

його кошти не включаються до Державного бюджету України, не підлягають вилученню та використовуються тільки за ці-льовим призначенням, тобто на користь застрахованих осіб, які є членами ФСС.

Діюча редакція законів стосовно проведення тендеру на кошти ФСС уне-можливілює надання своєчасних і якісних послуг із санаторно-курортного ліку-вання та оздоровлення застрахованим особам та членам їх сімей.

Як показує практика проведення торгів на придбання послуг із санаторно-курортного лікування, де основним критерієм оцінки є їх вартість, переможцями стають санаторно-курортні заклади, у яких ліку-вальна та матеріальна база не повною мірою відповідає сучасним вимогам для надання якісного санаторно-курортного та відновлювального лікування. Це, у свою чергу, викликає справедливе нарікання з боку застрахованих осіб та членів їх сімей, які отримують путівки до санаторно-курортного закладу за кошти ФСС згідно з медичним висновком або за направленням лікувально-профілактичного закладу.

**П**ідсумовуючи вищевикладене, можна зробити такі висновки. Недосконалість нормативно-правового забезпечення санаторно-курортної діяльності в Україні в першу чергу зводиться до протиріч у нормативних документах, які її регулюють, і складностей організаційного механізму обігу безоплатних і частково оплачуваних за державні кошти санаторно-курортних путівок.

Покращити ситуацію може внесення відповідних змін до законодавчих актів. Такими змінами може бути вилучення із законів України «Про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти» та «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності та витратами, зумовленими народженням та похованням» положень щодо проведення торгів за кошти ФСС на закупівлю послуг із санаторно-курортного лікування та оздоровлення застрахованих

осіб і членів їх сімей у санаторно-курортних закладах, оздоровлення дітей в дитячих оздоровчих закладах.

Вирішення другого питання можливе через вдосконалення системи планування і розподілу путівок ФСС, а саме скорочення кількості організаційних процедур і термінів їх виконання; активізації комунікаційних процесів між всіма підрозділами цієї структури за рахунок об'єднання інформації в корпоративну базу даних; створення єдиного інформаційного простору в рамках ФСС і суб'єктів санаторно-курортної діяльності, які співробітничать з цією структурою на основі тендерних договорів. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. **Кравець О. М.** Дослідження механізмів просування санаторно-курортних послуг / О. М. Кравець // Проблеми розвитку туризму і готельного господарства: регіональний аспект: монографія / за заг. ред. І. М. Писаревського; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва.– Х.: ХНАМГ, 2009. С. 141 – 161.

2. Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності та витратами, зумовленими похованням» від 18 січня 2001 р. № 2240-III // <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2240-14>

3. Інструкція про порядок забезпечення застрахованих осіб і членів їх сімей путівками на санаторно-курортне лікування, які придбані за рахунок коштів фонду соціального страхування з тимчасової втрати працездатності, затверджена Постановою Правління Фонду соціального страхування з тимчасової втрати працездатності № 55 від 02.06.2005 р.

4. <http://www.pro-tender.com.ua/poslugi> – Сайт фірми «Pro-tender», яка надає консультативні послуги з питань бізнесу.

5. Закон України «Про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кош-ти» від 22.02.2000, № 1490-III // <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws4>

УДК 331.108:330.322.5

## ОЦІНКА ВПЛИВУ ІНВЕСТИЦІЙ У ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ НА ЗАГАЛЬНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

**ЗАХАРОВА О. В.**

доктор економічних наук

**КОВАЛЕНКО Т. В.**

кандидат економічних наук

Донецьк

**О**сновною рушійною силою розвитку економіки України на сучасному етапі виступають обсяг та якість людського капіталу. Управління ним ускладнюється наявністю негативних тенденцій, до складу яких, у першу чергу, слід віднести коротку тривалість, незадовільний рівень та низьку якість життя насе-

лення, високий рівень безробіття, наявність значної трудової еміграції працездатного і висококваліфікованого населення за межі України та нерозв'язні демографічні проблеми. Поряд із цим одним із найважливіших і не вирішених на сьогодні питань є забезпечення достатньої конкурентоспроможності робочої сили, що у перспективі дозволить підвищити обсяги виробництва й якість товарів і послуг, покращити інвестиційно-інноваційну привабливість країни та забезпечити передумови для сталого економічного зростання її економіки. Отже, від обсягу та якості нагромадженого людського капіталу залежать як результати діяльності окремого підприємства, так і соціально-економічні показники розвитку країни в цілому. За цих умов питання управління людським капіталом та створення зацікавленості в активізації інвес-

тування у людський капітал на всіх рівнях управління є вкрай актуальними та потребують розробки дієвих практичних рекомендацій щодо їх розв'язання.

У процесі господарювання перед будь-яким суб'єктом гостро постає питання необхідності визначення економічної доцільності здійснення тих або інших заходів, реалізації певних стратегічних рішень. При цьому найбільші складності полягають у забезпеченні достатнього ступеня об'єктивності такого аналізу та обґрунтуванні досконалих як з виробничого, так трудового і соціального погляду критеріїв оцінки. Питанням визначення та обґрунтування таких критеріїв присвячено праці багатьох науковців, більшість з яких пропонують використовувати спеціальні аналітичні умови, які рекомендується визначати шляхом співвідношення об'ємних або відносних показників, що з різних боків характеризують окремі сфери результативності виробничої та господарської діяльності підприємства у динаміці за низку років. Серед таких досліджень слід назвати праці С. С. Аптекаря та Р. С. Близького [1, с. 30], І. Б. Швець і Р. С. Распопова [2, с. 45], Н. В. Шандової [3, с. 172], В. І. Пазинича [4] та ін. Проте більшість з пропонованих умов ефективності не дозволяють встановити вплив людського чинника на результати діяльності підприємства. Саме тому метою даної роботи є розробка методичних основ оцінки впливу інвестицій у людський капітал на загальні результати діяльності підприємства.

Пропонована до вживання оптимальна умова ефективності діяльності підприємства, і у першу чергу завдяки людському чиннику, має надавати можливість визначення та врахування результативної дії інвестування у людський капітал на рівень ефективності практичної діяльності найманих працівників та кінцеві результати діяльності підприємства. Наявність такої можливості має на меті сприяння підвищенню рівня поінформованості роботодавця про економічну доцільність здійснення інвестиційних витрат, що буде стимулювати його зацікавленість в активізації процесів інвестування коштів у людський капітал. Для виконання такої вимоги як умови ефективності використання трудового потенціалу підприємства у тісному взаємозв'язку із кінцевими результатами діяльності пропонується застосовувати індексний метод оцінки, який базується на співставленні індексів динаміки техніко-економічних показників діяльності підприємства. Як оцінювані пропонуються абсолютні показники, що кількісно характеризують наявні трудові ресурси у натуральному вираженні, витрати на їх утримання й професійний розвиток та співставлення цих витрат із кінцевими результатами діяльності підприємства.

Пропонована умова ефективності може бути сформованою для випадку як простого, так і розширеного відтворення. Для умов простого відтворення умова ефективності буде мати вигляд:

$$I_{\Pi} \geq I_B \geq I_C \geq I_{\Phi ОП} \geq I_{\Psi} \geq 1,0, \quad (1)$$

де  $I_{\Pi}$  – індекс зростання прибутку;  
 $I_B$  – індекс зростання обсягу виробництва продукції;  
 $I_C$  – індекс зростання собівартості продукції;

$I_{\Phi ОП}$  – індекс зростання фонду оплати праці;  
 $I_{\Psi}$  – індекс зростання чисельності працівників.

У цьому випадку зростання кінцевих результатів діяльності підприємства досягається не завдяки інвестуванню у професійний розвиток працівників та оновленню основних фондів, а виключно через постійне нарощування чисельності працівників. Такий шлях пасивного управління підприємством може бути досить ефективним протягом нетривалого періоду часу і тому, як виняток, може бути рекомендованим до використання за певних обставин, коли, наприклад, існують високий та стійкий рівень попиту на продукцію, суттєве перевищення пропозиції робочої сили над попитом на неї на ринку праці та ін. У всіх інших випадках додержання підприємством шляху простого відтворення при здійсненні стратегічного управління призведе до досить негативних економічних та соціальних наслідків.

Розширене відтворення навпаки, передбачає динамічне зростання у часі значень ключових об'ємних техніко-економічних показників при незмінній чисельності працівників або навіть при її поступовому скороченні:

$$I_{\Pi} \geq I_B \geq I_{ЛК} \geq I_{\Phi Ф} \geq I_C \geq \geq I_{\Phi ОП} \geq I_{ВП} \geq 1,0 \geq I_{\Psi}, \quad (2)$$

де  $I_{ЛК}$  – індекс зростання обсягів інвестування у людський капітал;

$I_{\Phi Ф}$  – індекс зростання обсягів інвестування в основні фонди;

$I_{ВП}$  – індекс зростання загальних витрат на робочу силу.

Отже, визначальною вимогою досягнення підприємством стану розширеного відтворення є активізація процесів інвестування у людський капітал при одночасному інтенсивному оновленні та модернізації основного капіталу підприємства. Для обґрунтованої практичної реалізації цієї умови недостатньо здійснювати аналіз співвідношень обраних для оцінки показників лише в абсолютному вираженні. Більш вагомими результатами мають бути отриманими при здійсненні оцінки тенденцій зміни відносних показників, що характеризують вплив результативності праці на кінцеві показники:

$$I_{PI} \geq I_{ПП} \geq I_{ЗП} \geq 1,0, \quad (3)$$

де  $I_{PI}$  – індекс зростання рентабельності інвестування у людський капітал;

$I_{ПП}$  – індекс зростання продуктивності праці одного працівника;

$I_{ЗП}$  – індекс зростання середньомісячної заробітної плати одного працівника.

Пропонована умова передбачає, що результати використання трудового потенціалу підприємств мають зростати більшими темпами у порівнянні з витратами на робочу силу, з яких одним із головних є заробітна плата. Повне дотримання підприємством пропонованої умови буде свідчити як про виконання вимог розширеного відтворення, так і про отримання високих кінцевих

результатів діяльності та очікуваної ефективності інвестування.

Практичне використання кожної із запропонованих умов ефективності обмежується необхідністю визначення розміру ефекту, який отримало підприємство за рахунок інвестування у людський капітал. Об'єктивне здійснення такого розрахунку є досить трудомістким та тривалим за часом процесом, однак у більшості випадків воно є вкрай необхідним для переконання керівників фахівцями з управління робочою силою в економічній доцільності першочерговості інвестування у людський капітал. Однією з рекомендацій щодо практичного розв'язання питання виокремлення розміру доходу, який підприємство отримало виключно завдяки інвестуванню у людський капітал, може бути поетапне узагальнене очищення обраного показника доходу підприємства від усіх інших чинників, що протягом звітного періоду сприяли його фактичному отриманню (рис. 1).

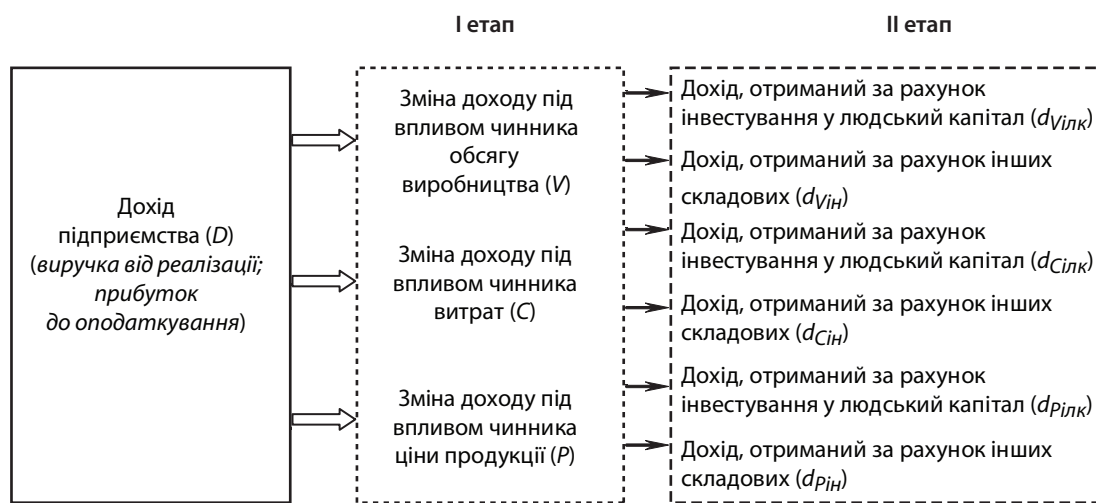


Рис. 1. Етапи виокремлення доходу, отриманого промисловим підприємством від інвестування у людський капітал

На першому етапі запропонованого підходу для промислового підприємства в узагальненому вигляді можна виокремити три основні чинники формування доходу: обсяг, витрати на виробництво та ціна продукції. На фактичну зміну кожного з них, у свою чергу, впливають різні складові як виробничо-господарської діяльності підприємства, так і зовнішнього середовища. Детальне визначення цих складових на другому етапі дозволяє розподілити їх на дві групи: ті, що впливають на розмір доходу за рахунок інвестування у людський капітал, й ті, що впливають за рахунок всіх інших складових. Отже, узагальнена математична модель виокремлення доходу, який отримало підприємство за рахунок інвестування у людський капітал ( $I_D$ ), може мати такий вигляд:

$$I_D = D \cdot (V \cdot d_{VILK} + C \cdot d_{CILK} + P \cdot d_{PILK}), \quad (4)$$

де  $D$  – дохід підприємства, грн;

$V$  – зміна доходу під впливом чинника обсягу виробництва, питома вага;

$C$  – зміна доходу під впливом чинника витрат, питома вага;

$P$  – зміна доходу під впливом чинника ціни продукції, питома вага;

$d_{VILK}$ ,  $d_{CILK}$ ,  $d_{PILK}$  – дохід, отриманий за рахунок інвестування у людський капітал відповідно завдяки обсягу виробництва, витрат та ціни продукції, питома вага.

Із метою наочного ілюстрування дії кожної із запропонованих умов ефективності здійснено аналіз стану використання трудових ресурсів на прикладі двох машинобудівних підприємств Донецької області за чотири роки (табл. 1). Вибір саме цих підприємств було обґрунтовано приналежністю кожного з них до різних за економічним станом і результативністю виробничо-господарської діяльності груп підприємств, що має надати можливість оцінки ступеня уніфікованості кожної з наведених умов ефективності із залученням запропонованої моделі виокремлення доходу.

Аналіз трьох отриманих умов ефективності, складених на базі абсолютних показників для ВАТ «Донецькгірмаш», свідчить про те, що на підприємстві протягом

чотирьох досліджуваних років спостерігається ситуація поступового погіршення стану, результативності та якості управління й використання трудового потенціалу підприємства, що є однією з причин тривалого періоду збитковості. Аналіз аналогічних умов ефективності, здійснений для ЗАТ «Новокраматорський машинобудівний завод», надає можливість зробити більш оптимістичні висновки відносно стану використання потенціалу працівників підприємства. Так, більшість аналізованих показників має тенденцію до зростання, що позитивно характеризує загальний стан використання трудових ресурсів на підприємстві, проте одночасно відбуваються негативні процеси деформації запропонованої умови ефективності.

Відзначені тенденції розвитку аналізованих підприємств підтверджуються динамікою індексів зростання відносних показників результативності використання працівників. Так, для умов ВАТ «Донецькгірмаш» у двох із трьох досліджуваних періодів відбувається досить негативне явище перевищення темпів зростання заробітної плати над темпами зростання продуктивності праці, що також можна вважати однією з причин тривалого періоду збитковості підприємства.

## Перевірка на відповідність умовам ефективності діяльності підприємства

Рівень зіставлення	Умова ефективності, складена на базі абсолютних показників (формула (2))																
	$I_{п1}$	$\geq$	$I_{в}$	$\geq$	$I_{лк}$	$\geq$	$I_{юф}$	$\geq$	$I_{с}$	$\geq$	$I_{фоп}$	$\geq$	$I_{вп}$	$\geq$	1,0	$\geq$	$I_{ч}$
<b>ВАТ «Донецькгірмаш»</b>																	
2009 р. у порівнянні з 2008 р.	5,467 *	$\geq$	0,333	$\leq$	0,993	$\leq$	18,161	$\geq$	0,489	$\leq$	0,755	$\geq$	0,755	$\leq$	1	$\geq$	0,943
2008 р. у порівнянні з 2007 р.	0,122	$\leq$	1,591	$\geq$	0,968	$\geq$	0,075	$\leq$	0,694	$\leq$	1,310	$\geq$	1,310	$\geq$	1	$\geq$	0,964
2007 р. у порівнянні з 2006 р.	2,049	$\geq$	1,153	$\geq$	0,656	$\geq$	2,479	$\geq$	1,550	$\geq$	1,211	$\geq$	1,210	$\geq$	1	$\geq$	0,858
<b>ЗАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»</b>																	
2008 р. у порівнянні з 2007 р.	1,677	$\geq$	1,239	$\geq$	1,131	$\leq$	1,298	$\geq$	1,289	$\geq$	1,163	$\geq$	1,162	$\geq$	1	$\leq$	1,017
2007 р. у порівнянні з 2006 р.	2,324	$\geq$	1,290	$\geq$	1,080	$\geq$	0,394	$\leq$	1,265	$\geq$	1,175	$\geq$	1,173	$\geq$	1	$\geq$	0,969
2006 р. у порівнянні з 2005 р.	1,314	$\geq$	0,754	$\leq$	1,388	$\leq$	2,536	$\geq$	1,407	$\geq$	1,389	$\geq$	1,389	$\geq$	1	$\geq$	0,988
Рівень зіставлення	Умова ефективності, складена на базі відносних показників (формула (3))																
	$I_{п1}$	$\geq$	$I_{пп}$	$\geq$	$I_{зп}$	$\geq$	1,0										
<b>ВАТ «Донецькгірмаш»</b>																	
2009 р. у порівнянні із 2008 р.	5,467	$\geq$	0,353	$\leq$	0,800	$\leq$	1,0										
2008 р. у порівнянні із 2007 р.	0,122	$\leq$	1,650	$\geq$	1,359	$\geq$	1,0										
2007 р. у порівнянні із 2006 р.	2,049	$\geq$	1,344	$\leq$	1,412	$\geq$	1,0										
<b>ЗАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»</b>																	
2008 р. у порівнянні із 2007 р.	1,292	$\geq$	1,218	$\geq$	1,144	$\geq$	1,0										
2007 р. у порівнянні із 2006 р.	5,898	$\geq$	1,331	$\geq$	1,212	$\geq$	1,0										
2006 р. у порівнянні із 2005 р.	0,518	$\leq$	0,763	$\leq$	1,406	$\geq$	1,0										

\* Значення показника, що не відповідає умові ефективності.

За цих умов для забезпечення принципу раціональної організації праці підприємства можуть застосувати два основні шляхи стабілізації: або зниження темпів зростання середнього рівня заробітної плати на підприємстві, за інших незмінних умов, або впровадження заходів, спрямованих на стрімке підвищення рівня продуктивності праці при незмінному рівні заробітної плати та чисельності працівників. Використання першого шляху дозволить досягти збалансування виключно на досить короткостроковому періоді. Отже, із метою визначення підґрунтя негативних тенденцій підприємству слід звернути увагу на невідповідність рівня оплати праці фактичній результативності діяльності працівників, для чого необхідно провести більш глибокий, ретроспективний та детальний аналіз динаміки продуктивності праці й заробітної плати за різними професійно-кваліфікаційними категоріями працівників.

## ВИСНОВКИ

Аналіз виконання умови ефективності виробничої діяльності на ЗАТ «Новокраматорський машинобудівний завод», складений на базі відносних показників, свідчить, що якщо виключити з аналізу 2006 р., то можна зробити узагальнюючий висновок, що у цілому на підприємстві мав місце стійкий процес економічного зростання при наявності незначного вивільнення надмірної чисельності працівників, який супроводжувався позитивною динамікою основних техніко-економічних показників його діяльності.

Таким чином, завдяки встановленню наявності певного рівня універсальності, пропонувані умови ефективності можуть бути залученими до здійснення оцінки впливу досягнутої додаткової результативності праці, отримання яких стало можливим завдяки інвестуванню у людський капітал на кінцеві показники діяльності підприємства не лише для випадків розширеного відтворення, але і для періодів із нестабільною динамікою зміни показників або при їх постійному небажаному скороченні. Для отримання позитивного ефекту від використання як одного з методів аналізу пропонувані умови ефективності на підприємстві необхідно запровадити здійснення оперативного контролю за динамікою основних техніко-економічних показників для своєчасного реагування на негативні тенденції їх зміни. У цьому сенсі найбільш доцільним вважається здійснення щомісячних розрахунків динаміки техніко-економічних показників при щорічному контролі співвідношення індексів їх зростання. Як індикативні показники ефективності можуть бути також використані окремі сполучення показників із пропонованої умови із залученнями при необхідності додаткових показників, наприклад, спеціальних фінансових або техніко-економічних показників. Здійснення таких заходів дозволить отримати інформацію про тенденції впливу інвестицій у людський капітал на досягнутий рівень конкурентоспроможності підприємства та переконати керівництво у необхідності створення системи безперервного професійного розвитку працівників шляхом інвестування у людський капітал. ■



## ЛІТЕРАТУРА

1. Аптекарь С. С. *Металлургическое предприятие в системе ресурсопотребления* / С. С. Аптекарь, Р. С. Близкий // *Економіка промисловості*. – 2001. – № 4. – С. 11 – 16.
2. Швець І. Б. *Управління виробничими потужностями на підприємствах кондитерської галузі: монографія* /

І. Б. Швець, Р. С. Распопов. – Донецьк : ДонНТУ – Норд-Пресс, 2010. – 156 с.

3. Шандова Н. В. *Оцінка загальної стійкості розвитку промислового підприємства* / Н. В. Шандова // *Актуальні проблеми економіки*. – 2006. – № 9(63). – С. 169 – 173.
4. Пазинич В. І. *Оцінка фінансової ефективності впровадження інноваційних програм на підприємстві* / В. І. Пазинич // *Фінанси України*. – 2002. – № 6. – С. 42 – 47.

УДК 004.896

## РОЗРОБКА КОНЦЕПТУАЛЬНОЇ СХЕМИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ПРИ ВЗАЄМОДІЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ ОСВІТИ ТА РИНКУ ПРАЦІ

РАМАЗАНОВ С. К.

доктор технічних наук,  
доктор економічних наук

КРУПСЬКИЙ К. Л.

аспірант

Луганськ

Для ринку праці сучасної України важливою метою є, по-перше, задоволення професійно-трудових і життєвих інтересів економічно активного населення, включаючи соціальний захист, і забезпечення народного господарства потрібними йому кадрами, по-друге, досягнення максимально повної і мінімально переривчастої зайнятості. Для формування повноцінного ринку праці попит має бути прогнозованим на декілька років, а пропозиція – максимально еластичною [1, 2, 3].

Слід відзначити, що в існуючих дослідженнях не вирішено задачі оцінки зв'язків розвитку економіки та освіти, не досліджено адаптивні характеристики освіти, відсутні моделі стратегічного планування освіти з урахуванням лагу підготовки спеціалістів та потреб роботодавців, відсутні адекватні моделі розрахунку та прогнозування потреби в спеціалістах, які зв'язують між собою регіональну систему освіти та економіку регіону, не досліджено динаміку попиту на ринку освітніх послуг [4].

Таким чином, можна констатувати, що на даний момент методи і методики прогнозування ринку праці та оцінки потреб учасників регіонального ринку праці у вигляді вимог до компетенцій майбутніх спеціалістів недостатньо розвинуті. Крім того, не існує концептуальної схеми, відповідно до якої можна реалізувати систему підтримки прийняття рішень при взаємодії регіональної системи освіти та ринку праці.

Мета статті – розробити концептуальну схему прийняття рішень при взаємодії регіональних ринків праці та освітніх послуг.

На основі розроблених моделей прогнозування попиту на спеціалістів «Нечітка гусениця» [5, 6] та коригування навчального плану [7, 8] слід побудувати концептуальну схему прийняття рішень при взаємодії регіональних ринків праці та освітніх послуг у вигля-

ді дерева рішень, яке дозволить змоделювати процес прийняття рішення з використанням правил нечіткого умовного виводу загальної структури вигляду: ЯКІЩО... ТО...ІНАКШЕ.

По-перше, введемо множину можливих рішень:

1. Закрити спеціальність (P1).
2. Перепідготовка викладачів. Видати перелік суміжних спеціальностей (P2).
3. Скорочення викладацьких кадрів (P3).
4. Зменшення ліцензійного набору за спеціальністю (P4).
5. Набір або перепідготовка викладачів для відповідного профілю спеціальності (P5).
6. Відкриття спеціальності, формування навчального плану у відповідності з вимогами роботодавців (P6).
7. Збільшення місць ліцензійного набору (P7).
8. Залишити існуючу кількість набору спеціалістів (P8).
9. Рекомендувати навчання за існуючими планами спеціальності (P9).

10. Коригуємо плани спеціальності відповідно до груп вимог роботодавців та профілів освітніх установ (P10).

Алгоритм виконується з урахуванням часового лагу, довжина якого залежить від періоду навчання за спеціальністю для якої приймається рішення.

Нижче наведено безпосередній опис алгоритму, який необхідно виконати для кожної спеціальності.

**Крок 1.** Якщо через обраний проміжок часу Попит = 0 (тобто попит через заданий проміжок часу відсутній), то переходимо до Кроку 2, інакше Крок 8.

**Крок 2.** Якщо Попит == 0 декілька років, то Крок 3, інакше Крок 7.

**Крок 3.** Закрити спеціальність (P1).

**Крок 4.** Якщо є потреба у викладачах відповідного профілю на суміжних спеціальностях, то Крок 5, інакше Крок 6.

**Крок 5.** Перепідготовка викладачів. Видати перелік суміжних спеціальностей (P2).

**Крок 6.** Скорочення кадрів (P3).

**Крок 7.** Рекомендувати зменшення ліцензійного набору за спеціальністю (P4). Перейти до Кроку 18.

**Крок 8.** Якщо Пропозиція == 0, то Крок 9, інакше Крок 12.

**Крок 9.** Якщо є викладачі відповідного профілю, то Крок 11, інакше Крок 10.