	90,695	17490,477	0,172	16,583	1,170	552,751
1	16213,530	91,602	17603,979	0,170	16,380	1,181	545,995
2	16374,060	92,509	17717,584	0,169	16,180	1,193	539,346
3	16534,590	93,416	17831,292	0,168	15,984	1,205	532,799
4	16695,120	94,323	17945,103	0,167	15,791	1,216	526,354
5	16855,650	95,230	18059,017	0,166	15,600	1,228	520,008
6	17016,180	96,137	18173,034	0,165	15,413	1,240	513,758
7	17176,710	97,044	18287,154	0,164	15,228	1,251	507,603
8	17337,240	97,951	18401,377	0,163	15,046	1,263	501,541
9	17497,770	98,857	18515,702	0,162	14,867	1,275	495,570
10	17658,300	99,764	18630,131	0,161	14,691	1,286	489,687
11	17818,830	100,671	18744,662	0,160	14,517	1,298	483,891
12	17979,360	101,578	18859,297	0,159	14,345	1,310	478,181
13	18139,890	102,485	18974,034	0,158	14,177	1,322	472,554
14	18300,420	103,392	19088,874	0,157	14,010	1,333	467,009
15	18460,950	104,299	19203,818	0,156	13,846	1,345	461,544
16	18621,480	105,206	19318,864	0,155	13,685	1,357	456,157
17	18782,010	106,113	19434,013	0,154	13,525	1,368	450,847
18	18942,540	107,020	19549,264	0,153	13,368	1,380	445,612
19	19103,070	107,927	19664,619	0,153	13,214	1,392	440,451
20	19263,600	108,834	19780,077	0,152	13,061	1,403	435,363

Таблиця Ж.20 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності
 ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій» за умови скорочення на 30 осіб
 порівняно з 2016 р. численності персоналу до 177 осіб й валового прибутку у розмірі
 3500 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Продуктивність праці, тис. грн./люд.	Прогнозований рівень собівартості продукції, тис. грн.	Прогнозований рівень рентабельності продукції, %	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	16053,000	90,695	17490,477	0,200	22,088	1,170	736,251
1	16213,530	91,602	17603,979	0,199	21,828	1,181	727,601
2	16374,060	92,509	17717,584	0,198	21,573	1,193	719,088
3	16534,590	93,416	17831,292	0,196	21,321	1,205	710,710
4	16695,120	94,323	17945,103	0,195	21,074	1,216	702,463
5	16855,650	95,230	18059,017	0,194	20,830	1,228	694,344
6	17016,180	96,137	18173,034	0,193	20,591	1,240	686,351
7	17176,710	97,044	18287,154	0,191	20,354	1,251	678,481
8	17337,240	97,951	18401,377	0,190	20,122	1,263	670,731
9	17497,770	98,857	18515,702	0,189	19,893	1,275	663,099
10	17658,300	99,764	18630,131	0,188	19,667	1,286	655,583
11	17818,830	100,671	18744,662	0,187	19,445	1,298	648,179
12	17979,360	101,578	18859,297	0,186	19,227	1,310	640,885
13	18139,890	102,485	18974,034	0,184	19,011	1,322	633,700
14	18300,420	103,392	19088,874	0,183	18,799	1,333	626,621
15	18460,950	104,299	19203,818	0,182	18,589	1,345	619,646
16	18621,480	105,206	19318,864	0,181	18,383	1,357	612,772
17	18782,010	106,113	19434,013	0,180	18,180	1,368	605,998
18	18942,540	107,020	19549,264	0,179	17,980	1,380	599,321
19	19103,070	107,927	19664,619	0,178	17,782	1,392	592,740
20	19263,600	108,834	19780,077	0,177	17,588	1,403	586,253

Таблиця Ж.21 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності
 ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій» за умови зростання на 10 осіб
 порівняно з 2016 р. численності персоналу до 217 осіб й валового прибутку у розмірі
 1500 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Продуктивність праці, тис. грн./люд.	Прогнозований рівень собівартості продукції, тис. грн.	Прогнозований рівень рентабельності продукції, %	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	16053,000	73,977	17490,477	0,086	3,144	0,954	104,790
1	16213,530	74,717	17603,979	0,085	3,072	0,963	102,401
2	16374,060	75,456	17717,584	0,085	3,001	0,973	100,046
3	16534,590	76,196	17831,292	0,084	2,932	0,983	97,726
4	16695,120	76,936	17945,103	0,084	2,863	0,992	95,439
5	16855,650	77,676	18059,017	0,083	2,796	1,002	93,184
6	17016,180	78,416	18173,034	0,083	2,729	1,011	90,962
7	17176,710	79,155	18287,154	0,082	2,663	1,021	88,771
8	17337,240	79,895	18401,377	0,082	2,598	1,030	86,611
9	17497,770	80,635	18515,702	0,081	2,534	1,040	84,480
10	17658,300	81,375	18630,131	0,081	2,471	1,049	82,379
11	17818,830	82,114	18744,662	0,080	2,409	1,059	80,307
12	17979,360	82,854	18859,297	0,080	2,348	1,068	78,264
13	18139,890	83,594	18974,034	0,079	2,287	1,078	76,248
14	18300,420	84,334	19088,874	0,079	2,228	1,087	74,259
15	18460,950	85,074	19203,818	0,078	2,169	1,097	72,297
16	18621,480	85,813	19318,864	0,078	2,111	1,107	70,361
17	18782,010	86,553	19434,013	0,077	2,054	1,116	68,451
18	18942,540	87,293	19549,264	0,077	1,997	1,126	66,566
19	19103,070	88,033	19664,619	0,076	1,941	1,135	64,706
20	19263,600	88,772	19780,077	0,076	1,886	1,145	62,870

Таблиця Ж.22 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності
 ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій» за умови зростання на 10 осіб
 порівняно з 2016 р. численності персоналу до 217 осіб й валового прибутку у розмірі
 2000 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Продуктивність праці, тис. грн./люд.	Прогнозований рівень собівартості продукції, тис. грн.	Прогнозований рівень рентабельності продукції, %	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	16053,000	73,977	17490,477	0,114	7,111	0,954	237,020
1	16213,530	74,717	17603,979	0,114	7,002	0,963	233,395
2	16374,060	75,456	17717,584	0,113	6,895	0,973	229,825
3	16534,590	76,196	17831,292	0,112	6,789	0,983	226,307
4	16695,120	76,936	17945,103	0,111	6,685	0,992	222,842
5	16855,650	77,676	18059,017	0,111	6,583	1,002	219,428
6	17016,180	78,416	18173,034	0,110	6,482	1,011	216,064
7	17176,710	79,155	18287,154	0,109	6,382	1,021	212,748
8	17337,240	79,895	18401,377	0,109	6,284	1,030	209,481
9	17497,770	80,635	18515,702	0,108	6,188	1,040	206,260
10	17658,300	81,375	18630,131	0,107	6,093	1,049	203,085
11	17818,830	82,114	18744,662	0,107	5,999	1,059	199,956
12	17979,360	82,854	18859,297	0,106	5,906	1,068	196,870
13	18139,890	83,594	18974,034	0,105	5,815	1,078	193,828
14	18300,420	84,334	19088,874	0,105	5,725	1,087	190,828
15	18460,950	85,074	19203,818	0,104	5,636	1,097	187,869
16	18621,480	85,813	19318,864	0,104	5,549	1,107	184,951
17	18782,010	86,553	19434,013	0,103	5,462	1,116	182,074
18	18942,540	87,293	19549,264	0,102	5,377	1,126	179,235
19	19103,070	88,033	19664,619	0,102	5,293	1,135	176,434
20	19263,600	88,772	19780,077	0,101	5,210	1,145	173,671

Таблиця Ж.23 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності
 ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій» за умови зростання на 10 осіб
 порівняно з 2016 р. численності персоналу до 217 осіб й валового прибутку у розмірі
 2500 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Продуктивність праці, тис. грн./люд.	Прогнозований рівень собівартості продукції, тис. грн.	Прогнозований рівень рентабельності продукції, %	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	16053,000	73,977	17490,477	0,143	11,590	0,954	386,340
1	16213,530	74,717	17603,979	0,142	11,438	0,963	381,260
2	16374,060	75,456	17717,584	0,141	11,288	0,973	376,258
3	16534,590	76,196	17831,292	0,140	11,140	0,983	371,332
4	16695,120	76,936	17945,103	0,139	10,994	0,992	366,480
5	16855,650	77,676	18059,017	0,138	10,851	1,002	361,702
6	17016,180	78,416	18173,034	0,138	10,710	1,011	356,996
7	17176,710	79,155	18287,154	0,137	10,571	1,021	352,359
8	17337,240	79,895	18401,377	0,136	10,434	1,030	347,791
9	17497,770	80,635	18515,702	0,135	10,299	1,040	343,290
10	17658,300	81,375	18630,131	0,134	10,166	1,049	338,855
11	17818,830	82,114	18744,662	0,133	10,035	1,059	334,484
12	17979,360	82,854	18859,297	0,133	9,905	1,068	330,176
13	18139,890	83,594	18974,034	0,132	9,778	1,078	325,930
14	18300,420	84,334	19088,874	0,131	9,652	1,087	321,744
15	18460,950	85,074	19203,818	0,130	9,529	1,097	317,618
16	18621,480	85,813	19318,864	0,129	9,406	1,107	313,550
17	18782,010	86,553	19434,013	0,129	9,286	1,116	309,539
18	18942,540	87,293	19549,264	0,128	9,168	1,126	305,583
19	19103,070	88,033	19664,619	0,127	9,050	1,135	301,683
20	19263,600	88,772	19780,077	0,126	8,935	1,145	297,836

Таблиця Ж.24 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності
 ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій» за умови зростання на 10 осіб
 порівняно з 2016 р. численності персоналу до 217 осіб й валового прибутку у розмірі
 3000 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Продуктивність праці, тис. грн./люд.	Прогнозований рівень собівартості продукції, тис. грн.	Прогнозований рівень рентабельності продукції, %	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	16053,000	73,977	17490,477	0,172	16,583	0,954	552,751
1	16213,530	74,717	17603,979	0,170	16,380	0,963	545,995
2	16374,060	75,456	17717,584	0,169	16,180	0,973	539,346
3	16534,590	76,196	17831,292	0,168	15,984	0,983	532,799
4	16695,120	76,936	17945,103	0,167	15,791	0,992	526,354
5	16855,650	77,676	18059,017	0,166	15,600	1,002	520,008
6	17016,180	78,416	18173,034	0,165	15,413	1,011	513,758
7	17176,710	79,155	18287,154	0,164	15,228	1,021	507,603
8	17337,240	79,895	18401,377	0,163	15,046	1,030	501,541
9	17497,770	80,635	18515,702	0,162	14,867	1,040	495,570
10	17658,300	81,375	18630,131	0,161	14,691	1,049	489,687
11	17818,830	82,114	18744,662	0,160	14,517	1,059	483,891
12	17979,360	82,854	18859,297	0,159	14,345	1,068	478,181
13	18139,890	83,594	18974,034	0,158	14,177	1,078	472,554
14	18300,420	84,334	19088,874	0,157	14,010	1,087	467,009
15	18460,950	85,074	19203,818	0,156	13,846	1,097	461,544
16	18621,480	85,813	19318,864	0,155	13,685	1,107	456,157
17	18782,010	86,553	19434,013	0,154	13,525	1,116	450,847
18	18942,540	87,293	19549,264	0,153	13,368	1,126	445,612
19	19103,070	88,033	19664,619	0,153	13,214	1,135	440,451
20	19263,600	88,772	19780,077	0,152	13,061	1,145	435,363

Таблиця Ж.25 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності
 ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій» за умови зростання на 10 осіб
 порівняно з 2016 р. численності персоналу до 217 осіб й валового прибутку у розмірі
 3500 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Продуктивність праці, тис. грн./люд.	Прогнозований рівень собівартості продукції, тис. грн.	Прогнозований рівень рентабельності продукції, %	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	16053,000	73,977	17490,477	0,200	22,088	0,954	736,251
1	16213,530	74,717	17603,979	0,199	21,828	0,963	727,601
2	16374,060	75,456	17717,584	0,198	21,573	0,973	719,088
3	16534,590	76,196	17831,292	0,196	21,321	0,983	710,710
4	16695,120	76,936	17945,103	0,195	21,074	0,992	702,463
5	16855,650	77,676	18059,017	0,194	20,830	1,002	694,344
6	17016,180	78,416	18173,034	0,193	20,591	1,011	686,351
7	17176,710	79,155	18287,154	0,191	20,354	1,021	678,481
8	17337,240	79,895	18401,377	0,190	20,122	1,030	670,731
9	17497,770	80,635	18515,702	0,189	19,893	1,040	663,099
10	17658,300	81,375	18630,131	0,188	19,667	1,049	655,583
11	17818,830	82,114	18744,662	0,187	19,445	1,059	648,179
12	17979,360	82,854	18859,297	0,186	19,227	1,068	640,885
13	18139,890	83,594	18974,034	0,184	19,011	1,078	633,700
14	18300,420	84,334	19088,874	0,183	18,799	1,087	626,621
15	18460,950	85,074	19203,818	0,182	18,589	1,097	619,646
16	18621,480	85,813	19318,864	0,181	18,383	1,107	612,772
17	18782,010	86,553	19434,013	0,180	18,180	1,116	605,998
18	18942,540	87,293	19549,264	0,179	17,980	1,126	599,321
19	19103,070	88,033	19664,619	0,178	17,782	1,135	592,740
20	20226,780	93,211	20474,985	0,171	16,476	1,202	549,195

Таблиця Ж.26 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності
 ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій» за умови зростання на 20 осіб
 порівняно з 2016 р. численності персоналу до 227 осіб й валового прибутку у розмірі
 1500 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Продуктивність праці, тис. грн./люд.	Прогнозований рівень собівартості продукції, тис. грн.	Прогнозований рівень рентабельності продукції, %	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	16053,000	70,718	17490,477	0,086	3,144	0,912	104,790
1	16213,530	71,425	17603,979	0,085	3,072	0,921	102,401
2	16374,060	72,132	17717,584	0,085	3,001	0,930	100,046
3	16534,590	72,840	17831,292	0,084	2,932	0,939	97,726
4	16695,120	73,547	17945,103	0,084	2,863	0,948	95,439
5	16855,650	74,254	18059,017	0,083	2,796	0,957	93,184
6	17016,180	74,961	18173,034	0,083	2,729	0,967	90,962
7	17176,710	75,668	18287,154	0,082	2,663	0,976	88,771
8	17337,240	76,376	18401,377	0,082	2,598	0,985	86,611
9	17497,770	77,083	18515,702	0,081	2,534	0,994	84,480
10	17658,300	77,790	18630,131	0,081	2,471	1,003	82,379
11	17818,830	78,497	18744,662	0,080	2,409	1,012	80,307
12	17979,360	79,204	18859,297	0,080	2,348	1,021	78,264
13	18139,890	79,911	18974,034	0,079	2,287	1,030	76,248
14	18300,420	80,619	19088,874	0,079	2,228	1,040	74,259
15	18460,950	81,326	19203,818	0,078	2,169	1,049	72,297
16	18621,480	82,033	19318,864	0,078	2,111	1,058	70,361
17	18782,010	82,740	19434,013	0,077	2,054	1,067	68,451
18	18942,540	83,447	19549,264	0,077	1,997	1,076	66,566
19	19103,070	84,154	19664,619	0,076	1,941	1,085	64,706
20	21189,960	93,348	21173,598	0,071	1,277	1,204	42,572

Таблиця Ж.27 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності
 ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій» за умови зростання на 20 осіб
 порівняно з 2016 р. численності персоналу до 227 осіб й валового прибутку у розмірі
 2000 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Продуктивність праці, тис. грн./люд.	Прогнозований рівень собівартості продукції, тис. грн.	Прогнозований рівень рентабельності продукції, %	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	16053,000	70,718	17490,477	0,114	7,111	0,912	237,020
1	16213,530	71,425	17603,979	0,114	7,002	0,921	233,395
2	16374,060	72,132	17717,584	0,113	6,895	0,930	229,825
3	16534,590	72,840	17831,292	0,112	6,789	0,939	226,307
4	16695,120	73,547	17945,103	0,111	6,685	0,948	222,842
5	16855,650	74,254	18059,017	0,111	6,583	0,957	219,428
6	17016,180	74,961	18173,034	0,110	6,482	0,967	216,064
7	17176,710	75,668	18287,154	0,109	6,382	0,976	212,748
8	17337,240	76,376	18401,377	0,109	6,284	0,985	209,481
9	17497,770	77,083	18515,702	0,108	6,188	0,994	206,260
10	17658,300	77,790	18630,131	0,107	6,093	1,003	203,085
11	17818,830	78,497	18744,662	0,107	5,999	1,012	199,956
12	17979,360	79,204	18859,297	0,106	5,906	1,021	196,870
13	18139,890	79,911	18974,034	0,105	5,815	1,030	193,828
14	18300,420	80,619	19088,874	0,105	5,725	1,040	190,828
15	18460,950	81,326	19203,818	0,104	5,636	1,049	187,869
16	18621,480	82,033	19318,864	0,104	5,549	1,058	184,951
17	18782,010	82,740	19434,013	0,103	5,462	1,067	182,074
18	18942,540	83,447	19549,264	0,102	5,377	1,076	179,235
19	19103,070	84,154	19664,619	0,102	5,293	1,085	176,434
20	21189,960	93,348	21173,598	0,094	4,296	1,204	143,206

Таблиця Ж.28 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності
 ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій» за умови зростання на 20 осіб
 порівняно з 2016 р. численності персоналу до 227 осіб й валового прибутку у розмірі
 2500 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Продуктивність праці, тис. грн./люд.	Прогнозований рівень собівартості продукції, тис. грн.	Прогнозований рівень рентабельності продукції, %	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	16053,000	70,718	17490,477	0,143	11,590	0,912	386,340
1	16213,530	71,425	17603,979	0,142	11,438	0,921	381,260
2	16374,060	72,132	17717,584	0,141	11,288	0,930	376,258
3	16534,590	72,840	17831,292	0,140	11,140	0,939	371,332
4	16695,120	73,547	17945,103	0,139	10,994	0,948	366,480
5	16855,650	74,254	18059,017	0,138	10,851	0,957	361,702
6	17016,180	74,961	18173,034	0,138	10,710	0,967	356,996
7	17176,710	75,668	18287,154	0,137	10,571	0,976	352,359
8	17337,240	76,376	18401,377	0,136	10,434	0,985	347,791
9	17497,770	77,083	18515,702	0,135	10,299	0,994	343,290
10	17658,300	77,790	18630,131	0,134	10,166	1,003	338,855
11	17818,830	78,497	18744,662	0,133	10,035	1,012	334,484
12	17979,360	79,204	18859,297	0,133	9,905	1,021	330,176
13	18139,890	79,911	18974,034	0,132	9,778	1,030	325,930
14	18300,420	80,619	19088,874	0,131	9,652	1,040	321,744
15	18460,950	81,326	19203,818	0,130	9,529	1,049	317,618
16	18621,480	82,033	19318,864	0,129	9,406	1,058	313,550
17	18782,010	82,740	19434,013	0,129	9,286	1,067	309,539
18	18942,540	83,447	19549,264	0,128	9,168	1,076	305,583
19	19103,070	84,154	19664,619	0,127	9,050	1,085	301,683
20	19263,600	84,862	19780,077	0,126	8,935	1,094	297,836

Таблиця Ж.29 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності
 ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій» за умови зростання на 20 осіб
 порівняно з 2016 р. численності персоналу до 227 осіб й валового прибутку у розмірі
 3000 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Продуктивність праці, тис. грн./люд.	Прогнозований рівень собівартості продукції, тис. грн.	Прогнозований рівень рентабельності продукції, %	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	16053,000	70,718	17490,477	0,172	16,583	0,912	552,751
1	16213,530	71,425	17603,979	0,170	16,380	0,921	545,995
2	16374,060	72,132	17717,584	0,169	16,180	0,930	539,346
3	16534,590	72,840	17831,292	0,168	15,984	0,939	532,799
4	16695,120	73,547	17945,103	0,167	15,791	0,948	526,354
5	16855,650	74,254	18059,017	0,166	15,600	0,957	520,008
6	17016,180	74,961	18173,034	0,165	15,413	0,967	513,758
7	17176,710	75,668	18287,154	0,164	15,228	0,976	507,603
8	17337,240	76,376	18401,377	0,163	15,046	0,985	501,541
9	17497,770	77,083	18515,702	0,162	14,867	0,994	495,570
10	17658,300	77,790	18630,131	0,161	14,691	1,003	489,687
11	17818,830	78,497	18744,662	0,160	14,517	1,012	483,891
12	17979,360	79,204	18859,297	0,159	14,345	1,021	478,181
13	18139,890	79,911	18974,034	0,158	14,177	1,030	472,554
14	18300,420	80,619	19088,874	0,157	14,010	1,040	467,009
15	18460,950	81,326	19203,818	0,156	13,846	1,049	461,544
16	18621,480	82,033	19318,864	0,155	13,685	1,058	456,157
17	18782,010	82,740	19434,013	0,154	13,525	1,067	450,847
18	18942,540	83,447	19549,264	0,153	13,368	1,076	445,612
19	19103,070	84,154	19664,619	0,153	13,214	1,085	440,451
20	19263,600	84,862	19780,077	0,152	13,061	1,094	435,363

Таблиця Ж.30 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності
 ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій» за умови зростання на 20 осіб
 порівняно з 2016 р. численності персоналу до 227 осіб й валового прибутку у розмірі
 3500 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Продуктивність праці, тис. грн./люд.	Прогнозований рівень собівартості продукції, тис. грн.	Прогнозований рівень рентабельності продукції, %	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	16053,000	70,718	17490,477	0,200	22,088	0,912	736,251
1	16213,530	71,425	17603,979	0,199	21,828	0,921	727,601
2	16374,060	72,132	17717,584	0,198	21,573	0,930	719,088
3	16534,590	72,840	17831,292	0,196	21,321	0,939	710,710
4	16695,120	73,547	17945,103	0,195	21,074	0,948	702,463
5	16855,650	74,254	18059,017	0,194	20,830	0,957	694,344
6	17016,180	74,961	18173,034	0,193	20,591	0,967	686,351
7	17176,710	75,668	18287,154	0,191	20,354	0,976	678,481
8	17337,240	76,376	18401,377	0,190	20,122	0,985	670,731
9	17497,770	77,083	18515,702	0,189	19,893	0,994	663,099
10	17658,300	77,790	18630,131	0,188	19,667	1,003	655,583
11	17818,830	78,497	18744,662	0,187	19,445	1,012	648,179
12	17979,360	79,204	18859,297	0,186	19,227	1,021	640,885
13	18139,890	79,911	18974,034	0,184	19,011	1,030	633,700
14	18300,420	80,619	19088,874	0,183	18,799	1,040	626,621
15	18460,950	81,326	19203,818	0,182	18,589	1,049	619,646
16	18621,480	82,033	19318,864	0,181	18,383	1,058	612,772
17	18782,010	82,740	19434,013	0,180	18,180	1,067	605,998
18	18942,540	83,447	19549,264	0,179	17,980	1,076	599,321
19	19103,070	84,154	19664,619	0,178	17,782	1,085	592,740
20	21189,960	93,348	21173,598	0,165	15,452	1,204	515,078

Таблиця Ж.31 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності
 ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій» за умови зростання на 30 осіб
 порівняно з 2016 р. численності персоналу до 237 осіб й валового прибутку у розмірі
 1500 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Продуктивність праці, тис. грн./люд.	Прогнозований рівень собівартості продукції, тис. грн.	Прогнозований рівень рентабельності продукції, %	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	16053,000	67,734	17490,477	0,086	3,144	0,873	104,790
1	16213,530	68,412	17603,979	0,085	3,072	0,882	102,401
2	16374,060	69,089	17717,584	0,085	3,001	0,891	100,046
3	16534,590	69,766	17831,292	0,084	2,932	0,900	97,726
4	16695,120	70,444	17945,103	0,084	2,863	0,908	95,439
5	16855,650	71,121	18059,017	0,083	2,796	0,917	93,184
6	17016,180	71,798	18173,034	0,083	2,729	0,926	90,962
7	17176,710	72,476	18287,154	0,082	2,663	0,935	88,771
8	17337,240	73,153	18401,377	0,082	2,598	0,943	86,611
9	17497,770	73,830	18515,702	0,081	2,534	0,952	84,480
10	17658,300	74,508	18630,131	0,081	2,471	0,961	82,379
11	17818,830	75,185	18744,662	0,080	2,409	0,970	80,307
12	17979,360	75,862	18859,297	0,080	2,348	0,978	78,264
13	18139,890	76,540	18974,034	0,079	2,287	0,987	76,248
14	18300,420	77,217	19088,874	0,079	2,228	0,996	74,259
15	18460,950	77,894	19203,818	0,078	2,169	1,004	72,297
16	18621,480	78,572	19318,864	0,078	2,111	1,013	70,361
17	18782,010	79,249	19434,013	0,077	2,054	1,022	68,451
18	18942,540	79,926	19549,264	0,077	1,997	1,031	66,566
19	19103,070	80,604	19664,619	0,076	1,941	1,039	64,706
20	19263,600	81,281	19780,077	0,076	1,886	1,048	62,870

Таблиця Ж.32 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності
 ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій» за умови зростання на 30 осіб
 порівняно з 2016 р. численності персоналу до 237 осіб й валового прибутку у розмірі
 2000 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Продуктивність праці, тис. грн./люд.	Прогнозований рівень собівартості продукції, тис. грн.	Прогнозований рівень рентабельності продукції, %	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	16053,000	67,734	17490,477	0,114	7,111	0,873	237,020
1	16213,530	68,412	17603,979	0,114	7,002	0,882	233,395
2	16374,060	69,089	17717,584	0,113	6,895	0,891	229,825
3	16534,590	69,766	17831,292	0,112	6,789	0,900	226,307
4	16695,120	70,444	17945,103	0,111	6,685	0,908	222,842
5	16855,650	71,121	18059,017	0,111	6,583	0,917	219,428
6	17016,180	71,798	18173,034	0,110	6,482	0,926	216,064
7	17176,710	72,476	18287,154	0,109	6,382	0,935	212,748
8	17337,240	73,153	18401,377	0,109	6,284	0,943	209,481
9	17497,770	73,830	18515,702	0,108	6,188	0,952	206,260
10	17658,300	74,508	18630,131	0,107	6,093	0,961	203,085
11	17818,830	75,185	18744,662	0,107	5,999	0,970	199,956
12	17979,360	75,862	18859,297	0,106	5,906	0,978	196,870
13	18139,890	76,540	18974,034	0,105	5,815	0,987	193,828
14	18300,420	77,217	19088,874	0,105	5,725	0,996	190,828
15	18460,950	77,894	19203,818	0,104	5,636	1,004	187,869
16	18621,480	78,572	19318,864	0,104	5,549	1,013	184,951
17	18782,010	79,249	19434,013	0,103	5,462	1,022	182,074
18	18942,540	79,926	19549,264	0,102	5,377	1,031	179,235
19	19103,070	80,604	19664,619	0,102	5,293	1,039	176,434
20	19263,600	81,281	19780,077	0,101	5,210	1,048	173,671

Таблиця Ж.33 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності
 ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій» за умови зростання на 30 осіб
 порівняно з 2016 р. численності персоналу до 237 осіб й валового прибутку у розмірі
 2500 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Продуктивність праці, тис. грн./люд.	Прогнозований рівень собівартості продукції, тис. грн.	Прогнозований рівень рентабельності продукції, %	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	16053,000	67,734	17490,477	0,143	11,590	0,873	386,340
1	16213,530	68,412	17603,979	0,142	11,438	0,882	381,260
2	16374,060	69,089	17717,584	0,141	11,288	0,891	376,258
3	16534,590	69,766	17831,292	0,140	11,140	0,900	371,332
4	16695,120	70,444	17945,103	0,139	10,994	0,908	366,480
5	16855,650	71,121	18059,017	0,138	10,851	0,917	361,702
6	17016,180	71,798	18173,034	0,138	10,710	0,926	356,996
7	17176,710	72,476	18287,154	0,137	10,571	0,935	352,359
8	17337,240	73,153	18401,377	0,136	10,434	0,943	347,791
9	17497,770	73,830	18515,702	0,135	10,299	0,952	343,290
10	17658,300	74,508	18630,131	0,134	10,166	0,961	338,855
11	17818,830	75,185	18744,662	0,133	10,035	0,970	334,484
12	17979,360	75,862	18859,297	0,133	9,905	0,978	330,176
13	18139,890	76,540	18974,034	0,132	9,778	0,987	325,930
14	18300,420	77,217	19088,874	0,131	9,652	0,996	321,744
15	18460,950	77,894	19203,818	0,130	9,529	1,004	317,618
16	18621,480	78,572	19318,864	0,129	9,406	1,013	313,550
17	18782,010	79,249	19434,013	0,129	9,286	1,022	309,539
18	18942,540	79,926	19549,264	0,128	9,168	1,031	305,583
19	19103,070	80,604	19664,619	0,127	9,050	1,039	301,683
20	19263,600	81,281	19780,077	0,126	8,935	1,048	297,836

Таблиця Ж.34 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності
 ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій» за умови зростання на 30 осіб
 порівняно з 2016 р. численності персоналу до 237 осіб й валового прибутку у розмірі
 3000 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Продуктивність праці, тис. грн./люд.	Прогнозований рівень собівартості продукції, тис. грн.	Прогнозований рівень рентабельності продукції, %	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	16053,000	67,734	17490,477	0,172	16,583	0,873	552,751
1	16213,530	68,412	17603,979	0,170	16,380	0,882	545,995
2	16374,060	69,089	17717,584	0,169	16,180	0,891	539,346
3	16534,590	69,766	17831,292	0,168	15,984	0,900	532,799
4	16695,120	70,444	17945,103	0,167	15,791	0,908	526,354
5	16855,650	71,121	18059,017	0,166	15,600	0,917	520,008
6	17016,180	71,798	18173,034	0,165	15,413	0,926	513,758
7	17176,710	72,476	18287,154	0,164	15,228	0,935	507,603
8	17337,240	73,153	18401,377	0,163	15,046	0,943	501,541
9	17497,770	73,830	18515,702	0,162	14,867	0,952	495,570
10	17658,300	74,508	18630,131	0,161	14,691	0,961	489,687
11	17818,830	75,185	18744,662	0,160	14,517	0,970	483,891
12	17979,360	75,862	18859,297	0,159	14,345	0,978	478,181
13	18139,890	76,540	18974,034	0,158	14,177	0,987	472,554
14	18300,420	77,217	19088,874	0,157	14,010	0,996	467,009
15	18460,950	77,894	19203,818	0,156	13,846	1,004	461,544
16	18621,480	78,572	19318,864	0,155	13,685	1,013	456,157
17	18782,010	79,249	19434,013	0,154	13,525	1,022	450,847
18	18942,540	79,926	19549,264	0,153	13,368	1,031	445,612
19	19103,070	80,604	19664,619	0,153	13,214	1,039	440,451
20	19263,600	81,281	19780,077	0,152	13,061	1,048	435,363

Таблиця Ж.35 – Прогнозування зміни абсолютних і відносних показників діяльності
 ПрАТ «Краматорський завод металевих конструкцій» за умови зростання на 30 осіб
 порівняно з 2016 р. численності персоналу до 237 осіб й валового прибутку у розмірі
 3500 тис. грн.

Відсоток зростання чистого доходу, %	Прогнозований рівень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Продуктивність праці, тис. грн./люд.	Прогнозований рівень собівартості продукції, тис. грн.	Прогнозований рівень рентабельності продукції, %	Фінансова результативність використання персоналу, тис. грн./люд.	Темпи зростання продуктивності праці, %	Темпи зростання фінансової результативності використання персоналу, %
0	16053,000	67,734	17490,477	0,200	22,088	0,873	736,251
1	16213,530	68,412	17603,979	0,199	21,828	0,882	727,601
2	16374,060	69,089	17717,584	0,198	21,573	0,891	719,088
3	16534,590	69,766	17831,292	0,196	21,321	0,900	710,710
4	16695,120	70,444	17945,103	0,195	21,074	0,908	702,463
5	16855,650	71,121	18059,017	0,194	20,830	0,917	694,344
6	17016,180	71,798	18173,034	0,193	20,591	0,926	686,351
7	17176,710	72,476	18287,154	0,191	20,354	0,935	678,481
8	17337,240	73,153	18401,377	0,190	20,122	0,943	670,731
9	17497,770	73,830	18515,702	0,189	19,893	0,952	663,099
10	17658,300	74,508	18630,131	0,188	19,667	0,961	655,583
11	17818,830	75,185	18744,662	0,187	19,445	0,970	648,179
12	17979,360	75,862	18859,297	0,186	19,227	0,978	640,885
13	18139,890	76,540	18974,034	0,184	19,011	0,987	633,700
14	18300,420	77,217	19088,874	0,183	18,799	0,996	626,621
15	18460,950	77,894	19203,818	0,182	18,589	1,004	619,646
16	18621,480	78,572	19318,864	0,181	18,383	1,013	612,772
17	18782,010	79,249	19434,013	0,180	18,180	1,022	605,998
18	18942,540	79,926	19549,264	0,179	17,980	1,031	599,321
19	19103,070	80,604	19664,619	0,178	17,782	1,039	592,740
20	19263,600	81,281	19780,077	0,177	17,588	1,048	586,253

Наукове видання

ЗАХАРОВА Оксана Володимирівна
ПРИДАТЬКО Елла Миколаївна

**ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО
ПІДПРИЄМСТВА: ІНСТРУМЕНТАРІЙ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ**

Монографія
(українською мовою)

В авторській редакції

Підписано до друку 01.04.2019 р.
Формат 60x84/16. Папір офсетний.
Друк цифровий. Гарнітура Times New Roman.
Умов. друк. арк.16.1. Обл. вид. арк.16.0
Тираж 100 прим.