

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Кваліфікаційна робота

освітній ступінь - бакалавр

на тему: «Формування лояльності персоналу компанії»

Виконала: студентка 4-го року
навчання

Спеціальності

073 «Менеджмент»

Попович Дарина Вікторівна

Керівник Романченко Н. В.

Рецензент _____

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

«___» _____ 20__ р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Освітній ступінь «Бакалавр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ К.В. Пічик
« __ » _____ 20__ р.

З А В Д А Н Н Я
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Попович Дарина Вікторівна

1. Тема роботи «Формування лояльності персоналу компанії»
керівник роботи Романченко Н.В. к.е.н., доц.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ВНЗ від « 05 » травня 2023 р. № 524-с.

2. Строк подання студентом роботи « 15 » травня 2023 р.

3. План роботи

ВСТУП,

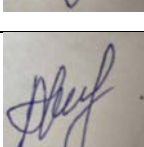
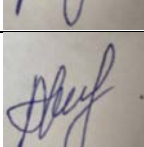
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ
ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ,

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА
ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «Л. П. Я.»

РОЗДІЛ 3. Розроблення пропозицій з формування лояльності персоналу на
підприємстві ТОВ «Л. П. Я.»

ВИСНОВКИ

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайом- лення наукового керівника	Підпис наукового керівника
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад		
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	листопад		
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	листопад – березень		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень		
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)	15.01		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)	01.03		
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)	01.04		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень – початок травня		
8.	Подання на зовнішню рецензію	початок травня		

9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до 15 травня		
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 10 травня		
11.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	до 14 травня		

Графік узгоджено «10» жовтня 2022 р.

Науковий керівник



(підпис)

Романченко Н. В.

(прізвище та ініціали)

Виконавець кваліфікаційної роботи



(підпис)

Попович Д. В.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ.....	8
1.1. Аналіз різних підходів до визначення лояльності персоналу	8
1.2. Важливість лояльності працівників для економічної безпеки підприємства	13
1.3. Розгляд способів формування лояльності	14
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «Л. П. Я.».....	20
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Л. П. Я.».....	20
2.2. Внутрішня та зовнішня характеристики ТОВ «Л.П.Я.»	23
2.3. Дослідження методів формування лояльності персоналу ТОВ «Л.П.Я.».....	41
РОЗДІЛ 3. Розроблення пропозицій з формування лояльності персоналу на підприємстві ТОВ «Л. П. Я.».....	43
3.1. Пропозиції для формування лояльності на ТОВ «Л. П. Я.».....	43
3.2. Практичні засади реалізації пропозицій для формування лояльності працівників.....	44
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів	50
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ.....	61

ВСТУП

В умовах нестабільного економічного становища в країні проблема формування лояльності персоналу підприємства набуває високої актуальності, адже в такому середовищі важливим стає підвищення ефективності роботи організації та зменшення витрат. Такого результату можливо досягнути в тому числі завдяки підвищенню лояльності персоналу, що призводить до зменшення плинності кадрів та підвищення мотивації працівників. Збереження висококваліфікованих працівників та забезпечення сприятливого клімату в колективі стає важливим завданням для підприємства в несприятливому зовнішньому середовищі, в чому допомагає визначення та коригування рівня лояльності серед штату.

Метою роботи є дослідження теоретико-методичних засад, розробка та обґрунтування пропозицій щодо формування лояльності працівників на підприємстві

Для досягнення мети було визначено такі завдання:

- Дослідити теоретичні основи формування лояльності персоналу компанії;
- Проаналізувати різні підходи до визначення лояльності персоналу;
- Дослідити важливість лояльності працівників для економічної безпеки підприємства;
- Дослідити способи формування лояльності персоналу;
- Систематизувати та проаналізувати загальні характеристики ТОВ «Л. П. Я.»;
- Розглянути внутрішнє та зовнішнє середовище ТОВ «Л. П. Я.», звернувши увагу на проблеми, які можуть впливати на лояльність персоналу;
- Дослідити поточний рівень та оцінити методи формування лояльності персоналу в ТОВ «Л. П. Я.»;
- Розробити пропозиції для формування та/або підвищення рівня лояльності персоналу ТОВ «Л. П. Я.»;

- Запропонувати практичні засади реалізації пропозицій для формування лояльності працівників на підприємстві;
- Обґрунтувати необхідність та корисність запропонованих заходів щодо формування лояльності користуючись економічними методами.

Об'єктом дослідження є процес формування та підтримання рівня лояльності на підприємстві ТОВ «Л. П. Я.»

Предметом дослідження є механізми формування лояльності працівників на підприємстві ТОВ «Л. П. Я.»

Для досягнення поставлених завдань було використано такі методи: спостереження, аналіз, систематизація даних, порівняння даних, угруповання.

Науково-практична значимість отриманих результатів полягає в можливості застосування розглянутих способів формування лояльності працівників на підприємствах в індивідуальному порядку, при цьому забезпечуючи системний підхід.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ

1.1. Аналіз різних підходів до визначення лояльності персоналу

Лояльність персоналу – багатогранне явище, через що існують різні його визначення. Концепція лояльності персоналу була розглянута багатьма науковцями під різними кутами, в науковій літературі немає однозначного погляду на це поняття. У вітчизняних роботах для позначення цього явища використовують такі терміни, як прихильність, відданість та вірність. В англomовній науковій літературі зустрічаємо терміни «organizational commitment», тобто відданість організації та «employee loyalty», тобто вірність працівників.

Для надання повного опису цього поняття розглянемо декілька найпоширеніших визначень лояльності персоналу, представлених в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Аналіз визначень поняття «лояльність» [1-8]

Визначення	Автор
1	2
Лояльність – це психологічний стан, який характеризує зв'язок між працівником та його організацією та має причетність до рішення працівника щодо продовження членства в організації. [1]	Меєр Дж., Аллен Н.
Професійна лояльність – це форма відданості на роботі, що часто визначається тим на скільки сильно працівник ідентифікує себе зі своєю професією а рівнем його залученості в професію. [2]	Морроу П., Уїрс Р.
Лояльність – це ставлення працівника до організації, що відображається в поєднанні афекту (емоційного зв'язку, ідентифікації), знання (ідентифікації з та прийняття організаційних цілей, норм та цінностей) та готовністю діяти (узагальнена вірність в поведінці служіння та підсилення організаційних інтересів). [3]	Солінджер О., ван Олфен В., Роу Р.

Продовження табл. 1.1

1	2
Ціннісна лояльність є вірою та прийняттям працівником організаційних цілей, цінностей та бажання докладати значних зусиль для організації. Лояльність стабільності (постійна лояльність) визначається бажанням залишатися частиною організації. [4]	Маєр Р., Шурман Д.
Лояльність — це сила, яка спонукає працівника діяти задля досягнення цілей компанії. Лояльність відрізняється від мотивації своєю цілеорієнтованістю. [5]	Меєр Дж., Герсковіч Л.
Лояльність — це вид зв'язку, що вимагає високого рівня психологічної зацікавленості працівника в роботі, проте за якого не відбувається повного злиття ідентичності працівника з підприємством. Лояльність викликає усвідомлене бажання діяти таким чином, який не тільки підпорядковується нормам поведінки в організації, а й перевищує очікування від працівника. [6]	ван Дік Р., Монзані Л.
«... Лояльність — це емоційна прихильність до організації, рівень якої залежить від ступеня сприйнятливості персоналом зовнішніх (зарплата, пільги, робочі умови тощо) та внутрішніх (зміст виконуваної роботи, можливості професійного зростання, визнання й оцінка досягнень) стимулів, які пропонує роботодавець». [7]	Мігус І. П., Черненко С. А.
«... Лояльність — це результат взаємного пристосування бажань, вимог і можливостей різних учасників робочого процесу. Серед них можна виділити власників компанії, менеджерів різних ланок, самих працівників та стану ринку праці». [8]	Богоявленський О. В.

Серед запропонованих визначень можемо простежити певні схожості, наприклад, характеристика лояльності як психологічного стану, що зумовлюється взаємодією працівника та підприємства (при чому різних його представників та складових). Такий стан спонукає персонал до діяльності на користь організації та залежить від різних факторів.

Проте знаходимо і розбіжності в трактуваннях лояльності. Наприклад, суттєво відрізняється запропонована трикомпонентна модель Меєра та Аллена, яка прагне об'єднати в собі сприйману та поведінкову лояльність, тобто міра ідентифікації працівника з організацією та ставлення працівника до його місця в організації відповідно. У своїй роботі вчені розглядають явище організаційної відданості в трьох проявах: афективному, поточному та нормативному. Ці

складові лояльності суттєво відрізняються одна від одної, але їх об'єднує те, що всі вони характеризують відносини організації та працівника та бажання працівника продовжувати мати членство в організації. Важливо відмітити, що ця модель розглядає різні компоненти лояльності як складові одного цілого, а не окремі непов'язані види відданості, тобто одному працівнику можуть в різних степенях бути притаманні кілька компонентів чи всі три одночасно. Меєр та Аллен підмічають, що лояльність позитивно впливає на плинність кадрів, тобто зменшує її показники. Проте залежно від того, який компонент лояльності переважає, змінюється продуктивність роботи персоналу. [1]

Розглянемо детальніше ці компоненти: [1, 5, 9]

1. Афективна складова лояльності – це емоційний компонент, який базується на прив'язаності працівника до компанії через її культуру та цінності, працівник ідентифікує себе з ними. Ця складова передбачає високий інтерес та участь в житті підприємства, зокрема через соціальне середовище на роботі, та виникає в умовах комфорту на робочому місці. Афективна лояльність формується під впливом досвіду в організації. За наявності цієї складової персонал продовжує працювати в організації через власне бажання.

2. Поточна (або продовжена) складова – це складова лояльності, що виникає через усвідомлення працівником можливих для нього витрат, які виникнуть у разі його звільнення з підприємства. У випадку, якщо ця складова є головним чинником, що спонукає персонал продовжувати бути частиною організації, можемо вважати, що залишаються вони більшою мірою через потребу в роботі. На противагу афективній складовій, коли є внутрішнє бажання.

3. Нормативна складова лояльності виникає в працівників через відчуття зобов'язання чи боргу продовжувати роботу в певній компанії з будь яких причин.

Хоча трикомпонентна теорія є однією з популярних, вона піддається критиці. Серед мінусів теорії Меєра та Герсковіча виділяють відсутність узагальненого всеохопного визначення лояльності, наприклад Солінджер, ван Олфен та Роу пропонують відкинути нормативну та поточну складові, адже вважають їх лише передумовами до певної поведінки, а не частиною лояльності. Також вони вважають трикомпонентну модель неповною, адже вона не охоплює когнітивні та поведінкові аспекти відданості. Опоненти пропонують повернутись до попередніх визначень лояльності для більш повного опису явища корпоративної відданості та бачать модель Меєра та Аллена недовершеною. [3]

Трикомпонентна модель була доопрацьована в напрямку узагальнення напрацьованих до цього теорій в універсальну, з врахуванням більшої кількості проявів лояльності. Це доопрацювання відображене в *Commitment in the workplace: toward a general model* Меєра та Герсковіча, вони зазначають що три компоненти зв'язані між собою відданістю певній цілі, яка є головним рушієм лояльності. [5] Проте в цій моделі знову не було враховано когнітивних чи поведінкових аспектів.

Іншим вагомим недоліком трикомпонентної моделі вважаються недопрацьовані способи вимірювати лояльність. Так, Ярош рекомендує переглянути шкали, за якими здійснюють оцінку різних компонентів лояльності, адже вони не достатньо чітко відображають позитивний вплив високого рівня лояльності на плинність кадрів через невлучні формулювання. [10] Звісно даний недолік піддається виправленню та показує що дана модель не ідеальна. Хоча трикомпонентна модель не є універсальною, що зокрема зумовлюється культурним контекстом та іншими соціально-психологічними факторами, вона займає важливе місце серед сучасних теорій корпоративної лояльності.

Іншим популярним та вартим уваги підходом є двовимірна модель запропонована Марчем та Саймоном. [11] Така модель передбачає два окремі

виміри лояльності: ціннісну та постійну. Ціннісна відданість передбачає прийняття працівником корпоративних цінностей та його прагнення допомагати підприємству досягати цілей. За домінування такого виду лояльності працівник буде більш вмотивованим створювати, виробляти, докладати більше зусиль ніж від нього очікується. Постійна чи триваюча відданість зумовлена бажанням залишитись в організації, що призводить до мотивації працівника брати участь в своїй роботі. Такий вид лояльності дозволяє уникати абсентеїзму та інших видів поведінки, які типово стають причинами для звільнення, він стимулює персонал до дотримання встановлених правил.

Варто зауважити, що для двовимірної моделі є характерним те, що кожен вид лояльності має свої виразні результати. Ціннісна прихильність супроводжується вищими показниками задоволення від роботи, незалежного самооцінювання працівників та ініціативності. Водночас поточна відданість має підвищений зв'язок з втратою інтересу та звільненнями. [4] Проте обидва види пов'язані з високим бажанням залишатись в організації. Така відмінність результатів може бути корисною для практичного застосування на підприємствах.

Двовимірна модель є паралельною до моделі Рольфа ван Дика, в якій він стверджує, що лояльність базується на зацікавленні працівника в своїй роботі та на теорії обміну, що передбачає обмін благ організації на продовження членства працівника в ній.

Розглянувши різноманітні трактування корпоративної прихильності можемо сформулювати таке визначення. Лояльність персоналу – це психологічний стан працівників, що виникає під час зв'язку працівників з організацією завдяки ідентифікації персоналу зі своїм місцем роботи (через корпоративні цінності, професійний досвід, умови праці і т.д.) та/або бажанню отримати від роботи певні блага; наслідком цього стану є бажання працівників в майбутньому й надалі залишатись частиною організації та докладатись до її розбудови, що

знижує плинність кадрів, допомагає розвитку організації та підтримці корпоративних правил.

1.2. Важливість лояльності працівників для економічної безпеки підприємства

З огляду на визначення лояльності на підприємстві можемо заздалегідь побачити одну з найбільш важливих позитивних сторін даного явища, а саме кадрову безпеку. Згадані вище дослідження підтверджують, що вищий рівень відданості корелює з нижчими показниками плинності кадрів. Заглибились в тему зв'язку кадрової безпеки та корпоративної лояльності Назаров, Чжан і Кравченко. [12, 13] Кадрова безпека є елементом економічної безпеки підприємства, та представляє собою систему заходів в трудових та соціально-культурних відносинах, що націлені на забезпечення прибуткової та ефективної діяльності організації. Забезпечення кадрової безпеки в організації дозволяє знизити витрати на пошук та навчання нових кадрів, також кадрова безпека передбачає достатньо високий рівень кваліфікації залучених людських ресурсів (рівень освіченості персоналу підприємства є одним з вагомих показників кадрової безпеки).

Отже, лояльність працівників є одним з елементів, що забезпечують кадрову безпеку, через що моніторинг та підвищення рівня лояльності на підприємстві є пріоритетним завданням відділу кадрів.

Підхід вивчення лояльності з позиції економічної безпеки підприємства передбачає розгляд працівників як слабкого місця організації, яке несе високі ризики для економічної безпеки. В такому випадку завданням відділу кадрів стає зниження цього ризику в тому числі через лояльність.

1.3. Розгляд способів формування лояльності

Оскільки лояльність працівників є однією зі складових, що позитивно впливають на результати роботи підприємства, менеджмент організації повинен приділяти значну увагу культивуванню відданості в своїх робітників у рамках внутрішньої політики.

Першим кроком до підвищення лояльності працівників є оцінка теперішнього рівня відданості. Для моніторингу стану лояльності на підприємстві та виявлення слабких місць застосовуються такі методи, як регулярні анонімні анкетування та опитування, обговорення з корпоративним психологом, HR-менеджером чи керівником, аналіз економічних показників на кшталт плинності кадрів чи внутрішніх KPI – key performance indicators, та інші.

Крім наведених вище інструментів, існують специфічні методології розроблені з метою дослідження лояльності працівників, вище вже згадували одну з них – шкалу з трьох складових, яку запропонували Меєр та Аллен. [1] Також використовують запропонований В. Доминяком [14] порівняльний аналіз очікувань працівників з можливостями підприємства втілити ці очікування.

І. Федотовою був запропонований метод оцінки лояльності працівників за допомогою матриці, яка дозволяє визначити рівень та тип в залежності від сприйманої та поведінкової лояльності. Оцінка здійснюється з врахуванням кожного працівника, та згідно з рівнем відданості виявленим в кожного з опитаних пропонується розробити індивідуальний план дій по підтриманню чи підвищенню рівня лояльності. [15] Хоча такий метод даватиме достатньо інформації для створення подальшої стратегії, видається, що провести точний

аналіз буде складнішим для великих підприємств і більш підходящою дана методологія буде на малих підприємствах через індивідуальність підходу.

Для оцінки лояльності також ефективним є застосування показника eNPS – employee net promoter score. [16] Це індекс, який вказує на те, на скільки персонал готовий порадити знайомим працювати в їхній організації. Завдяки простому опитуванню, що складається з одного питання: «Чи готові ви порадити своїм друзям чи родичам працювати в нашій компанії?», відповіді на яке ранжуються за десятибальною шкалою, ділимо всіх працівників на три групи. До групи критиків відносять тих, чії оцінки на шкалі знаходяться від нуля до шести балів, до пасивних співробітників – тих хто оцінив свою готовність в межах 7-8 балів, до промоутерів (чи прихильників) – тих, хто дав відповідь 9-10 балів. Для визначення індексу використовують формулу 1.1, в якій від частки прихильників віднімають частку критиків. Показники вище - 10% вважаються задовільними.

$$eNPS = \% \text{ прихильників} - \% \text{ критиків} \quad (1.1)$$

де % прихильників – відсоткова частка працівників-прихильників підприємства від всіх працівників

% критиків – відсоткова частка працівників-критиків підприємства від всіх працівників

За умови, що рівень лояльності та проблеми в її формуванні було виявлено, керівництву необхідно перейти до створення стратегії з побудови лояльності та втілення стратегії в життя.

Для розроблення стратегій залежно від потреби існує безліч підходів, розглянемо найвизначніші з них. Для системного підходу, що підвищить найбільший обхват видів лояльності, є ведення внутрішнього маркетингу, тобто маркетингу, націленого на працівників компанії. З точки зору внутрішнього маркетингу, продуктом, який своїм працівникам надає компанія, є реалізація

професійних можливостей, створення сприятливих та комфортних умов для праці, матеріальні та нематеріальні винагороди за працю, професійний розвиток. За умови ефективної комунікації про переваги цього продукту та про його вдосконалення лояльність персоналу зростатиме. [8]

Важливим фактором, що впливає на лояльність великої частини працівників, є їхня відданість своїй професії. Так, виявивши після опитувань незадоволену потребу специфічно в професійному розвитку, можливо таргетовано вибудувати стратегію по підвищенню професійної лояльності працівників. Така стратегія буде найбільш дієвою для тих, хто високо цінить свою професію та себе як професіонала, також така стратегія буде більш релевантною для малих підприємств. Збільшення лояльності можливо здійснити завдяки проведенню воркшопів та навчань з підвищення навичок робітників, диверсифікації завдань на робочому місці, інформуванню про кінцевий результат роботи та донесенню її важливості, збільшенню самостійності та незалежності під час праці, наданні відгуків про роботу. [2, 6]

Зважаючи на те, що професійна лояльність існує на перетині з організаційною, й виникає саме через професіоналізм, а не через організацію, підприємство повинне забезпечувати найбільш привабливі умови для розвитку професіоналізму на ринку праці. За створення конкурентоспроможних умов для професіоналів, не тільки зменшиться плінність висококваліфікованих кадрів, а й збільшиться попит на компанію серед потенційних спеціалістів, що складають людські ресурси.

Стратегії підвищення лояльності також відрізнятимуться для працівників з менеджерськими ролями в організації. Детально лояльність серед керівників підприємств розглянув Буханан. [17] В розрізі трьох стадій перебування на менеджерській посаді виділяють стадії становлення (перший рік працевлаштування), продуктивності (другий-третій роки) та результату (п'ятий рік і далі). Кожна з цих стадій передбачає різну активність менеджерського складу та різні потреби для підвищення лояльності.

Перша стадія тісно пов'язана з самоактуалізацією та пошуками себе як керівника в працівників, під час неї керівники намагаються довести свою компетентність. Через це найбільш дієвими способами, що допоможуть культивувати прихильність та відданість до організації, будуть ті, які утверджують вміння початківця та скеровують його, в тому числі завдяки менторству більш досвідчених колег на підприємстві. В цей період організації необхідно забезпечити виправдання очікувань працівника від нової ролі. Якщо очікування виправдані чи перевершені – то рівень лояльності буде відповідно вищим. Також важливий зміст роботи, вона має бути стимулюючою та становити виклик для менеджера, у випадку досягнення успіху в розв'язанні робочих задач новий керівник буде стверджений у своїх вміннях та в своїй цінності для організації. Також важливо показати, що нове середовище є дружнім для індивідуальності нового керівника.

Друга стадія характеризується переходом керівника від навчання та пристосування до нового середовища до бажання досягнень. Досвідами, які позитивно вплинуть на розвиток лояльності керівників на цій стадії, є нові досягнення в компанії та швидкий розвиток кар'єри. Також важливо забезпечити відчуття безпеки в кар'єрному розвитку, що можливо зробити завдяки частій взаємодії менеджерів, які знаходяться на другій стадії.

Третя стадія передбачає, що основи до сприйняття організації вже закладені та не будуть зміненими, тому замість того щоб намагатись сформуванати нове сприйняття організації для підвищення лояльності, необхідно сфокусувати свої зусилля на зміні та коригуванні базового розуміння менеджера про організацію. Оскільки ця стадія окреслює найбільшу кількість часу проведеному на підприємстві, тяжко передбачити конкретні результати діяльності. До цього моменту лояльність вже сформована, тому її необхідно підтримувати та заохочувати, для цього потрібно забезпечувати стабільність робочого процесу.

Вагомим інструментом в формуванні та підтримці лояльності є концепція ідентифікації працівників з їхнім місцем роботи. Ван Дик та Монзані описують взаємозалежність ідентифікації з відданістю. [6] Ідентифікація з організацією виникає через бажання людей належати до певної групи, що в свою чергу зумовлено бажанням мати позитивне уявлення про себе через асоціацію з певною групою. Через те що професійне життя є однією з найбільших частин життя людини не дивно, що люди часто ідентифікують себе через призму своєї роботи, це допомагає їм відповісти на запитання ким вони є. Проте це не означає, що всі працівники однаково ідентифікують себе з їхніми підприємствами, кожен знаходиться на певній шкалі. Організації повинні бути зацікавлені в тому щоб заохочувати свій персонал до ідентифікації через професійне життя, адже це підвищує бажання персоналу ефективно працювати. Найефективніший спосіб для цього це культивування ідентифікації з близьким колом робочого колективу.

Ідентифікація має тісний зв'язок з лояльністю, це дуже схожі поняття. Через активацію ідентифікації з організацією можливо впливати на відданість, особливо на її ціннісні чи афективні прояви. Тобто через побудову тісного колективу та створення сильного відчуття групової приналежності серед працівників на рівні корпоративних цінностей можливо розвинути ідентифікацію персоналу з організацією, що в свою чергу позитивно вплине на організаційну лояльність. Це можна здійснити завдяки таким інструментам як сторітелінг (історії успіху в організації), впровадження особливих корпоративних традицій та ритуалів, наприклад святкувань, регулярних заходів з оздоровлення, проведення корпоративних тимбілдингів в тому числі в формі групових поїздок, надання путівок і т.д. Менеджерський склад має важливе місце в такій стратегії, адже вони повинні вести своїм прикладом.

Крім прямих стратегій та методів підвищення лояльності серед існуючих працівників важливо також розглянути запобіжні методи, які дозволять уникнути Запобіжним заходом для утримання високого рівня відданості на

підприємстві серед працівників є виявлення нелояльних робітників. Найвигіднішим для організації буде ще на стадії рекрутингу працівників відсіювати потенційно нелояльних. Або вже після працевлаштування виявляти нелояльну поведінку та або викорінювати її або звільняти працівників, які є нелояльними. [7]

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «Л. П. Я.»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Л. П. Я.»

ТОВ «Л.П.Я.» є малим підприємством, заснованим згідно з рішенням загальних зборів учасників від 16 серпня 1993 року, з подальшими змінами до статуту в 1995, 2000, 2005 та 2015 роках. Підприємство засноване та зареєстроване в Україні, Закарпатській області, місті Ужгороді, пл. Богдана Хмельницького, буд. 21. [18]

Організаційно-правовою формою ТОВ «Л.П.Я.» є товариство з обмеженою відповідальністю. ТОВ «Л.П.Я.» являється юридичною особою, має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатки зі своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом. ТОВ «Л.П.Я.» здійснює свою діяльність згідно Цивільного та Господарського кодексів України, Законом України «Про господарські товариства», іншого законодавства України та свого статуту. [18]

Підприємство є платником Єдиного податку без ПДВ та перебуває на спрощеній системі оподаткування обліку та звітності.

На час заснування метою створення ТОВ «Л.П.Я.» було насичення ринку високоякісними товарами і послугами широкого вжитку, збільшення кількості робочих місць і зайнятості населення, створення в регіоні сучасної інфраструктури ділових і комерційних послуг, розвитку співробітництва підприємств та організацій у виробничій, гуманітарній та виробничих сферах, підвищення якості автосервісу та побутових послуг, організація відпочинку населення та забезпечення добробуту учасників і робітників підприємства. На даний момент метою діяльності товариства є сприяння всебічному розвитку послуг в Україні, одержання прибутку, реалізація соціальних, економічних та інших інтересів учасників товариства на основі одержаного прибутку. За період існування товариства види діяльності звузились і предметом основної

діяльності є надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, купівля та продаж власного нерухомого майна.

Основна послуга, яку надає підприємство є здавання в оренду та управління власного нерухомого майна. В асортименті підприємства є різні нежитлові приміщення, які використовуються орендарями для розміщення офісів та ведення різних видів господарської діяльності, наприклад перукарні, швейні ательє, кабінети стоматології, держустанови, ІТ-компанії і т.д. В Таблиці 2.1. розглянуто фактичне використання загальної площі майна в розрізі видів споживачів. Бачимо, що підприємство користується попитом в широкого кола споживачів за рахунок диверсифікованих послуг.

Таблиця 2.1.

Асортимент та номенклатура послуг

№ п/п	Назва об'єкту	Назва послуги Квед 68.20	Загальна площа, м. кв.	К-сть договорів, шт		Здано в оренду, м.кв
1	Адмінбудівля №1	здавання в оренду власного майна	1 400,00	13		951,00
				в.т.ч. приватні підприємства	5	174,30
				держустанови	2	534,50
				ФОП	6	242,20
2	Адмінбудівля №2	здавання в оренду власного майна	1 848,00	11		688,70
				в.т.ч. приватні підприємства	2	90,90
				комунальні підприємства	2	428,10
				ФОП	7	169,70

Ринком збуту ТОВ «Л.П.Я.» є державні організації Закарпатської області та міста Ужгорода, приватні підприємства та ФОП Закарпатської області. На території Ужгорода конкуренція в даному виді економічної діяльності є дуже високою – кількість актуальних пропозицій на ринку оренди комерційної нерухомості на момент проходження практики за даними різних ресурсів коливається в межах 90-300 оголошень. [19, 20]

Ознайомившись з основними техніко-економічними показниками підприємства за період 2020-2022 рр., які наведені в табл. 2.2. побудованій базуючись на балансі та звіті про фінансові результати [21], ми бачимо, що чистий дохід від реалізації послуг мав зростання в 2022 році на 0,83% порівняно з 2021 р., проте є меншим порівняно з 2020 р. на 4,23%. Відносне відхилення розраховане за формулою (2.1). Враховуючи нестабільний економічний стан спричинений пандемією COVID-19 та повномасштабною війною в Україні, підприємству вдалося отримати порівняно стабільний дохід від реалізації наданих послуг.

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники підприємства за 2020 – 2022 роки

Показники	Значення показників, тис. грн			Відхилення, %	
	2020	2021	2022	2022/2021	2022/2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	2006,4	1905,6	1921,5	0,83	-4,23
Інші операційні доходи	813,7	3440,4	717,6	-79,14	-11,81
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	-1162,4	-1547,6	-1297,1	-16,19	11,59
Інші операційні витрати	-1546,2	-1386,6	-1780,4	28,40	15,15
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	111,5	2411,8	-438,4	-118,18	-493,18
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	40314,05	31625,95	12296,4	-61,12	-69,50
Середньорічна вартість активів підприємства, тис. грн	22935,35	19454,9	9249,75	-52,46	-59,67
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	22863,35	19328,8	9148,1	-52,67	-59,99
Витрати на оплату праці, тис. грн.	1210,4	1422,2	1877,9	32,04	55,15
Чисельність працівників, осіб	12	10	10	0,00	-16,67
Рентабельність активів підприємства, %	0,49	12,40	-4,74	-138,23	-1074,92
Рентабельність власного капіталу підприємства, %	0,49	12,48	-4,79	-138,41	-1082,66

$$\text{Відносне відхилення} = \frac{(a_2 - a_1)}{a_1} * 100\% \quad (2.1)$$

де a_2 – значення за поточний рік;

a_1 – значення за рік, з яким порівнюють.

Показник чистий прибуток за період 2022 року зменшився порівняно з 2021 та 2020 рр на 118,18% та 493,18% відповідно. За три роки чистий прибуток значно знизився та підприємство зазнало збитків 2022 р. (438,4 тис. грн.). Через перераховані раніше зовнішні чинники платоспроможність орендарів знизилась, це є негативним явищем для товариства, що потребує втручання у вигляді перегляду співпраці з теперішніми споживачами.

Середньорічна вартість активів підприємства також знизилась в 2022 році на 52,46% порівняно з 2021 р., як і середньорічна вартість основних засобів на 61,12% що і вплинуло основним чином на зменшення першого показника.

Через проведення переоцінки основних засобів та їх вибуттям на підприємстві в 2021 році значно знизилась рентабельність активів товариства (на 138,23% порівняно з 2021 та на 1074,92% порівняно з 2020), аналогічно знизались рентабельність власного капіталу (на 138,41% та 1082,66% відповідно).

Не зважаючи на незначне зменшення доходів протягом періоду та збитки за фінансовими результатами 2022 року підприємство проводило підвищення заробітної плати щороку згідно з Законом України про Держбюджет в 2020, 2021 та 2022 рр. для дотримання соціальних стандартів працівників. Хоча кількість працівників зменшилась в 2021 порівняно з 2020 роком, що можна пов'язати з вибуттям основних засобів, зарплата в 2021 та 2022 рр. зросла з 1210,4 тис. грн. в 2020 до 1422,2 тис. грн. та 1877,9 тис. грн. у 2021 та 2022 рр. відповідно.

2.2. Внутрішня та зовнішня характеристики ТОВ «Л.П.Я.»

Внутрішнє середовище підприємства більшою мірою залежить від взаємодії працівників, що в свою чергу диктується організаційною структурою.

Організаційна структура ТОВ «Л.П.Я.» лінійно-функціональна, схематично вона зображена на рисунку 2.1. За такої форми відбувається розподіл обов'язків за спеціалізацією працівників на відділи та на функційних керівників, при цьому працівники нижчих ланок мають одного керівника, проте на їхню роботу впливають в межах своїх компетенцій функційні керівники.



Рис. 2.1. Структура підприємства

Серед факторів, що зумовили вибір даного виду структури можна виділити наступні:

- Порівняно малий розмір підприємства (станом на 2022 р. 10 осіб)
- Стабільність діяльності та реалізації послуг
- Стабільне ресурсне забезпечення

Органами управління товариства є загальні збори його учасників і одноособовий виконавчий орган – Директор. Директор підзвітний зборам учасників і організує виконання їх рішень, він діє від імені товариства у всіх питаннях, крім таких, що є обов'язковими до розгляду зборів. Ознайомившись зі Статутом, бачимо що збори проводяться 1-2 рази на рік, тому основна відповідальність за прийняття всіх рішень лежить саме на директорові.

Підприємство має два відділи: бухгалтерський та виробничий, - та трьох функційних керівників: заступник директора, юрист та інспектор відділу кадрів. Бухгалтерський відділ відповідає за фінансову діяльність товариства, ведення бухгалтерського та податкового обліку, нарахування зарплати, проведення розрахунків з дебіторами та кредиторами і т.д.

Виробничий відділ відповідає за технічне обслуговування будівель та їх утримання, в тому числі прибирання та догляд за прибудинковими територіями об'єктів товариства, їхній ремонт. До цієї служби входять робітники, молодший обслуговуючий персонал та працівники охорони.

Заступник директора підпорядковується та звітує директору, він контролює виконання його доручень. Заступник будує зв'язки між окремими відділами та керівниками для їхньої ефективної взаємодії. Також в його повноваження входить контроль та координація роботи й охорони праці на підприємстві. В обов'язки заступника входить контроль за експлуатацією об'єктів нерухомості, належних товариству.

Згідно з посадовою інструкцією юрист відповідальний за методичне керівництво правової роботи на підприємстві та надання юридичної допомоги структурним підрозділам. Даний функційний керівник близько взаємодіє з іншими відділами, надаючи їм консультації та висновки про відповідність чинному законодавству наказів, положень, розпоряджень та інших документів підприємства.

Інспектор з кадрів тісно співпрацює з бухгалтерським відділом та юристом, оскільки він займається оформленням та табелюванням працівників. Оскільки посада передбачає пошук та оформлення працівників на роботу він вводить їх в нове робоче середовище, знайомить з майбутніми колегами та керівниками. Іншою важливою частиною роботи є організація навчальних та тимбілдинг заходів для товариства. Інспектор веде облік та збереження документації, пов'язаної з працевлаштуванням (в тому числі трудові книжки, особові справи і т.д.). В ТОВ «Л.П.Я.» відділом кадрів розроблені посадові інструкції для кожної посади згідно з чинним законодавством України.

В умовах такої організаційної структури делегування повноважень відбувається згори донизу згідно до функційних обов'язків. Тобто вказівки від директора надходять до відповідних відділів та в разі потреби від керівників відділів до лінійних працівників.

Лінійно-функціональна структура є вигідною для ТОВ «Л.П.Я», адже за штату, що складається з 10 осіб, вона дозволяє директору отримувати повну картину з усіх відділів та оперативно приймати поінформовані рішення. Крім цього до переваг такої структури відноситься швидкість реакції на розпорядження та вказівки. Також сильною стороною цієї структури є те, що за її функціонування забезпечується високий рівень кваліфікації працівників. [22]

Звісно, важливо врахувати що для даної структури притаманна втрата зв'язків між відділами, проте за невеликого штату з цією проблемою справляються завдяки регулярним нарадам за участі представників різних відділів, ефективної комунікації завдяки корпоративній пошті та заходів спрямованих на побудову корпоративних стосунків. Серед недоліків такої структури також наявне дублювання менеджерського функціоналу, що призводить до подвійного контролю, конфліктів та нераціонального використаних людських ресурсів. В такому випадку відповідальність розмивається, це можливо вирішити за допомогою більш чіткого поділу обов'язків та регламентації керівних чи консультативних повноважень.

З таких рис ТОВ «Л.П.Я.» як вибуття активів, скорочення персоналу, малий внесок капіталу в розвиток підприємства, проте при цьому не суттєво зменшені обороти, його активну діяльність, визначаємо стадію життєвого циклу ТОВ «Л.П.Я.» за методологією І. Адізеса як «Старіюча організація (або аристократизм)». На даний момент товариство не проводить заходів для диверсифікації діяльності, розширення асортименту послуг та залучення нових споживачів. Великим ризиком на даному етапі є подальша стагнація підприємства та втрата наявних орендарів, що призведе до закриття товариства. Відсутність суттєвих змін до якісного складу працівників протягом 30 років існування товариства теж впливають на теперішній етап на якому знаходиться ТОВ «Л.П.Я.».

Для повної діагностики стану ТОВ «Л.П.Я.» проведемо аналіз зовнішнього середовища, в якому товариство веде діяльність.

Для оцінки впливу макросередовища на діяльність товариства використаємо PEST-аналіз. Розглянемо політично-правові фактори. Головним фактором впливу на підприємство протягом останнього року стала повномасштабна війна росії проти України. Велика частина підприємств була змушена припинити свою діяльність, в тому числі й частина орендарів ТОВ «Л.П.Я.», що в свою чергу знизило обсяг доходів та призвело до збитковості підприємства. Крім загрози фізичного знищення підприємства під час воєнного стану існує великий ризик невчасного або повного невиконання своїх зобов'язань щодо оплати орендарями за надані їм послуги. Цей процес регулюється ст. 617 Цивільного Кодексу України, згідно з яким «особа, яка порушила зобов'язання, звільняється від відповідальності за порушення відповідальності, якщо вона доведе, що це порушення сталося внаслідок випадку або непереборної сили». [23] Несплата орендної плати так само означатиме зменшення доходів, що може негативно вплинути на фінансові результати підприємства та його можливість здійснювати діяльність з утримання об'єктів.

В своїй роботі товариство керується Цивільним та Господарським кодексами України, Законом України «Про господарські товариства», іншими законодавчими актами України. Зміни та нововведення до цих документів мають суттєвий вплив на роботу підприємства. Наприклад у 2022 році був прийнятий Закон України Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану Закон України від 15.03.2022 № 2120-IX, згідно якого товариство перейшло зі сплати Єдиного податку в розмірі 5% на сплату Єдиного податку в розмірі 2%. [24] Ця пільга зменшила податкове навантаження на період дії воєнного стану.

Аналіз економічних факторів макросередовища здійснено за допомогою таблиці 2.3, де наведено значення вибраних показників за 2021 та 2022 рр., а також визначено абсолютне та відносне відхилення. Щорічно в Україні згідно з прийняттям Держбюджету змінюється розмір мінімальної заробітної плати, що

впливає і на зміну зарплати працівників на ТОВ «Л.П.Я.», і на зміну розміру сплачених податків, котрі залежать від мінімальної зарплати, наприклад податок на нерухомість. Як бачимо з таблиці – мінімальна зарплата зростає, відповідно зростають і витрати товариства.

Таблиця 2.3

Аналіз економічних факторів макросередовища [25]

Фактор	Одиниці виміру	Значення показника		Відхилення	
		2021 рік	2022 рік	абсолютне	відносне, %
Мінальна зарплата	грн	6500	6700	200,00	3,08
Темп інфляції	%	110	126,6	16,60	15,09
Тариф на водопостачання	грн. за 1 м³	38,832	42,864	4,03	10,38
Ціна на електроенергію	грн. за КВт-год	4,75	6	1,25	26,32
Ціна на газ	грн. за 1 м³	34,51	42	7,49	21,70
Реальний ВВП	млн. грн.	4363582	3865780	-497802,00	-11,41

Темп інфляції є іншим економічним фактором, він впливає на ціноутворення на підприємстві. Цей показник зріс у 2022 році на 16,6% порівняно з 2021 роком. Це зумовило ріст цін на послуги, які надає товариство.

Для дієздатності підприємство використовує електроенергію, воду та газ, тому великий вплив на нього мають тарифи на постачання цих послуг. У 2022 році всі вони зросли порівняно з 2021 роком, при цьому обсяг використання не змінився, отже відбулося зростання матеріальних витрат.

Важливим економічним показником, що характеризує рівень економічного розвитку в Україні є реальний ВВП. З таблиці 2.3 бачимо, що в 2022 р. він суттєво знизився, відхилення склало 11,41%. Таке зниження зумовлене попередньою пандемією та воєнним станом в Україні. Підприємство вимушене здійснювати свою діяльність за важких, несприятливих економічних умов.

Також економічним фактором впливу за останній рік стає релокація підприємств із зон бойових дій. З одного боку, це розширить коло потенційних орендарів, проте, з іншого боку, це може підвищити конкуренцію в регіоні.

До соціально-демографічних факторів, що впливають на підприємство, відносимо чисельність населення. Згідно з останніми підрахунками Інституту демографії та соціальних досліджень станом на 1 січня 2023 року кількість населення становила 28-34 млн. [26] Порівняно з 2021 роком це є суттєвим скороченням, яке було спричинене війною в Україні. Відтік населення з України є негативним фактором впливу на діяльність підприємства, адже це зменшує потенційні трудові ресурси для підприємства та супроводжується закриттям багатьох підприємств, що звужує ринок надання орендних послуг.

Проте перевагою для товариства стала міграція населення зі східних та центральних областей України до західних областей, в тому числі до Закарпаття. Після початку вторгнення росії згідно з інформацією Закарпатської ОВА до області прибуло більше 500 тисяч осіб, приблизно 350 тисяч з яких знайшли постійний притулок в області. [27, 28]

Ознайомившись з показниками кількості випускників вишів в Закарпатській області та в Україні, що представлені в таблиці 2.4, бачимо зниження цього показника в 2021 році.

Таблиця 2.4

Зміна кількості випускників ЗВО за 2020-2021 рр. [29]

Фактор	Одиниці виміру	Значення показника		Відхилення	
		2020 рік	2021 рік	абсолютне	відносне, %
Випускники ЗВО в Закарпатті	осіб	5351	3619	-1732,00	-32,37
Випускники ЗВО в Україні	осіб	385700	261788	-123912,00	-32,13

Такі зміни можуть в майбутньому негативно впливати на якісний склад працівників підприємства та сигналізують про потенційну проблему нестачі висококваліфікованих кадрів в Україні. Крім цього, ці показники можуть

означати, що українські студенти починають надавати перевагу закордонним закладам вищої освіти.

Технологічні зовнішні фактори мають менший вплив в даній галузі. Наприклад, одним з таких факторів є постійна зміна вимог споживачів до технічного облаштування орендованих приміщень. З швидкими темпами розвитку послуг в сфері надання зв'язку підприємство повинне постійно оновлюватись та створювати найкращі умови для своїх орендарів. Крім того, необхідно періодично проводити ремонтні роботи з оновлення морального стану об'єктів, що диктується сучасними тенденціями дизайну інтер'єру та державним стандартам.

ТОВ «Л.П.Я.» діє в сфері послуг України (невиробничій сфері), а саме задовольняє потребу оренди й експлуатації нерухомого майна. Дана галузь постійно розвивається. На рис. 2.2. співставлено обсяги реалізованих послуг до кількості діючих суб'єктів господарювання в Україні протягом 2010-2021 рр., з цього рисунку бачимо постійний приріст обсягів реалізації послуг та різке збільшення кількості надавачів послуг протягом 2011-2014 рр., після чого ця кількість стабілізувалась приблизно на тому ж рівні до 2021р. З цього можемо зробити висновки, що галузь постійно розвивається, а її послуги користуються високим попитом.



Рис. 2.2. Порівняння обсягу реалізованих послуг до кількості діючих підприємств галузі [29]

Галузь здавання в оренду нерухомого майна є привабливою для інвестицій. З рис. 2.3. ми бачимо, що найбільший ріст капітальних інвестицій в галузь припав на 2016-2019 рр., що частково пояснює приріст за той же період кількості діючих суб'єктів господарювання. Після 2019 року відбувається незначний спад, також можемо очікувати спад через повномасштабну війну в Україні, що є одним з визначальних факторів впливу на розвиток галузі. Проте інвестиції в нерухомість та в оренду комерційної нерухомості в тому числі залишається однією з найпривабливіших галузей інвестування в Україні.



Рис. 2.3. Порівняння капітальних інвестицій до кількості діючих підприємств галузі [29]

Важливим для характеристики зовнішнього середовища ТОВ «Л.П.Я.» є оцінка його взаємодії з діловим середовищем.

Взаємодія підприємства зі споживачами проводиться згідно з укладеними договорами про надання послуг з надавання в оренду нежитлової нерухомості та договорами про відшкодування витрат на балансоутримувача експлуатаційних (комунальних) послуг по утриманню та обслуговуванню нерухомого майна. Споживачі товариства це ФОП, малі приватні підприємства, держустанови та комунальні підприємства, що здійснюють свою господарську діяльність на території Закарпатської області. Потенційний клієнт зацікавлений в підприємстві, яке виконує свої функції стабільно та надійно, адже йому потрібно постійно перебувати на робочому місці, надання якого і є послугою товариства. Сьогодні завдяки інтернет-ресурсам кожен споживач може

дослідити вартість пропозицій на ринку оренди, порівняти якість різних об'єктів та послуг, тому він є обізнаним і має можливість вибору. Тобто торгова сила клієнта є високою. Співпраця з споживачами є тривалою: договори заключаються на календарний рік з можливістю його пролонгації. Це також підвищує вплив клієнтів на підприємство. Клієнт потребує приміщень різного розміру, підприємство пропонує широкий вибір – приміщення площею від 25 до 500 м. кв. Послуга користується популярністю завдяки місцезнаходженню об'єктів, вони знаходяться в центральній частині міста, також приваблює клієнтів тривалий досвід роботи товариства протягом 30 років. Іншими обов'язковими умовами для споживача є наявність локальних мереж, постійного оновлення та ремонту приміщень, підтримання їх чистоти.

Сфера надання оренди має високу конкуренцію, тому необхідно оцінити взаємодію ТОВ «Л.П.Я.» з потенційними конкурентами. Станом на 1 листопада 2022 року в Закарпатській області нараховувалось 553 активні підприємства, що надають в оренду власне чи орендоване нерухоме майно. [29] Прикладом конкурентів в районі м. Ужгород є бізнес центри «Преміум» та «Паладіум», що знаходяться в серединній зоні міста та працюють з 2012 року, ТОЦ «Ф23» та «Флоренті», які знаходяться в центрі міста. Дані конкуренти пропонують послуги аналогічні послугам товариства. Серед переваг конкурентів, що розташовуються в серединній зоні міста є нижчі ціни, проте вони «програють» ТОВ «Л.П.Я.» за рахунок місцезнаходження, також перевагою для конкурентів в цій зоні стане те, що вони пропонують оренду приміщень в новобудовах, що є привабливим фактором на ринку, в той час як приміщення товариства знаходяться в старішому будівництві. Ця сильна сторона є і в конкурентів у центрі міста Ужгород, проте вони уступають товариству в ціновій політиці.

Для життєдіяльності товариства ключову роль відіграють постачальники комунальних та інших послуг. Оскільки підприємство зобов'язується надавати послуги з комунального забезпечення своїх споживачів, стосунки з надавачами комунальних послуг мають велику силу впливу його роботу. Для регуляції цих процесів ТОВ «Л.П.Я.» заключає договори на постачання води та

водовідведення з Комунальним підприємством «Виробниче управління водопровідно-каналізаційного господарства міста Ужгород», про постачання електричної енергії з Відкритим акціонерним товариством електропостачальною компанією «Закарпаттяобленерго», про постачання природного газу з ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз України», про надання послуг з поводженням з побутовими відходами з ТОВ «АВЕ Ужгород», про надання провайдерських послуг з ТОВ «УЖНЕТ» та інші. Наведені вище постачальники послуг є досвідченими та висококваліфікованими, співпраця з ними триває з початку заснування товариства, тому стосунки є добре налагодженими та надійними.

Функціонування товариства також залежить від взаємодії з підприємствами інфраструктури, в тому числі з банками. ТОВ «Л.П.Я.» користується послугами банку АТ «Державний експортно-імпорتنний банк України», цей банк є державним та існує з 1992 р., він входить до групи найбільших системних банків України, має найрозгалуженішу мережу банків-кореспондентів, широку клієнтську базу. [30] Банк надає всі необхідні послуги для зручності розрахунків між товариством та його постачальниками, клієнтами й працівниками завдяки програми клієнт-банкінгу системи IFOPS та зарплатного проекту. Підприємство також користується послугою короткотривалих депозитних вкладень з отриманням відсотків. Отже, взаємодія з банком є вигідною для обох сторін.

Діяльність товариства зобов'язує до співпраці з державними, районними та муніципальними органами влади. Взаємодія ТОВ «Л.П.Я.» з держустановами супроводжується притаманною Україні бюрократією. Від державних та місцевих органів влади залежать встановлення податків та зборів, надання в оренду земельних ділянок. До введення військового стану в Україні державними органами влади, податковими інспекціями, пожежними інспекціями та ін. регулярно проводились планові та позапланові перевірки роботи підприємства. Отож взаємодія з цими службами має сильний вплив на роботу ТОВ.

Отже, бачимо, що найсильніший вплив серед бізнессередовища на ТОВ «Л.П.Я.» мають споживачі, постачальники та контролюючі органи влади, проте вплив конкурентів, підприємств інфраструктури не можна недооцінювати, адже їхні дії також впливають на діяльність товариства.

Перейдемо до розгляду внутрішнього середовища ТОВ «Л.П.Я.». Для цього необхідно розглянути функціональні системи організації, а саме виробничу, маркетингову, економічну та соціальну.

Товариство займається наданням послуг з надавання в оренду приміщень. Його робота характеризується моделлю B2B «business to business», тобто клієнтами та споживачами послуг товариства є інші бізнеси, підприємства та організації.

Для надання послуг товариство користується такими виробничими потужностями: Адмінбудівля №1 площею 1400 м. кв. та Адмінбудівля №2 площею 1848 м. кв. Процент використання загальних площ для оренди склало 50,5%, інші площі задіяні для власних потреб товариства. Бачимо, що задіяти в комерційній діяльності можна було б більше доступних площ. Асортимент розглянули в таблиці 2.1. Послуги відповідають державним стандартам якості та придатні для використання під офісні приміщення та інші види діяльності орендарів згідно актів передачі приміщень в оренду.

Планова собівартість послуг складається спираючись на фактичні витрати за попередні роки. Приклад таких калькуляцій за 2021-2022 рр. наведений в табл. 2.5. З таблиці видно, що всі статті витрат зросли, порівняно з попереднім роком. Це зумовлено нестабільним економічним станом в Україні, постійним зростанням цін на енергоносії та інші комунальні послуги, а також підвищенням заробітної плати обслуговуючого персоналу.

Таблиця 2.5

**Планова калькуляція собівартості 1 м. кв. орендної плати в адмінбудівлях
ТОВ «Л.П.Я.»**

Показник	грн/1 м. кв. за місяць		
	2021 рік	2022 рік	абсолютне відхилення
1	2	3	4

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4
Матеріальні витрати	55,1	76,96	21,86
Єдиний податок на мат. вит. 5%	2,76	3,85	1,09
Витрати на оплату праці	49,07	53,11	4,04
Відрахування ЄСВ 22%	10,8	11,68	0,88
Витрати на утримання апарату управління товариства	64,36	75,6	11,24
Відрахування ЄСВ 22%	14,16	16,63	2,47
Амортизаційні відрахування	1,64	2,07	0,43
Відрахування на поточний ремонт	3,1	4,4	1,3
Плата за оренду зем. діл.	1,9	1,9	0
Податок на нерухомість	5,89	6,38	0,49
Вивіз ТВП	0	1,05	1,05
Інші витрати	5,4	9,32	3,92
Рентабельність 12%	18,76	21,86	3,1
Єдиний податок 5%	8,76	10,2	1,44
Всього	241,7	295,01	53,31

Аналізуючи витрати на створення послуг за таблицею 2.6 бачимо, що практично всі показники зросли в 2022 році, порівняно з 2021 р., що в подальшому вплинуло на зростання цін. Структура витрат не змінилась суттєво, найбільша зміна сталась в частці оплати праці в сумі витрат, що було зумовлено ростом мінімальної заробітної плати. Зменшення в сумі інших витрат відбулося завдяки переходу на сплату Єдиного податку в розмірі 2% з попередніх 5%. Також зменшились амортизаційні відрахування в зв'язку з вибуттям основних засобів. Не зважаючи на зниження цих показників загальна сума витрат зросла з 2934, 20 тис. грн до 3301,24 тис. грн.

Таблиця 2.6

Аналіз витрат на виробництво послуг

Елемент витрат	Сума, тис. грн			Структура витрат, %		
	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення
1	2	3	4	5	6	7
Матеріальні витрати	550,9	552,6	1,7	18,78	16,74	-2,04

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7
Витрати на оплату праці	1422,2	1877,9	455,7	48,47	56,88	8,41
Відрахування на соціальні заходи	314	413,14	99,14	10,7	12,51	1,81
Амортизація	392,7	287,9	-104,8	13,38	8,72	-4,66
Інші витрати	254,4	169,7	-84,7	8,67	5,14	-3,53

Аналізуючи внутрішнє середовище розглянемо маркетингову діяльність підприємства. З першого погляду можна помітити, що цей вид діяльності нерозвинений на товаристві. Такі висновки робимо з огляду на те, що в структурі організації немає маркетингового відділу чи особи, яка б відповідала за цю функцію. Свою діяльність підприємство веде з орієнтацією на середній та вищий середнього ціновий сегмент, серед підприємств, що знаходяться в м. Ужгород чи Закарпатській області, зацікавлені в приміщенні близькому до центра міста. Комунікаційна політика щодо споживачів реалізовується через листування, особисті зустрічі. Такий спосіб комунікації без додаткових методів є низькоефективним та застарілим. Серед методів реклами в минулому були застосовані оголошення в газетах, виготовлені та розповсюджені поштою друковані рекламні матеріали в вигляді невеликих брошур, розсилки електронною поштою. Проте на даний момент ця робота не є активною та підприємство покладається на відгуки попередніх орендарів для розповсюдження інформації про себе. Такі методи є застарілими, вони негативно впливають на роботу підприємства.

Розглянемо економічну систему організації. Для цього скористаємося показниками наведеними в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз показників фінансового стану

Показники	Значення по роках		Відхилення	
	2021	2022	абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5
Основні засоби:	6043,2	5773,1	-270,1	-4,47

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	201,5	123	-78,5	-38,96
Гроші та їх еквіваленти	3432,4	2857,8	-574,6	-16,74
Поточні фінансові інвестиції	0	0	-	-
Всього поточних зобов'язань та забезпечень	120,9	82,4	-38,5	-31,84
Додатковий капітал	6377,3	5914,7	-462,6	-7,25
Нерозподілений прибуток	3221,3	2782,9	-438,4	-13,61
Всього за роділом власний капітал	9598,6	8697,6	-901	-9,39
Довгострокові зобов'язання	0	0	-	-
Баланс	9719,5	8780	-939,5	-9,67
Чистий дохід від реалізації послуг	1905,6	1921,5	15,9	0,83
Чистий фінансовий результат	2411,8	-438,4	-2850,2	-118,18
Коефіцієнт швидкої ліквідності	30,057	36,175	6,12	20,35
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	28,39	34,682	6,29	22,16
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,988	0,991	0	0,31
Коефіцієнт платоспроможності	0,988	0,991	0	0,31
Коефіцієнт рентабельності діяльності	79,01	-438,3	-517,31	-654,73

Бачимо зменшення основних засобів на 270,10 тис. грн. Значення коефіцієнту швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності вище одиниці, що є позитивним, також ці коефіцієнти зросли в 2022 році, порівняно з 2021. Головною статтею, що наповнює капітал є додатковий капітал, він склав 66,4% у власному капіталі, бачимо, що вага нерозподіленого прибутку є меншою в обох періодах. Коефіцієнт фінансової стійкості в 2021 році склав 0,988 пунктів, цей показник є вищим нормативного та вказує на те що компанія знизила активність, адже відсутні довгострокові зобов'язання, та показник зростає в 2022 р. Проте є можливою перспектива розвитку та загалом це не є негативним явищем. Коефіцієнт платоспроможності аналогічний до попереднього, його значення зростають, це позитивна тенденція для підприємства.

Незважаючи на високі показники попередніх коефіцієнтів є різке погіршення коефіцієнту рентабельності діяльності, що відповідає стану

діяльності підприємства, що скоротилась за час війни. Прибуток був отриманий за рахунок інших доходів, а не від реалізації послуг.

Проаналізуємо соціально-психологічну систему ТОВ «Л.П.Я.». Тип організаційної структури – лінійно-функціональна, ми охарактеризували її детальніше на початку Підрозділу 2.2. Головним органом на товаристві є Збори учасників та директор, вони приймають управлінські рішення. Через нечасте проведення зборів (1-2 рази на рік) більшість управлінських рішень приймає та контролює їх виконання директор. Для контролю за виробничим відділом та бухгалтерським відділом призначено керівників цих відділів. Інші функційні керівники підпорядковані директору і він напряду здійснює контроль їхньої діяльності. Явочна та спискова чисельність складає 10 чоловік.

При прийнятті на роботу інспектор з кадрів зобов'язаний познайомити працівника з його посадовими інструкціями, правилами внутрішнього трудового розпорядку для працівників ТОВ «Л.П.Я.», трудового договору. Також працівники проходять інструктаж про охорону праці, техніку безпеки. Інспектор знайомить новоприйнятих з організаційною структурою та безпосереднім керівником. Також проводиться глибше ознайомлення з умовами оплати праці, додатковими винагородами у вигляді премій, наданням відпусток, проведення навчань та корпоративних заходів.

З таблиці 2.8 про структуру персоналу на підприємстві бачимо, що показник плинності кадрів є нульовим і стабільним. На підприємстві працює 5 осіб з вищою освітою, що складає 50% від загальної кількості персоналу. Інші працівники мають середню спеціальну освіту.

Таблиця 2.8

Структурний аналіз персоналу

Показник	Значення по роках, ос.		Структура, %	
	2021	2022	2021	2022
Усього персонал:	10	10	100	100
- робітники	2	2	20	20
- службовці	3	3	30	30
- керівники	4	4	40	40
- спеціалісти	1	1	10	10

На підприємстві діє помісячна система оплати праці, що визначається місячним посадовим окладом. Згідно з Законодавством України зарплата виплачується два рази на місяць. Згідно положення про порядок і умови виплати винагороди за квартал Колективного договору працівникам ТОВ «Л.П.Я.» премії виплачуються в розмірі 25% до посадових окладів за умов 100% явки працівника та відсутності дисциплінарних порушень. Винагорода також виплачується працівникам, які були звільнені у зв'язку з хворобою, виходом на пенсію, призовом на службу в армію, вступом на навчання в розмірі пропорційно відпрацьованого часу.

Доплата до заробітної плати проводиться за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника у розмірі 100% від посадового окладу відсутнього працівника. Також за суміщення і сумісництво професій і посад доплата максимальними розмірами не обмежується.

ТОВ «Л.П.Я.» зобов'язується надавати від 1 до 5 років безвідсоткову поворотну позику в сумі до 50 тисяч грн. постійним працівникам підприємства на необхідні господарські заходи.

Організація виплачує одноразову матеріальну допомогу в розмірі середньої заробітної плати у випадку виходу на пенсію, у зв'язку з сімейними обставинами (з нагоди одруження, при народженні дитини, на поховання).

Також на підприємстві наявна матеріальна допомога на час відпустки для оздоровлення.

Підприємство забезпечує працівників засобами мобільного зв'язку (смартфонами) та тарифними пакетами зв'язку, також з нагоди свят організація презентує корпоративні заходи та подарунки.

Результатом проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища складемо SWOT-аналіз, наведений в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз

1. Переваги	2. Недоліки
- місцезнаходження в центрі - досвідчений штат - 30 років діяльності на ринку - диверсифікований за розмірами приміщень асортимент - надійні стосунки з постачальниками	- відсутність зміни персоналу - відсутність маркетингової діяльності - зниження активності діяльності за останні роки - простий великої частини площ
3. Можливості	4. Ризики
- залучити нові основні засоби, щоб відновити активну діяльність та розширити асортимент - залучити до роботи на підприємстві маркетолога - розширити види діяльності, наприклад відкрити кафе на вільній площі	- продовження стагнації та закриття - відтоку орендарів через новіші будівлі

З проведеного SWOT-аналізу бачимо, що однією з сильних сторін є різноманіття розмірів приміщень, що дозволяє приваблювати різні види споживачів, цю перевагу потрібно розвивати і надалі, та у випадку покупки нових об'єктів звертати увагу на цей аспект.

Неочевидною для споживачів сильною стороною є безперебійне та своєчасне постачання послуг за рахунок тривалих надійних стосунків з постачальниками. Про цю перевагу необхідно комунікувати потенційним клієнтам в майбутніх маркетингових кампаніях.

Для швидкого росту організації та припинення стагнації рекомендовано провести маркетингову кампанію за допомогою соцмереж. Також необхідно провести капітальні ремонти на вільних площах, щоб привабити нових клієнтів та уникнути морального старіння засобів. Крім цього варто розширити види діяльності завдяки відкриттю у вільних приміщеннях кафе або мінімаркету.

Мінімізувати відсутність маркетингової стратегії можливо лише завдяки її появі на товаристві, сьогодні це є вимогою для успішної діяльності будь-якого підприємства.

Для оновлення персоналу ввести в штат нові посади та молодих спеціалістів для обміну досвідом роботи в сучасному світі.

Для нейтралізації загроз у вигляді стагнації необхідно негайно ввести запропоновані вище заходи, також варто звернутися до консалтинг компанії чи залучити кризового менеджера. А після проведення капітального ремонту нейтралізується й загроза відтоку орендарів в новіші приміщення.

2.3. Дослідження методів формування лояльності персоналу ТОВ «Л.П.Я.»

Після ознайомлення з підприємством та аналізом роботи інспектора з кадрів ми бачимо, що лояльність в організації, незважаючи на її недоліки є високою, адже не спостерігається відтоку кадрів.

З трьох видів лояльності працівникам товариства притаманна афективна лояльність – тобто прив'язаність до місця роботи через дружній колектив, частина якого працює ще від заснування компанії, через часті корпоративні заходи для зближення відділів, через регулярні подарунки в честь державних та особистих свят; та поведінкова лояльність – тобто бажання зберегти місце роботи з прагматичних міркувань, наприклад: зберігання трудового стажу, страх перерви в потоці доходу, справа звички, вигідність корпоративних матеріальних бонусів.

Не можна виключати і ролі нормативного виду лояльності, який проявляється через почуття обов'язку при тому, що людина бажає звільнитись. Також на таку лояльність впливає думка оточення, у тому числі робочого, а оскільки Ужгород є невеликим містом – такий тиск дійсно існує.

Для визначення та корекції виду лояльності в працівників інспектор з кадрів провидить щорічні індивідуальні зустрічі. За необхідності такі зустрічі проводяться додатково з безпосереднім керівником працівника, на них обговорюється задоволеність роботою. Результатом таких нарад може бути направлення працівника на зовнішні курси з підвищення кваліфікації.

Одним з методів підвищення лояльності до підприємства є система винагороди працівників. Цей метод активно застосовується відділом кадрів.

Щоквартально нараховується та виплачується премія кожному працівнику за дотримання умов.

Крім цього щорічно проводиться підвищення заробітної плати, як відомо, матеріальні чинники є одними з найвагоміших у впливі на лояльність. З огляду на регулярне збільшення зарплати лояльність, що базується на обміні благ, є на високому рівні.

РОЗДІЛ 3. Розроблення пропозицій з формування лояльності персоналу на підприємстві ТОВ «Л. П. Я.»

3.1. Пропозиції для формування лояльності на ТОВ «Л. П. Я.»

Як показав аналіз в розділі 2, найбільшою проблемою підприємства є стан стагнації, під час якого відбувається застій кадрів, які залишаються лояльними підприємству. Для виходу з цього стану було запропоновано розширити діяльність товариства, що буде вимагати розширення штату за рахунок молодих вмотивованих спеціалістів та формування в них лояльності до товариства «Л. П. Я.».

Формування лояльності нових працівників буде важливим заходом саме на цьому етапі, адже під час періоду акліматизації до нового робочого середовища вплинути на сприйняття та враження робітників від компанії буде найлегшим, порівняно з наступними періодами їхнього працевлаштування. Також лояльність дозволить уникнути звільнень на початковому етапі роботи, спричинених проблемами акліматизації.

Варто зазначити, що під час залучення молодих кадрів необхідно звертати увагу на лояльність теперішніх працівників. Адже через великий досвід роботи на підприємстві та через свій вік теперішній штат може скептично та насторожено поставитись до змін. Важливо не допустити зниження їхньої лояльності через страхи пов'язані з оновленнями та неприйняття змін, адже вони є цінною частиною організації.

Під час диверсифікації видів діяльності потрібно буде призначити серед наявного штату працівника, що буде відповідати за нововведення. Пропонуємо призначити на цю роль заступника директора, адже в нього вже наявний досвід з управління, він добре знає принципи роботи компанії та має досвід переговорів з партнерами. Нова відповідальність та завдання будуть стимулюючими для такого професіонала, що позитивно впливатиме на його лояльність до підприємства.

Доцільно також буде залучити інспектора з кадрів та головного бухгалтера до нового проекту до моменту коли буде знайдено нових спеціалістів для проекту, це також стимулюватиме професійну лояльність працівників за рахунок розширення їхніх завдань.

Ми вважаємо що за правильного управління новий проект матиме позитивний вплив на підприємство в цілому та на лояльність працівників зокрема. Крім покращення економічних показників ТОВ «Л. П. Я.» передбачаємо позитивні зміни й в теперішній організаційній структурі підприємства, недоліками якої є розмиті межі відповідальності між різними структурними підрозділами, на фоні чого виникають конфлікти.

3.2. Практичні засади реалізації пропозицій для формування лояльності працівників

До початку введення радикальних змін в ТОВ «Л. П. Я.» керівництво для збереження довірливих стосунків з персоналом та утримання лояльності на високому рівні повинне провести збори для надання звіту про теперішню ситуацію. На даних зборах повинні бути присутні всі працівники. До порядку денного наради рекомендуємо включити:

1. Звіт про теперішній стан підприємства;
2. План заходів з виведення підприємства зі стагнації
3. Майбутні зміни в організаційній структурі
4. Сесія запитань та відповідей
5. Обговорення пропозицій чи сумнівів працівників

Першим кроком після початку нового проекту повинний бути пошук та підбір персоналу на нові ролі. В цьому процесі з точки зору лояльності нових працівників важливим буде не тільки виявлення нелояльних кандидатів та їх

відсіювання, а й ефективна комунікація про очікування роботодавця та новоприбулого. Як зазначалось раніше, здатність організації забезпечити виконання очікувань нового працівника є вагомим фактором, який сприятиме довірливим відносинам між роботодавцем та працівником та позитивно впливатиме на побудову лояльності.

На первинних співбесідах важливо ознайомити потенційних кандидатів зі станом, в якому знаходиться підприємство. Пояснити реалістичну ситуацію, в якій підприємство стагне та потребує кардинальних змін та нововведень. Нові працівники повинні чітко розуміти, що від них буде вимагатись. Це дозволить відсіяти небажаних кандидатів та стане підґрунтям для довірливих стосунків між роботодавцем і працівником, на якому буде легко будувати позитивне враження про організацію та впливати на лояльність.

У 2 розділі було запропоновано диверсифікувати діяльність підприємства, наприклад відкрити на доступних площах кафе або ж купити нову будівлю для здачі в оренду. Ми вважаємо, що такі зміни можуть відбуватись у формі проектів, це передбачає зміни в організаційній структурі, які ми відобразили на рис. 3.1.

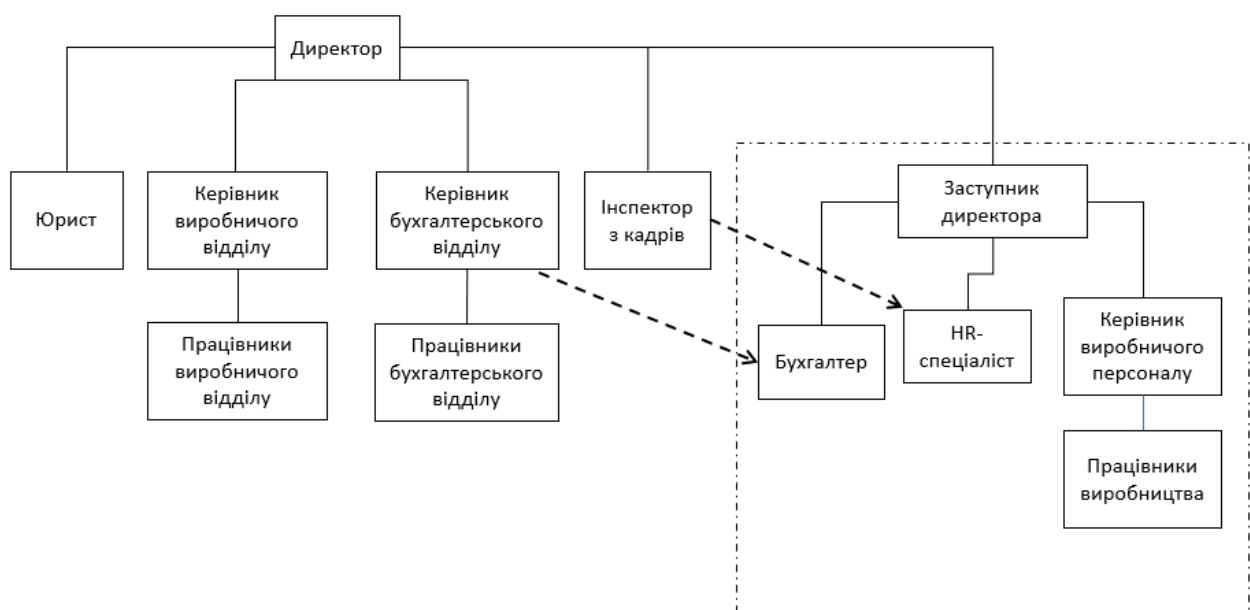


Рис. 3.1 Оновлена організаційна структура підприємства

З рис. 3.1 ми бачимо що заступник директора буде керівником нового проекту. Допомогатиме йому на початкових стадіях керівник бухгалтерського відділу та інспектор з кадрів до того, як знайдуть кваліфікованих працівників на їхню заміну протягом першого місяця роботи над проектом. Протягом першого місяця також необхідно знайти працівників виробничого відділу та призначити серед них керівника.

Рекомендуємо після цього ввести формат менторства нових працівників на підприємстві протягом перших 3 місяців роботи для працівників, які займуть посади HR-спеціаліста та бухгалтера проекту. Це дозволить двом «поколінням» персоналу зблизитись, також це матиме позитивний вплив на теперішній персонал, адже вони отримуватимуть додаткову плату за менторство, а нові працівники будуть переймати досвід та знаходити зв'язок зі своїми наставниками.

Важливо зауважити, що за даної структури в новому проекті відповідальність лежатиме на заступнику директора і він буде повністю контролювати всі процеси. Це дозволить чітко розподілити обов'язки та уникнути недоліків попередньої структури, що зменшить кількість конфліктів на підґрунті розмитих зон відповідальності та покращить загальну атмосферу в робочому колективі. Такі якісні зміни будуть позитивно відображатись на ставленні працівників до товариства та підвищать лояльність.

Крім навчання нових працівників ми пропонуємо організувати навчання на зовнішніх курсах в сфері проєкт-менеджменту і для заступника директора. Це покаже заступнику, що його професійний розвиток є важливим, а він ціниться як спеціаліст, що теж позитивно вплине на його організаційну лояльність.

Під час процесу рекрутингу ми рекомендуємо HR-спеціалісту звертати увагу на нелояльну поведінку потенційних працівників та уникати тих, в кого ця поведінка є явною. Це допоможе відшукати підходящих кандидатів з першої

спроби та не витратити кошти на стажування людей, які не будуть викладатись на 100% для успіху проекту.

Під час стажувань крім навчання, що стосується професійної спеціалізації працівників, завданням спеціаліста з кадрів також буде проведення тренінгів для новачків, на яких буде детально висвітлено історію заснування та роботи організації, її систему цінностей та теперішню мету. Також необхідно проводити навчання з систем заохочення працівників та доступних для них ресурсів. Ці дії мають бути зроблені в загальній системі внутрішнього маркетингу. Неприпустимою є ситуація, за якої нові працівники не розуміють систем мотивації в організації. З розумінням приходить відчуття, що про них дбають та їхня робота має вагу, що продукуватиме лояльність.

В рамках ознайомлення новачків з організацією на товаристві необхідно запровадити заходи, на яких теперішній штат зможе взаємодіяти з поповненням до штату. Це зменшить напругу між теперішніми працівниками, які можуть насторожено поставитись до новоприбулих та до змін в організації в цілому. У свою чергу нові працівники познайомляться ближче з колективом, що створить емоційну прив'язаність до організації та підвищить рівень афективної лояльності. В цілому відбудеться обмін досвідом між працівниками й вони зможуть скласти повну картину своїх перспектив на ТОВ «Л. П. Я.». Такі заходи можуть відбуватись як в неформальному форматі поза офісом так і в форматі нарад-знайомств. Важливо, що товариство повинне фінансувати та контролювати організацію таких тимбіндингів.

Для контролю рівнів лояльності та коригування подальших дій необхідно частіше проводити індивідуальні зустрічі з працівниками. Варто проводити їх щомісячно (зараз їх проводять щорічно). Темою таких зустрічей для нових працівників повинне бути їхнє освоєння своєї посади та компанії в цілому. Необхідно обговорювати на скільки були втілені в життя очікування робітників та їхній прогрес у відповідності очікуванням товариства. Такі зустрічі вказуватимуть працівникам на те, що їхні зусилля дійсно змінюють ситуацію на

підприємстві, та що про них піклуються. Ці відчуття додаватимуть відданості до підприємства.

Для теперішніх працівників також пропонуємо проводити індивідуальні зустрічі щомісячно та для досягнення стабільних результатів рекомендуємо ввести на підприємстві єдину стандартну форму для проведення зустрічей. Зразок заповненої форми наведений в табл. 3.1 .

Таблиця 3.1

Приклад форми для проведення індивідуальних зустрічей

Працівник	Посада	Дата проведення зустрічі	Показники	Планове значення	Фактичне значення	Відхилення
Лизанець Ю. М.	заступник директора	09.06.2023	Вакантність приміщень	0%	20%	-20%
			Виконання санітарного чеклисту приміщень	100%	90%	10%
			Протермінована дебіторська заборгованість	10%	25%	-15%
Цілі на наступний період (до 09.07.2023):						
Проведення рекламної компанії за допомогою онлайн ресурсів для зниження вакантності приміщень до 0%						
Проведення зустрічі з керівником виробничого відділу для донесення проблем з виконання його підлеглими санітарного чеклисту та пропозиція плану дій для 100% його виконання						
Проведення нарад з партнерами для зниження дебіторської заборгованості						

Система щомісячних зустрічей буде відповідальністю кожного працівника та буде контролюватись їхнім прямим керівником. Тобто до зустрічі працівник оцінює себе за формою, а під час зустрічі отримує відгук від керівника та рекомендації по коригуванню своєї діяльності.

Рекомендуємо в рамках систематизації індивідуальних зустрічей ввести на підприємстві процес щомісячного виставлення працівниками цілей за методологією SMART для досягнення за прийдешній період, цілі працівник виставляє для себе базуючись на своїх показниках KPI та потім на зустрічі

обговорює з керівником. Таким чином кожен працівник буде проводити самооцінку та зможе виявити нові шляхи свого розвитку, що в свою чергу буде корисним для ТОВ «Л.П.Я.». Аналіз цінності своєї роботи допоможе підвищити лояльність.

Для покращення розуміння ситуації лояльності на підприємстві рекомендується також ввести анонімні опитування або анкетування. Це дозволить і теперішнім, і новим працівникам висловити свою думку на незручні питання, що стосуються роботи, також позитивним додатковим ефектом можуть стати пропозиції по напрямку розвитку підприємства. До запитань анкет радимо включити опитування eNPS, щоб в цифровому форматі відстежувати прихильність. Ми очікуємо на третій місяць запуску отримати показники, вищі 50%.

Також на лояльність впливає неформальне спілкування в робочий та позаробочий час. Для того щоб заохотити такий вид спілкування рекомендуємо керівництву до встановленої одної години на приймання їжі протягом робочого дня додати 15 хвилин для перерви на каву колективу, цей час колеги зможуть проводити в кімнаті відпочинку за спілкуванням. Знову ж таки, це стимулюватиме афективну лояльність серед персоналу.

Ми розуміємо, що внаслідок активних швидких змін на підприємстві після довгого стану стагнації деякі робітники не захочуть чи не встигатимуть перелаштуватись на новий темп та об'єм роботи. Через це ми також радимо підготувати план заходів у випадку необхідності звільнення таких працівників. Процедура має бути максимально прозорою та зрозумілою для працівників. Ми пропонуємо скласти стандартний План-попередження про звільнення. Він буде складатись з попередження про те, що результати роботи працівника відповідно до індивідуальних критеріїв є незадовільними. Також буде включено список конкретних показників, які необхідно покращити працівнику впродовж наступних трьох місяців для уникнення звільнення. Такий захід, звісно супроводжуватиметься підвищенням стресу працівника, адже він пов'язаний зі звільненням. Проте ми також вважаємо, що він вкаже працівникам на те, що

підприємство хоче зберегти свій штатний склад, навіть за рахунок можливих витрат. Внаслідок цього повага та лояльність працівників до підприємства підвищиться, й залишиться навіть у випадку звільнення завдяки прозорості процесу й «другому шансу», що є контрастним до звільнень день в день.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Розглянемо очікувані витрати на реалізацію запропонованих вище рішень, які стосуються формування лояльності персоналу на ТОВ «Л. П. Я.». Для початку наведемо список витрат, пов'язаних з оплатою праці трудових ресурсів для запуску нового проекту в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на трудові ресурси залучені в новому проекті

Посада	Посадовий оклад, грн	Кількість працівників	Всього, грн
Керівник проекту	20 000,00	1	20 000,00
Бухгалтер	12 000,00	1	12 000,00
HR-спеціаліст	12 500,00	1	12 500,00
Керівник виробничого персоналу	15 000,00	1	15 000,00
Працівник виробництва	9 000,00	3	27 000,00
Всього		7	86 500,00

З таблиці бачимо, що додатково на підприємство буде введено 6 чоловік. Один з семи працівників проекту, а саме керівник проекту, яким призначено заступника директора, отримуватиме додатково 20 000 грн за нові посадові обов'язки, які він суміщатиме з своїми теперішніми обов'язками.

Для оцінки витрат, необхідних для проведення рекомендованих заходів з формування лояльності персоналу на товаристві під час реалізації проекту було складено табл. 3.3. В ній детально розглянули перелік приблизних планових витрат за ринковими цінами.

Таблиця 3.3

**Загальні витрати пов'язані з підвищенням лояльності персоналу в
рамках реалізації нового проекту**

Назва заходу	Витрати на захід за місяць, грн
Загальні витрати на оплату праці	86 500,00
Витрати на рекрутинг нового персоналу	5 000,00
Підвищення кваліфікації теперішнього персоналу	10 000,00
Витрати на менторську програму	12 000,00
Навчання нових працівників	10 000,00
Тимбілдинги в позаробочий час	10 000,00
Тимбілдинги під час роботи	4 000,00
Проведення опитувань та анкетувань третьою стороною	3 000,00
Збільшення перерв на 15 хвилин	2 532,00
Всього	143 032,00

До загальних витрат на оплату праці включили заробітні плати працівників, залучених до проекту за місяць. Крім цього вивели окрему суму витрат для введення програми менторства в організації з розрахунку на те, що участь в ній братиме 3 ментори, отримуючи доплату за цю діяльність в розмірі 4 000, 00 грн на особу.

Для пошуку та залучення молодих кваліфікованих кадрів пропонуємо виділити бюджет в розмірі 5 000,00 грн. В цей бюджет входять витрати на оголошення про потребу в спеціалістах в інтернет ресурсах, на проведення співбесід та ін.

До бюджету на підвищення кваліфікації персонал, що на даний момент працює на підприємстві, входять витрати на курси заступника директора з проєкт-менеджменту та на підвищення кваліфікації працівників бухгалтерії та відділу кадрів.

Також рекомендуємо виділити бюджет в розмірі 10 000,00 грн для проведення навчань для нових працівників. Це будуть групові навчання, забезпечені зовнішніми спеціалістами для забезпечення високої якості роботи.

На заходи з тимбілдингу в робочий та позаробочий час варто виділити 14 000,00 грн. В ці витрати ввійдуть культурні розважальні заходи в групах, тренінги на роботі та інше.

Також рекомендуємо для проведення анкетувань та анонімних опитувань залучити третю сторону для неупереджених результатів та забезпечення конфіденційності інформації, що підвищить якість отриманих результатів.

Також в рамках заохочення спілкування на підприємстві для відведення додаткової 15-ти хвилинної перерви буде додатково витрачено приблизно 2 500,00 грн.

Тепер визначивши витрати на підвищення лояльності розрахуємо чи є вони економічно вигідними.

Для розрахунків було виведено основні показники доходів за рік від здачі в оренду метру квадратного площі, ці дані наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Вихідні дані для розрахунків виправданості заходів

Назва показника	Значення в 2022 р
Дохід від реалізації послуг, тис грн	1921,5
Площі здані в оренду, м кв	1640
Загальні площі, м кв	3248
Частка зданих площ, %	50,49
Дохід за рік, тис грн / м кв	1,17

Тепер можемо розрахувати кілька сценаріїв розвитку подій: оптимістичний, реалістичний та песимістичний. Оптимістичний сценарій передбачає залучення всіх площ для максимізації доходу від надання послуг,

тобто 100% заповненості площ, тобто будуть заповнені 49,51% площі, які зараз пустують. Реалістичний – залучення половини пустуючих площ, тобто 24,76%. Песемістичний – незмінне залучення площ внаслідок введення запропонованих заходів з підвищення лояльності, тобто дохід не зміниться. Ці розрахунки наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок сценаріїв очікуваного доходу завдяки заходів з лояльності

Сценарій	Очікуваний дохід, тис грн
Оптимістичний сценарій	3805,51
Реалістичний сценарій	2863,50
Песимістичний сценарій	1921,50

За перші три місяці ми очікуємо мати витрати на введення заходів на суму 429 096,00 грн, оскільки за ці місяці очікуються одноразові витрати. За наступні дев'ять місяців сума витрат складе 954 288,00 грн. Загальна сума складе 1 383 384,00 грн.

Тоді розрахуємо дохідність підприємства з введенням нового проекту за трьома сценаріями, віднімаючи витрати в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Дохідність з урахуванням витрат

Сценарій	Очікуваний дохід, тис грн
Оптимістичний сценарій	2422,12
Реалістичний сценарій	1480,12
Песимістичний сценарій	538,12

Бачимо, що у всіх випадках наявний дохід, без збитків. Оптимістичний варіант забезпечить збільшення доходів порівняно з теперішнім станом, не зважаючи на витрати на заходи з нововведень.

Отже, наші рекомендації є доцільними для введення на підприємстві.

ВИСНОВКИ

Отже, в ході дослідження було проаналізовано теоретичні засади формування лояльності персоналу. Ми дали визначення лояльності як психологічного стану та виявили якими позитивними наслідками для підприємства має високий рівень відданості: зменшення плинності кадрів, більше заохочення до праці, комфортніше внутрішнє середовище в колективі. Оскільки в наукових колах немає консенсусу щодо концепції лояльності ми розглянули різні типології мотивації, наприклад трикомпонентну модель та двох факторний підхід та полеміку, що їх оточує. Після розгляду відмінностей типологій ми детальніше вивчили види лояльності. На основі проведеного аналізу ми визначили важливість лояльності для підприємства з точки зору кадрової безпеки.

Ми ознайомились з методами за допомогою яких підприємства ефективно можуть формувати та підвищувати лояльність своїх працівників. Зокрема розглянули такі методи виявлення рівня лояльності як анкетування, опитування та інші. Також розглянули методи підвищення лояльності, наприклад системи для працівників, що орієнтуються на свою професію в лояльності, системи для менеджерів, системи матеріальних заохочень та інші.

Наочно цю тему ми дослідили на прикладі підприємства ТОВ «Л. П. Я». Дане підприємство є малим підприємством з високим рівнем лояльності, проте загальна ситуація є негативною, адже в ході аналізу було виявлено, що підприємство знаходиться в стані стагнації.

Для того щоб надати рекомендації з покращення стану підприємства було проведено детальний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, на базі якого було проведено SWOT та PEST аналізи. Які показали нам місця для росту підприємства. Підприємство знаходиться в стані стагнації, для виходу з даного етапу розвитку нами було запропоновано рекомендації: розвиток

маркетингового відділу, диверсифікація видів діяльності, збільшення основних засобів.

Також за темою формування лояльності персоналу на підприємстві було проведено аналіз існуючих заходів.

Після цього були запропоновані рекомендації для покращення стану підприємства з точки зору лояльності персоналу. Наші рекомендації виявилися доречними та вартісними в ході економіко-математичного аналізу пропозицій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Meyer J. P., Allen N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1991. Vol. 1, no. 1. P. 61–89. URL: [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-z)
2. Morrow P. C., Wirth R. E. Work commitment among salaried professionals. *Journal of Vocational Behavior*. 1989. Vol. 34, no. 1. P. 40–56. URL: [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(89\)90063-8](https://doi.org/10.1016/0001-8791(89)90063-8)
3. Solinger O. N., van Olffen W., Roe R. A. Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*. 2008. Vol. 93, no. 1. P. 70–83. URL: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.70>
4. Mayer R. C., Schoorman F. D. PREDICTING PARTICIPATION AND PRODUCTION OUTCOMES THROUGH A TWO-DIMENSIONAL MODEL OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT. *Academy of Management Journal*. 1992. Vol. 35, no. 3. P. 671–684. URL: <https://doi.org/10.2307/256492>
5. Meyer J. P., Herscovitch L. Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*. 2001. Vol. 11, no. 3. P. 299–326. URL: [https://doi.org/10.1016/s1053-4822\(00\)00053-x](https://doi.org/10.1016/s1053-4822(00)00053-x)
6. van Dick R., Monzani L. Does It Matter Whether I Am a Happy and Committed Worker? The Role of Identification, Commitment and Job Satisfaction for Employee Behaviour. *An Introduction to Work and Organizational Psychology*. Oxford, UK, 2017. P. 410–429. URL: <https://doi.org/10.1002/9781119168058.ch>
7. Мігус І. П., Черненко С. А. ОЦІНКА ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА. *АГРОСВІТ*. 2013. № 11. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/11_2013/7.pdf
8. Богоявленская О. В. ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КОНЦЕПЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. URL: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i59.113639> (дата звернення: 15.05.2023).

9. БУТИЛІНА, О. В. Лояльність персоналу організації: підходи до визначення. «SOCIOПРОСТІР: МІЖДИСЦИПЛІНАРНИЙ ЕЛЕКТРОННИЙ ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ З СОЦІОЛОГІЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ», 2017, 6: 21-24.
10. JAROS, Stephen. Meyer and Allen model of organizational commitment: Measurement issues. The Icfa Journal of Organizational Behavior, 2007, 6.4: 7-25.
11. MARCH, James G. Simon. HA (1958). Organizations. New York, 1991.
12. НАЗАРОВ, Нікіта Костянтинович; ЧЖАН, Хао Юй. Аналіз стану кадрової безпеки та лояльності персоналу промислових підприємств. Проблеми економіки, 2015, 3: 149-155.
13. КРАВЧЕНКО, В. О. Кадрова безпека—основа економічної безпеки підприємства. 2014.
14. ДОМИНЯК, В. И. Измерение лояльности: действующая модель. Персонал-микс, 2004, 2: 114-119.
15. ФЕДОТОВА, І. В. Оцінювання рівня лояльності персоналу підприємства. Економіка транспортного комплексу, 2014, 23: 23-36. URL: http://etk-journal.khadi.kharkov.ua/uploads/media/02_03.pdf
16. Brown M. I. Comparing the validity of net promoter and benchmark scoring to other commonly used employee engagement metrics. Human Resource Development Quarterly. 2020. Vol. 31, no. 4. P. 355–370. URL: <https://doi.org/10.1002/hrdq.21392>
17. II B. B. Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. Administrative Science Quarterly. 1974. Vol. 19, no. 4. P. 533. URL: <https://doi.org/10.2307/2391809>
18. Статут Товариства з обмеженою відповідальністю «Л.П.Я.» (нова редакція). Ужгород, 2015.
19. Оренда комерційної нерухомості в Ужгороді – Оренда комерційних приміщень | DIM.RIA. DOM.RIA.com. URL: <https://dom.ria.com/uk/arenda-kom-nedvizhimosti/uzhgorod/>

20. Оголошення OLX.ua: сервіс оголошень України – купівля/продаж бу та нових товарів, різноманітні послуги на сайті OLX.ua. Оголошення OLX.ua: сервіс оголошень України – купівля/продаж нових та бу товарів, різноманітні послуги на сайті OLX.ua. URL: <https://www.olx.ua/d/uk/nedvizhimost/kommercheskaya-nedvizhimost/arenda-kommercheskoy-nedvizhimosti/uzhgorod/>

21. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва ТОВ «Л.П.Я», 2020 -2022 рр.

22. Шорохов В. В. Порівняльний аналіз лінійно-функціональної та дивізійної організаційних структур управління, Ефективність державного управління. 2015. №. 43. – С. 201-210.

23. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV : станом на 28 квіт. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

24. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 р. № 2120-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text>

25. Мінфін. Ставки, індекси, тарифи. Ставки, індекси, тарифи. URL: <https://index.minfin.com.ua/>

26. ФОКУС Р. Пенсійна криза й праця до кінця життя. Що обіцяє українцям нова демографічна реальність. ФОКУС. URL: <https://focus.ua/uk/economics/561008-demografichna-kriza-skilki-lyudej-zalishilos-v-ukrayini-j-sho-na-nih-chekeye>

27. Закарпатська обласна державна адміністрація - На Закарпаття прибуло понад пів мільйона переселенців. Головна | ЗАКАРПАТСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ. URL: <https://carpathia.gov.ua/news/na-zakarpattya-pribulo-ponad-piv-miljona-pereselenciv>

28. СУСПІЛЬНЕ - Другий дім: як на Закарпатті приймали вимушених переселенців з початку повномасштабної війни URL:

<https://suspilne.media/349812-drugij-dim-ak-na-zakarpatti-prijmali-vimusenih-pereselenciv-z-rocatku-povnomasstabnoi-vijni/>

29. Державна служба статистики України, URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

30. Етапи розвитку - АТ «Укрексімбанк». Головна - АТ «Укрексімбанк». URL: <https://www.eximb.com/ua/bank/press/history/>

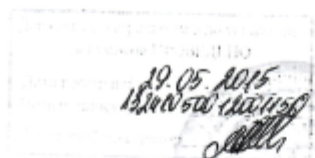
31. Заболотна В. О. Феномен лояльності персоналу в контексті різних поколінь / В. О. Заболотна. // Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology. – 2015. – №55. – С. 68–73.

32. ПИЛАТ, Н. І. Лояльність персоналу в умовах мотивації професійної діяльності. Збірник наукових праць "Проблеми сучасної психології", 2010, 10.

33. MOWDAY, Richard T.; STEERS, Richard M.; PORTER, Lyman W. The measurement of organizational commitment. Journal of vocational behavior, 1979, 14.2: 224-247.

ДОДАТКИ

Додаток А



«ЗАТВЕРДЖЕНО»

Загальними
зборами учасників
товариства з обмеженою
відповідальністю
«Л.П.Я.»

Рішення (Протокол №2)
від 28 травня 2015 року

СТАТУТ
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

«Л.П.Я.»

(нова редакція)

м. Ужгород, 2015 рік

1. Загальні положення

1.1. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «Л.П.Я.» (надалі - Товариство), ідентифікаційний код-20444526, засноване згідно з рішенням загальних зборів учасників від 16 серпня 1993 року (протокол №2), зареєстроване розпорядженням Ужгородської міської управи від 03.09.1993 №405, з подальшими змінами до Статуту, зареєстрованими розпорядженнями голови Ужгородської міської ради від 27.08.1995 №240, від 07.12.2000 №519 та державним реєстратором виконавчого комітету Ужгородської міської ради 25.08.2005 (номер запису-13241050001001156), у зв'язку із зміною реквізитів одного з учасників прийнято рішення загальних зборів учасників (протокол №2 від 28 травня 2015) про затвердження нової редакції Статуту ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «Л.П.Я.» і здійснює свою діяльність згідно Цивільного та Господарського кодексів України, Закону України "Про господарські товариства" іншого законодавства України та цього Статуту.

1.2. Найменування Товариства:

- повне найменування українською мовою: **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «Л.П.Я.»**;

- скорочене найменування українською мовою: **ТОВ «Л.П.Я.»**;

1.3. Товариство є юридичною особою, має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатки із своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом.

1.4. Товариство може набувати майнових та особистих немайнових прав, вступати в зобов'язання, виступати в суді та третейському суді від свого імені.

1.5. Товариство може створювати на території України, а також за її межами дочірні підприємства, філії та представництва.

Філії та представництва Товариства діють на підставі положень про них, затверджених Товариством, а дочірні підприємства - на підставі затверджених Товариством статутів. Керівники філій і представництв діють на підставі доручень, виданих Товариством.

1.6. Держава та її організації не відповідають за зобов'язаннями Учасників Товариства, а Товариство не відповідає за зобов'язаннями держави. Відповідальність Учасників за зобов'язаннями Товариства обмежується розміром їх внесків в статутний капітал Товариства. Учасники, які не повністю зробили внески, відповідають за зобов'язаннями Товариства також в межах невнесеної частини вкладу. Товариство несе відповідальність за своїми зобов'язаннями усім належним йому майном, на яке відповідно до законодавства може бути накладено стягнення.

1.7. Товариство не відповідає за зобов'язаннями учасників. Учасники не відповідають за зобов'язаннями Товариства і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю Товариства, у межах вартості своїх вкладів.

1.8. Товариство є володільцем та/або розпорядником баз персональних даних та обробляє персональні дані. Товариство є володільцем бази персональних даних співробітників Товариства, які були прийняті на роботу в Товаристві. Обробка персональних даних Товариства здійснюється для конкретних і законних цілей. Метою оброблення бази персональних даних співробітників є реалізація прав та виконання обов'язків у сфері трудових правовідносин відповідно до закону. Обробкою персональних даних контрагентів проводиться з метою здійснення Товариства його господарської діяльності відповідно до норм чинного законодавства України та норм цього Статуту.

1.9. Товариство може бути учасником об'єднань підприємств та учасником юридичних осіб.

1.10. Товариство може від свого імені укладати угоди, бути позивачем та відповідачем з суду, третейському суду.

1.11. Товариство керується у своїй діяльності чинним законодавством та цим Статутом, який є його єдиним установчим документом.

1.12. Місцезнаходження Товариства: Україна, Закарпатська область, місто Ужгород, площа Б.Хмельницького, буд.21, 88000.

2. Учасники Товариства

2.1. Учасниками Товариства є:

2.1.1. Громадянин України **Лизанець Юрій Миколайович**, паспорт номер ВО 137630, виданий Ужгородським МВ УМВС України у Закарпатській області 02 червня 1996 року, що мешкає за адресою: місто Ужгород вул.Руська, буд.40, кв.4, 88000; реєстраційний номер облікової картки

16. Порядок внесення змін до статуту

16.1. Всі зміни до статуту товариства вносяться виключно за рішенням учасників Товариства. Кожен з учасників має право вносити на розгляд вищого органу свої пропозиції щодо змін до статуту.

16.2. Після внесення змін до статуту Товариства такі зміни підлягають державній реєстрації.

17. Заключні положення

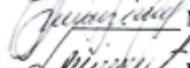
17.1. Якщо одне з положень цього статуту стає недійсним, то це не торкається решти положень статуту.

17.2. Якщо один із учасників змінює свою адресу або інші реквізити, зазначені у статуті, він зобов'язаний повідомити про це інших учасників протягом трьох днів з моменту зміни.

17.3. При відмові у державній реєстрації Товариства цей статут вважається недійсним і учасники не несуть по ньому ніяких зобов'язань.

17.4. Цей Статут складено у 2 (двох) примірниках.

ПІДПИСИ УЧАСНИКІВ:

 Ю.М.Лизанець
 М.М.Попович
 Г.В.Яцина

Місто Ужгород, Закарпатська область, Україна, Двадцять восьме травня дві тисячі п'ятнадцятого року. Я, Кішкін Д.В., приватний нотаріус Ужгородського міського нотаріального округу, засвідчую справжність підписів Лизанця Юрія Миколайовича, Попович Марії Михайлівни та Яцини Ганни Володимирівни, які зроблено у моїй присутності. Особу Лизанця Юрія Миколайовича, Попович Марії Михайлівни та Яцини Ганни Володимирівни, які підписали документ, встановлено, дієздатність їх перевірено.

Зареєстровано в реєстрі за №№ 1366, 1367, 1368
 Стягнуто плати згідно ст. 31 ЗУ «Про нотаріат»

Приватний нотаріус



Кішкін Д.В.

Додаток 1
до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку
25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва»

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство	ТОВ «Л.П.Я.»	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Територія	Україна Закарпатська область	за ЄДРПОУ	01
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	20444526
Вид економічної діяльності	Здавання в найм власної нерухомості	за КОПФГ	2110100000
Середня кількість працівників, осіб	6	за КВЕД	240
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком			68.20
Адреса, телефон	м.Ужгород, пл. Б. Хмельницького, 21 тел. 2-25-19		

1. Баланс
на 31 грудня 2022 року

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	6043,2	5773,1
первісна вартість	1011	12287,5	12305,3
знос	1012	(6244,3)	(6532,2)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	6043,2	5773,1
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100		
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	201,5	123,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	42,4	26,1
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	3432,4	2857,8
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	3676,3	3006,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	9719,5	8780,0

2

Продовження додатка 1			
Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал			
Додатковий капітал	1400		
Резервний капітал	1410	6377,3	5914,7
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1415		
Неоплачений капітал	1420	3221,3	2782,9
Усього за розділом I	1425	()	()
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1495	9598,6	8697,6
III. Поточні зобов'язання	1595		
Короткострокові кредити банків			
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1600		
товари, роботи, послуги	1610		
розрахунками з бюджетом	1615	62,8	
у тому числі з податку на прибуток	1620	57,7	39,8
розрахунками зі страхування	1621		
розрахунками з оплати праці	1625		
Доходи майбутніх періодів	1630		
Інші поточні зобов'язання	1665		
Усього за розділом III	1690	0,4	42,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1695	120,9	82,4
Баланс	1700		
	1900	9719,5	8780,0

2. Звіт про фінансові результати
за 12 місяців, 20 22 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)			
Інші операційні доходи	2000	1921,5	1905,6
Інші доходи	2120	506,3	3440,4
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2240	211,3	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2280	2639,1	5346,0
Інші операційні витрати	2050	(1297,1)	(1547,6)
Інші витрати	2180	(1780,4)	(1386,6)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2270		
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2280)	2285	(3077,5)	(2934,2)
Податок на прибуток	2290	(438,4)	2411,8
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2300		
	2350	(438,4)	2411,8

Керівник
Головний бухгалтер



Попович М.М.
(підпис, прізвище)
не передбачено
(підпис, прізвище)

Додаток 1
до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку
25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва»

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство	ТОВ «Л.П.Я.»	Дата (рік, місяць, число)	
Територія	Україна Закарпатська область	за ЄДРПОУ	
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	
Вид економічної діяльності	Здавання в найм власної нерухомості	за КОПФГ	
Середня кількість працівників, осіб	7	за КВЕД	

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком
Адреса, телефон м.Ужгород, пл. Б. Хмельницького, 21 тел. 2-25-19

КОДИ	
	01
20444526	
2110100000	
240	
68.20	

I. Баланс
на 31 грудня 2021 року

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	28140,00	6043,2
первісна вартість	1011	50964,4	12287,5
знос	1012	(22824,4)	(6244,3)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	28140,00	6043,2
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100		
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	193,9	201,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17,4	42,4
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	839,0	3432,4
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	1050,3	3676,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	29190,3	9719,5

2

Продовження додатка І

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
І	2	3	4
І. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Додатковий капітал	1410	28249,5	6377,3
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	809,5	3221,3
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом І	1495	29059,0	9598,6
ІІ. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
ІІІ. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	2,9	62,8
розрахунками з бюджетом	1620	81,3	57,7
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	9,0	
розрахунками з оплати праці	1630	34,3	
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	3,8	0,4
Усього за розділом ІІІ	1695	131,3	120,9
ІV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибутті	1700		
Баланс	1900	29190,3	9719,5

2. Звіт про фінансові результати
за 12 місяців 20 21 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
І	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1905,6	2006,4
Інші операційні доходи	2120	3440,4	
Інші доходи	2240		813,7
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	5346,0	2820,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1547,6)	(1162,4)
Інші операційні витрати	2180	(1386,6)	(1546,2)
Інші витрати	2270		
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	2934,2	(2708,6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	2411,8	111,5
Податок на прибуток	2300		
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	2411,8	111,5

Керівник
Головний бухгалтер

Попович М.М.
(підпис, прізвище)
не передбачено
(підпис, прізвище)

Додаток 1
до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку
25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва»

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство	ТОВ «Л.П.Я.»	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Територія	Україна Закарпатська область	за ЄДРПОУ	20444526
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	2110100000
Вид економічної діяльності	Здавання в найм власної нерухомості	за КОПФГ	240
Середня кількість працівників, осіб	7	за КВЕД	68.20
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон м.Ужгород, пл. Б. Хмельницького,21 тел.2-25-19			

1. Баланс
на 31 грудня 2020 року

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	16456,2	28140,0
первісна вартість	1011	29663,7	50964,4
знос	1012	(13207,5)	(22824,4)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	16456,2	28140,0
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100		
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	63,2	193,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	35,0	17,4
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	226,0	839,0
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	324,2	1050,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	16780,4	29190,3

2

Продовження додатка І

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Додатковий капітал	1410	15969,7	28249,5
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	698,0	809,5
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	16667,7	29059,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	0,9	2,9
розрахунками з бюджетом	1620	81,8	81,3
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	6,9	9,0
розрахунками з оплати праці	1630	22,7	34,3
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	0,4	3,8
Усього за розділом III	1695	112,7	131,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	16780,4	29190,3

2. Звіт про фінансові результати
за 12 місяців 20 20 р.Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2006,4	1911,6
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240	813,7	166,8
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2820,1	2078,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1162,4)	(1018,5)
Інші операційні витрати	2180	(1546,2)	(1044,6)
Інші витрати	2270		
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(2708,6)	(2063,1)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	111,5	15,3
Податок на прибуток	2300		
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	111,5	15,3

Керівник

Головний бухгалтер

Попович М.М.
(підпис, прізвище)
не передбачено
(підпис, прізвище)