

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

Допущена до захисту:
Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності
к.е.н., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
„__” _____ 20__ р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „__” _____ 20__ р.)

Кваліфікаційна робота

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему «Удосконалення діяльності та підбору і навчання персоналу на сучасних підприємствах як інструмент посилення їх кадрової безпеки»

Виконав: здобувач вищої освіти
2 курсу, групи УФЕБ-22М
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Управління фінансово-
економічною безпекою»

_____ Антон КАЧАНЕНКО

Керівник: канд. пед. наук, доцент

_____ Володимир ЛИПЧАНСЬКИЙ

Рецензент: докт. екон. наук, професор,
завідувач кафедри фінансів, банківської
справи та страхування

_____ Володимир СИБІРЦЕВ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ ПІДБОРУ Й НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1. Основні поняття, етапи та сучасні підходи до організації підбору кадрів	7
1.2. 1.2. Специфіка підбору й навчання фахівців у сфері інформаційних технологій	13
1.3. Новітні технології та інструменти у процесі навчання персоналу	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ПІДБОРУ ТА НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	18
2.1. Загальна характеристика про підприємство та характеристика його внутрішнього середовища	18
2.2. Дослідження зовнішніх факторів і їхнього впливу на функціонування підприємства	22
2.3. Аналіз практик підбору та навчання персоналу в ТОВ «Шторм-нет»	34
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДБОРУ ТА НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	42
3.1. Визначення перспективних напрямів удосконалення діяльності підприємства	42
3.2. Розробка та обґрунтування заходів щодо оптимізації процесів підбору і навчання кадрів	46
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

Тема дослідження є досить актуальною, оскільки в сучасному світі підбір і навчання персоналу є невід'ємними складовими управління ресурсами підприємства. Крім того, ефективність організації залежить від успішних результатів, які вона здатна дати в умовах високої конкуренції на ринку праці. Дійсно, аспекти дослідження та їх розвиток набули надзвичайної актуальності в мінливих умовах світу, що характеризується технологічним розвитком і конкуренцією.

Сучасна ІТ-сфера в Україні перебуває в стадії активного та постійного зростання, що характеризується постійним зростанням кількості нових ІТ-компаній та нових іноземних представництв на українському ринку інформаційних технологій, які активно відкривають власні офіси в Україні. Проте успішна діяльність у цій сфері багато в чому залежить від наявності висококваліфікованих кадрів. Тому попит на ІТ-фахівців на ринку праці постійно зростає.

ІТ-спеціалісти відносяться до категорії високооплачуваних працівників. Пошук та залучення таких кваліфікованих спеціалістів до робочої сили підприємства виявляється складним завданням. Отже, ІТ-компанії завжди потребуватимуть впровадження нових механізмів та інструментів управління персоналом, щоб забезпечити ефективну роботу, стимулювати професійний розвиток та утримувати талановитих спеціалістів у них. Такі компанії вимагають ретельного управління та організації роботи відповідно до специфіки галузі.

Необхідно розуміти особливості та виклики, з якими стикаються компанії в процесі відбору та навчання персоналу через постійні зміни та стрімкий розвиток ІТ-сфери. Тільки ефективне управління системою відбору та навчання персоналу може підвищити конкурентоспроможність компаній, залучити талановитих спеціалістів і створити сприятливу робочу атмосферу для успішної роботи в ІТ-сфері.

У сучасних економічних умовах мета цього дослідження полягає в тому, щоб дослідити особливості підбору та навчання персоналу в ТОВ «Шторм-нет». Для досягнення мети було визначено низку завдань, які необхідно вирішити, а саме:

- вивчити теоретичні основи підбору та навчання персоналу;
- вивчити особливості підбору та навчання персоналу в ІТ-сфері;
- дослідити діяльність ТОВ «Шторм-нет», її внутрішнє та зовнішнє середовище;
- проаналізувати особливості підбору та навчання персоналу на досліджуваному підприємстві;
- удосконалити підбір та навчання персоналу ТОВ «Шторм-нет».

Об'єктом дослідження є господарська діяльність ТОВ «Шторм-нет», предметом – процес управління та підбору і навчання персоналу.

Серед методів дослідження можна виділити порівняльний аналіз, метод наукової абстракції, індукції та дедукції, аналізу та синтезу, графічний та логічні методи. Їх взаємодія збалансовує дослідження з максимальною точністю та об'єктивністю. Крім того, різні методи полегшують варіації в дослідженні та роблять отримані дані більш детальними.

Наукова новизна полягає у розвитку та поглибленні теоретико-методичних засад управління персоналом в умовах посилення вимог до кадрової безпеки підприємств, зокрема у сфері ІТ-послуг.

У рамках дослідження: запропоновано комплексний підхід до оцінювання кадрової безпеки підприємства через призму ефективності процесів підбору та навчання персоналу; систематизовано та розширено класифікацію сучасних технологій підбору персоналу (хедхантинг, рекрутинг, скринінг), їх відповідність стратегічним завданням підприємств у високотехнологічних галузях; обґрунтовано значущість інноваційних форматів навчання персоналу (shadowing, buddying, storytelling) як інструментів скорочення адаптаційного періоду, підвищення мотивації працівників та формування лояльності; уточнено роль стратегічної кадрової

політики у зміцненні конкурентоспроможності підприємства на ринку послуг, з урахуванням сучасних викликів (нестабільність ринку праці, воєнний стан, цифровізація бізнес-процесів).

Практичне значення результатів полягає у можливості безпосереднього застосування розроблених рекомендацій в діяльності підприємств, зокрема: удосконалення практик управління людськими ресурсами в ІТ-компаніях завдяки впровадженню менторської підтримки, цифрових інструментів рекрутингу та безперервного навчання; підвищення стратегічної стійкості підприємств шляхом інтеграції HR-інструментів у загальну систему корпоративного управління; розробка алгоритму вибору та впровадження сучасних форматів професійного розвитку працівників з урахуванням галузевої специфіки; адаптація кадрових стратегій до умов кризових змін через впровадження превентивного кадрового планування; використання результатів аналізу діяльності ТОВ «Шторм-нет» як кейсу для інших підприємств малого та середнього бізнесу, які функціонують в умовах обмежених ресурсів. Отже, результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності HR-відділів, управлінців, а також як аналітична база для формування стратегії розвитку персоналу в компаніях сфери послуг.

За результатами виконання кваліфікаційної роботи підготовлено та опубліковано тези доповіді на тему: «Особливості підбору та навчання персоналу на сучасних підприємствах», які були представлені на V Ювілейній Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України»).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ ПІДБОРУ Й НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Основні поняття, етапи та сучасні підходи до організації підбору кадрів

Суть сучасного розвитку України полягає в пріоритетності формування ефективної економічної системи. Для забезпечення ефективної діяльності на підприємстві необхідні кваліфіковані кадри, здатні вирішувати поставлені завдання та цілі. Тому завданням керівництва підприємств і відділів управління персоналом є пошук і утримання професійних і творчих працівників. Сьогодні існує величезна кількість методів підбору персоналу. Вибір здійснюється за кількома факторами і враховується, зокрема, професіоналізм керівника.

Підприємства потребують постійного розвитку в сучасних умовах науково-технічного прогресу. Інноваційні ідеї, які генерує сам персонал, завжди потрібні. Тільки якісно проведений відбір може сприяти ефективній роботі підприємства та раціональному використанню професійного потенціалу працівників. Кадрова функція буде належним чином виконана за умови використання раціональних технологій і методів перевірки кандидатів на вакантні посади.

Відбір персоналу - це процес пошуку та відбору відповідних осіб на основі особистих якостей, кваліфікації, знань і навичок. Це дослідження особистісних і професійних якостей потенційного працівника для встановлення його здатності виконувати конкретні посадові обов'язки на місці роботи в організації, що відповідає цілям її розвитку [2].

Мистецтво підбору кадрів є важливою передумовою успішної роботи підприємства та основою його подальшого розвитку. Таким чином, виконання необхідного рівня якості селекції стає пріоритетним завданням економічної стратегії підприємства, а її комплексне вирішення має здійснюватися із

застосуванням системно-процесного підходу. Відповідно до принципів системного підходу підбір персоналу слід розглядати як відкриту систему, що складається з взаємопов'язаних елементів. Ресурси (трудові, інформаційні) постачаються з середовища цієї системи і через трансформації та трансмутації всередині системи зрештою перетворюються на людський потенціал.

Зовнішні джерела - біржі праці, державні служби зайнятості, комерційні агентства з працевлаштування, договори з навчальними закладами, реклама в ЗМІ – телебаченні, радіо, пресі [8].

Зовнішні джерела можуть виявитися менш ефективними, оскільки це зажадає часу, зусиль і ресурсів для підготовки кандидатів, знайомих зі специфікою роботи, що використовується. У цьому випадку частіше використовуються внутрішні джерела набору кадрів шляхом стажування, просування по службі, перепідготовки, інформування робочої сили про наявні вакансії.

Вибір форми набору залежить від специфіки категорії працівників та взаємодії держави та підприємства щодо навчання та підвищення кваліфікації робочої сили. Внутрішні джерела набору персоналу залежать від загальної стратегії щодо робочої сили керівництва організації та, багато в чому, від загальної адміністрації організації. Оптимальне використання наявної робочої сили може допомогти організації досягти своїх цілей без залучення нових працівників.

Суттєвих відмінностей у підходах до розподілу на різних етапах процесу відбору дослідники не відзначають. Це дозволило виділити основні етапи відбору персоналу, як показано на рис. 1.1.

На нашу думку, вітчизняні підприємства повинні йти в ногу зі світовими тенденціями та застосовувати сучасні технології в процесі залучення персоналу ззовні. Отже, давайте розглянемо особливості технологій відбору персоналу із зовнішніх джерел, до яких належать хедхантинг, рекрутинг і скринінг.

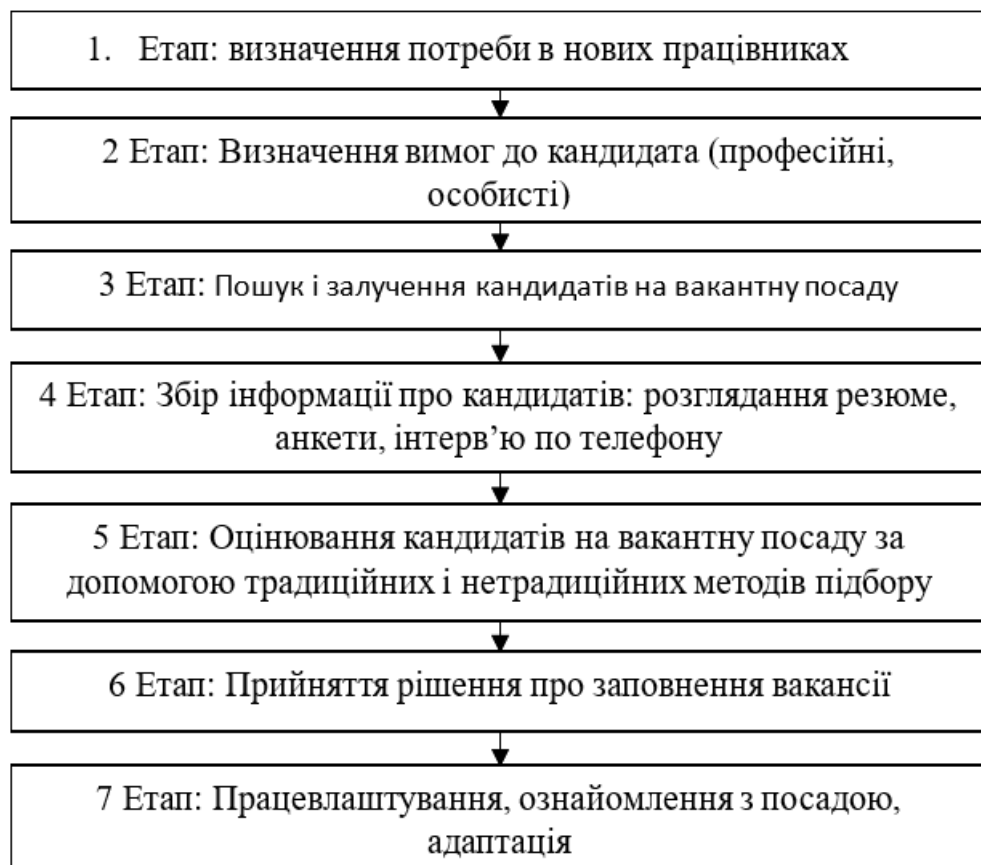


Рис. 1.1. Ключові етапи підбору персоналу

Джерело: [23]

На рис. 1.2 показано ключові особливості цих трьох сучасних технологій підбору персоналу.

Хедхантинг - це спосіб підібрати рідкісних, ключових дуже хороших працівників зі спеціальними навичками. Цей спосіб найбільш корисний при пошуку керівників компаній, топ-працівників, юристів, бухгалтерів, рідкісних працівників галузі та інших працівників.

Хедхантинг часто називають дорогим рішенням, оскільки світова практика за залучення такого фахівця, гонорар може становити до 30% річного доходу фахівця за їх пошук і залучення. Цей метод має більше позитивних, ніж негативних характеристик, а саме:

- вкладення фінансових ресурсів, часу та зусиль на пошук спеціаліста для компанії забезпечується гарантією успішного підбору потрібного спеціаліста;

- відсутність стандартизованих критеріїв для оцінки та навчання хедхантерів також може виявитися обмеженням у застосуванні цього методу;
- іноді в процесі хедхантенгу бере участь одна людина, але якщо бере участь ціла команда, то це може призвести до величезних витрат для компанії.

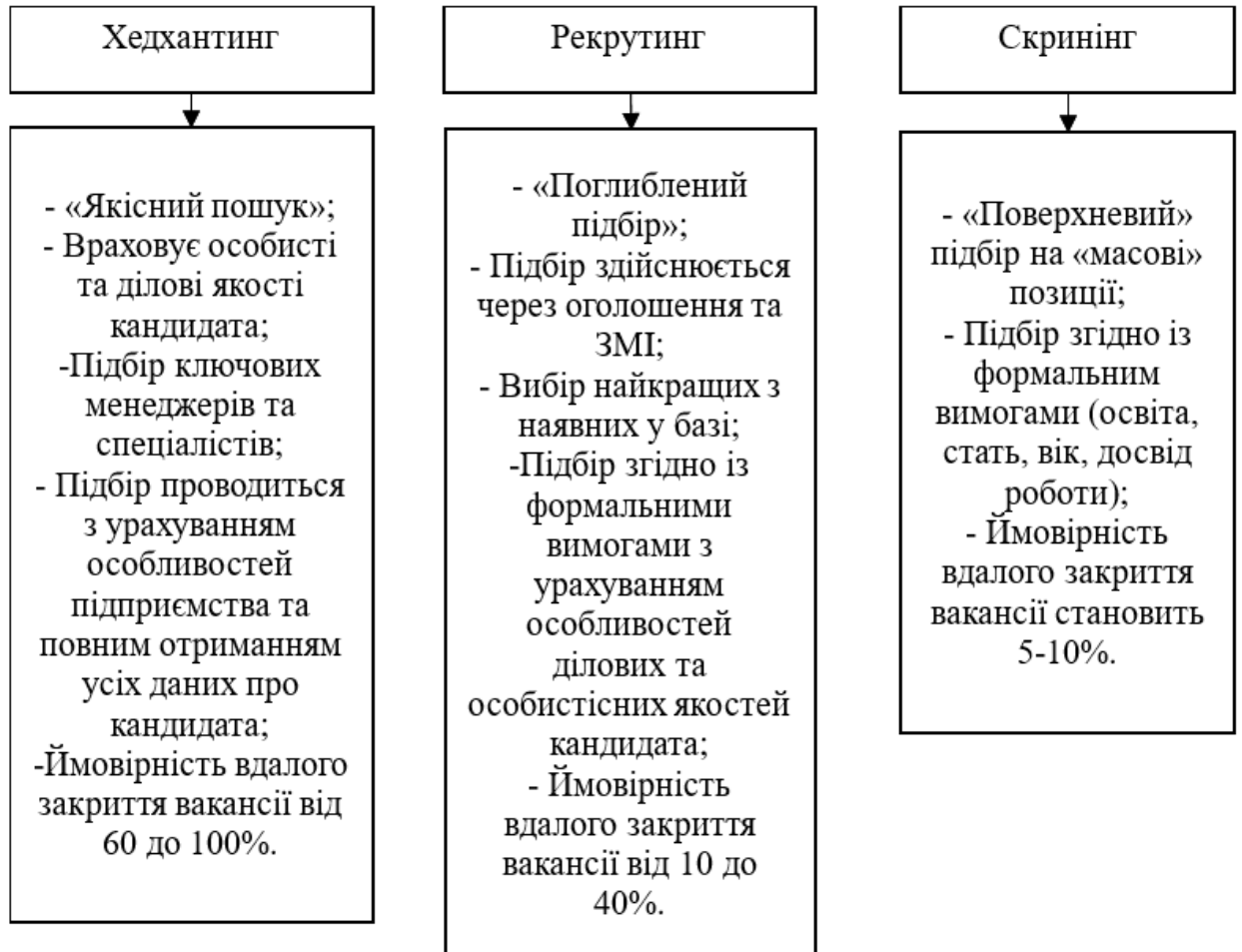


Рис. 1.2. Особливості новітніх методів підбору персоналу

Джерело: [29]

На черзі ще одна ключова сучасна технологія підбору персоналу - рекрутинг. Це відбір кандидатів на основі вимог до місця роботи, а також їхніх професійних та особистих якостей. Рекрутинг може проводитися самим підприємством або кадровими агентствами. Ставка внутрішнього найму на розвиток співробітників у фірмі, тоді як зовнішня ставка на пошук і вибір кандидатів ззовні.

Вибір технології підбору персоналу залежить від потреб і можливостей конкретного підприємства. Ретельне вивчення переваг і недоліків кожного

методу допоможе зробити оптимальний вибір. Рекрутинг поділяється на пошук кандидатів, відбір потенційних претендентів, адаптацію нових співробітників.

Кадрові агентства надають великі переваги компаніям, оскільки вони відбирають найкращих кандидатів для заповнення вакансій, практично уникаючи ситуації, коли новий працівник не відповідає вимогам або швидко залишає роботу.

Скринінг - ще одна сучасна технологія відбору персоналу, але на відміну від попередніх методів, вона передбачає «поверхневий відбір», тобто кандидатів відбирають за формальними критеріями, такими як вік, стать, освіта, приблизний досвід роботи, і здійснює це сама компанія через звернення до служби зайнятості або шляхом розміщення оголошень про вакансії в Інтернеті та ЗМІ.

Етапи скринінгу: аналіз ринку актуальних вакансій; аналіз вимог до кандидатів та запропонованих умов працевлаштування; безпосередній пошук і первинний відбір кандидатів; аналіз резюме; проведення співбесід; прийняття рішення про прийняття на роботу обраного кандидата.

Варто зазначити, що вартість використання кожної з цих сучасних технологій підбору персоналу різна. У хедхантингу це до 30% від зарплати кандидата на новому місці роботи, у рекрутингу – 25%, а в скринінгу близько 10 %.

Крім основних методів, зазвичай використовуються й інші: лізинг працівників (надання працівників на певний час), аутплейсмент (процес поступового звільнення та повторного працевлаштування працівника), консультування, оцінка, сертифікація та навчання працівників, аудит людських ресурсів, вибір та адаптація працівників тощо.

Оренда персоналу, відома як тимчасове працевлаштування, для рекламних компаній стає все більш популярною практикою в Україні. Це дозволяє співробітникам обмінюватися досвідом і знаннями і дає їм вільний час.

Тимчасова зайнятість - це принцип залучення працівників на короткостроковий термін, що не перевищує трьох місяців. Ця практика найбільш застосовна в більшості випадків, коли необхідно провести трудомісткі маркетингові заходи або реалізувати невеликі проекти.

Аутстафінг передбачає ініціативу виведення співробітників зі штату організації-споживача і введення їх в штат обслуговуючої організації. Основна концепція аутстафінгу полягає в тому, щоб працівники, які мають іншу кваліфікацію, могли працювати на тому самому робочому місці. Співробітники лізингу гарантують і економію часу. Відділу кадрів компанії не потрібно шукати кандидатів, проводити співбесіди, готувати документи.

У сучасному інформаційному суспільстві використання технологій є частиною нових підходів до пошуку персоналу. Великі компанії зараз прагнуть застосовувати системи автоматизованого пошуку персоналу - тобто скайп-співбесіди, відеореєстри тощо, щоб скоротити витрати часу та ресурсів. Подальші зміни зовнішнього світу спонукають організації розвивати свої кадрові технології для нових умов.

Найбільш активно використовуваними кадровими технологіями є коучинг і автоматизовані системи робочих місць (АРМ). Коучинг – це процес навчання нових співробітників досвідченими працівниками шляхом трудової взаємодії. Це сприяє розвитку особистості та розкриттю потенціалу працівника. АРМ співробітника використовується для оптимізації робочих процесів і мінімізації витрат часу. Кожен співробітник має професійне програмне та апаратне забезпечення, яке дозволяє ефективно виконувати свою роботу без зайвих перерв і легко отримувати необхідну інформацію.

Співробітники - це найцінніший ресурс будь-якої компанії. Підбір персоналу є найважливішим фактором досягнення належної роботи підприємства. Існує багато способів залучення персоналу - зовнішніх і внутрішніх, і підходів до управління. Компанії повинні, перш за все, бути в курсі інновацій, які з'являються на практиці в його внутрішньому середовищі, і, що важливо, враховувати свої потреби та можливості.

1.2. Специфіка підбору й навчання фахівців у сфері інформаційних технологій

ІТ - галузь, яка швидко розвивається, і для ІТ-компаній, замовників, а також корпоративної культури постійно потрібен підбір і наймання кваліфікованих спеціалістів, а також своєчасне навчання та мотивація персоналу. Виклики, які постають перед HR-менеджерами та ІТ-рекрутерами в такому середовищі, особливі, оскільки на ринку праці не завжди достатньо таких спеціалістів.

Менеджер з персоналу в ІТ підпорядковується генеральному директору компанії. Основні обов'язки цієї посади включають не просто відбір співробітників, а й подальші процеси їх адаптації, навчання, розвитку та мотивації. Для того, щоб менеджер з підбору та управління персоналом ефективно працював в ІТ-сфері, необхідно:

- знання особливостей ІТ ринку;
- розуміти різні ІТ-професії та конкретний відділ, який потребує спеціаліста;
- керувати кількома вакансіями та великим обсягом інформації;
- планувати рекрутингові кампанії;
- знати методи пошуку та відбору (прямий пошук, хедхантинг);
- застосовувати методи первинної дистанційної оцінки та мотивації при розгляді резюме;
- проводити співбесіди з використанням експрес-аналізів і тестів;
- використовувати сучасні способи мотивації та адаптації персоналу для стимулювання їх кар'єрного росту в ІТ-секторі;
- вміти ефектно презентувати фірму, вакансії та проекти, щоб привернути увагу можливих працівників;
- вміти справлятися з відмовами та викликами, пов'язаними з жорсткими клієнтами та незвичайними кандидатами;
- вільно володіти державною та англійською мовами.

Головне надбання ІТ-компаній – висококваліфіковані спеціалісти. Тому забезпечення професійного розвитку працівників для підвищення продуктивності праці, збільшення прибутку, досягнення соціального ефекту є одним із головних завдань менеджера з персоналу.

Перевірка здібностей працівників ІТ-фірми проводиться за стандартом Capability Maturity Model for Software (CMM) – «Модель для оцінки зрілості процесів компаній-розробників програмного забезпечення». Окрім розгляду зрілості процесів, враховуються продуктивність за період, що розглядається (оцінюється керівник проекту), технічні знання та знання процесів, а також особисті якості. На підставі атестації працівникам присвоюються кваліфікаційні рівні: молодший, середній, старший, старший. Якщо працівник погано працює, його можуть звільнити.

Розвиток співробітників в ІТ-компаніях відбувається відповідно до галузевих стандартів, які включають модель Competence Group Manager. Модель передбачає наявність у керівника-спеціаліста певної компетенції з обов'язками, які включають визначення компетенцій і планування того, як ці компетенції будуть розвиватися в компанії, серед інших взаємопов'язаних заходів. Це також включає надання «тимчасової роботи» для спеціалістів, які на даний момент не займаються проектами, за допомогою яких можна оцінити їхні технічні знання, підвищити кваліфікацію та встановити кваліфікаційні стандарти для компетенцій групи.

ІТ-сфера відома стабільним надходженням нових співробітників, а також регулярним відходом старих співробітників з різних причин. Середній термін перебування ІТ-фахівця на одному робочому місці становить близько півтора-двох років, тому штат фірми постійно оновлюється. Отже, якісна робота правильних експертів може бути досить різномірною разом з їх продуктивністю.

Менеджерів з персоналу в ІТ-секторі часто називають ІТ-рекрутерами з дещо меншими повноваженнями. ІТ-рекрутери налагоджують комунікацію між роботодавцем і майбутнім працівником. ІТ-рекрутери використовують

спеціальні інструменти, щоб мати можливість оцінити кваліфікацію кандидатів, їх мотивацію та підготувати їх до співбесіди в компанії.

Основні вимоги до IT-рекрутерів - комунікабельність, наполегливість, налаштованість на цілодобову роботу. Необхідно залишатися на зв'язку навіть у вихідні. Причому англійська мова є пріоритетною і для спілкування з іноземними замовниками, і для перевірки знань кандидатів.

Таким чином, IT-фахівці належать до категорії найбільш високооплачуваних працівників, але яких, однак, важко знайти. Тому IT-компанії постійно перебувають у пошуку нових механізмів та інструментів для ефективного управління персоналом, професійного розвитку працівників та утримання талановитих спеціалістів.

У розділі розглядаються теоретичні основи, що становлять предмет аналізу особливостей процесу відбору та навчання персоналу в IT-компаніях.

Аспекти відбору та навчання персоналу найбільше розглядалися в IT-секторі, тоді як вимоги до співробітників в IT-індустрії досить специфічні, тому, відповідно, процес відбору та навчання персоналу має бути адаптований до цих особливостей.

1.3. Новітні технології та інструменти у процесі навчання персоналу

Більшість фірм використовують звичайні способи ведення бізнесу та навчання персоналу, що не дозволяє їм добре розвиватися та конкурувати на світових ринках. Застосування старих методів управління в цілому і управління персоналом зокрема не дозволяє їм швидко розвиватися і адаптуватися до змін. Насправді багато інших фірм вже давно демонструють обізнаність про зміни в різних сферах і впроваджують нові технології, які допоможуть їм зберегти конкурентну перевагу.

Очевидними є прагнення українських підприємств до сучасних методів управління та навчання працівників. Одним із інноваційних методів є метод «shadowing» у навчанні персоналу. У цьому методі новий співробітник

витрачає деякий час на роботу з більш досвідченим колегою, щоб навчитися роботі. Під час « shadowing » новачок вивчає всі аспекти роботи професіонала, ходить з ним на зустрічі та конференції, отримує практичні навички та розуміння його можливостей. Це допоможе компаніям заощадити гроші на постійному підборі персоналу, оскільки новачок отримає можливість оцінити, чи відповідає робота в цій сфері його очікуванням.

Для українських підприємств є ключовим аналіз ефективності та переваг інноваційних методів навчання персоналу, які застосовуються в Європі. Це допоможе їм започаткувати найкращі практики та підвищити свій авторитет на ринку. Активне впровадження сучасних методів навчання, таких як сторітелінг, shadowing, secondment і buddying, допоможе українським підприємствам забезпечити стабільність і отримати конкурентоспроможні кроки в глобальному бізнесі.

На рис. 1.3 показано переваги методу «shadowing».

Такий підхід нагадує давно знайомий і широко поширений тренінговий підхід – наставництво, але більш сучасним і просунутим є «shadowing» підхід.

Ще одна креативна технологія – це метод навчання «Buddying». «Buddying» орієнтує нових співробітників і ділиться знаннями. Новому працівнику призначається «приятель», який керує ним протягом перших кількох тижнів або місяців роботи. Помічник «Buddying», який допомагає зробити період адаптації менш болісним і який знайомить нового працівника з політикою та культурою компанії, а також направляє його для досягнення цілей компанії. Це допомагає зменшити стрес і, отже, підвищити продуктивність працівників.



Рис. 1.3. Переваги застосування методу shadowing

Джерело: [18]

Однією з нових технологій навчання персоналу є сторітелінг, який використовується як підхід до передачі інформації, знань і спонукання до дій за допомогою дидактичних історій. Сторітелінг включає в себе різні види історій: описи успішної та неуспішної роботи, історії, які впроваджують корпоративні цінності та принципи в компанію, особисті історії, які оживлюють кар'єру співробітника в організації, міфи про засновників компанії тощо. Таким чином, технології навчання креативного персоналу, наприклад, tales, shadowing, secondment, buddying та інші, вже поширені у всьому світі. Технічні спеціалісти враховують фінансовий стан підприємства, деталі того, чим воно займається, і індивідуально підходять до працівників. Отримання свіжих знань і навичок сприяє підвищенню ефективності продуктивності праці.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ПІДБОРУ ТА НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна характеристика про підприємство та характеристика його внутрішнього середовища

ТОВ «Шторм-нет» є сучасним підприємством, що здійснює діяльність у сфері телекомунікацій та інформаційних технологій. Компанія зареєстрована в місті Кропивницький і функціонує як юридична особа, наділена правом ведення самостійної фінансово-господарської діяльності.

Основними напрямками діяльності підприємства є надання послуг з доступу до Інтернету, монтаж і обслуговування телекомунікаційних мереж, технічна підтримка клієнтів, а також впровадження мережевих рішень для приватного і корпоративного сегментів.

Станом на кінець 2023 року середньооблікова чисельність штатного персоналу ТОВ «Шторм-нет» становила 26 осіб.

Незважаючи на відносно невелику чисельність працівників, підприємство демонструє стабільність, ефективність і здатність до надання якісних послуг, що підтверджується довгостроковою присутністю компанії на регіональному ринку.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною (рис. 2.1).

Управлінські функції централізовані та зосереджені в руках керівництва, тоді як функціональні підрозділи відповідають за виконання виробничих, технічних та адміністративних завдань.

До основних підрозділів належать технічна служба, відділ інформаційних технологій, служба підтримки користувачів, бухгалтерсько-фінансовий відділ і відділ кадрів. Така структура дозволяє забезпечити чіткий розподіл відповідальності, гнучкість управління та швидке прийняття рішень.

Загальне управління діяльністю ТОВ «Шторм-нет» здійснюється

директором підприємства, який несе відповідальність за прийняття стратегічних і оперативних рішень у межах усієї господарської діяльності. На нього покладено функції організаційного, адміністративного та функціонального контролю за роботою компанії.

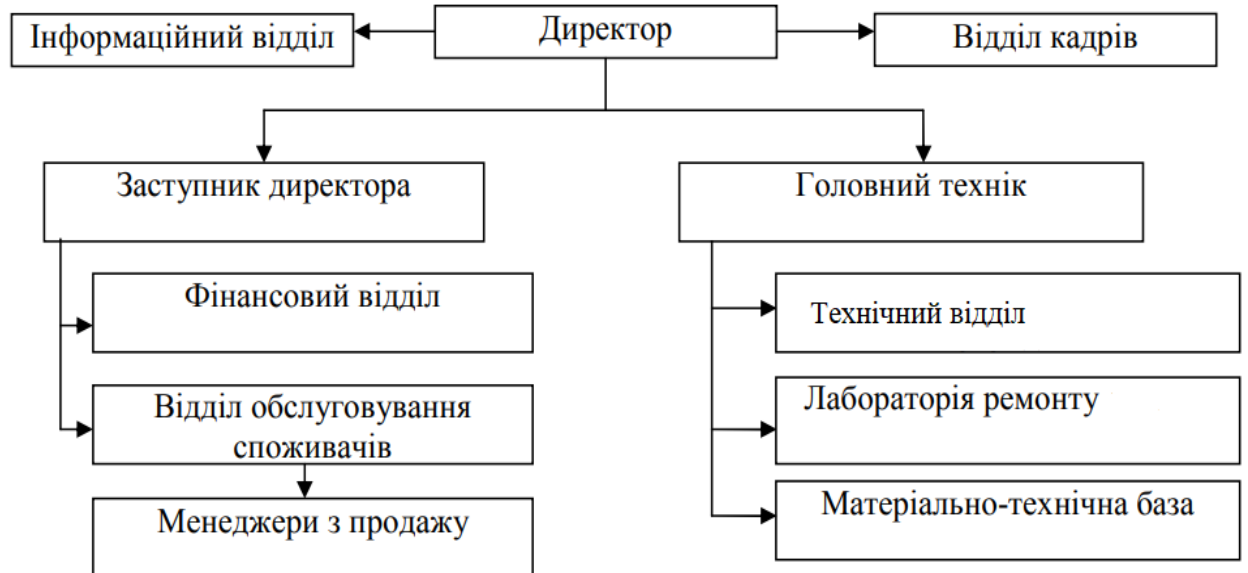


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Шторм-нет»

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

У випадках службової відсутності (відпустки, відрядження) директор також продовжує виконувати ключові управлінські обов'язки дистанційно або через делеговані повноваження.

Функціональним підрозділом, який забезпечує координацію поточної діяльності, є адміністративна вертикаль на чолі із заступником директора.

До компетенції заступника входить контроль за роботою фінансового відділу, служби обслуговування клієнтів, а також менеджерів з продажу. Він забезпечує координацію між цими підрозділами, контролює дотримання планових показників і якість взаємодії з клієнтами.

Важливу роль у функціонуванні технічної інфраструктури підприємства виконує головний технік. У його підпорядкуванні перебуває технічний відділ, лабораторія та матеріально-технічна база.

Головний технік відповідає за технічну справність обладнання, координацію технічних робіт, а також регулярно інформує керівництво

компанії про стан справ у сфері технічного забезпечення.

Фінансовий відділ підприємства здійснює ведення бухгалтерського, податкового та управлінського обліку, контролює дотримання фінансової дисципліни та формує звітність згідно з чинним законодавством.

Підрозділ звітує перед керівництвом компанії, а також перед державними контролюючими органами. Очолює фінансовий відділ головний бухгалтер, який відповідає за точність, своєчасність і повноту облікових операцій, а також за правильність податкової та статистичної звітності.

Організаційна структура управління ТОВ «Шторм-нет» побудована таким чином, щоб забезпечити ефективне виконання поставлених завдань. У структурі зберігається відносний баланс між централізацією стратегічного управління та децентралізацією поточних функцій, що дозволяє підрозділам діяти автономно в межах делегованих повноважень.

Усім працівникам компанії чітко визначені посадові обов'язки, що сприяє підвищенню ефективності виконання робочих процесів.

Водночас у структурі управління спостерігаються деякі недоліки. Зокрема, у діяльності керівників окремих підрозділів переважає авторитарний стиль управління, що може обмежувати ініціативність персоналу та знижувати гнучкість у прийнятті рішень на нижчих рівнях.

Крім того, в окремих випадках зафіксовано дублювання функціональних обов'язків між суміжними відділами, що створює ризики неефективного використання трудових ресурсів та зниження загальної продуктивності.

Узагальнюючи, слід зазначити, що організаційно-управлінська структура ТОВ «Шторм-нет» забезпечує стабільне функціонування підприємства, однак потребує подальшого вдосконалення в напрямку оптимізації функціонального розподілу та впровадження більш гнучких моделей управління персоналом.

Загалом, кадровий потенціал підприємства формується з фахівців, які мають відповідний професійний досвід і кваліфікацію в галузі телекомунікацій, ІТ та технічного обслуговування.

Умови праці на підприємстві сприяють формуванню стабільного кадрового складу та зниженню рівня плинності кадрів.

У багатьох працівників поєднуються кілька функціональних обов'язків, що вимагає мультифункціональності та високої гнучкості у виконанні професійних завдань.

Корпоративна культура ТОВ «Шторм-нет» ґрунтується на принципах відповідальності, відкритої комунікації, підтримки командної роботи та орієнтації на якість.

В умовах обмеженого штату ця культура забезпечує високий рівень взаємодії між працівниками, сприяє підвищенню продуктивності праці та позитивному мікроклімату в колективі.

Технічна база підприємства охоплює власні сервери, маршрутизатори, телекомунікаційне обладнання, системи моніторингу та обслуговування клієнтських мереж, що дозволяє оперативно реагувати на технічні виклики, здійснювати підключення нових клієнтів, проводити модернізацію мережевої інфраструктури та забезпечувати безперебійну подачу послуг.

Система внутрішнього управління в компанії забезпечує контроль якості виконання робіт, облік клієнтів, оперативну підтримку у разі технічних збоїв та гнучке реагування на запити ринку.

Управлінські рішення ухвалюються переважно в оперативному порядку без надмірної бюрократії, що дозволяє підприємству зберігати динаміку розвитку та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, внутрішнє середовище ТОВ «Шторм-нет» характеризується оптимальним поєднанням організаційної ефективності, технічної забезпеченості, кадрової компетентності та корпоративної згуртованості, що формує надійну основу для впровадження стратегічних змін, удосконалення управлінських процесів і розвитку системи підбору та навчання персоналу, що є вкрай важливим із точки зору забезпечення сталості та передумов посилення ефективності функціонування, особливо в умовах невизначеності та посилення виникнення кризових ситуацій.

2.2. Дослідження зовнішніх факторів і їхнього впливу на функціонування підприємства

Для проведення аналізу впливу зовнішніх факторів та виявлення їхнього впливу на функціонування ТОВ «Шторм-нет», на наш погляд, доречно використовувати систему вищенаведених техніко-економічних показників.

Ліквідність і платоспроможність підприємства є ключовими показниками його фінансового стану, що відображають здатність компанії своєчасно виконувати поточні зобов'язання перед кредиторами.

Для їх оцінювання використовують низку фінансових коефіцієнтів, зокрема:

- коефіцієнт загальної ліквідності (покриття), що демонструє здатність підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів;
- коефіцієнт швидкої ліквідності, який оцінює обсяг ліквідних активів (без урахування запасів) для погашення зобов'язань;
- коефіцієнт абсолютної ліквідності, що відображає співвідношення найбільш ліквідних активів (грошових коштів та еквівалентів) до короткострокових зобов'язань;
- частка оборотних активів у загальній структурі активів підприємства.

Протягом досліджуваного періоду значення коефіцієнта покриття переважно не відповідало нормативному рівню (≥ 1), що свідчить про недостатній обсяг оборотних активів для покриття поточних зобов'язань.

Так, на 31.12.2018 року на кожну гривню зобов'язань припадало лише 0,60 грн оборотних активів; на 31.12.2020 року — 1,83 грн; на 31.12.2021 року — 1,35 грн; однак уже на 31.12.2022 року показник знизився до критичного рівня 0,18 грн, що свідчить про значне зменшення ліквідності підприємства в останньому звітному періоді.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, який вважається задовільним при

значенні вище 1, також демонстрував нестабільну динаміку.

У 2019, 2020 та 2022 роках його значення відповідало нормативним межах. Проте в 2018 та 2021 роках підприємство могло погасити лише 53 % та 75 % своїх поточних зобов'язань відповідно, що вказує на певну нестачу ліквідних ресурсів для забезпечення короткострокової фінансової стійкості.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує здатність підприємства негайно погасити поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів та еквівалентів. Його нормативне значення має перевищувати 0,2. У випадках, коли показник дорівнює нулю, у балансі відсутні грошові кошти або поточні фінансові інвестиції, що істотно погіршує фінансовий стан підприємства.

Аналіз свідчить про те, що ТОВ «Шторм-нет» у певні роки функціонувало з наднизьким рівнем абсолютної ліквідності.

Для додаткової оцінки ліквідності доцільно враховувати питому вагу оборотних активів у загальній структурі активів. Відповідне співвідношення дає уявлення про мобільність ресурсів та гнучкість у реагуванні на фінансові виклики.

У ТОВ «Шторм-нет» протягом досліджуваного періоду спостерігалось зростання частки оборотних активів, яка станом на 31.12.2021 року досягла 19 %. Проте у 2022 році цей показник дещо знизився до 18 %, що може бути ознакою зменшення короткострокових активів у структурі балансу.

Розмір робочого капіталу (різниця між оборотними активами та поточними зобов'язаннями) є ще одним важливим індикатором фінансової гнучкості підприємства.

За період 2019–2022 років спостерігалася позитивна тенденція до зростання цього показника.

Якщо на 31.12.2019 року обсяг робочого капіталу становив 10 296 тис. грн, то на 31.12.2020 року він збільшився до 21 387 тис. грн. У 2021 році показник дещо знизився до 17 733 тис. грн, але вже в 2022 році зріс до 38 904 тис. грн, тобто більш ніж удвічі, що свідчить про поступове накопичення власного капіталу в обігу, що позитивно впливає на фінансову гнучкість та

стійкість підприємства.

З метою наочного відображення динаміки ліквідності ТОВ «Шторм-нет» узагальнені показники наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Показники ліквідності ТОВ «Шторм-нет»

Показник	На 31.12. 2018 р.	На 31.12. 2019 р	На 31.12. 2020 р.	На 31.12. 2021 р.	На 31.12. 2022 р.	Абсолютне відхилення показника на 31.12.2022 р. від показника на 31.12.2018 р. (+/-)
Коефіцієнт покриття	0,6	2,15	1,83	1,35	0,18	-1,17
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,53	1,56	1,66	0,75	2,67	+1,92
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0	0	0	0	0	0
Частка оборотних засобів в активах, %	0,08	0,06	0,13	0,19	0,18	-0,01
Робочий капітал, тис. грн.	-15019,6	10296	21387	17733	38904	+21171

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

Фінансова стійкість підприємства визначає його здатність зберігати платоспроможність у довгостроковій перспективі, підтримуючи збалансоване співвідношення між власним і залученим капіталом. Це критично важливо для забезпечення самостійності підприємства та уникнення надмірної залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Підприємство може вважатися фінансово стабільним лише за умови, що вкладені ресурси не лише покривають витрати, а й генерують достатній грошовий потік і прибуток для підтримки операційної діяльності. Для глибокої оцінки фінансової стійкості доцільно використовувати систему фінансових коефіцієнтів, таких як:

- коефіцієнт автономії (фінансової незалежності);
- коефіцієнт фінансової залежності;
- коефіцієнт фінансової стійкості;
- співвідношення позикового і власного капіталу;

- коефіцієнт концентрації капіталу;
- коефіцієнт покриття необоротних активів власними коштами;
- коефіцієнт забезпеченості оборотними ресурсами;
- коефіцієнт довгострокової заборгованості та інші.

Комплексне застосування цих показників дозволяє сформувати об'єктивну оцінку здатності підприємства функціонувати автономно, залучати інвестиції, витримувати фінансові навантаження та зберігати стабільність у мінливому зовнішньому середовищі.

Фінансова стійкість підприємства є інтегральним показником його здатності функціонувати стабільно та автономно у довгостроковій перспективі. Вона характеризується збалансованим співвідношенням власних і залучених коштів, а також наявністю резервів для покриття зобов'язань і забезпечення інвестиційної активності.

Одним із ключових показників є коефіцієнт автономії, який відображає частку власного капіталу в загальній структурі пасивів.

Станом на 31.12.2022 року цей показник становив 81 %, що є найвищим значенням за весь аналізований період. Для порівняння: у 2018, 2019, 2020 та 2021 роках він становив відповідно 73 %, 63 %, 59 % та 60 %. Таким чином, на кінець 2022 року підприємство демонструвало високий рівень фінансової незалежності, що свідчить про зміцнення його капітальної бази.

Коефіцієнт фінансової залежності, який є оберненим до коефіцієнта автономії, показує, скільки майна припадає на одну гривню власного капіталу. Зменшення цього показника з 1,70 у 2021 році до 1,23 у 2022 році свідчить про зниження рівня залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Істотно покращився також коефіцієнт фінансової стійкості, який розраховується як відношення власного капіталу до суми зобов'язань. Якщо наприкінці 2021 року спостерігалось погіршення цього показника, то вже у 2022 році його значення зросло на 2,98 і досягло рівня 4,38, що свідчить про суттєве зменшення боргового навантаження та поліпшення фінансового становища компанії.

Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (також відомий як коефіцієнт фінансування) підтверджує згаданий висновок. Його динаміка свідчить про поступове скорочення частки позикових ресурсів, особливо у 2022 році.

Коефіцієнт сталого фінансування дозволяє оцінити частку активів, профінансованих за рахунок стабільних джерел — власного капіталу, довгострокових зобов'язань та стійких поточних пасивів. Його значення не збігається з коефіцієнтом автономії, оскільки він також враховує довгострокову частину зобов'язань. У випадку ТОВ «Шторм-нет» можна зробити висновок, що підприємство має достатній обсяг стійких джерел фінансування.

Щодо коефіцієнта концентрації залученого капіталу, то його зменшення до рівня 0,19 на кінець 2022 року свідчить про скорочення питомої ваги позикових коштів у загальній структурі фінансування, що є позитивною тенденцією з погляду фінансової стабільності.

Коефіцієнт структури фінансування необоротних активів, який відображає частку необоротних активів, що фінансуються за рахунок довгострокових зобов'язань, у 2022 році зменшився на 0,19 пункту порівняно з 2021 роком. Це може свідчити про переорієнтацію підприємства на фінансування основного капіталу за рахунок внутрішніх ресурсів.

Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів, який відображає частку довгострокових кредитів у структурі зобов'язань, також скоротився на 0,19 пункту у 2022 році, що вказує на зниження залежності від довгострокових зобов'язань.

Натомість, коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами демонструє слабкі позиції підприємства в аспекті фінансування поточних активів за рахунок власних ресурсів. Отримані значення є нестандартизованими, що свідчить про обмеженість внутрішнього обігового капіталу.

Коефіцієнт довгострокових зобов'язань, що визначає їх частку в

загальному обсязі залучених ресурсів, продемонстрував зниження у 2022 році порівняно з 2021 роком. Найближчим до нормативного рівня було значення цього показника у 2018 році.

Разом з цим, коефіцієнт поточних зобов'язань продемонстрував зростання у 2021 та 2022 роках, що свідчить про підвищену частку короткострокових зобов'язань у структурі позикових коштів, і відповідно – про потенційні ризики короткострокової ліквідності.

Щодо коефіцієнта страхування бізнесу, який показує рівень резервного капіталу в розрахунку на одиницю вартості майна, його значення протягом усього досліджуваного періоду залишалось незмінним і дорівнювало нулю, що свідчить про відсутність спеціально сформованих резервів на підприємстві.

Узагальнюючи дані таблиці 2.2, можна зазначити, що до 2022 року ТОВ «Шторм-нет» демонструвало послаблення фінансової стійкості: знижувалися коефіцієнти автономії та фінансової стабільності, зростала залежність від залучених коштів.

Однак у 2022 році ситуація істотно покращилася: ключові показники наблизилися або перевищили нормативні значення, що свідчить про відновлення платоспроможності та зміцнення позицій підприємства в умовах зовнішньої економічної нестабільності.

Аналіз фінансової звітності ТОВ «Шторм-нет» свідчить про аналогічні тенденції у динаміці забезпеченості підприємства власними оборотними коштами, що відображено і в загальних показниках ліквідності та фінансової стійкості.

За результатами проведеного аналізу встановлено, що вперше за останні п'ять років валюта балансу підприємства станом на 31.12.2022 року зменшилася порівняно з попереднім роком на 29 326 тис. грн, що становить 8,04 % зниження. Деталізуючи зміни, варто зазначити: необоротні активи скоротилися на 21 065 тис. грн (або на 7,11 %), оборотні активи – на 8 261 тис. грн (12,08 %).

Таблиця 2.2

Показники фінансової стійкості ТОВ «ШТОРМ-НЕТ»

Показник	На 31.12. 2018 р.	На 31.12. 2019 р.	На 31.12. 2020 р.	На 31.12. 2021 р.	На 31.12. 2022 р.	Абсолютне відхилення показника на 31.12. 2022 р. від показника на 31.12.18 р. (+/-)
1. Коефіцієнт автономії	0,73	0,63	0,59	0,6	0,81	+0,21
2. Коефіцієнт фінансової залежності	1,4	1,58	1,68	1,7	1,23	-0,47
3. Коефіцієнт фінансової стійкості	2,76	1,72	1,47	1,4	4,38	+2,98
4. Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,36	0,57	0,67	0,7	0,23	-0,47
5. Коефіцієнт стійкості фінансування	0,87	0,97	0,92	0,86	0,94	+0,08
6. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,27	0,36	0,4	0,41	0,19	-0,22
7. Коефіцієнт структури фінансування необоротних активів	0,15	0,35	0,38	0,34	0,15	-0,19
8. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,16	0,34	0,35	0,32	0,13	-0,19
9. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	-2,27	-4,76	-2,07	-1,23	-0,05	+1,18
10. Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,51	0,91	0,82	0,7	0,66	-0,04
11. Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,5	0,08	0,17	0,34	0,34	-
12. Коефіцієнт страхування бізнесу	0	0	0	0	0	-

Джерело: побудовано автором за матеріалами підприємства

Зменшення вартості необоротних активів зумовлено, передусім, зниженням залишкової вартості основних засобів на 19 704 тис. грн (6,73 %). Скорочення оборотних активів відбулося головним чином через зменшення обсягів виробничих запасів на 25 891 тис. грн, або на 89,21 %.

Незважаючи на загальне зниження активів, окремі статті балансу продемонстрували зростання. Зокрема: товари зросли на 4 тис. грн (50 %), дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги – на 27 886 тис. грн (105,12 %), грошові кошти та їх еквіваленти – на 180 тис. грн (119,51 %).

У структурі пасивів спостерігається позитивна динаміка – власний

капітал зріс на 59 738 тис. грн (28,13 %) за рахунок збільшення: додаткового капіталу на 40 705 тис. грн (30,85 %), нерозподіленого прибутку (непокритого збитку) – на 19 033 тис. грн (26 %).

Водночас, розміри статутного капіталу та додатково вкладеного капіталу залишались незмінними протягом аналізованого періоду.

Серед негативних змін слід відзначити зменшення:

- забезпечень наступних витрат і платежів на 383 тис. грн (27,96 %),
- довгострокових зобов'язань – на 59 249 тис. грн (59,16 %),
- поточних зобов'язань – на 29 432 тис. грн (58,12 %).

Зниження поточних зобов'язань пов'язане переважно зі скороченням кредиторської заборгованості за роботи, товари та послуги – на 43 655 тис. грн (98,91 %). Водночас, спостерігалось п'ятикратне зростання за позицією інших поточних зобов'язань, що свідчить про структурну зміну у складі короткострокових фінансових зобов'язань.

Таким чином, фінансовий стан підприємства значною мірою залежить від ефективного розподілу та використання фінансових ресурсів. У процесі господарської діяльності постійно відбуваються зміни у структурі та обсягах активів, що впливає на загальну платоспроможність компанії.

Поглиблений аналіз показників фінансової стійкості у попередні роки свідчить про зменшення рівня фінансової незалежності (коефіцієнта автономії), зростання боргового навантаження та посилення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Однак у 2022 році ситуація істотно покращилася — значення ключових фінансових показників стабілізувались, що позитивно відобразилось на загальній фінансовій стійкості компанії. Подібні зміни були зафіксовані і в показниках забезпеченості підприємства власними оборотними коштами, що є свідченням зростання внутрішнього фінансового потенціалу.

Діяльність будь-якого підприємства формується під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, які умовно поділяються на мікросередовище та

макросередовище. До мікросередовища належать безпосередньо пов'язані з підприємством економічні суб'єкти: споживачі, постачальники, конкуренти, посередники та контактні аудиторії. Ці фактори мають прямий оперативний вплив на діяльність компанії.

Основними споживачами послуг ТОВ «Шторм-нет» є як фізичні, так і юридичні особи, розташовані переважно в межах Кіровоградської області. Компанія ефективно реагує на потреби цільової аудиторії, активно використовуючи інструменти маркетингового комплексу для формування та підтримки попиту.

Вибір постачальників здійснюється на основі таких критеріїв, як якість витратних матеріалів, наявність широкого асортименту, стабільність постачань та конкурентоспроможні ціни. Усі постачальницькі відносини оформлюються через офіційні договори, що регламентують вимоги до якості, обсягу та термінів постачання.

На ринку телекомунікаційних послуг ТОВ «Шторм-нет» стикається з жорсткою конкуренцією.

Серед основних конкурентів компанії варто відзначити ТОВ «SILA», ТОВ «Воля», ТОВ «Імперіал», ТОВ «Мережа+» та інші оператори. Незважаючи на це, підприємство зберігає стійкі позиції завдяки низці конкурентних переваг, таких як висока якість обслуговування, оперативне реагування на запити клієнтів, індивідуальний підхід, гнучка система знижок для постійних користувачів.

Таким чином, мікросередовище ТОВ «Шторм-нет» є стабільним, однак вимагає постійного моніторингу та адаптації до умов ринку.

Результати аналізу ключових елементів мікросередовища підприємства відображені у таблиці 2.3.

У процесі дослідження мікросередовища ТОВ «Шторм-нет» доцільно окремо проаналізувати вплив ключових чинників, зокрема споживачів, конкурентів і постачальників.

Споживачі відіграють одну з провідних ролей у формуванні ринкової

позиції підприємства.

Географічна близькість клієнтів та високий рівень їх довіри до компанії сприяють розширенню клієнтської бази та зростанню обсягів реалізації послуг. Ефективна комунікація з цільовою аудиторією забезпечує стабільний попит та підтримує позитивний імідж компанії на ринку.

Таблиця 2.3

Аналіз факторів мікросередовища ТОВ «Шторм-нет»

Чинник	Стан чинника	Тенденції розвитку	Характер впливу
Конкуренти	Рівень конкуренції високий	Можливе подальше зростання кількості конкурентів	Зниження попиту на послуги
Географічне розміщення покупців	Розміщення у м. Кропивницький та Кіровоградській області	Вихід поза межі області	Зростання обсягів наданих послуг
Ставлення покупця до продавця	Довіра	Постійні споживачі	Збільшення обсягів наданих послуг
Зосередження постачальників на роботі з конкретними клієнтами	Співпраця з перевіреними постачальниками	Подальша співпраця	Зменшення витрат, за рахунок наданих знижок
Вартість наданих послуг, виконаних робіт	Зростання цін	Подальше зростання	Збільшення собівартості

Джерело: побудовано автором за матеріалами підприємства

Вплив постачальників, навпаки, на сьогодні оцінюється як нейтральний. Зростання цін на витратні матеріали та комплектуючі може нівелювати переваги довгострокових контрактів, таких як гарантії своєчасних поставок, договірна стабільність і оперативність логістики. Проте ТОВ «Шторм-нет» вдало компенсує цей вплив за рахунок інвестицій у технологічні інновації, що дозволяє зберігати високу конкурентоспроможність навіть в умовах зростаючих витрат.

Конкурентне середовище, у якому функціонує підприємство, є достатньо насиченим. Жорстка конкуренція стимулює компанію до впровадження новітніх рішень, модернізації технічної бази та розширення асортименту послуг, що дозволяє ТОВ «Шторм-нет» залишатися одним з

провідних гравців у своєму сегменті.

Для комплексної оцінки зовнішнього середовища важливо проаналізувати чинники макросередовища, до яких належать: політико-правові, економічні, технологічні, демографічні, природні та соціокультурні аспекти. Варто зазначити, що ці фактори мають різний ступінь впливу на функціонування підприємства.

Політико-правова складова макрооточення має особливе значення, оскільки правове регулювання, державна політика, нормативна база, інституційна підтримка та система державного контролю формують правове поле для діяльності підприємства. ТОВ «Шторм-нет» дотримується вимог чинного законодавства, виконує розпорядження регуляторних органів та забезпечує прозорість своєї діяльності у межах законодавчої бази.

Економічне середовище чинить суттєвий вплив на результати господарської діяльності. Зокрема, на підприємство впливають купівельна спроможність споживачів, зміни у державній фінансово-кредитній політиці та рівень еластичності попиту.

Основними клієнтами ТОВ «Шторм-нет» є юридичні та фізичні особи міста Кропивницький і Кіровоградської області, тому платоспроможність цього сегмента ринку є визначальним чинником. За останні роки купівельна спроможність споживачів зростала у номінальному вираженні, однак у реальних цінах зберігалась на стабільному рівні.

Водночас фінансово-кредитна політика держави залишається нестабільною, що створює додаткові бар'єри для розвитку підприємства. Зокрема, обмежений доступ до пільгових фінансових ресурсів стримує реалізацію інвестиційних проєктів і масштабування бізнесу.

Технологічний фактор є надзвичайно актуальним, оскільки стрімкий розвиток науково-технічного прогресу, впровадження інформаційних технологій та інновацій у сфері телекомунікацій спричинили суттєві зрушення у галузі. ТОВ «Шторм-нет» активно впроваджує інноваційні рішення, що дозволяє підприємству зберігати високий рівень адаптивності до змін

технологічного середовища.

Важливими, але менш інтенсивними у впливі залишаються демографічні, природні та соціокультурні чинники. Вони опосередковано впливають на споживчу поведінку, мобільність клієнтів, потребу в інформаційних послугах, а також на комунікаційні стандарти в регіоні.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що діяльність ТОВ «Шторм-нет» формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Високий рівень конкуренції змушує підприємство постійно інвестувати у розвиток і технології, що дозволяє зберігати лідируючі позиції на ринку. Результати аналізу сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз із боку зовнішнього середовища представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка середовища функціонування ТОВ «Шторм-нет»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Відповідність структури поставленим перед підприємством завданням</p> <p>Оптимальне співвідношення централізації та децентралізації управління</p> <p>Чітка постановка завдань</p> <p>Високий професійний рівень</p> <p>Наявність жорсткої трудової дисципліни у колективі</p> <p>Можливість інвестувати кошти в господарську діяльність</p> <p>Постійна поінформованість про розвиток ринків та технологій</p> <p>Якісне виконання робіт</p> <p>Ефективна робота в маркетинговій сфері</p> <p>Враховання потреб споживачів</p>	<p>Керівники окремих відділів з вираженим авторитарним стилем керівництва</p> <p>Дублювання низки функцій в окремих підрозділах</p> <p>Жорстка трудова дисципліна деколи призводить до соціального напруження в колективі</p> <p>Недостатнє використання засобів стимулювання збуту</p> <p>Недостатня увага розвитку маркетингу</p>
Можливості	Загрози
<p>Можливість виходу на ринки сусідніх областей</p> <p>Можливість розширення масштабів діяльності</p> <p>Концентрація зусиль на збільшенні частки ринку</p> <p>Найоптимальніший вибір сегментів ринку для окремих видів діяльності</p>	<p>Економічна нестабільність в Україні</p> <p>Високі податкові ставки</p> <p>Збільшення темпів інфляції</p>

Джерело: побудовано автором за матеріалами підприємства

Для ефективного зміцнення наявних сильних сторін та мінімізації потенційних загроз ТОВ «Шторм-нет» доцільно орієнтуватися на розширення ринкової присутності шляхом освоєння нових сегментів, удосконалення фінансового менеджменту, підвищення якості та конкурентоспроможності

наданих послуг, а також підтримки сталого позитивного іміджу підприємства серед споживачів і партнерів.

Успішна реалізація зазначених завдань потребує впровадження цілісної системи стратегічного управління та довгострокового планування. Важливо забезпечити регулярний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища за допомогою аналітичних і діагностичних інструментів, що дозволить своєчасно виявляти ризики й адаптувати стратегію підприємства до змін ринкових умов.

Аналіз зовнішнього середовища діяльності підприємства свідчить про доцільність упровадження превентивних регуляторних механізмів, спрямованих на збереження частки ринку ТОВ «Шторм-нет» та недопущення втрати конкурентних позицій у результаті впливу нестабільних макроекономічних чи галузевих чинників.

2.3. Аналіз практик підбору та навчання персоналу в ТОВ «Шторм-нет»

Команда ТОВ «Шторм-нет» — це згуртований колектив з 26 штатних працівників, які забезпечують стабільну роботу компанії у сфері інформаційних технологій та телекомунікацій. Незважаючи на відносно невелику чисельність, кожен співробітник є цінним активом, що вносить свій внесок у розвиток компанії завдяки професіоналізму, гнучкості, технічним знанням та здатності до адаптації в умовах швидких змін.

Однією з ключових функцій системи управління персоналом є ефективна організація процесу підбору та адаптації нових фахівців. Через обмежені ресурси в умовах воєнного стану та нестабільного економічного середовища, компанія вдається до раціонального підбору кадрів, використовуючи точковий рекрутинг, особисті рекомендації та онлайн-платформи.

Особливу увагу в ТОВ «Шторм-нет» приділяють розвитку персоналу, зокрема — фахівців технічних напрямів (інженери зв'язку, ІТ-фахівці, технічна підтримка). Працівники заохочуються до проходження сертифікацій, онлайн-курсів, участі у профільних вебінарах та заходах, що сприяють підвищенню їхньої кваліфікації.

Одним із позитивних аспектів організації навчання персоналу в компанії є впровадження менторської підтримки для нових співробітників.

На початкових етапах роботи ТОВ «Шторм-нет» призначає менторів — досвідчених працівників, які супроводжують новачків, надаючи їм консультації та допомогу в процесі адаптації та освоєння посадових обов'язків.

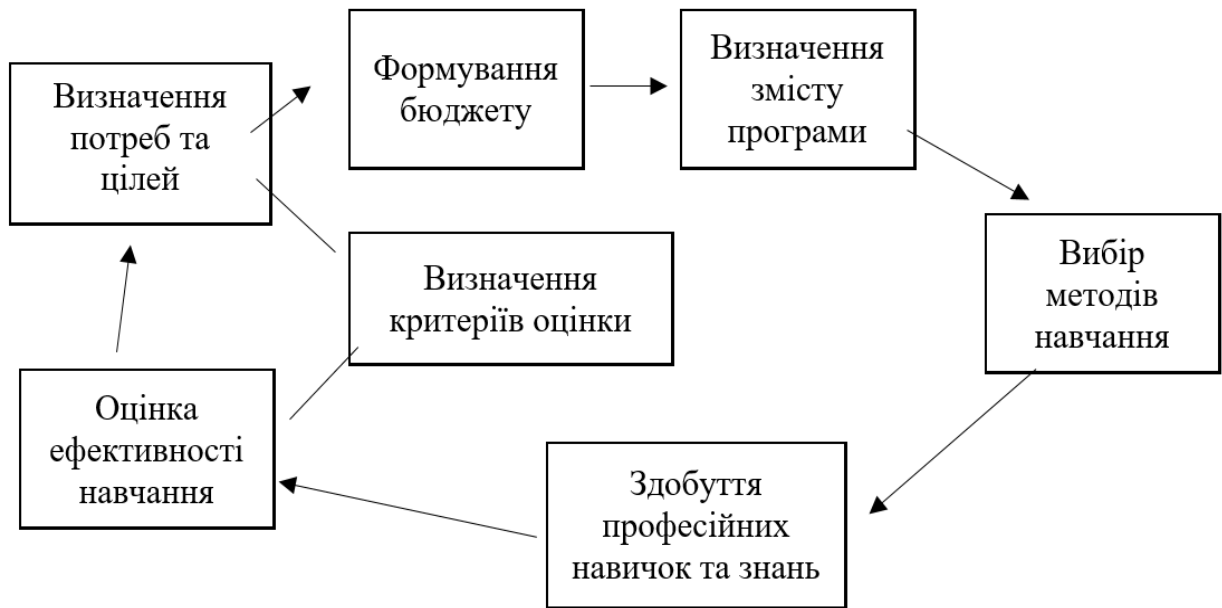
Разом з тим, недоліком цього процесу є те, що більшість навчальних заходів, зокрема менторство, здійснюється в онлайн-форматі, що частково знижує ефективність засвоєння матеріалу та ускладнює налагодження внутрішньої комунікації на стартових етапах.

Процес організації професійного навчання у ТОВ «Шторм-нет» представлений на рис. 2.2 і має комплексний та безперервний характер.

Перш ніж розпочати навчальні заходи, підприємство здійснює аналіз потреб як організації в цілому, так і її персоналу. Це включає визначення браку знань, навичок і компетенцій, які є критично важливими для досягнення стратегічних цілей.

На початку кожного року проводяться стратегічні сесії з керівництвом, під час яких формується бачення розвитку компанії на середньострокову перспективу.

Виходячи з визначених пріоритетних напрямів і проєктів, формуються потреби у підготовці персоналу, а також встановлюються критерії оцінки ефективності навчального процесу. Як правило, після завершення кожного курсу або тренінгу працівники проходять тестування, що дозволяє оцінити рівень засвоєння знань.



**Рис. 2.2. Процес організації професійного навчання
ТОВ «Шторм-нет»**

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

На підставі виявлених потреб формують навчальний бюджет, який здебільшого охоплює витрати на оплату послуг тренерів або інструкторів. Координацією всього навчального процесу займається методичний відділ офісу управління проектами — команда з трьох осіб, яка відповідає за планування, реалізацію та контроль навчальних заходів. Окрім цього, саме цей підрозділ проводить регулярне оцінювання ефективності підвищення кваліфікації, зокрема через тестування працівників один раз на пів року.

Основною формою розвитку персоналу на досліджуваному підприємстві є електронне навчання (e-learning, e-training), що здійснюється за допомогою сучасних веб-технологій. Приблизно 90 % співробітників надають перевагу саме дистанційному формату навчання, оскільки значна частина команди працює віддалено. Офлайн-заняття, натомість, проводяться лише в окремих випадках і не є домінуючою практикою.

Структура персоналу ТОВ «Шторм-нет» умовно поділена на дві основні групи відповідно до функціонального спрямування.

Перша група охоплює фахівців технічного напрямку: програмістів,

проджект-менеджерів, інженерів-тестувальників та інших учасників процесу розробки програмного забезпечення.

Друга група включає співробітників бізнес-напрямку, зокрема спеціалістів із продажів, маркетингу та обслуговування клієнтів.

Особливий акцент у системі навчання зроблено на нових співробітниках, що починають кар'єру з позиції junior.

Для цієї категорії передбачено навчальні програми, які охоплюють ключові функціональні сфери, пов'язані з розробкою ПЗ.

Основну увагу приділено розвитку професійних (hard) навичок, зокрема технічних інструментів і методів, необхідних для створення цифрових продуктів.

Електронне навчання також активно застосовується у підготовці та розвитку топ-менеджменту компанії. Близько 10–15 % керівників, включаючи CEO, проходять е-курси, спрямовані на вдосконалення управлінських компетенцій та адаптацію до динамічних змін у бізнес-середовищі.

Щодо методів залучення персоналу, на підприємстві переважає використання цифрових HR-інструментів, зокрема сучасних рекрутингових платформ, аналітичних систем і технічного тестування, що дозволяє ефективно здійснювати підбір фахівців відповідно до конкретних вимог та проєктних потреб (рис. 2.3).

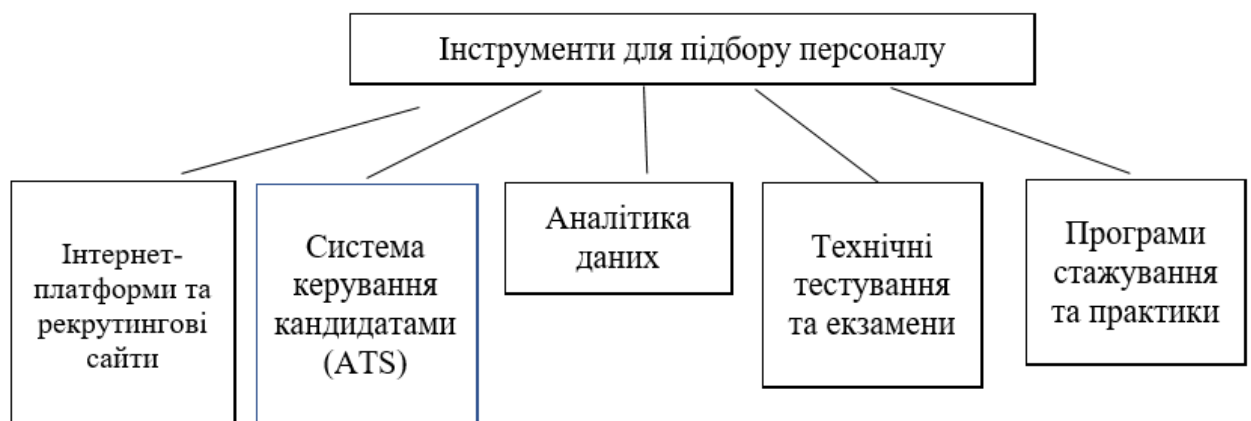


Рис. 2.3. Ключові інструменти підбору персоналу ТОВ «Шторм-нет»

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

Цифрові платформи та інструменти підбору персоналу відіграють ключову роль у формуванні кадрового потенціалу підприємства.

У своїй рекрутинговій діяльності ТОВ «Шторм-нет» активно використовує провідні інтернет-ресурси, зокрема LinkedIn, Indeed, Glassdoor та Monster, що забезпечують широке охоплення цільової аудиторії. Завдяки вбудованим фільтрам, ці платформи дозволяють ефективно сегментувати кандидатів за рівнем досвіду, технічними навичками, галузевою спеціалізацією та іншими критеріями.

Системи автоматизованого управління кандидатами (ATS) є важливим елементом цифрової рекрутингової екосистеми компанії. Вони дозволяють централізовано керувати всіма етапами підбору персоналу — від публікації вакансій і прийому резюме до формування баз даних кандидатів, планування співбесід і зберігання історії взаємодій. Завдяки автоматизації рутинних процесів, ATS суттєво підвищують швидкість і якість відбору.

Аналітика даних стала ще одним інструментом підвищення ефективності HR-процесів. Завдяки застосуванню методів аналізу великих даних та алгоритмів машинного навчання, компанія має змогу оцінювати релевантність кандидатів, виявляти ринкові тренди та прогнозувати ймовірність успішної адаптації потенційного працівника. Це забезпечує прийняття більш обґрунтованих рішень щодо працевлаштування.

Для перевірки професійних компетенцій у компанії широко застосовуються технічні тести, завдання та спеціалізовані іспити. Зокрема, кандидатів можуть залучати до виконання практичних кейсів з написання коду, вирішення алгоритмічних задач або моделювання прикладних ситуацій. Це дозволяє всебічно оцінити їхню технічну підготовку.

Окремим напрямом є стажування та практичні програми для студентів і випускників, що дає можливість виявити перспективних молодих фахівців та забезпечити їхнє цільове професійне зростання в межах компанії. Такий підхід сприяє формуванню резерву кадрів і адаптації молоді до вимог ринку IT.

Процес рекрутингу в компанії реалізується поетапно, з чітко

визначеними кроками, починаючи з аналізу кадрових потреб і завершуючи інтеграцією нових співробітників в організаційне середовище (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Етапи підбору персоналу ТОВ «Шторм-нет»

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

Аналізуючи вищесказане, вважаємо, що основними етапами процесу підбору персоналу виступають такі:

1. **Визначення кадрових потреб:** першим кроком у процесі найму є ідентифікація потреб компанії у персоналі. Це включає формування переліку актуальних вакансій, визначення вимог до кваліфікації, досвіду, професійних і особистісних якостей кандидатів. Такий аналіз дає змогу сформувати чіткий профіль посади та задати параметри пошуку.

2. Пошук кандидатів (рекрутинг): на цьому етапі здійснюється активний пошук потенційних претендентів. Для цього компанія використовує провідні рекрутингові платформи (наприклад, LinkedIn, Glassdoor, Indeed) та професійні спільноти. У разі потреби залучаються зовнішні рекрутингові агентства або проводиться внутрішній відбір серед діючого персоналу.

3. Скринінг та попередній відбір: аналізуються отримані резюме на відповідність заявленим критеріям. Кандидати, які не відповідають вимогам, відсіюються, а ті, що демонструють релевантний досвід та навички, проходять до наступного етапу.

4. Проведення співбесід: відібрані кандидати запрошуються на співбесіди. Зазвичай перша зустріч відбувається у форматі відеоконференції (наприклад, через Google Meet), після чого можливе проведення особистої зустрічі в офісі (якщо кандидат перебуває в регіоні) або фінальної онлайн-співбесіди. Під час зустрічі оцінюються технічна компетентність, мотивація, відповідність корпоративній культурі та комунікативні навички.

5. Оцінювання технічних компетенцій: для технічних спеціальностей проводиться додаткове тестування: виконання практичних завдань, технічних кейсів, написання коду або проходження профільних іспитів. Це дозволяє об'єктивно оцінити професійний рівень кандидата.

6. Оформлення пропозиції про працевлаштування: кандидат, який успішно пройшов усі попередні етапи, отримує офіційну пропозицію (job offer), де зазначені умови праці, розмір заробітної плати, графік роботи, соціальні гарантії тощо.

7. Інтеграція нового працівника в компанію: після прийняття пропозиції новий співробітник проходить процедуру адаптації. Цей процес включає ознайомлення з корпоративною культурою, внутрішніми регламентами, командою, а також – проходження вступного навчання.

Таким чином, діяльність ТОВ «Шторм-нет» у сфері підбору та навчання персоналу є цілеспрямованою та системною.

Попри складну зовнішньоекономічну ситуацію, зумовлену війною,

фінансовою нестабільністю та інфляційними ризиками, компанія демонструє стійкий розвиток, що підтверджується фінансовими показниками та стабільністю внутрішніх процесів.

Управління персоналом розподілено між двома ключовими структурами: методичним відділом офісу управління проектами, що відповідає за організацію навчання, та відділом кадрів, який здійснює підбір персоналу.

Навчальний процес базується переважно на електронних форматах (e-learning, e-training), що є найбільш прийнятними в умовах гнучкого графіка та дистанційної форми зайнятості.

Для залучення нових співробітників компанія активно використовує сучасні HR-інструменти: онлайн-платформи для пошуку кандидатів, системи управління резюме (ATS), аналітику даних, технічне тестування та програми стажування, що дозволяє не лише залучати талановитих фахівців, а й забезпечувати якісний процес відбору, орієнтований на потреби підприємства.

Таким чином, доречно зробити загальний висновок, що процес підбору персоналу на досліджуваному підприємстві, загалом, є задовільним, поряд із тим має місце необхідність підвищення ефективності, в першу чергу в контексті забезпечення конкурентних позицій на ринку.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДБОРУ ТА НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Визначення перспективних напрямів удосконалення діяльності підприємства

В реаліях сьогодення в Україні склалася нестабільна економічна та політична ситуація, що, безумовно, впливає на діяльність будь-якого бізнесу. ІТ-компанія «Штор-нет» також не є винятком, тому ми маємо ситуацію в якій необхідно дуже швидко адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища та гнучкої діяльності.

Як вже було сказано, що ТОВ «Шторм-нет» працює за стратегією «збереження наявного стану», це розумне рішення, враховуючи всі зовнішні ризики. По-друге, фірма має достатні можливості для реалізації стратегії «диференціації».

По-перше, незважаючи на кризу, ІТ-індустрія продовжує активно розвиватися, обсяги експорту ІТ-послуг стабільно зростають, і з кожним роком випускається все більше ІТ-фахівців.

По-друге, конкуренти виглядають слабшими, ніж раніше, оскільки їхні прибутки зростають не такими високими темпами. Таким чином, настав час для керівництва підприємства скористатися цією слабкістю. Конкуренти не застосовують стратегії динамічного зростання і, більш того, здається, що не бажають ризикувати. Тому це чудовий час для зміцнення позицій цієї компанії на ринку ІТ-послуг в Україні.

Удосконалення стратегічного управління недостатньо. Підприємство має розвивати окреслені проблеми в інших сферах своєї діяльності. Другий момент – ефективність віртуальних команд. Пандемія та війна принесли загальну віртуалізацію в ІТ-сферу, тобто перенесення місць роботи співробітників у віртуальне середовище (інакше кажучи, онлайн), взаємодія з яким здійснюється за допомогою останніх досягнень комунікаційних

технологій. Це була тенденція протягом останніх двох десятиліть, але за останні 3 роки вона прискорилося в кілька разів.

Сильні та слабкі сторони віртуальних команд описані в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Сильні та слабкі сторони віртуальних команд

Переваги	Недоліки
Віртуальні команди економлять гроші організації: витрати на офіс нижчі, оскільки члени групи можуть часто працювати вдома або у віддаленому місці, яке не належить компанії.	Інтернет: хоча деякими технологічними проблемами, пов'язаними із серверами та комп'ютерами, можна керувати, якщо є фінансові ресурси, локальні перебої в Інтернеті та порушений доступ можуть зробити віртуальні команди безсильними.
Деякі члени робочих груп можуть насолоджуватися гнучкістю, яку пропонують віртуальні команди. Хоча деякі з них вважають за краще дотримуватися звичайного робочого часу, іншим надається більше свободи працювати протягом дня - до тих пір, поки вони виконують призначені завдання вчасно	З використанням деяких сучасних інструментів комунікації спілкування може бути величезною перешкодою для подолання: проблема поширена у текстових повідомленнях або електронних листах, де тон може бути неправильно інтерпретований. Це може зруйнувати довіру, що дуже важливо для віртуальних команд.
Коли наймають віртуальні команди, можна також підвищити продуктивність праці роботою по змінах.	Часто віртуальні команди лише тимчасово працюють разом, що також ускладнює набуття довіри та зв'язків між працівниками.
	Управлінці повинні мати дуже хороші комунікативні навички та відповідні інструменти для розподілу, моніторингу та відстеження прогресу команди. Особливо це стосується питань віртуального управління проектами

Джерело: сформовано автором

Віртуалізація, незважаючи на всі можливі переваги, сильно впливає на ефективність проектних команд. Це в першу чергу призводить до зниження участі та залучення працівників, оскільки використання віртуального середовища для спілкування з рештою команди негативно впливає на їхню мотивацію.

По-друге, існує дещо обмежений контроль над діями цих працівників у віртуальних групах, що призводить до змін у продуктивності роботи та впливає на основні показники, які використовуються для відстеження результатів роботи. Зрештою, лідери груп, які керують такими віртуальними

проектами, стикаються з найскладнішими проблемами через необхідність адаптуватися до нових умов робочого середовища. Їм доведеться «використовувати більш ефективні методи організації роботи, адаптації існуючих методологій розвитку, особливо у випадку ІТ-компаній, і вміти дуже швидко реагувати на зміни в роботі та настрої співробітників, що вимагає високої адаптивності та гнучкості».

Пропонуємо перевести основну частину команди на виїзну роботу з можливістю віддаленої роботи 25% робочого часу.

Корпоративів і очних зустрічей проводити не можна, оскільки зараз частина команди знаходиться за межами країни. Ще однією перевагою офлайн-команди є можливість прямого спілкування між учасниками, що допомагає підвищити ефективність спілкування та зменшити кількість помилок. Коли люди працюють в одній фізичній зоні, вони можуть легко зв'язатися один з одним, щоб дуже швидко вирішити будь-які проблеми, які потрібно вирішити, і прийняти рішення.

Ми пропонуємо сформулювати вимогу, щоб усі спеціалісти, які займаються проектною роботою, мали можливість працювати в офісі 75% робочого часу.

Крім того, на ТОВ «Шторм-нет» недостатньо уваги приділяється психологічному стану колективу. Пропонуємо запровадити на ТОВ «Шторм-нет» стрес-менеджмент, який допоможе підвищити продуктивність колективу та запобігти психологічному вигорянню.

По-перше, організуйте безкоштовні онлайн-тренінги психологічної підтримки персоналу, щоб озброїти співробітників інструментами та навичками боротьби зі стресом у воєнний час. Це дозволить працівникам надавати підтримку без додаткових витрат.

При цьому також варто подумати про те, щоб на штатну ставку влаштувати психолога, який працюватиме з працівниками та зможе професійно допомогти їм у будь-який момент. Вартість його роботи становить близько 25 тисяч гривень, але ці витрати того варті, адже робота психолога

може позитивно вплинути на продуктивність праці персоналу. Наприклад, дослідження, проведені в Ізраїлі та Європі, доводять, що програми психологічної підтримки співробітників призводять до зменшення прогулів, зниження стресу та підвищення задоволеності роботою. Наприклад, дослідження показало, що підвищення трудової мотивації може збільшити продуктивність на 20-50%. Приймаючи нижнє значення цього показника (20%), ми можемо збільшити цей параметр послуг до наступного року, які компанія буде продавати на рік під впливом підвищення якості мотиваційної роботи персоналу.

Психологічна профілактика стресу та синдрому вигорання в умовах організації може передбачати використання різних технологій: удосконалення способів діяльності, оптимізація міжособистісної взаємодії в колективі, підвищення соціально-психологічної компетентності спеціалістів, заходи, що підвищують значущість професії, оптимізація психологічного клімату в організації, особистісно-орієнтована діагностика та визначення симптомів, на які з'являється стрес, тощо. Впровадження стрес-менеджменту підвищить продуктивність і мотивацію співробітників в умовах війни і нестабільності зовнішнього середовища.

Таким чином, основними напрямками вдосконалення діяльності ТОВ «Штом-нет» є:

- зміна плану диверсифікації;
- створення онлайн груп;
- більше уваги до психічного стану працівників і початок боротьби зі стресом на фірмі.

Заходи диверсифікують діяльність ТОВ «Штом-нет», збільшать прибуток і частку ринку. Будуть спрямовані на забезпечення психологічної підтримки для працівників, таким чином зменшуючи стрес і втому, роблячи їх більш продуктивними та задоволеними своєю роботою, таким чином роблячи підприємство стабільним за наявності викликів і змін.

3.2. Розробка та обґрунтування заходів щодо оптимізації процесів підбору і навчання кадрів

Пропонуємо наступні кроки для вдосконалення системи підбору та навчання персоналу на підприємстві:

- розвиток освітньої діяльності ТОВ « Шторм-нет ».
- застосування соціального рекрутингу.
- розвиток соціально-психологічних навичок персоналу та підбір персоналу з урахуванням корпоративної культури підприємства.

Вдосконалення підбору та навчання персоналу є основою, від якої залежить успіх підприємства в умовах трансформації. Основними передумовами змін на підприємстві є:

1. Конкурентне середовище: в ІТ-індустрії конкуренція на ринку праці дуже висока. Важливо мати команду професіоналів, здатних якісно виконати роботу в найкоротші терміни та адаптуватися до нових технологій та вимог ринку. Поліпшення підбору кадрів збільшить кількість доступних талановитих спеціалістів, які мають необхідні навички та досвід.

2. Мінімізація втрат: неправильний вибір персоналу може призвести до великих втрат на підприємстві, які проявляються у вигляді низької продуктивності, високої плинності персоналу та втрати цінних кадрів. Удосконалення процесу підбору персоналу допоможе знизити ймовірність вибору невідповідних кандидатів і забезпечити відповідність нових співробітників вимогам підприємства.

3. Покращення командної роботи: відбір співробітників на основі їхніх комунікаційних навичок і приділення більшої уваги співпраці під час процесу найму додасть сили командній роботі. Хороше спілкування та взаємодія між працівниками призводять до підвищення продуктивності завдяки створенню кращих стосунків.

4. Розвиток талантів: ІТ-індустрія змінюється дуже швидко, тому є потреба в механізмах постійного навчання та розвитку персоналу.

Удосконалення процесу навчання дозволить компанії підтримувати кваліфікацію своїх співробітників на сучасному рівні, що сприятиме їх професійному зростанню та збереже конкурентоспроможність компанії на ринку.

5. Залучення та утримання талантів: розроблена програма найму та навчання виявляється привабливою для найталановитіших кандидатів, допомагаючи компанії залучати та утримувати найкращих спеціалістів. Це дозволить ІТ-компанії створити належну команду та гарантувати її існування.

Удосконалення процесу найму та навчання в межах компетенції ІТ-компанії є стратегічним кроком, який допоможе компанії залучати, розвивати та утримувати найкращих талантів, забезпечуючи при цьому її конкурентоспроможність і успіх у швидко мінливому світі технологій.

Найпершим кроком для покращення підбору персоналу в компанії є використання соціального рекрутингу.

Соціальний рекрутинг - це стратегія пошуку кандидатів в соціальних мережах за допомогою різних інструментів. Це сучасний спосіб спілкування між кандидатом і рекрутером.

Основні позитивні аспекти співпраці з кандидатами в соціальних мережах наведено на рисунку 3.1.

Навіть користуючись цим інструментом підбору персоналу, варто розуміти, що на сьогоднішній день не існує універсальної мережі, яка б забезпечувала пошук співробітників усіх професій. Тому важливо розуміти специфіку кожного з них. Кожна професійна мережа має свої характеристики, спрямовані на потреби галузі чи сектору ринку праці. Використання кожної мережі вимагає вивчення її можливостей, аудиторії та правил.

Наприклад, LinkedIn є великою професійною мережею, основною метою якої є зв'язок із професіоналами та наймання людей. Тоді як інші, такі як dou.ua та djinni.com, зосереджені в ІТ-сфері та пропонують перспективу знайти та залучити ІТ-експертів. Таким чином, при складанні плану персоналу правильним вибором буде вибір тих мереж, які найкраще відповідають

потребам компанії та посадам, які потрібно заповнити.

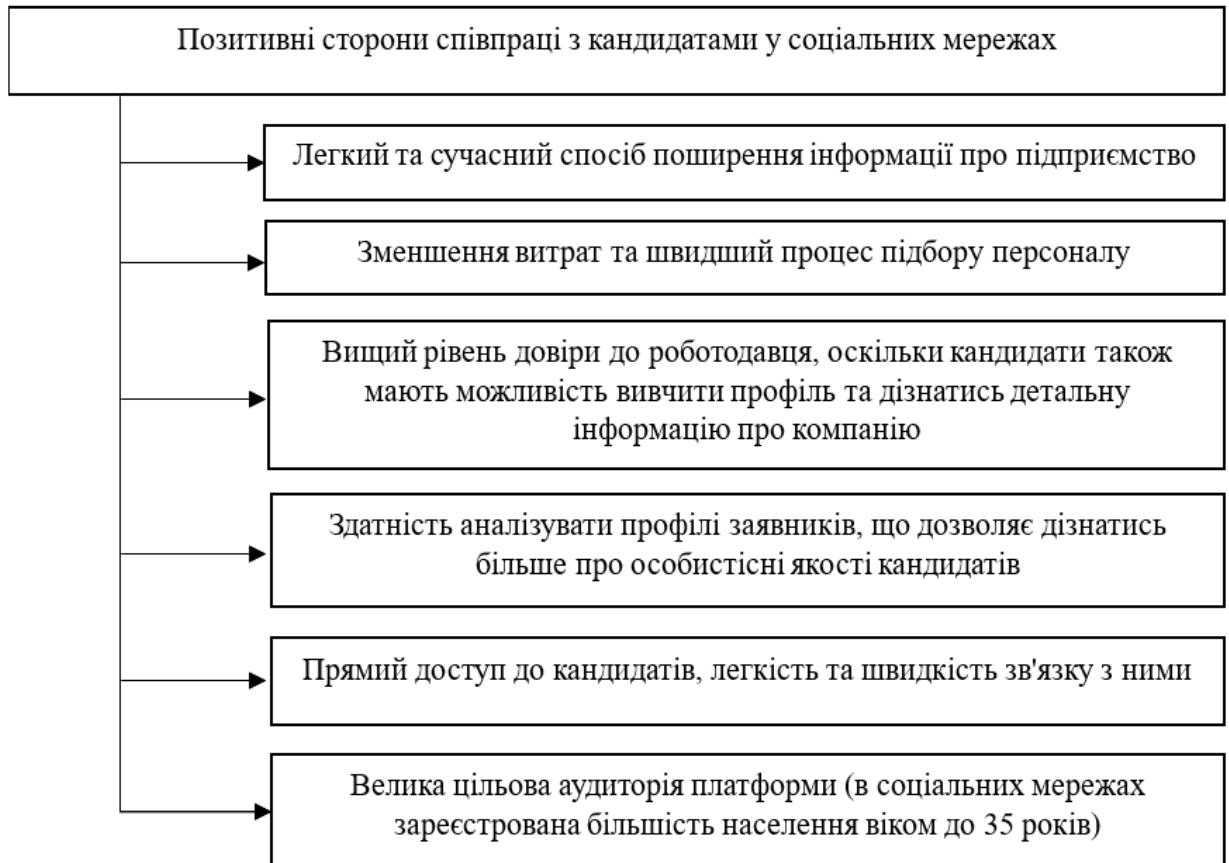


Рис. 3.1. Позитивні результати використання соціальних платформ у процесі підбору персоналу

Джерело: сформовано автором

Більшість топ-менеджерів відділу кадрів лідирують у встановленні нових тенденцій у сфері кадрів. Наступні ключі були виділені як важливі фактори для відбору бригад в ІТ-фірмі:

1. Соціальні мережі є невід'ємним інструментом пошуку потрібних кандидатів. Успішними є ті компанії, які розширюють інформаційне поле для вакансії, корпоративної інформації, використовують спеціальні HR-інструменти. «Амбасадорами» HR-бренду в компанії є співробітники. Інформації поширюється співробітниками організації у 8 разів більше, ніж просто розміщення на корпоративній сторінці.

2. Межі між HR і маркетингом стають менш чіткими. Сучасні менеджери з підбору персоналу повільно відкриваються до сфери соціальних медіа,

оскільки вони відповідають за місію брендингу компанії та створення контенту.

3. Залучення пасивних кандидатів. Навіть якщо людина не планує найближчим часом змінювати роботу, правильно подана інформація може вплинути на неї і навіть змінити її кар'єрні плани.

4. Технології та автоматизація та, зокрема, процеси найму створюють шлях для відкриття аналітики соціальних мереж.

5. Це мобільний рекрутинг. Компанії адаптують свої сайти та сторінки під мобільний формат для більш зручного пошуку та залучення кандидатів.

6. Звільнення «дошок оголошень». Було офіційно доведено, що певні класи кандидатів швидше реагують на вакансії, розміщені на сторінках кар'єри фірм, ніж на звичайних сайтах роботи. Важливо налаштувати рекламу на правильну аудиторію мережі.

Застосування цих відповідних факторів у сфері вибору та розвитку персоналу допоможе ТОВ «Штор-нет» підвищити ефективність і залучити кращих кандидатів у свої проекти та команди.

Рекрутинг в Instagram має свої особливості, які відрізняють його від інших способів підбору працівників (рис. 3.2):

1 Довгострокове дослідження ринку та зростання бренду HR: використовуючи Instagram для найму персоналу, фірми можуть створити та підтримувати свій бренд роботодавця протягом тривалого часу. Це передбачає активне ведення облікових записів, публікацію цікавого контенту про фірму, її цінності та культуру, що допомагає залучати талановитих кандидатів.

Концентрація процесу найму навколо однієї конкретної соціальної мережі: якщо Instagram є тією конкретною платформою, на якій шукають кандидатів, то різні інструменти, доступні Instagram, можуть активно використовуватися рекрутерами, щоб рекламувати наявні вакансії та доводити їх до відома претендентів.

Примусове підпорядкування правилам і нормам Інтернет-спільноти найму в Instagram: Рекрутинг в Instagram повинен відповідати правилам і

нормам Інтернет-спільноти. Це означає, що рекрутер має належним чином враховувати культуру та етику платформи та поважати їх під час пошуку шляхів ефективної взаємодії з потенційними кандидатами.

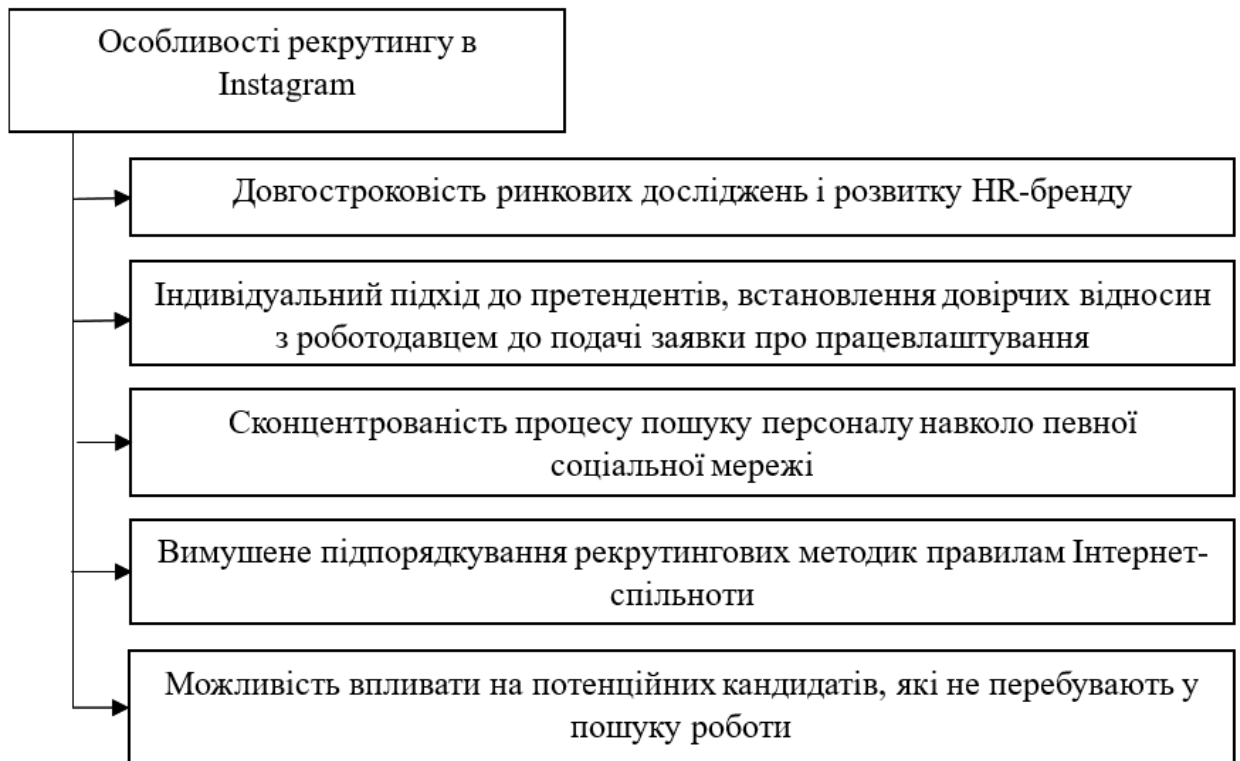


Рис. 3.2. Особливості рекрутингу в Instagram

Джерело: сформовано автором

Можливість впливати на потенційних кандидатів, які зараз не шукають роботу: Instagram дозволяє взаємодіяти з потенційними кандидатами, навіть якщо вони зараз не шукають роботу активно. Рекрутери можуть створювати цікавий контент, відображати цінності компанії, привертати увагу талановитих професіоналів, які можуть бути зацікавлені у співпраці.

Індивідуальний підхід до претендентів, встановлення довірчих стосунків з роботодавцем перед працевлаштуванням. Особисте спілкування між рекрутером і потенційним кандидатом допомагає встановити індивідуальний контакт, дозволяючи створити довірчі стосунки перед працевлаштуванням. Вони можуть спілкуватися за допомогою коментарів або будь-якої іншої форми спілкування, щоб взаємодіяти та вибудувати довіру один одному.

Використання Instagram для рекрутингу відкриває широкі можливості для вдосконалення системи підбору та навчання персоналу, забезпечення довгострокової взаємодії, індивідуального підходу та активного залучення потенційних кандидатів.

Наступною пропозицією щодо вдосконалення системи підбору та навчання персоналу на ТОВ «Штор-нет» є розвиток освітньої діяльності підприємства. Це допоможе компанії:

- підвищити впізнаваність;
- урізноманітнити свою діяльність;
- формувати кадровий резерв підприємства.

В Україні спостерігається тенденція до зростання освітніх послуг в ІТ-секторі, і з 2006 року на цьому ринку працює ТОВ «Штор-нет», фахівці компанії мають не тільки необхідні знання, але й досвід для проведення освітньої діяльності.

Щоб реалізувати цей захід, необхідно виконати етапи, як показано на рисунку 3.3.



Рис. 3.3. Етапи впровадження освітньої діяльності в ТОВ «Штор-нет»

Джерело: сформовано автором

Перш за все, ми пропонуємо провести безкоштовні онлайн-тренінги для молоді та розробити активну маркетингову кампанію, щоб поінформувати майбутніх студентів про пропозицію, що сприятиме підвищенню присутності компанії в Україні та довіри до компанії. За нашими оцінками, після безкоштовного навчання 10% студентів залишаться, щоб поглибити свої знання та продовжити навчання, що зробить цих студентів потенційними «покупцями» платних курсів.

Отже, можна організувати кілька потоків студентів щороку, акумулюючи не просто додаткові кошти, а кістяк вчених, досвідчених і кваліфікованих працівників. Третя рекомендація щодо вдосконалення процесу набору та навчання полягає в покращенні особистої/соціальної підготовки персоналу. Тобто: тренінг психологічних і soft skills. Це стає ще більш актуальним для айтишників, оскільки більшість із них є технічно кваліфікованими, а потреба в таких навичках відчувалася найменше, оскільки від цього безпосередньо залежала їхня оплата за роботу та просування по службі.

Як відзначено вище, що в IT-секторі навички співробітників регулярно оцінюються відповідно до стандарту CMM Software CMM, тобто моделі зрілості можливостей, але ця оцінка не включає оцінку навичок персоналу, що є недоліком.

ТОВ «Шторм-нет» має приділяти цьому більше значення, оскільки, на нашу думку, згуртованість команди, а отже, ефективність роботи залежить від соціальних і психологічних навичок співробітників.

Рекомендоване рішення полягає в тому, щоб забезпечити не тільки відповідне навчання, яке згуртує команду, додасть їй емоційного інтелекту та психологічної витривалості, а й підібрати персонал на основі корпоративної культури компанії. Це пов'язано з тим, що для швидкого і успішного виконання проекту співробітник повинен бути не тільки професійним фахівцем, але і мати багато спільного з командою компанії.

Тому ми рекомендуємо, щоб під час стажування належну увагу

приділяли не лише рівню технічних знань працівника, а й «м'яким» навичкам, а також його інтеграції в команду, і якщо будь-що з цього йому не подобається, тоді керівник не сумнівається щодо звільнення кандидата, оскільки довгострокова взаємодія з таким працівником матиме негативні наслідки для продуктивності та ефективності всієї групи.

Для оцінки ефективності впровадження управлінського рішення щодо оптимізації процесу найму персоналу в ТОВ «Шторм-нет», насамперед, необхідно проаналізувати поточні витрати, пов'язані з пошуком кандидатів.

Так, станом на грудень 2022 року вартість доступу до бази резюме на Work.ua по всій Україні (300 контактів на 7 днів) становила 4600 грн, а на кінець 2023 року зросла до 5500 грн, що демонструє приріст на 17,5%.

Для локального пошуку в м. Кропивницький аналогічна послуга подорожчала з 1900 до 2600 грн (+20%). Водночас ці витрати покривають лише можливість перегляду контактів кандидатів — без публікації вакансій чи отримання відгуків. Крім того, платформи накладають обмеження на кількість доступних контактів, що ускладнює масову обробку резюме.

У середньому ТОВ «Шторм-нет» витрачає приблизно 3000 грн на пошук одного кандидата через job-сайти. Проте ефективність таких каналів знижується.

За внутрішньою статистикою ТОВ «Шторм-нет» за 2022 рік, лише 25% працівників були найняті через такі ресурси.

Крім того, HR-менеджерам доводиться обробляти значні обсяги інформації — у середньому переглянути 300 резюме для відбору одного успішного кандидата.

На опрацювання 300 резюме HR-фахівцю потрібно не менше 5 робочих днів. Із них відбирається близько 75 осіб, з якими проводяться телефонні чи онлайн-співбесіди тривалістю по 20 хвилин. Це ще 25 годин або 3–4 робочі дні. До другого етапу проходить близько 18 кандидатів, і на остаточний відбір одного з них необхідно ще до 5 робочих днів. У підсумку компанія витрачає орієнтовно 3000 грн і 15 робочих днів для закриття однієї вакансії.

У порівнянні з цим, використання соціальної мережі Instagram як альтернативного каналу найму суттєво зменшує витрати.

У даному випадку не потрібно оплачувати доступ до баз кандидатів — достатньо якісно вести корпоративну сторінку.

Для цього доцільно залучити SMM-фахівця. Середня зарплата такого спеціаліста в IT-компаніях становить 20 000 грн. Проте ці витрати не варто розглядати як витрати на найм персоналу, оскільки його робота сприяє зміцненню іміджу компанії, підвищенню впізнаваності бренду, залученню клієнтів і нових проєктів. Крім того, ефективно оформлена сторінка в Instagram дозволяє потенційному кандидату швидше ознайомитися з корпоративною культурою та робочою атмосферою.

На основі опитування маркетологів, які спеціалізуються в IT-сфері, визначено, що найдоступніший спосіб рекрутингу в Instagram - публікація вакансій у профільних IT-спільнотах. Середня вартість одного оголошення - 250 грн.

Для досягнення достатнього охоплення рекомендується розміщення в п'яти групах, що становитиме 1250 грн. Такий обсяг охоплення зазвичай генерує близько 25 відгуків (приблизно по 5 на кожну публікацію).

Після аналізу соціальних профілів і короткого відбору HR-менеджер зможе звузити коло до 10 потенційних кандидатів, на що потрібно до 2 робочих днів. Перевагою Instagram є оперативний контакт: більшість користувачів оперативно відповідають на повідомлення. Далі проводиться попередня співбесіда, за результатами якої відбирається 3 кандидати для технічної оцінки та тестування знань (зокрема англійської мови). Цей етап триває ще 2-3 дні.

Таким чином, повний цикл найму через Instagram займає близько 10 робочих днів при витратах у межах 1250 грн. Такий підхід дозволяє оптимізувати витрати, скоротити час пошуку та підвищити ефективність комунікації з кандидатами.

Порівняльну оцінку витрат на закриття однієї вакансії за допомогою job-сайтів і Instagram подано у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Порівняння витрат на підбір персоналу

Метод підбору персоналу	Витрати часу, дні	Фінансові витрати, грн
Інстаграм	10	1250
Work. Ua	15	3000
Різниця, р	1,5	2,4

Джерело: сформовано автором

Отже, можемо зробити висновок, що підбір персоналу за допомогою платформи Work.ua потребує приблизно в 1,5 раза більше часу і майже в 2,4 раза більше фінансових витрат порівняно з альтернативними методами. Хоча на початковому етапі цей інструмент вимагає значних вкладень, варто розглядати їх як інвестицію в формування позитивного іміджу компанії.

Наступною рекомендацією для вдосконалення системи рекрутингу в ТОВ «Шторм-нет» є розвиток освітньої діяльності.

Розглянемо її потенційну ефективність.

Припустимо, що на безкоштовні навчальні програми зареєструється близько 1000 осіб, з яких 10% (тобто 100 осіб) виявлять готовність оплатити навчання. Середня вартість одного платного курсу в сфері ІТ становить 300 доларів США. Розрахуємо орієнтовні витрати на реалізацію такого освітнього проєкту:

- Розробка дизайну курсу: від 500 дол. США.
- Створення функціонального наповнення: від 1500 дол. США.
- Побудова технічної інфраструктури: від 800 дол. США.
- Тестування та налагодження: від 1200 дол. США.
- Рекламна кампанія протягом року: 800 дол. США.
- Оплата праці викладача (600 дол. США) — 7200 дол. США на рік.

Загальні річні витрати на розробку та запуск освітнього курсу становлять близько 12000 дол. США.

Водночас, інвестиції в рекламу у розмірі 800 дол. США дозволяють залучити щонайменше 1200 потенційних слухачів.

Якщо 100 з них оплатять навчання, прибуток складе 100×200 дол. США = 20000 дол. США. Проте навіть часткове перетворення безкоштовних слухачів на платних клієнтів дозволяє швидко компенсувати витрати.

За більш оптимістичним сценарієм (наприклад, 400 платних осіб), дохід складе 80000 дол. США, що повністю покриє всі вкладення вже в перший рік реалізації проєкту.

Таким чином, розвиток власної освітньої платформи є не лише економічно доцільним, але й стратегічно вигідним напрямом. Він дозволяє сформувати внутрішній кадровий резерв, скоротивши витрати на традиційний пошук і відбір працівників.

Що ж до заходів із розвитку soft skills і підбору персоналу, орієнтованого на цінності корпоративної культури, то їх безпосередній фінансовий ефект важко виразити кількісно.

Проте результати внутрішнього опитування працівників ТОВ «Шторм-нет» свідчать, що 85% персоналу зазначили залежність власної мотивації та продуктивності від командної атмосфери, рівня підтримки в колективі та взаєморозуміння, що підтверджує необхідність постійної уваги керівництва до нематеріальних аспектів роботи, адже саме вони значною мірою впливають на ефективність бізнес-процесів.

ВИСНОВКИ

У межах виконання кваліфікаційної роботи досліджено одне з ключових питань сучасного управління персоналом - удосконалення підбору й навчання працівників як засобу посилення кадрової безпеки підприємства.

Проведене дослідження довело, що в умовах постійних змін зовнішнього середовища, зростаючої конкуренції та розвитку ІТ-сфери саме ефективне управління людським капіталом є визначальним фактором стійкості бізнесу.

Теоретичний аналіз показав, що підбір персоналу - це не просто адміністративна функція, а стратегічний інструмент формування трудового потенціалу підприємства.

Сучасні технології відбору кадрів, зокрема рекрутинг, хедхантинг, скринінг, а також інноваційні методи навчання (shadowing, buddying, storytelling) дозволяють оптимізувати процес найму, зменшити кадрову плінність, підвищити мотивацію працівників та ефективність адаптації.

Особлива увага приділена особливостям ІТ-сфери, яка є надзвичайно динамічною і потребує постійного оновлення компетентностей персоналу.

Встановлено, що ринок ІТ-фахівців характеризується дефіцитом кваліфікованих кадрів, високими вимогами до професійних навичок і нестабільністю в структурі зайнятості, що зумовлює необхідність удосконалення механізмів підбору, адаптації, навчання та розвитку співробітників з урахуванням особливостей галузі.

В межах аналітичної частини було досліджено особливості діяльності ТОВ «Шторм-нет», зокрема його фінансову, організаційну та кадрову структуру.

Аналіз показав, що підприємство, незважаючи на обмеженість ресурсів, зберігає високу конкурентоспроможність завдяки мультифункціональності персоналу, стабільній корпоративній культурі, а також орієнтації на інновації та адаптивність.

Оцінка зовнішніх і внутрішніх чинників функціонування виявила сильні сторони (високий рівень автономії, позитивний імідж серед споживачів, якісне технічне обслуговування) та потенційні ризики (нестача фінансових резервів, дублювання функціональних обов'язків, домінування авторитарного стилю управління). Водночас фінансові показники свідчать про поступове зростання внутрішнього потенціалу підприємства у 2022 році — покращення коефіцієнта автономії, зниження боргового навантаження, зростання робочого капіталу.

У результаті аналізу практики підбору та навчання персоналу в ТОВ «Шторм-нет» виявлено як позитивні аспекти (використання менторства, сертифікацій, онлайн-курсів), так і обмеження (низька ефективність дистанційних форматів, відсутність системної моделі розвитку HR-функцій).

Для підвищення стратегічної стійкості підприємства та зміцнення кадрової безпеки рекомендовано:

- впровадити системний підхід до управління персоналом, заснований на стратегічному плануванні, регулярному моніторингу та гнучкому адаптуванні політик найму;
- розвивати внутрішні освітні програми, у тому числі на базі партнерства із ЗВО, що дозволить формувати кадровий резерв і водночас створювати позитивний імідж роботодавця;
- автоматизувати процеси пошуку, адаптації та навчання персоналу із застосуванням HRM-систем та digital-технологій;
- інвестувати в розвиток корпоративної культури, орієнтованої на командну роботу, відкритість і інноваційність.

Таким чином, отримані результати мають не лише теоретичне, а й практичне значення та можуть бути використані для розробки програм кадрового розвитку на підприємствах сфери ІТ та послуг, удосконалення кадрової політики, зниження ризиків плинності кадрів та посилення конкурентоспроможності на ринку праці, що створює підґрунтя для довгострокового зміцнення стратегічної стабільності підприємства в умовах VUCA.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи її забезпечення. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. №8. С. 83–90.
2. Бабенко О. Л. Внутрішній маркетинг у системі HR-менеджменту. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2019. №3. С. 148–153.
3. Беляєва С. О. Методи оцінки ефективності управління персоналом. *Фінанси України*. 2019. №6. С. 74–78.
4. Бондаренко В. К. Проблеми забезпечення кадрового резерву на підприємствах. *Менеджмент і підприємництво в Україні*. 2018. №1. С. 104–108.
5. Гуменюк В. І. Кадрова безпека як компонент загальної безпеки підприємства. *Проблеми економіки*. 2019. №2. С. 111–115.
6. Долішній С. С. Стратегічне управління людським капіталом в умовах глобалізації. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. №4. С. 43–47.
7. Дьяків І. В. Інноваційні технології навчання персоналу: теорія та практика. *Менеджмент і підприємництво в Україні*. 2018. №2. С. 79–85.
8. Живко З. Б. Управління трудовим потенціалом в умовах трансформаційних змін. *Науковий вісник ЛьвДУВС*. 2018. №2. С. 44–50.
9. Затонацький Д. А. Діагностика інсайдерських ризиків у кадровій безпеці підприємства. *Вісник КНУ ім. Шевченка*. 2019. №3. С. 20–27.
10. Касич А. О. Підбір персоналу: сучасні підходи та інструменти. *Бізнес Інформ*. 2018. №4. С. 153–157.
11. Кірейцев Г. Г. Безпека персоналу: категоріальний апарат і ключові показники. *Економіка і організація управління*. 2018. №4. С. 110–116.
12. Коваленко Л. І. Роль корпоративної культури в забезпеченні кадрової безпеки. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. №1. С. 68–72.
13. Козак Ю. Г., Лапко А. Ю. HR-аналітика як інструмент підвищення ефективності кадрової політики. *Економічний простір*. 2020. №159. С. 100–

106.

14. Козловська І. М. Новітні тенденції в управлінні людськими ресурсами. *Вісник Тернопільського нац. екон. ун-ту*. 2020. №2. С. 77–81.

15. Кондратюк Ю. М. Адаптація персоналу як елемент зміцнення кадрового потенціалу. *Менеджмент і підприємництво в Україні*. 2019. №1. С. 58–63.

16. Кузьмін О. Є., Головня І. В. Система підбору персоналу на підприємстві: сучасні підходи. *Бізнес Інформ*. 2019. №1. С. 152–158.

17. Литвиненко Д. В. Трансформація функцій HR-служби в умовах цифрової економіки. *Економіка України*. 2020. №9. С. 17–22.

18. Мандич А. В. Системний підхід до формування стратегії управління персоналом. *Наукові праці НУХТ*. 2018. №24. С. 75–79.

19. Мельник А. Г. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 264 с.

20. Назаренко О. В. Управління стратегічною стійкістю підприємств сфери послуг. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. №1(76). С. 95–101.

21. Остапенко В. І. Досвід впровадження інноваційних форм підбору кадрів у вітчизняній практиці. *Інноваційна економіка*. 2020. №4. С. 50–54.

22. Пережогіна К. А. Інноваційні зміни в системі управління персоналом. *Молодий вчений*. 2019. №4. С. 403–408.

23. Петренко К. М. Рекрутинг як інструмент стратегічного управління персоналом. *Економіка розвитку*. 2019. №3. С. 67–72.

24. Пітель В. І. Особливості впровадження систем управління персоналом в IT-компаніях. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2019. №2. С. 118–123.

25. Савчук В. С. Корпоративна безпека та кадровий потенціал: аналітичний підхід. *Вісник КНУТД*. 2020. №4. С. 34–41.

26. Сахно С. І. HR-технології в умовах Industry 4.0: виклики для України. *Бізнес Інформ*. 2020. №12. С. 112–117.

27. Семенова І. О. Управління персоналом в умовах цифрової трансформації. *Економіка та держава*. 2020. №11. С. 45–49.
28. Сіденко В. А. Аутстафінг і лізинг персоналу: порівняльна характеристика. *Економіка та суспільство*. 2019. №19. С. 132–136.
29. Смоквіна Г. А., Чан Т. Т. Організаційні інструменти управління кадровою складовою системи безпеки. *Економіка і суспільство*. 2019. №20. С. 98–104.
30. Степаненко І. В. Технології управління персоналом на сучасному етапі. *Наукові записки*. 2019. №12. С. 21–25.
31. Струк Н. В. Сучасні підходи до підвищення мотивації персоналу. *Фінанси, облік і аудит*. 2019. №4. С. 42–47.
32. Ткаченко Н. М. Сучасні моделі рекрутингу на підприємствах: тенденції та виклики. *Бізнес Інформ*. 2019. №6. С. 88–92.
33. Черниш Н. І. Організація професійної підготовки та підвищення кваліфікації працівників. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. №11. С. 125–129.
34. Чубай В. О. Стратегії утримання персоналу в умовах високої плинності кадрів. *Економічний форум*. 2020. №1. С. 59–63.
35. Шира Т. Загрози кадрової безпеки підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. №7. С. 532–535.
36. Шкляр Л. Г. Розвиток людського капіталу в сучасній економіці. *Економіка та держава*. 2018. №12. С. 56–59.
37. Штанько Л. В. Управління персоналом в системі економічної безпеки підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. №2. С. 24–28.