

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: **«УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ»**

Виконав: здобувач вищої освіти
4-го року навчання,
Спеціальності 073 Менеджмент
Пастухов Олексій Сергійович

Керівник: Романченко Н. В.
Кандидат економічних наук, доцент

Рецензент: _____

Кваліфікаційна робота захищена з оцінкою

Секретар ЕК Ісаєнко А. М.
«____» _____ 2024.

Київ – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ
БІЗНЕСОМ

Освітній ступінь «Бакалавр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ОП «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ К.В. Пічик

« ____ » _____ 202__р.

ЗАВДАННЯ
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Пастухова Олексія Сергійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління лояльністю персоналу компанії» та керівник роботи Романченко Наталія Володимирівна, к. е. н., доцент

(ПІБ, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом НаУКМА від « ____ » _____ 202__ р. № ____.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи « 13 » травня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-законодавчі акти, підручники, збірники, статті, періодичні видання, фінансова та нефінансова звітність підприємства.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ

Розділ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВИДАВНИЦТВО «ПЕРЕДМІСТЯ».

Розділ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

20 таблиць, 8 рисунків, в тому числі 1 діаграма та 1 графік.

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайо- млення наукового керівника	Підпис наукового керівника	При- - міт- ки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень	01.11.23		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень листопад	20.11.23		
3.	Складання плану кваліфікаційної роботи та узгодження з науковим керівником	грудень	27.12.23		
4.	Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень березень	31.03.24		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий березень	27.02.24		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень березень	15.04.24		
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)	31.01	30.01.24		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)	15.03	13.03.24		
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)	15.04	15.04.24		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 13 травня	12.05.24		
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 13 травня	13.05.24		
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	до 26 травня			
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 26 травня			
11.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладо м роботи ЕК			

Графік узгоджено «30» жовтня 2023 р.

Науковий керівник _____

(підпис) (прізвище та ініціали)

Романченко Н. В.

Виконавець кваліфікаційної роботи _____

Пастухов О. С.

(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ	
ЛОЯЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ	7
1.1. Характеристика та роль лояльності персоналу в функціонуванні компанії.....	7
1.2. Визначення лояльності персоналу	14
1.3. Механізми впливу на лояльність персоналу	21
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ	
КОМПАНІЇ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВИДАВНИЦТВО «ПЕРЕДМІСТЯ»	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ "Видавництво "Передмістя" та його позиції на ринку	27
2.2. Оцінка та аналіз особово-кваліфікаційного складу підприємства	40
2.3. Оцінка лояльності персоналу підприємства.....	45
Висновки до розділу 2	50
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ	
ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ.....	51
3.1. Напрями підвищення лояльності працівників компанії	51
3.2. Механізм впровадження заходів з підвищенню лояльності працівників компанії	54
3.3. Економічна оцінка очікуваного ефекту від впровадження системи підвищення лояльності працівників	59
Висновки до розділу 3	65
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Персонал організації є її ключовим елементом, тому його лояльність, як одна з його основних характеристик, є важливою частиною управління персоналом, а у сучасному світі, де емоційний фактор працівника цінується все більше, управління лояльністю працівників стає ще важливішим. Лояльність персоналу впливає на різні елементи функціонування підприємства, від продуктивності роботи до сприйняття бренду компанії. Таким чином, дослідження лояльності персоналу, як елементу функціонування організації, способів її виміру та впливу на неї, є важливим завданням для підвищення ефективності роботи організацій.

Об'єктом дослідження є процес управління лояльністю персоналу, предметом дослідження – теоретико-методичні та практичні засади управління лояльністю персоналу.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є визначення механізмів та методів управління лояльністю персоналу компанії, що дозволять компанії визначати лояльність своїх працівників, та впливати на неї, підтримуючи та підвищуючи її.

Завданнями дослідження для досягнення поставленої мети роботи є:

- Дослідити характеристику та роль лояльності персоналу в функціонуванні компанії;
- Дослідити процес визначення лояльності персоналу, як вона вимірюється тощо;
- Проаналізувати механізми впливу на лояльність персоналу;
- Проаналізувати та систематизувати організаційно-економічну характеристику ТОВ "Видавництво "Передмістя" та його позиції на ринку;
- Оцінити та проаналізувати особово-кваліфікаційний склад ТОВ "Видавництво "Передмістя";
- Оцінити лояльність персоналу ТОВ "Видавництво "Передмістя";

- Розробити напрями підвищення лояльності працівників ТОВ "Видавництво "Передмістя";
- Розробити механізм впровадження заходів з підвищенню лояльності працівників ТОВ "Видавництво "Передмістя";
- Провести економічну оцінку очікуваного ефекту від впровадження системи підвищення лояльності працівників;

Методами дослідження, що використовувалися для виконання поставлених завдань є: вивчення, аналіз та систематизація даних, опитування, узагальнення, порівняння та моделювання.

Результатом роботи, що також становить практичну її новизну, є комбінація різних підходів щодо визначення та управління лояльністю персоналу для створення консолідованого системного підходу до процесу впливу на лояльність персоналу. Запропонований підхід складається з двох етапів: визначення та управління лояльністю персоналу, що дозволяє використовувати його індивідуально для кожного підприємства.

Тези на тему "Управління лояльністю персоналу компанії", були опубліковані в збірнику тез доповідей конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу», яка проходила 17-19 квітня 2024 року.

Робота складається з вступу, 3 розділів, висновку, списку літературних джерел та додатків. Загальна кількість сторінок в роботі 80, серед них сторінок основної частини 65. Робота має 34 джерела інформації та 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ

1.1. Характеристика та роль лояльності персоналу в функціонуванні компанії

Людський ресурс пронизує усі ланки та складові кожної компанії, тому управління їм потребує особливої уваги. Компанія може мати відповідні технології, чудовий бренд, маркетингову стратегію, клієнтів, зв'язки та інші фактори фінансового успіху, але реалізовувати усі ці фактори буде саме персонал.

Розділити весь процес управління персоналом можна на дві осі: методи по горизонталі, це саме ті інструменти та способи, за допомогою яких можна координувати діяльність працівників, та етапи по вертикалі, це певні кроки що проходить працівник, як частина підприємства, під час своєї роботи в контексті організації в якій він працює, це включає відбір та залучення, адаптацію, роботу, професійне навчання, кар'єрне просування та звільнення. [1, с. 343] При такому зображенні структури управління, методи управління є функцією від етапів, або, іншими словами, методи управління залежать від конкретного етапу. Методи управління зазвичай поділяють на такі категорії: адміністративні, економічні, соціально-психологічні. [2, с. 3] Модель такого погляду на управління наведена на рисунку 1.1.

У сучасному світі людські відносини та людська особистість в компанії з цінуються все більше, і, відповідно, соціально-психологічні методи як способи їх покращення. [3, с. 11] Одним з методів що входить до цієї групи є управління лояльністю персоналу. І хоча воно і залучає певне використання адміністративних та економічних методів, ґрунтується воно на підвищенні ідентифікації працівника з організацією та підвищення його задоволення роботою.



Рис. 1.1. Двовимірна модель управління персоналом

Для початку варто більш точно визначити, що являє собою лояльність персоналу. Цей термін походить від англійського «loyal» - вірний, і в цілому означає коректне, доброзичливе ставлення персоналу до своєї компанії, прийняття і схвалення її цілей, цінностей та місії. [4, с. 2] Але в той самий час різні автори вбачають цей термін під різними кутами, концентруючись на окремих його аспектах у своїх визначеннях. Наприклад, ті, хто дивляться через емоційну концепцію, спираються більше на емоційне бажання працівника залишатися в компанії, а ті хто через наукову, то на його прийнятті та слідуванні правил та цілей компанії. Інтегрованим же визначенням можна вважати таке: лояльність персоналу підприємства – це така поведінка та самовідчуття персоналу, що характеризується позитивним його ставленням до підприємства і базується на задоволенні працею та узгодженості його та підприємства інтересів і цілей. [5, с. 3] Але лояльність персоналу є більш складним елементом управління ніж просто певний детермінований тип поведінки.

Лояльність персоналу можна роздивлятися під двома кутами:

- розглядати суть поведінки працівника, розкладаючи її на деякі складові та типи, що будуть більш точно описувати конкретний аспект поведінки лояльного персоналу;

- чи розглядати лояльність персоналу, як складову організації, її місце в ній, що на неї впливає, та на що вона впливає.

Перше бачення лояльності дозволяє краще визначити її, адже більш точно розуміючи, з чого вона складається, можна більш конкретно та точно підійти до вимірювання конкретного її аспекту. Друге бачення дозволяє безпосередньо впливати на лояльність персоналу, краще розуміючи функціональне її значення для організації. Розглянемо спочатку основні положення кожного з цих бачень, а у наступних підрозділах більш детально розглянемо кожне з них та механізми їх застосування.

Щодо типів лояльності персоналу, її поділу на декілька складових, дослідники цього питання не сходяться на єдиній думці, визначають різні типи та моделі лояльності та розглядають її через різні призми. Найбільш поширеною моделлю лояльності є модель Дж. Мейера та Н. Аллена. [6, с. 539] Її суть полягає в тому, що лояльність співробітника є певним зв'язком з організацією, що певним чином перешкоджає його добровільному виходу з неї. Компонентами цієї моделі, що описують різні складові загальної лояльності, є афективна, продовжена та нормативна лояльність. Афективна лояльність описує те, наскільки робітник залучений, емоційно прихильний до організації, та наскільки ідентифікує себе з нею. Продовжена лояльність описує розуміння працівником ціни, що буде коштувати йому ухід із компанії, і наскільки сильно цей фактор тримає його у цій компанії. І нормативна лояльність описує рівень зобов'язаності своїй компанії, яку відчуває працівник.

Подібне розкладання загального поняття лояльності на декілька складових, що відображають різні її типи спостерігається і у інших дослідників. Таким чином, можна зробити висновок, що лояльність персоналу може відрізнятися не тільки кількісно, а і якісно. Також, як вже зазначалося, подібний поділ лояльності на різні складові тісно співіснує з різними методологіями її виміру, які більш детально будуть розглянуті у наступному підрозділі.

Тепер розглянемо лояльність персоналу з більш функціональної сторони. Як впливає з означення, лояльність це певний тип поведінки працівника у відношенні до компанії та виконуваний у ній роботі. Так як працівники завжди пронизують усі ланки та сфери діяльності компанії, стає очевидним вплив лояльності на різні її аспекти, тому варто роздивитися як лояльність впливає на внутрішнє та зовнішнє середовище компанії, аби зрозуміти її важливість для компанії.

Внутрішнє середовище характеризує усі процеси над якими компанія має прямий контроль, наприклад, цілі, організаційна структура та культура, використовувані технології, персонал, фінанси та усі процеси, що проходять всередині компанії. [7] Так як за функціонування усіх цих елементів відповідають працівники компанії, то лояльність персоналу, який виконує роботу, має прямий вплив на якість та продуктивність її виконання, і, таким чином, на досягнення цілей компанії та її успіх. У табл. 1.1 наведена характеристика впливу лояльності на різні аспекти внутрішнього середовища компанії.

Таблиця 1.1

Вплив лояльності на внутрішнє середовище

Фактор середовища, вплив на який розглядається	Короткий опис впливу на нього лояльності
1	2
Стратегії, цілі	Керівництво може ставити більш амбітні цілі та розробляти більш ризикові та складні стратегії, знаючи про прихильність персоналу.
Організаційна структура	Лояльність персоналу робить організаційну структуру більш гнучкою, адже працівники прагнуть добробуту компанії, що дозволяє їм у деяких випадках не зважати на офіційний статус задля виконання певних завдань.
Організаційна культура	Такий самий пом'якшуючий вплив лояльність здійснює і на організаційну культуру, коли компанія є ціллю, то клімат всередині неодмінно покращується.
Технології	Вплив лояльності на технології не значний, але дозволяє працівникам використовувати їх більш ефективно та пропонувати свої нові технологічні рішення для покращення якості чи продуктивності.

Продовження табл. 1.1

1	2
Персонал	Персонал і є джерелом впливу лояльності, тож, відповідно, покращення його мотивації працювати в цій компанії впливає і на всі інші фактори внутрішнього середовища. Також це вивільняє деякий ресурс менеджменту, бо персонал потребує менше контролю.
Процеси	Процеси в компанії виконуються більш якісно та швидко.
Фінанси	Збільшення продуктивності роботи веде до зменшення витрат на виробництво чи надання послуг та збільшує отриману виручку. Так само зменшуються витрати всередині компанії, пов'язані з крадіжками, неефективним та недбалним використанням обслуговуючого обладнання тощо.

Тепер розглянемо вплив лояльності на зовнішнє середовище. Воно складається з факторів опосередкованого впливу та факторів прямого впливу на підприємство:

- до факторів прямого впливу входять такі основні фактори: постачальники, споживачі, конкуренти, ринок праці, державні органи влади, інфраструктура, профспілки, громадські організації;
- а до факторів непрямого: соціально-культурні обставини, стан економіки, політичні обставини, науково технічні чинники, міжнародні події, природні чинники [8, с. 58]

Зазвичай саме зовнішнє середовище чинить вплив на компанію, відповідно фактори прямого впливу чинять цей вплив напряду, а непрямої дії опосередковано. Але, так як компанія взаємодіє з цими чинниками та має з ними певну точку дотику, вона може певною мірою і сама чинити на них вплив.

Такий вплив починає приносити свої «дивіденди» у довгостроковій перспективі, але, зрештою, це може складати значну частку успіху компанії. Розглядаючи вплив на зовнішнє середовище в контексті лояльності персоналу, можна навести декілька прикладів такого впливу. Наприклад, лояльність персоналу може позитивно впливати на взаємодію з постачальниками: між компанією і постачальником буде встановлюватися

більш міцний, дружній зв'язок, що зрештою зробить їх взаємодію більш надійною та прибутковою для обох. Ще більш очевидний зв'язок є між лояльністю працівників та споживачами. Лояльні працівники будуть представляти компанію у гарному світлі для зовнішнього клієнта, тим самим зменшуючи частку клієнтів, що відпадають через недоброзичливе, неякісне обслуговування, та збільшуючи частку тих, хто повернеться за продукцією чи послугою компанії через доброзичливе та зацікавлене ставлення. Цей ефект також може діяти не тільки на самих клієнтів, а і на їх оточення, що ще підвищують рівень впливу лояльності персоналу на споживачів.

Вплив лояльності персоналу на фактори непрямого впливу зовнішнього середовища дуже сильно залежить від розміру організації. Транснаціональні корпорації можуть мати суттєвий вплив і на навколишнє середовище, і на політичні сили в країні, і на економічне становище в певних регіонах. В той час як невеликі бізнеси зазвичай стають лише об'єктом впливу цих всіх факторів. Але навіть у великих компаніях лояльність персоналу не сильно вирішує рівень впливу на ці чинники, зазвичай такий вплив надходить від головного управління, якщо воно бажає чи не бажає здійснювати його.

Але, в той самий час, лояльність персоналу може суттєво допомогти протистояти зовнішньому впливу. При різних викликах і проблемах, що зовнішнє середовище може створювати для компанії, саме персонал буде вирішувати, як сильно це відобразиться на діяльності організації, і його лояльність буде відігравати в цьому велику роль. Наприклад, під час економічних криз, стихійних лих, війни, певних внутрішньогалузевих криз тощо, компанія зазнає серйозного удару в функціональному а, зрештою, і в економічному плані. І тільки працівники будуть вирішувати, чи проходити ці випробування разом з компанією, потерпаючи деякий час від відсутності зарплатні, складніших умов праці тощо, та ризикуючи залишитися ні з чим чи намагатися знайти кращі умови для своєї роботи. В таких ситуаціях лояльність працівників грає неабияку роль, та часто стає вирішальною для

компанії. Навіть не в таких критичних умовах, коли зовнішнє середовище просто може здійснювати певний тиск на організацію, лояльність працівників буде вирішувати, наскільки стабільно продовжать проходити операції в компанії.

Загалом, лояльність можна описати як певну субстанцію, що просочує усе внутрішнє середовище компанії, допомагаючи їй рухатися до своїх цілей, та захищаючи певною мірою від зовнішнього впливу. На рисунку 1.2 можна побачити приблизну візуалізацію цієї інтерпретації.

Таких чином, підсумовуючи усю інформацію вище, сутність лояльності, її роль в функціонуванні організації, полягає у тому, що вона є підсилюючим ефектом, множителем для роботи компанії. Без чітких та добре пропрацьованих місій, цінностей, цілей, стратегії, продукту, вона не буде грати майже ніякої ролі для організації. Як би працівник не був прихильний до компанії, і навіть готовий працювати за безкоштовно, якщо компанія не може продавати свій продукт або послугу, внаслідок певних проблем, чи то з вищою ланкою управління, чи маркетинговою стратегією чи чимось іншим, то вірогідність що лояльність в позитивному ключі вплине на роботу компанії дуже мала. Тут потрібні ґрунтовні зміни в управлінні, і тільки коли компанія має базові характеристики та показники (ідея, ніша на ринку, маркетингова стратегія, гарний продукт, вдала ситуація), що дозволяють їй функціонувати хоч на базовому рівні, тільки тоді вже лояльність допоможе ці показники більш успішно використовувати задля досягнення цілей цієї компанії.

Саму тому, як зазначалося вище, під час криз різного типу лояльність персоналу є дуже сильним помічником для організації. Адже, зазвичай, база, яка дозволяла компанії функціонувати до кризи, залишається, змінюються тільки деякі зовнішні фактори, що роблять реалізацію цієї бази складнішою. Лояльність працівників же дозволяє протистояти цій додатковій зовнішній складності та продовжувати роботу компанії, інколи навіть з ще більшим ентузіазмом.

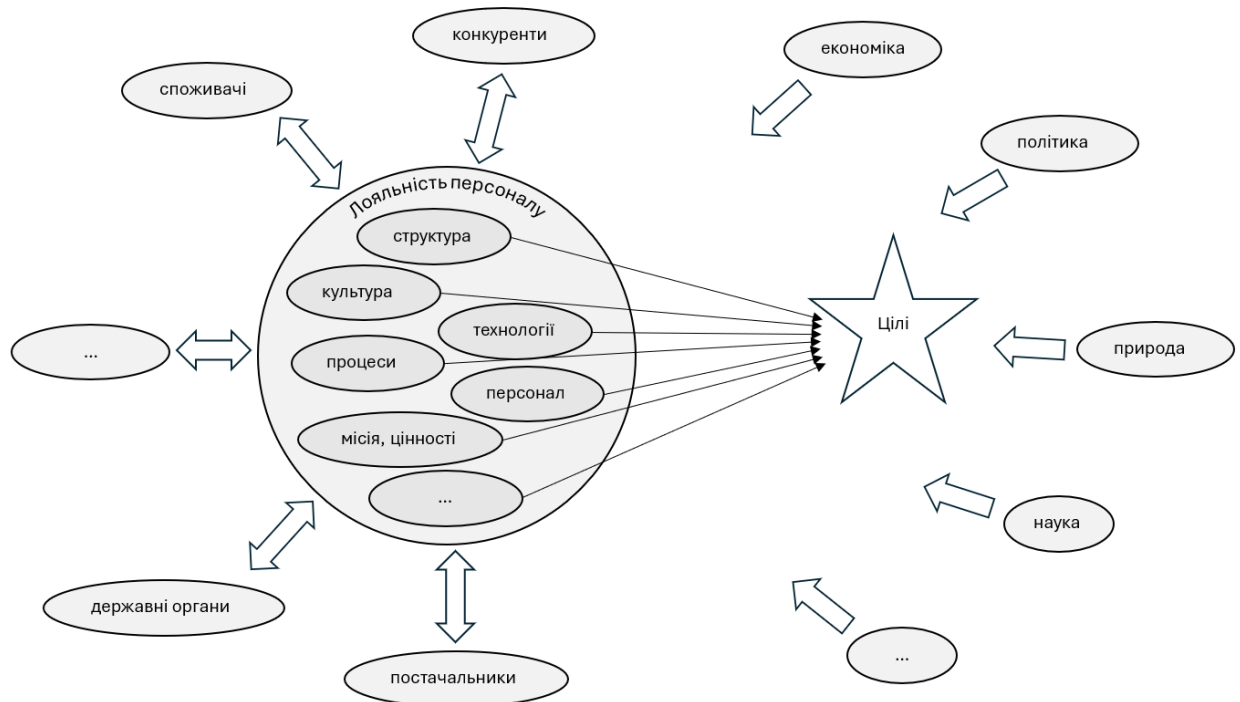


Рис. 1.2. Місце лояльності персоналі у розрізі внутрішнього та зовнішнього середовища організації

Так як лояльність персоналу є такою важливою складовою діяльності організації і може чинити на неї такий вплив, цим елементом варто вміти управляти. У наступних двох підрозділах буде розглянутий механізм з двох етапів, який дозволить організації чинити вплив на лояльність її працівників.

1.2. Визначення лояльності персоналу

Спираючись на дві грані, з яких можна розглядати лояльність персоналу, можна виділити етапи управління нею, які чудово доповнюють один одного:

- вимір та визначення наявної лояльності, аби розуміти ситуацію, що склалася у компанії,
- та застосування різних підходящих інструментів та механізмів для впливу на лояльності персоналу.

Як зазначалося, визначення лояльності тісно пов'язано з розумінням її типів. У тематиці лояльності це є проблемою, адже науковці досі не прийшли до єдиної системи її класифікації чи оцінки. Один з різновидів поділу лояльності був розглянутий в попередньому підрозділі, але ще багато інших залишаються не вказаними.

Наприклад Моудей, Стірс і Портер у своєму дослідженні «Вимірювання організаційної лояльності» виділяють два типи лояльності: *поведінкову лояльність* та *лояльність ставлення*. Перший тип описує те, що працівник готовий робити для організації, а другий – його думки та емоції стосовно неї. Також у дослідженні запропоновані опитувальники з 15 та 9 питань, розширена та коротка версії відповідно, на які треба давати відповідь за 7-бальною шкалою Лікерта, що дає можливість визначити рівень лояльності ставлення до організації. [9]

Череп О. Г. у своїй статті щодо оцінки та резервів підвищення лояльності персоналу пропонує визначати лояльність за комплексною методикою, що включає оцінювання плинності кадрів, визначення ступеня згуртованості колективів, оцінювання стану морально-психологічного клімату, визначення рівня трудової дисципліни, оцінювання рівня мотивації на основі самооцінок та безпосередню оцінку рівня лояльності за методикою Л. Портера. [10]

У роботі «Лояльність персоналу: вимір та валідація» Танусрі Дутта та Сваті Дхір поділяють лояльність на відчуття власності, довіру та бажання залишатися в організації. Дослідження проводиться серед досвідчених менеджерів з різних організацій і намагається виявити, як різні твердження корелюють з цими складовими лояльності та виводять 13 тверджень, кожне з яких найкращим чином корелює з одним з цих трьох складових. [11]

У деяких дослідженнях методологія аналізу відрізняється. Наприклад у дослідженні Цзе Сі, Рі Ле Ге Су та Чже Хун Сонга було розглянуто метод визначення лояльності який базується на аналізі настрою використаних працівниками слів, для опису різних аспектів компанії. [12]

Для визначення лояльності працівника можна також використовувати метрику eNPS (employee net promoter score), що визначає лояльність до бренду роботодавця. Працівники відповідають на питання, наскільки вони б порекомендували роботу в їх компанії іншим по шкалі від 0 до 10. Працівники що поставили оцінку від 0 до 6 відносять до групи «detractors», тобто недоброзичливі до організації, тих хто поставив оцінку 7-8 до групи «passives», тобто тих, хто нейтрально відноситься до організації, а тих хто поставив оцінку 9-10 до групи «promoters», тобто тих, хто просуває організацію у зовнішньому середовищі. Для розрахунку самого показника eNPS потрібно від відсотка «promoters» відняти відсоток «detractors». Якщо отриманий показник вище 0, це вважається непоганим стартом для роботи над лояльністю, хорошими показниками вважається результат від 10 до 30, а чудовими вище 50. [13]

Також, окрім різних її типів, лояльність також можна характеризувати за ступенем її глибини. Деколи лояльність працівника буде більш поверхневою, і буде сильно зменшуватися при припиненні діяльності певних механізмів, що її викликали, у інших же випадках, навіть під час відсутності елементів, що початково викликали лояльність, працівник буде залишатися лояльним компанії.

Таким чином, проаналізувавши дослідження різних науковців у цій сфері, які типи лояльності вони виділяють, як проводять їх вимірювання та які роблять висновки, можна спробувати зробити консолідовану систему класифікації та оцінки лояльності персоналу, що буде враховувати різні її аспекти та функції.

Наприклад, Федотова І. В. у своїй статті спробувала зробити це, вивести систему, що відображає сутність лояльності персоналу, та дає можливість її більш-менш кількісно виміряти у різних її аспектах. [14, с. 28–35] Її основна ідея була у побудові системи на принципі відношення до працівників як до внутрішніх клієнтів. Таким чином вона виділила два типи лояльності: сприймана та поведінкова. Поведінкову лояльність може

виміряти сам керівник, а сприйману лояльність визначають самі працівники, і вона поділяється на два компоненти: задоволення персоналу та відношення та наміри робітника. Аспекти цих компонентів наведені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні компоненти лояльності та їх аспекти

Поведінкова лояльність	Сприймана лояльність	
	Задоволення персоналу	Відношення та наміри робітника
Рівень ефективності праці	Керівництво, його стиль управління, моральне стимулювання, розстановка кадрів тощо	Прихильність, доброзичливе і поважне ставлення до керівництва, колег і компанії в цілому
Тривалість роботи в організації	Умови роботи, організація робочого місця	Відчуття приналежності до організації; прийняття принципів і цілей роботи організації
Дотримання норм, правил і зобов'язань	Можливість кар'єрного зросту, підвищення кваліфікації тощо	Намір довготривалої роботи в організації
Відсутність дій, що завдають шкоди інтересам організації	Колектив, оточення, психологічний клімат	Намір рекомендувати роботу в компанії іншим
Рівень ініціативності та ентузіазму	Зміст і характер роботи	Готовність до жертв
Рівень працездатності	Оплата праці	
	Ступінь престижності роботи	

Автор статті пропонує використовувати матрицю типів лояльності для комплексного графічного відображення результатів опитування. Оцінивши різні фактори лояльності за двома категоріями, треба стандартизувати отримані показники до еталонного значення, у нашому випадку це буде 1. Далі визначаються ключові значення для кожного сектору на нашій матриці, аби отримати їх границі. Так, як при проведенні опитування шкала відповідей буде розподілена рівномірно, то, беручи до уваги що у нас є 3 ступеня лояльності – низька, середня та висока, – можна встановити граничні значення для обох категорій так само рівномірно, поділивши еталонну 1 на 3, і це буде 0,33 та 0,67. Графічне зображення такої матриці наведене на рисунку 1.3. Відповідно, кожен сектор буде відповідати певному рівню поведінкової чи сприйманої лояльності.

Розділимо матрицю на 4 сегменти ситуації з лояльністю: *низьку* (сектори 1 і 2), *базову* (сектори 3, 4, 5), *позитивну* (сектори 6 та 7) та *значну* (сектори 8 та 9) лояльність.

Для *низької лояльності* характерна дуже низька прихильність до організації, зазвичай робота такими працівниками виконується або на такому мінімальному рівні, щоб їх не звільнили, або навмисно робиться погано, відкрито виражається невдоволення компанією та вчиняються інші дії, що чинять шкоду компанії.

Для працівників в сегменті *базової лояльності* нехарактерний прояв явної нелояльності до організації, в силу особистих характеристик вони можуть або бути непродуктивними, або критично ставитися до організації, але вся така поведінка знаходиться в межах адекватної, і при деякій роботі керівництва у таких працівників є великий потенціал випрацювати певну лояльність до організації.

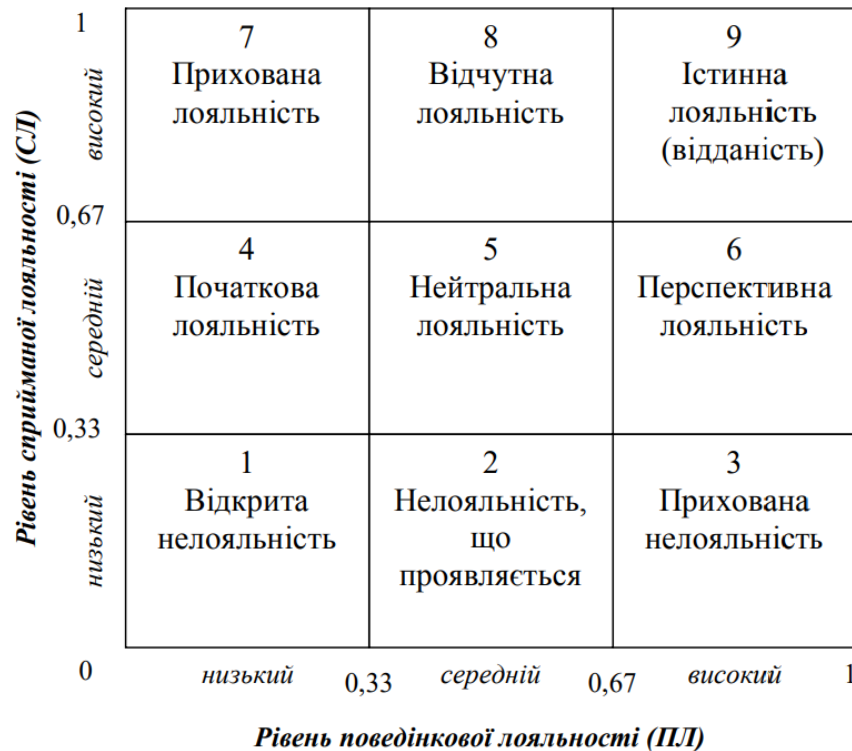


Рис. 1.3. Матриця діагностики лояльності персоналу [14, с. 33]

Працівники у групі *позитивної лояльності* по деяким причинам вже мають певний рівень лояльності до організації, через ідеї, цінності, колектив, керівництво тощо. Але деякі аспекти організації не дозволяють їм повністю ідентифікувати себе з нею. Керівництву варто визначити, що це за аспекти, виправити їх, і вони відносно легко можуть отримати дуже лояльних працівників.

Працівники у сегменті *значної лояльності* абсолютно лояльні до компанії, але можуть у різному ступені проявляти це своїми діями в силу певних особистісних чи зовнішніх обставин.

Ця модель може слугувати хорошою базою для оцінювання лояльності персоналу компанії. Вона досить повноцінно інтегрує різні системи аналізу лояльності, до того ж, двовимірне зображення та класифікація персоналу за допомогою матриці є, також, наочним і вдалим, що дозволяє використовувати його і для відслідковування лояльності окремих працівників і персоналу компанії в цілому.

Для оцінювання різних аспектів категорій лояльності персоналу можуть застосовуватися такі методи збору інформації як:

- Анкетування – доволі простий та ефективний метод.
- Метод проєктивних питань – досить трудомісткий метод і вимагає спеціальних знань в області психології.
- Інтерв'ювання – доволі затратний по часовому ресурсу метод, що значно обмежує кількість отриманих результатів.
- Систематичний моніторинг робочої активності
- Аналіз активності користувачів в соціальних мережах [15, с. 105]

Майже у всіх розглянутих дослідженнях використовувався саме метод анкетування і для консолідованого методу його також буде використано як основний, в той самий час, інші методи можуть слугувати допоміжними, для більш глибокого розуміння ситуації. Враховуючи інформацію з попередньо вказаних досліджень у цій сфері, та спираючись, на статтю І. В. Федотової та Опитувальник організаційної лояльності (OCQ) [9, с. 228], був створений

набір з 10 питань для оцінки поведінкової та сприйманої лояльності. Перелік цих питань наведений у табл. 1.3. Деякі питання інвертовані та оцінюватимуться навпаки для зменшити упередженість відповідей.

Для оцінки респондентом пропонується 7-бальна шкала, де 1 – це повністю не згоден з твердженням, 7 – повністю згоден з твердженням. Позначка (R) біля питання значить, що відповідь на нього буде оцінюватися реверсивно (7 перетворюватиметься на 1, 6 на 2 тощо).

Таблиця 1.3

Опитувальник для визначення поведінкової та сприйманої лояльності

Поведінкова лояльність (заповнюється керівництвом)	Сприймана лояльність (заповнюється працівниками)
1. Мої робітники працюють досить продуктивно.	1. Я готовий докласти більше зусиль, ніж від мене очікується, щоб допомогти цій організації досягти успіху.
2. Моя компанія більшою мірою складається з ветеранів ніж з нових працівників.	2. Я розповідаю про цю організацію своїм друзям як про чудове місце, в якому можна працювати.
3. Мої робітники дотримуються встановлених норм, правил та зобов'язань.	3. Я не відчуваю особливої лояльності до цієї організації. (R)
4. Мені треба прикладати значних зусиль, аби мої робітники працювали так, як треба. (R).	4. Я б погодився майже на будь-яку роботу, щоб продовжувати працювати в цій організації.
5. Мої робітники прагнуть працювати більше, виконувати роботу якісніше та швидше.	5. Я вважаю, що мої цінності та цінності організації дуже схожі.
6. Мої працівники не роблять дій, що шкодять інтересам нашої компанії.	6. Я з гордістю розповідаю іншим, що я є частиною цієї організації.
7. Мої працівники використовують ресурси компанії у власних цілях. (R)	7. Я міг би з таким же успіхом працювати в іншій організації, якщо б робота була схожою. (R)
8. Мої працівники беруть ініціативу на себе, самі приймають рішення та виконують їх.	8. Ця організація дійсно надихає мене на найкраще виконання моєї роботи.
9. Мої працівники доброзичливо ставляться до новачків чи помилок інших.	9. Досить всього невеликих змін у моєму житті, і я залишу цю організацію.
10. Мої працівники самостійно чи за допомогою компанії покращують свої професійні навички.	10. Я дуже радий, що обрав саме цю організацію для роботи, а не інші, які я розглядав, коли потрапив сюди.

Отримані результати будуть оброблені за таким алгоритмом:

- Оцінки поведінкової лояльності, отримані від керівника компанії чи підрозділу, смутуються та діляться на 10 (кількість питань), отримуємо середню оцінку. Для приведення до еталону від середньої оцінки віднімається 1 та результат ділиться на 6. Відповідно для оцінки окремого працівника така характеристика надається керівником по кожному працівнику, а для оцінки лояльності компанії в цілому для всієї компанії.
- Для обробки сприйманої лояльності:
 - Якщо оцінюється рівень лояльності персоналу компанії в цілому, то виконуються наступні дії: всі оцінки всіх респондентів смутуються, діляться на 10 і діляться на кількість респондентів; від отриманого результату віднімається 1 і результат ділиться на 6.
 - Якщо оцінюється рівень лояльності кожного окремого працівника, то виконуються наступні дії: для кожного працівника смутуються його оцінки, сума ділиться на 10, віднімається 1 і результат ділиться на 6.

Відповідно, позначивши отримані координати на матриці лояльності (рис 1.3), отримуємо характеристику лояльності персоналу компанії. Після визначення наявної ситуації з лояльністю, наступним етапом є розробка та застосування плану дій для впливу на неї.

1.3. Механізми впливу на лояльність персоналу

Виявивши ситуацію з лояльністю в компанії, можна обрати відповідні методи для її покращення чи підтримання. Спочатку розглянемо різні фактори та методи що чинять вплив на лояльність персоналу, а потім виділимо різні механізми дій для різних ситуацій.

А. Шахіда та С. М. Азхар виділяють набір основних факторів що впливають на лояльність працівника до організації: [16]

- Демографія – більший вік працівника позитивно впливає на його лояльність, також жінки і одружені люди в середньому більш віддані компанії.
- Виправдання очікувань – чим більше робітник отримує від роботи того, що він очікував, тим більше буде проявляти лояльність.
- Процедура найму – якщо працівник вже під час найму відчуває культуру організації, її цінності, зацікавленість в ньому, то його лояльність до організації, у випадку найму буде значно вище.
- Вступний інструктаж та навчання – існує позитивна кореляція між початковим досвідом в організації та лояльністю, працівнику важливо бачити, що організація докладає зусиль, щоб навчити його.
- Взаємовідносини між керівництвом та підлеглими – ефективний менеджмент та його прозора та ефективна комунікація з підлеглими вважаються одним з найважливіших факторів для впливу на лояльність персоналу.
- Просування – практики з просування персоналу по кар'єрній драбині позитивно впливають на залученість персоналу, підвищуючи їх лояльність
- Задоволення роботою – дуже чіткий зв'язок прослідковується між задоволення працівником роботою та його лояльністю, хоча це і дуже широка область, зазвичай виділяють 3 основні характеристики: працювати приємно, є можливість для розвитку, працівник відчуває свій вклад в роботу організації.
- Оплата праці та винагороди – грошове забезпечення може мати різний характер впливу на різних працівників, але майже завжди є позитивна кореляція між рівнем оплати праці та лояльністю.

В іншому дослідженні щодо зв'язку між задоволенням роботою та лояльністю персонал так само було зазначено, що задоволення роботою напряду корелює з лояльністю працівників. Коли цей показник низький,

лояльність персоналу мінімальна, і в такому випадку працівники тримають за роботу тільки через відсутність кращих альтернатив. [17]

У дослідженні впливу залученості працівників на задоволеність роботою, лояльність працівників та продуктивність праці, дослідники виявили, що більше за все залученість працівників впливає саме на лояльність працівників. [18]

Дж Мейфілд та М. Мейфілд у своєму дослідженні щодо стратегій управлінської комунікації, що можуть підвищити лояльність працівників, вказують різні методи, які можуть для цього застосовуватися. Наприклад, вислуховування та надавання зворотного зв'язку, створення культури довіри, прозорий обмін інформацією тощо. Також вони пропонують мотиваційну мовну модель яка включає в себе усі ці методи, та складається з трьох частин для різних можливих ситуацій. Вказівкова мова застосовується тоді, коли керівник сприяє виконанню працівниками своїх обов'язків, прояснюючи завдання, цілі та винагороди, зменшуючи при цьому непорозуміння та двозначність. Емпатична мова має місце, коли лідери висловлюють співчуття і проявляють людяність до працівників, наприклад, роблячи комплімент за роботу чи проявляючи увагу до особистих проблем працівників. Змістоутворююча мова має місце, коли лідер пояснює культурні норми, цінності та моделі поведінки, які є унікальними для їх організації. [19]

Підсумовуючи різні дослідження, бачимо, що загалом, усі такі методи націлені на те, аби працівник був задоволений роботою та більше ідентифікував себе з організацією. Таким чином працівник починає відчувати себе частиною компанії, його та компанії цілі та цінності перетинаються чи співпадають, він отримує задоволення від роботи та прагне досягати цілей компанії. Це невідворотно викликає лояльність до компанії, бо вона стає повноцінною частиною життя та особистості працівника.

Спираючись на матрицю діагностики лояльності персоналу (рис 1.3) та 4 сегменти ситуацій з нею, розглянемо методики для впливу на лояльність у різних ситуаціях.

При найнижчому рівні лояльності, в різних ситуація взаємодія з працівниками з такої групи може бути різною. Аби перетворити таких працівників на лояльних, необхідні значні затрати ресурсів компанії та керівництва, тому управлінцю треба зважено обирати, чи вартий окремий працівник, щоб працювати над підвищенням його лояльністю, чи ні. Якщо ні, таких працівників варто звільняти, якщо так, то основним методом впливу на лояльність буде комунікація між керівництвом та персоналом. Пропонується починати з базових речей, чи працівник вважає діяльність компанії правильною, чи знає і розуміє її цілі і цінності. Коли ці аспекти обговорені, пропонується напряду взаємодіяти з такими «проблемними» працівниками, слухати їх коментарі і критику, відкрито обговорювати їх побажання. Таким чином встановлюється контакт між працівником і організацією, він більше відчуває себе її частиною і робити негативні для організації речі буде ставати все складніше, адже це буде означити робити погано собі.

На наступному, *базовому* рівні лояльності працювати з працівниками вже значно легше. Вплив на майже усі наведені вище фактори впливу на лояльність певною мірою буде впливати і на підвищення лояльності для працівників у цій категорії. Адже працівники бачать, що про їх добробут турбуються, дають можливість їм самореалізовуватися тощо. Більш конкретні методи, які доцільно застосувати, та їх нюанси варто розглядати керівнику у конкретній ситуації, в залежності від специфіки працівників та характеру роботи, це може включати такі категорії як створення кар'єрних можливостей, винагорода за додаткову працю, покращення стосунків між менеджментом та підлеглими, інструктажі для новачків та подальші тренінги, колективні активності тощо. Базовий рівень лояльності притаманний новим працівникам, тому варто проявляти певну зацікавленість до кандидатів на посаду ще під час процесу найму, бо дух компанії, різні деталі роботи тощо впливатиме на його подальшу лояльність.

З працівниками з групи *позитивної* лояльності керівництву знову пропонується задіювати комунікативні методи, які для взаємодії з цією

групою є дуже ефективним, та працювати з працівниками індивідуально. Можна щиро обговорювати з ними їх побажання, бачення майбутнього організації тощо. Таким чином можна виявити аспекти, якими певним чином невдоволені такі працівники. Варто не шкодувати ресурсів для їх виправлення, адже повністю лояльний працівник з часом окупає всі інвестиції вкладені в нього.

На останньому, *значному*, рівні лояльності головною задачею управління є зберігати таких працівників та підтримувати, за можливості, ті практики, що дозволили такого рівня лояльності досягти.

Так як більшість працівників знаходиться у сегменті *базової лояльності*, то для її підвищення будуть ефективними більшість методів, що покращують добробут та самореалізацію працівників, в інших же випадках керівництву скоріш за все треба буде індивідуально визначати, які аспекти треба змінити, аби лояльність персоналу зростала.

Таким чином, оцінивши рівень лояльності персоналу компанії, керівництво може використати відповідні підходящі методи для впливу на нього. Але застосовувати їх необхідно правильно та віддано, і ці аспекти є дуже важливими для підвищення лояльності. Працівники будуть відчувати, якщо те що робиться для них, робиться виключно в корисних цілях та «без душі». Це зменшить ефективність цих методів, і бажаного рівня лояльності навряд чи вдасться досягти. Управлінцю треба намагатися реально хотіти зробити життя своїх працівників кращим, і відчуваючи таку емпатію, рівень впливу інших методів зросте. Те саме стосується і якості втілення різних методів, якщо вони виконуються з переборами чи не доводяться до кінця, це буде показувати працівнику несерйозне налаштування керівництва, тим самим роблячи більш вірогідною таку саму поведінку по відношенню до компанії.

Також варто коротко розглянути причини низької лояльності. Вони напряду корелюють з використанням наведених вище методів, якщо в компанії відсутні різні механізми, що дозволяють працівникам

ідентифікувати себе з організацією, такі як, наприклад, залучення в управління чи створення тісного взаємозв'язку з колективом, то лояльність персоналу зазвичай буде на базовому або низькому рівні.

Підсумовуючи написане вище, можна зробити коротке резюме методології управління лояльністю персоналу: лояльність треба виміряти, відповідно до отриманої ситуації намагатися застосувати для неї більш підходящі методи, та застосовувати їх якісно та віддано.

Висновки до розділу 1

Таким чином, лояльність персоналу – це певне відношення і поведінка працівника компанії. Роль лояльності полягає в тому, що вона допомагає функціонувати з більшою продуктивністю всім елементам внутрішнього середовища, забезпечує кращу стійкість компанії від зовнішнього впливу та навіть дозволяє впливати на деякі його елементи.

Методика впливу на лояльність персоналу складається з двох елементів. Спочатку потрібно зрозуміти типи чи складові лояльності персоналу, було виділено поведінкову та сприйману, потім виміряти їх, зазвичай за допомогою анкетування, і на основі отриманих результатів застосувати різні методи, що покращать задоволеність персоналу його роботою та підвищать рівень його ідентифікації з організацією, що врешті підвищить його лояльність до неї.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВИДАВНИЦТВО «ПЕРЕДМІСТЯ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ "Видавництво "Передмістя" та його позиції на ринку

Кількість малих підприємств в Україні станом на початок 2020 року становила 95,2% від загальної кількості підприємств. В той самий час, у 2019 році Міністерство економічного розвитку і торгівлі повідомляло, що частка у ВВП країни мікро - і малих підприємств всього 16%, в Європі цей показник в 2 рази більший. [20 с. 161, 21] Так як малі та мікропідприємства є надзвичайно важливими для економіки країни, надаючи їй гнучкості та балансу, заповнюючи усі ринкові сегменти тощо, то є важливим робити акцент на цьому типі підприємств, як державі, так і дослідникам, що можуть аналізувати та пропонувати певні рішення для покращення результатів їх роботи.

ТОВ «Видавництво «Передмістя» є мікропідприємством за показниками з Закону України Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні [22]. Але надалі дане підприємство буде називатися малим, бо це поняття об'єднує сутності мікро- та малих підприємств. Організаційно-правова форма цього підприємства - товариство з обмеженою відповідальністю, товариство є юридичною особою за законодавством України. Товариство має самостійний баланс, рахунки в банках, може мати печатку із своїм найменуванням, ідентифікаційним кодом, штампи, бланки, фірмовий знак, а також знак для товарів і послуг та інші реквізити. Підприємство знаходиться на загальній системі оподаткування. Величина статутного капіталу становить 51500 грн. [23]

ТОВ «Видавництво «Передмістя» засноване 4 березня 2008 року в Україні, місті Києві, вул. Івана Кудрі, будинок 5, офіс 322, як дочірня компанія ТОВ «Укррекламбюро», яка мала долю власності у цьому підприємстві 100%. У 2011 р. власник та місце реєстрації змінилося. Підприємство було продано Клеванському Максиму Миколайовичу, який був директором у компанії. Він став новим власником з долею власності 100%, та новим місцем реєстрації стало місто Київ, вул. Маккейна Джона, будинок 40. [24]

У 2008 році підприємство було засноване для того щоб відділити новий напрям бізнесу, газету «Передмістя Київ», у окрему компанію від основного рекламного бізнесу ТОВ «Укррекламбюро». ТОВ «Передмістя Київ», окрім основної газети, надавало послуги доставки, які в основному використовувала для себе, і, також, мали окрему газету для елітних котеджів передмістя Києва. Після продажу товариства її директору, він продовжив попередню діяльність. Але, через деякий час, власник зацікавився зброєю і у 2014, коли побачив хорошу можливість для створення бізнесу, ТОВ відкрило свій перший воєнторг «Панцир». Невдовзі, у зв'язку з втратою актуальності друкованої реклами, з цим напрямком бізнесу почалися серйозні проблеми і ця діяльність, разом з кур'єрською, були припинені. Таким чином основним напрямком бізнесу став продаж військового одягу та амуніції, а згодом, у 2021 році, після отримання необхідної ліцензії і продаж зброї. До цього часу кількість магазинів виросла до 4.

Почнемо аналіз підприємства з факторів зовнішнього середовища компанії. Неможливо розглядати бізнес в сучасній Україні не враховуючи аспект повномасштабної війни. Конкретно для нашого підприємства, через його військову спеціалізацію, це, в деякому сенсі, дало йому певні можливості. Але, розглядаючи обстановку в країні в цілому, війна майже в усіх аспектах вплинула на країну негативно. Політична діяльність сильно обмежилася. Соціально-демографічні фактори знаходяться в критичному становищі, населення скорочується сотнями тисяч в останні роки.

Народжуваність в Україні падає з 2013 року, у 2021-2023 роках вона становила відповідно 273, 206 та 187 тис., для порівняння, у 2021 році померло 714 тис людей. Статеві-вікова структура також має значний перекид в сторону старого населення. [25] Також не варто забувати про 2,4 млн людей, що поїхали за кордон та не повернулися станом на 2023 рік, та кількість загиблих на війні. [26] Після початкового періоду згуртованості, коли різні негативні аспекти не так сильно впливали на громадян, з часом, обстріли, мобілізація, результати на полі бою, різні міжнародні новини, почали сильно впливати на настрої населення та змінюють їх підходи до життя та роботи. Наприклад, у період невизначеності починає більше віддаватися перевага розвагам, у 2023 році обіг грального бізнесу збільшився до 207 млрд грн проти 14 млрд грн у 2022 році. [27]

Переходячи до економічної ситуації, основні показники економіки України за останні 3 роки наведені у табл. 2.1. ВВП країни у перший рік війни закономірно серйозно зменшився, на 28,76%, але у 2023 році вже почав відновлюватися і зріс на 5,32%, але все ще становить 3/4 довоєнного значення. [28] Індекс інфляції приблизно відповідає ситуації з ВВП. Така сама погана ситуація і з безробітними, Нацбанк оцінював їх кількість у 25-26% у 2022 році, у 2023 ситуація дещо покращилася. Мінімальна зарплата, попри війну, продовжує потрохи збільшуватися. [29, 30] Таким чином, можна сказати, що ситуація в економіці країни кризова, воєнна, але вже більш-менш стабільна, після першого шокового року. Також варто додати, що через певні характеристики українського економічного законодавства, рівень тіньової економіки складає, за різними методами розрахунку, від 20 до 60%. [31]

Таким чином, майже всі фактори макросередовища в Україні зараз негативно впливають на ведення бізнесу.

Що стосується науково-технічних факторів, то, з однієї сторони, військова форма та амуніція рідко піддаються кардинальним змінам, але, в той самий час, тактика ведення бою змінюється, що потребуватиме нових засобів боротьби, як наприклад, це сталося з дронами тощо. Природні

фактори в районі міста Києва, та в Україні в цілому, зазвичай сприятливі, чистота повітря, клімат, тощо також сприятливі для життя та роботи. Міжнародні фактори в значній мірі визначають успіх України на полі бою та стабільність української економіки, тому вони чинять значний вплив на життя українців і українського бізнесу.

Таблиця 2.1

Основні показники економіки України за 2021-2023 рр.

Показники	Значення показників, тис. грн			Відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
ВВП (реальний), млн. грн.	5450849	3883262	4090019	-28,76	5,32
Індекс інфляції, %	110	126,6	105,1	15,09	-16,98
Рівень безробіття, %	10,3	25,5	19,1	147,57	-25,10
Мінімальна місячна ЗП, грн	6000	6500	6700	8,33	3,08

Розглядаючи галузеву належність організації, то галузь торгівлі в Україні до війни впевнено зростала, збільшувався товарообіг як роздрібною, так і оптовою торгівлі. Станом на 2021 рік 36,7% підприємств та 25,8% робітників були зайняті у сфері торгівлі. Частки продовольчих та непродовольчих товарів в усьому обсязі роздробної торгівлі у 2021 році склали 43,1% та 56,9% відповідно, в оптовій торгівлі – 15,6% та 84% відповідно. Під час війни ситуація дещо погіршилася через ряд проблем. Через пошкодження доріг, мостів тощо, логістика ускладнилася. Постачання товарів також зазнало змін, більшість компаній перенесли свої склади з околиць Києва на захід України, через це постраждали ланцюги постачання та вартість перевезення. [32] Також, поставки товарів з-за кордону, від яких певною мірою залежить торгівельна галузь, зазнали змін через припинення повітряного сполучення та значному зменшенні морського. Галузь торгівлі одягом, взуттям, туристичними товарами та іншими видами товарів, в якій

здіяно ТОВ «Видавництво «Передмістя» вже працює в більш-менш штатному режимі.

Далі перейдемо до мікросередовища компанії, та її взаємодії з ним. Споживачі компанії діляться на 2 групи, ті що купують онлайн та ті що купують оффлайн. У нашої компанії цей поділ складає 50% на 50%. Усі магазини компанії розташовані в Києві, а серед тих, хто замовляють продукцію онлайн, 50% роблять замовлення з Києва, а інша половина з інших областей України. Таким чином, 75% споживачів компанії розташовані в Києві, 25% у інших областях України. Якщо розглядати усіх можливих клієнтів воєнторгів в Україні, то вони співвідносно до розміру міст розташовані по всій Україні. Тому Київ, як найбільше місто, є найвигіднішою точкою розташування, з точки зору розміщення клієнтів.

Споживачі воєнного одягу та амуніції в першу чергу звертають увагу на функціональність та якість, тому торгова марка має менший ефект. Вимоги до якості у споживачів високі, адже продукція в більшості випадків буде застосовуватися в екстремальних умовах. Закупівлі виконуються за необхідності, це може бути як і одноразові купівлі, а можуть бути періодичні оновлення одягу чи аксесуарів через знос чи пошкодження.

Демографічна характеристика споживачів у даній організації вимірюється за допомогою Гугл аналітики, відносно людей, що відвідують інтернет-магазин. Ці дані можна поширити і на оффлайн покупців і отримуємо ось таку статистику:

- Стать: 60% - чоловіки, 40% - жінки;
- Вік: 45% - 34-44 роки, 28% - 45-54 роки, 18% - 25-34 роки, 9% - інші.

Пояснити таку значну частку жінок у відвідувачах воєнторгу можна наступним чином, чоловіки просять допомоги у своїх жінок, аби вони обрали та купили їм потрібні речі, поки вони виконують певні завдання в армії, чи жінки, турбуючись за чоловіків виконують підбір та купівлю товарів паралельно чи замість чоловіків, під час процесу їх мобілізації. Також купівлю можуть здійснювати волонтери, велике число з яких жінки.

Середній вік військовослужбовців – 40-45 років, що пояснює розподіл віку клієнтів. [33]

Клієнти цінують та обирають саме воєнторг «Панцир», бо цінують великий асортимент, який наявний в фізичних магазинах. В той час як у конкурентів в оффлайн магазинах він значно менший.

Підприємство має 2 основних конкуренти. Воєнторг «Мілітарка» - основний конкурент в Інтернеті, воєнторг «Прикордонник» - основний конкурент оффлайн по Києву. Переваги та недоліки цих компаній відносно воєнторгу «Панцир» вказані в табл. 2.2

Таблиця 2.2

Переваги та недоліки основних конкурентів воєнторгу «Панцир»

Рівень ефективності праці	Переваги	Недоліки
«Мілітарка»	Має в 2 рази більше клієнтів в Інтернеті	Не має повноцінних магазинів, лише 2 точки видачі замовлень в Києві
«Прикордонник»	Має 7 магазинів в Києві	Слабше розвинена онлайн частина бізнесу

Звісно, всього конкурентів у компанії більше, але ці вважаються основними. Загалом, конкуренти, що знаходяться на даному ринку давно, є більш стабільними та мають менше вразливостей, в той час як нові гравці мають багато проблем, і часто не витримують конкуренції. Наприклад, у 2022 році, після початку війни конкуренція на ринку товарів для військових сильно зросла. У 2023 ситуація трохи стабілізувалась, попит почав спадати, та сталося перенасичення ринку, через що багато компаній-воєнторгів, які зайшли на ринок в 2022 році, позакривалися, в той час як усі старі гравці залишилися. Основною причиною цьому стало те, що у старих компаній вже були налагоджені необхідні логістичні та постачальні зв'язки, та були певні запаси, тому вони могли витримувати коливання попиту. В той час як новим компаніям треба було на початку робити значні інвестиції, і, зрештою, коли попит та доходи у 2023 році спали, резерву для продовження функціонування

не було. Це зіграло на користь старим компаніям, наприклад, асортимент декількох таких магазинів «Панцир» викупив у них майже за безцінок.

Підприємство має 3-4 партнери та постачальники, яких можна назвати основними та постійними. Взаємодія з ними відбувається в основному на довірі, адже працюють вони разом вже близько 10 років, і встановлений зв'язок досить міцний. Директор «Панциру» відмічає простоту в роботі та надійність цих партнерів. Один з цих партнерів - це фабрика, яка шиє ексклюзивно для них одяг для власного бренду «Панцира». Загалом, якщо брати усіх постачальників, і основних і вторинних, 50% з них українські, інші 50% зарубіжні. З деякими постачальниками налагодити діловий зв'язок не вдалося. Наприклад, при спробі налагодити постачання FPV-дронів, партнер неякісно виконував замовлення, через що компанія отримувала скарги клієнтів, тому від продажу таких дронів компанія поки відмовилась. В таких випадках підприємству варто шукати інші можливості та постачальників, аби мати в наявності необхідні для сьогодення товари.

Взаємодія з організаціями інфраструктури незначна. Підприємство взаємодіє з банком «ПУМБ», отримує від нього деякі кредити, має там рахунок, використовує їх термінали, має їх зарплатні картки, та страховку на деякі елементи підприємства. Також підприємство має договір з Новою Поштою, для доставки своїх товарів клієнтам, що купують онлайн. З консалтинговими фірмами підприємство не взаємодіє.

Взаємодія з державними органами на різних етапах функціонування бізнесу викликала деякі проблеми. Наприклад, при отримання ліцензії для торгівлі зброєю компанія зіткнулася з типічною проблемою для нашої країни - корупцією. Коли компанія, виконавши всі необхідні технічні вимоги, звернулася до державного органу для її отримання, то чиновник почав просити «допомоги», розуміючи, що компанії ця ліцензія дуже потрібна. Також інколи виникають проблеми з блокуванням деяких податкових накладних, що ускладнює роботу компанії.

Тепер розглянемо внутрішнє середовище ТОВ «Видавництво «Передмістя». Спочатку розглянемо організаційну структуру управління, щоб краще розуміти місце функціональних систем на підприємстві. Вона є лінійною, в голові організації стоїть директор, власник організації. Безпосередньо йому підпорядковуються інші 6 працівників компанії: 4 менеджери магазинів, бухгалтер та комірник. Для такого малого підприємства така організаційна структура є оптимальною, бо дозволяє директору на пряму та швидко комунікувати з працівниками, отримувати інформацію та ставити завдання. Ця організаційна структура зображена на рисунку 2.1. Детальніше персонал організації буде розглянутий у наступному розділі.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Видавництво «Передмістя»

Тепер проаналізуємо функціональні системи підприємства, виробничу, маркетингову та економічну.

Підприємство займається роздрібною та оптовою торгівлею військового одягу, амуніції, товарів для туризму, зброї та інших товарів. Продаж, як вказувалося раніше, організований двома шляхами: через 4 фізичні магазини та онлайн магазин. Для продажу зброї окремий магазин повинен відповідати певним технічним вимогам та має отримати ліцензію, після цього у цьому конкретному магазині можна продавати зброю; підприємство має один такий магазин. Зі складу підприємства необхідний асортимент розвозиться комірником в магазини, а при замовленні онлайн у відділення Нової Пошти, звідки доставляється клієнту. Дана система

розподілу товарів вказана на рисунку 2.2. В місяць підприємство продає приблизно 400-600 одиниць товару.

На відміну від цивільної моди, де асортимент моделей одягу змінюється і по сезонам і щорічно, у військовому одязі асортимент майже завжди сталий, зміни на полицях магазину відбуваються тільки посезонно, наступного ж року все залишається однаковим. Інша амуніція, така як оптика, різне спорядження тощо, може не оновлюватися роками. Така специфіка галузі дозволяє мати великі запаси товару на складі, не турбуючись, що вони стануть застарілими. Також, підприємство намагається постійно розширювати свій асортимент, і при появі нових моделей товару відразу виводити його на полиці магазинів, аби зацікавити клієнтів. Така стратегія управління запасами називається LIFO (Last-In, First-Out), вона добре підходить для специфіки галузі торгівлі товарами для військових, бо дозволяє використовувати переваги нових моделей товару, не турбуючись про збут старих. Собівартість одиниці продукції кардинально не змінюється, і залежить в основному від рівня інфляції.

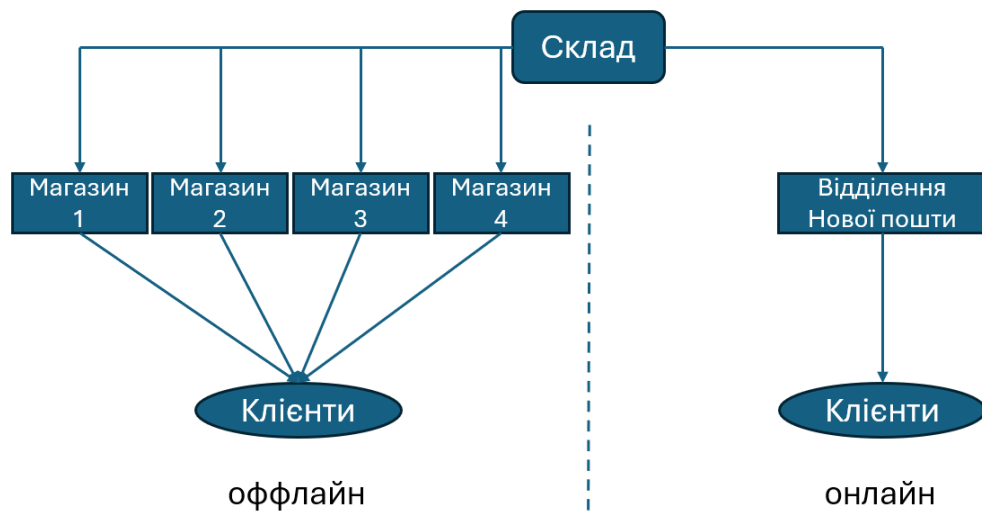


Рис. 2.2. Система розподілу товарів

Асортимент товарів, що продає компанія, широкий. Представлені ось такі категорії: бронежилети, тактичний одяг, тактичне взуття, військова амуніція, військова оптика, зброя, все для зброї, військове спорядження,

надувні човни, тактичні сумки, мобільні генератори, дрони, засоби самозахисту, прапори, кемпінг, все для полювання, сухпаї. Різні категорії мають свою ширину асортименту, від декількох одиниць, до сотень найменувань. Серед них є як і товари від постачальників, так і ексклюзивні товари під власною торговою маркою «Pancer Protection», які виготовляються для підприємства на замовлення. Серед усіх товарів частка власної торгової марки 60%, інших – 40%. Під власною торговою маркою «Pancer Protection» продаються тактичні штани, куртки, взуття, шапки, балаклави, кофти тощо. У період свого створення, у 2014 році, воєнторг концентрувався на військовому одязі, бронежилетах та іншій амуніції для військових. З часом, коли активні бойові дії в зоні АТО стихли, магазин став додавати в асортимент більше товарів для відпочинку на свіжому повітрі, а при відключеннях енергопостачання зимою 2022-2023 рр. підприємство додало в асортимент мобільні генератор. Це не сильно розходилося з тематикою магазину, адже військові також потребують намети, генератори, стільці, каремати, термоси тощо, але це в той самий час дозволило магазину функціонувати у більш мирний час. Компанія пропонує товари різної цінової категорії та брендів, тому якість продукції може варіюватися. Загалом, компанія веде вдалу товарну політику, пропонуючи покупцям широкий асортимент необхідних товарів, рекомендації можуть бути тільки в додаванні до асортименту більше дронів, що грають вирішальне значення на сучасному полі бою.

Продовжуючи розгляд маркетингової діяльності, хоча компанія і не має виокремленого маркетолога, що позначається на деяких моментах бізнесу, деякі з необхідних функцій виконує директор. Він встановлює цінову політику, вирішує які механізми будуть використовуватися для просування товарів та вирішує звідки та як буде поставлятися продукція.

- Встановлення ціни: якщо товар йде від постачальника, він встановлює певну ціну і компанія її притримується, вона однакова у

всіх на ринку. Якщо товар власної бренду, то ціна встановлюється орієнтуючись на ціни схожих товарів.

- Рекламу та просування: використовується реклама у Google та послуги іншої компанії для SEO онлайн магазину. Компанія має сторінки у декількох соціальних мережах: YouTube, Facebook, TikTok, Instagram, у яких періодично викладає огляди військового одягу та амуніції.
- Постачання товарів: в залежності від кількості, найменування товару та інших факторів, директор вирішує, чи варто робити закупки за кордоном, чи в Україні.
- Комунікаційна політика та сервісне обслуговування. Прямої комунікації з аудиторією не йде. Сервісне обслуговування включає в себе повернення, якщо виявлений брак, або до 14 днів після покупки, гарантій магазин не дає.

Недоліками цієї маркетингової діяльності компанії є те, що вона не носить системного характеру та не є частиною стратегії компанії. Також, не ведеться робота зі старими клієнтами, відсутня програма лояльності та заохочення для клієнтів. Через розмір компанії та актуальність ринку військової продукції така маркетингова діяльність дозволяє компанії функціонувати. Але для підвищення прибутку чи розширення необхідно провести ряд маркетингових заходів.

Розглядаючи економічну систему підприємства, проаналізуємо деякі групи економічних показників. На основі балансу і фінансових результатів були розраховані показники фінансового стану підприємства. [34] Основні показники фінансової звітності та розраховані коефіцієнти наведені у табл. 2.3.

Зростання доходу в 2021 році обумовлене тривогою у другій половині року, щодо можливого нападу росії на Україну. Далі, протягом першого року війни, незважаючи на збільшений попит, через кризовий стан економіки, великої кількості жертв амуніції до армії, дохід дещо зменшився. У 2023

році початковий ажіотаж на військову амуніцію значно спав, таким чином і дохід зменшився майже на 20%.

Таблиця 2.3

Показники фінансового стану підприємства

Показники	Значення по роках			Відхилення			
	2021	2022	2023	Абсолютне		Відносне	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід, тис. грн	5662,7	5354,2	4313,2	-308,5	-1041	-5,45	-19,44
Собівартість товарів, тис. грн	4962,1	4726,5	3554,8	-235,6	-1171,7	-4,7	-24,8
Чистий прибуток, тис. грн	51,6	48,7	44,3	-2,9	-4,4	-5,62	-9,03
Підсумок балансу, тис. грн	524,1	354,3	401,2	-169,8	46,9	-32,40	13,24
Основні засоби, тис. грн	48,1	48,1	48,1	0	0	0,00	0,00
Оборотні активи, тис. грн	476	306,2	353,1	-169,8	46,9	-35,67	15,32
Запаси, тис. грн	442,1	279,3	349,3	-162,8	70	-36,82	25,06
Поточні фінансові інвестиції, тис. грн	0	0	0	-	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	33,9	26,9	3,8	-7	-23,1	-20,65	-85,87
Власний капітал, тис. грн	179,9	228,6	272,9	48,7	44,3	27,07	19,38
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	0	0	0	-	-	-	-
Поточні зобов'язання, тис. грн	334,2	125,7	128,3	-208,5	2,6	-62,39	2,07
Коефіцієнт покриття	1,42	2,44	2,75	1,01	0,32	71,03	12,98
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,10	0,21	0,03	0,11	-0,18	110,97	-86,16
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,34	0,65	0,68	0,30	0,03	87,97	5,42
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,30	0,59	0,64	0,29	0,05	97,88	8,00
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,34	0,65	0,68	0,30	0,03	87,97	5,42
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,0091	0,0091	0,0103	0,0000	0,00118	-0,18	12,92
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	20,57	14,84	13,72	-5,73	-1,12	-27,85	-7,55

Основні засоби залишаються сталими з року в рік, 48,1 тис. грн. – це комп'ютери, периферія до них та деякі меблі. Баланс зменшився у 2022 році на 32,4%, а у 2023 році зріз на 13,24%. Пояснюється це значним зменшенням оборотних активів у 2022 році, а саме запасів, та зменшення поточних зобов'язань аж на 62,39%. У 2023 році запаси підприємства збільшилися на 25,06%, а поточні зобов'язання майже не змінились, що призвело до збільшення балансу. Дану тенденцію відображає коефіцієнт покриття, який збільшувався останні 3 роки, що є позитивною тенденцією. Коефіцієнт швидкої ліквідності підприємства малий та сильно коливається, що пояснюється відсутністю поточних фінансових інвестицій та різних дебіторських заборгованостей, в той час як гроші і їх еквіваленти з кожним роком лише спадають.

У 2022 році, за рахунок зменшення балансу та збільшення нерозподіленого прибутку у власному капіталі, коефіцієнт платоспроможності підприємства зріс аж на 87,97% і став більше 0,5, що є позитивною тенденцією, у 2023 також спостерігається невелике збільшення на 5,42%. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами та коефіцієнт фінансової стійкості збільшувалися протягом 2 років, з найбільшим стрибком, майже у 2 рази, у 2022 році.

Коефіцієнт рентабельності діяльності дуже малий, що пояснюється дуже малим прибутком підприємства. Незважаючи на деякі зрушення у 2023 році, абсолютне значення показника все ще дуже низьке. Це є основною проблемою підприємства, керівнику треба зосередити основну увагу на тому, аби підняти рівень доходу та рентабельність діяльності. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів спадає, що свідчить про деяке сповільнення ділової активності підприємства. Так як у 2022 році спад становив 27,85%, а у 2023 вже 7,55%, є надія, що в наступному році спад припиниться і буде спостерігатися невеликий приріст активності.

Загалом, враховуючи воєнний час, фінансові показники підприємства в нормі, якщо не враховувати проблеми з рентабельністю.

В наступному підрозділі більш детально розглянуто останню складову внутрішнього середовища, персонал компанії та проведено SWOT-аналіз.

2.2. Оцінка та аналіз особово-кваліфікаційного складу підприємства

Переходячи до соціально-психологічної системи, як зазначалося раніше, організаційна структура в компанії лінійна, усі працівники підпорядковуються директору. Структурно-динамічний аналіз персоналу наведений в табл. 2.4, зміни у структурі не було, тому відхилення не зазначається. У зв'язку з мобілізацією, аби не втрачати працівників, вимоги для прийому на роботу такі: або чоловік 60+ років, або жінка. Коефіцієнт плинності кадрів – 14%, тобто змінюється приблизно 1 працівник в рік.

Таблиця 2.4

Структурний аналіз персоналу

Показник	Значення по рокам, осіб		Структура, %	
	2022	2023	2022	2023
Усього персонал:	7	7	100,0	100,0
- робітники	4	4	57,1	57,1
- службовці	1	1	14,3	14,3
- керівники	1	1	14,3	14,3
- спеціалісти	1	1	14,3	14,3

Деякі працівники підприємства виконують додаткові функції окрім своїх основних. Бухгалтер, окрім своєї основної роботи, виконує деяку управлінську функцію, він є помічником директора та займається усіма технічними та повсякденними питаннями, даючи директору час думати над більш глобальними справами щодо бізнесу, маркетингом, розширенням тощо. Комірник, окрім відповідальності за склад, також є внутрішнім кур'єром і розвозить необхідні товари по магазинам «Панцир», за запитом менеджерів. Менеджер, один на магазин, виконує роль і продавця-

консультанта, і касира, і менеджера магазину. Також, у вільний від живих клієнтів час, менеджери можуть займатися обробкою онлайн замовлень, що клієнти роблять на сайті. Комунікація в компанії відбувається в групах в додатку Messenger. У групі №1 менеджери просять один одного передати різні товари, у групі №2 може писати тільки директор, якщо є якісь важливі повідомлення, у групі №3 також є сторонній працівник, що займається підтримкою сайту, і якщо у когось з менеджерів є проблеми з онлайн магазином, вони можуть звертатися у цій групі. Взаємодія між директором та працівниками відбувається в основному неформально.

Дані персонал ТОВ «Видавництво «Передмістя» буде розглянуто по ключовим факторам, які зазвичай впливають на лояльність персоналу.

Демографічні показники персоналу такі: середній вік – 46 років, за останні два роки він зріс, у зв'язку з війною та мобілізацією та новими критеріями прийому на роботу (рисунок 2.3). 67% одружені, 50% жінок і 50% чоловіків. Така характеристика персоналу позитивно позначається на його лояльності.



Рис. 2.3. Зміна середнього віку персоналу

Що стосується процедури найму, компанія розміщує свої вакансії на різних онлайн-платформах, таких як work.ua, robota.ua тощо. У вакансіях

вказується все просто і точно, що не створює марних ілюзій у кандидата, що позитивно позначається на його майбутній лояльності.

Процес початкового інструктажу і найму персоналу доволі швидкий. Для менеджерів магазинів процедура така: перші 1-2 дні його ознайомлюють з системою та правилами, наступні 1-2 дні відправляють в один з магазинів на практику, де йому допомагають, далі працівник вже починає працювати самостійно. Хоч і робота менеджером може здаватися нескладною, але так як він виконує і роботу продавця-консультанта, і касира, і менеджера магазину, то варто приділяти більшу увагу різним деталям та ситуаціям, що можуть виникнути на робочому місці. Подальшого навчання працівників чи підвищення кваліфікації не передбачено також. Таким чином, наявний підхід до навчання працівників буде негативно позначатися на їх лояльності.

Взаємовідносини між керівництвом та персоналом компанії скоріше неформальні. Спілкування відбувається на рівних, лише якщо працівники забагато починають собі дозволяти, чи серйозно порушувати правила, керівник може піднімати голос та «ставити їх на місце». Хоча керівник і заохочує самостійне вирішення проблем працівниками, відкритий діалог про плани та досягнення компанії тощо, не ведеться. Таке відношення не впливає негативно на лояльність, адже більшість часу працівники не відчують тиску зі сторони керівника, але, в той самий час, не відбувається і більш глибокого залучення у справи компанії, що не може позитивно позначатися на лояльності.

У компанії такого розміру кар'єрне просування майже неможливе. Працівнику треба проявляти неабияку амбітність, підніматися по кар'єрній драбині, самому організовувати якісь проекти тощо. До того ж прикладів подібного в компанії немає, що значно впливає на рівень залученості, і, зрештою, лояльності.

Якщо розглядати задоволення роботою загалом, то воно знаходиться на середньому рівні, робоче місце і сам процес продажів в магазинах не є складним, менеджери та інші працівники мають хороше місце для роботи.

Але в той самий ас, знову ж, відсутня можливість для просування та більш глибоке залучення в роботу в компанії, що зменшує потенційний можливий рівень задоволення роботою, та, зрештою, і лояльності до компанії.

Плани чи завдання по продажам працівникам не ставляться. Працівники отримують мінімальну заробітну плату як ставку. Менеджери, за бажанням, можуть заробляти додатково, обробляючи замовлення які надійшли на онлайн-магазин. За оброблене онлайн замовлення менеджери отримують додатково 25 грн. Інші грошові стимулюючі засоби на підприємстві відсутні. Місячні та річні витрати на оплату праці персоналу за останні 3 роки вказані у табл. 2.5. Такий підхід, з одного боку, зменшує навантаження на працівника, а з іншого, зменшує рівень мотивації для більш плідної роботи.

Таблиця 2.5

Витрати на оплату праці

Вид персоналу	Кількість	Доплати	Витрати на заробітну плату по роках					
			2021		2022		2023	
			за місяць	за рік	за місяць	за рік	за місяць	за рік
Менеджери	4	25 грн / замовлення	28000	336000	30000	360000	30800	369600
Комірник	1	-	6000	72000	6500	78000	6700	80400
Бухгалтер	1	-	6000	72000	6500	78000	6700	80400
Всього	6		19000	480000	20500	516000	21100	530400

Такий аналіз роботи з людським ресурсом в компанії показав, що лояльність персоналу до компанії скоріш за все є нейтральною. На підприємстві все просто та зрозуміло, що значно зменшує можливі невдоволення чи нелояльність персоналу. Але в той самий час відсутня чітка система цінностей, система заохочення, підтримки працівників, можливостей для їх росту, реалізації, ідентифікації з організацією тощо – тобто система підвищення лояльності працівників відсутня. Це набагато ускладнює

можливість для персоналу напрацювати лояльність до компанії. У наступному підрозділі лояльність працівників буде оцінено кількісними методами за допомогою анкетування.

Після того як усі фактор внутрішнього і зовнішнього середовища проаналізовано, проведено SWOT-аналіз, результати якого наведені в матриці в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз

Сильні сторони	Слабкості
• Широкий асортимент товару • Повноцінна присутність оффлайн та онлайн • Власний бренд одягу для військових • Асортимент для активного відпочинку, окрім воєнного • Налагоджені ланцюги постачання • Ліцензія на продаж зброї • Наявні сторінки у соціальних мережах	• Відсутність маркетингової стратегії • Відсутність заходів мотивації персоналу • Відсутність роботи зі старими клієнтами • Недостатній розвиток онлайн-магазину • Мала рентабельність діяльності • Основна орієнтація на одне місто Київ • Майже відсутня комунікація з аудиторією.
Можливості	Загрози
• Затребувана під час війни галузь • У довгостроковій перспективі, з таким сусідом, в Україні буде завжди підвищений попит на військові товари • Поява нових видів затребуваних товарів • Ринки інших областей та міст України	• Зменшення темпу війни, зменшення попиту • Вихід сильних конкурентів на ринок • Втрата ключових постачальників • Введення державного регулювання на торгівлю товарами для військових

На перетині сильних сторін та можливостей, для максимальної реалізації потенціалу компанії, можна запропонувати воєнторгу продовжувати розширювати його асортимент, аби бути у тренді нових потреб ринку. Так само підтримувати присутність онлайн, як і оффлайн, та

розширяти її, аби краще інформувати потенційних споживачів про себе. В період затребуваності воєнної продукції це може значно збільшити доходи.

Використовуючи сильні сторони компанія може долати загрози використовуючи широкий асортимент, налагоджені ланцюги постачання та надійних партнерів, аби протистояти новим конкурентам та мати запасні шляхи при втраті деяких постачальників. Компанії варто продумувати шляхи продовження діяльності у мирний час, та бути готовою розширити продаж більш універсальних товарів, наприклад, для активного відпочинку.

За допомогою можливостей нейтралізувати слабкі сторони підприємство може почавши більш активну роботу зі старими клієнтами, так як попит все ще високий, і багато клієнтів потребуватимуть оновлення одягу чи спорядження ще не раз. За рахунок значного попиту відсутність чіткої та інтегрованої в структуру підприємства маркетингової стратегії поки не є критичним, але її впровадження надасть підприємству неабияку перевагу.

Для уникнення криз, що можуть виникнути на перетині слабких сторін та загроз ще раз варто зазначити важливість маркетингової стратегії, вона дозволить пом'якшити можливий вплив зменшення темпів війни та значно збільшить шанси вистояти при виході на ринок сильних конкурентів. В той самий час варто краще комунікувати з внутрішнім клієнтом, працівниками, та зовнішнім, споживачами, пропонувати різні мотиваційні та бонусні програми, для підвищення їх зацікавленості роботі та купівлі відповідно.

Виконання цих порад покращить стабільність компанії, зробить її менш залежною від обставин війни, та підвищить рівень рентабельності через збільшення продуктивності праці та збільшенню доходів у зв'язку з повноцінною маркетинговою стратегією.

2.3. Оцінка лояльності персоналу підприємства

Провівши опосередковану перевірку лояльності в компанії за допомогою різних факторів, що можуть на неї впливати, тепер визначимо її

кількісно. Спочатку проведемо більш простий метод оцінки, визначивши лояльність працівників до бренду роботодавця, потім розглянемо лояльність за сприйманою та поведінковою шкалами.

Працівникам було задано питання «На шкалі від 0 до 10, наскільки ймовірно ви рекомендували б нашу компанію як чудове місце для роботи?». Результати опитування наведені у табл. 2.7. Маємо 1 людину у категорії «detractors», 4 у категорії «passives» та 1 людину у категорії “promoters”. Таким чином, показник eNPS буде становити 0, адже відсоток “promoters” та «detractors» однаковий. Це граничний результат, і означає він, що в цілому працівники відносяться до компанії нейтрально. Компанії варто працювати над задоволенням від роботи своїх працівників, аби підвищити їх лояльність, що позитивно вплине на показник eNPS.

Таблиця 2.7

Результати опитування для визначення eNPS

№ працівника	1	2	3	4	5	6
Оцінка	7	8	5	10	8	8

Для більш детального визначення рівня лояльності у ТОВ «Видавництво «Передмістя» було проведено анкетування працівників та керівництва компанії за методикою, запропонованою у розділі 1.2, за сприйманою та поведінковою складовими. У компанії такого розміру може бути доцільним проведення персоналізованого опитування, для більш індивідуального підходу до оцінювання та впливу на лояльність конкретного працівника. Але такий підхід може бути тільки запропонований як частина програми підвищення лояльності, яка буде проводитися безпосередньо керівником, у якого більш тісні зв'язки з персоналом (детальніше про це у 3 розділі роботи). А у випадку аналізу зовнішніми інстанціями, якими можна вважати автора роботи, анонімне опитування дасть більш точні результати лояльності до компанії, адже працівникам не треба буде турбуватися про наслідки їх відповідей.

Результати були отримані таким чином:

- були створені дві анкети у Google Forms, одна для керівника, друга для працівників
- керівник оцінив поведінкову лояльність працівників компанії в цілому, інші 6 працівників окремо оцінили свою сприйману лояльність.

Зібрані результати за 10 питаннями наведені у табл. 2.8. Номер питання в дужках означає, що питання було інвертоване, тобто оцінка 1 дорівнює оцінці 7 тощо (в таблиці наведені вже інвертовані значення).

Таблиця 2.8

Результати анкетування для визначення лояльності персоналу

	Оцінка сприйманої лояльності							Оцінка поведінкової лояльності		
	№ питання	Працівник №						Середнє значення	№ питання	Директор
		1	2	3	4	5	6			
	1	5	6	4	6	7	5	5,5	1	5
	2	6	6	4	7	5	6	5,7	2	5
	(3)	6	2	4	7	5	7	5,2	3	6
	4	1	3	2	3	1	4	2,3	(4)	7
	5	6	4	3	6	4	4	4,5	5	3
	6	7	4	4	7	3	5	5,0	6	6
	(7)	5	4	4	5	1	4	3,8	(7)	4
	8	6	6	4	6	4	5	5,2	8	4
	(9)	6	4	4	6	4	7	5,2	9	5
	10	6	7	4	7	4	7	5,8	10	1
	Середня оцінка	5,4	4,6	3,7	6	3,8	5,4	-	-	4,6
	Сумарна середня оцінка	4,82								

За отриманими результатами розраховуємо середню оцінку сприйманої лояльності для кожного працівника, і потім середню оцінку для всіх працівників. Тепер перетворимо ці значення для отримання еталонного значення за алгоритмом, вказаним у розділі 1.2. Розраховані координати лояльності для компанії в цілому і кожного працівника окремо наведені у

табл. 2.9. Для кожного окремого працівника бралось однакове значення поведінкової лояльності, яке визначив керівник для компанії в цілому.

Таблиця 2.9

Координати сприйманої та поведінкової лояльності

	Сприймана лояльність	Поведінкова лояльність
Загалом	0,64	0,6
Працівник №1	0,73	0,6
Працівник №2	0,60	0,6
Працівник №3	0,45	0,6
Працівник №4	0,83	0,6
Працівник №5	0,47	0,6
Працівник №6	0,73	0,6

Отримані результати нанесемо на матрицю лояльності, позначивши конкретних працівників синім кольором, а організацію в цілому червоним (рисунок 2.4).

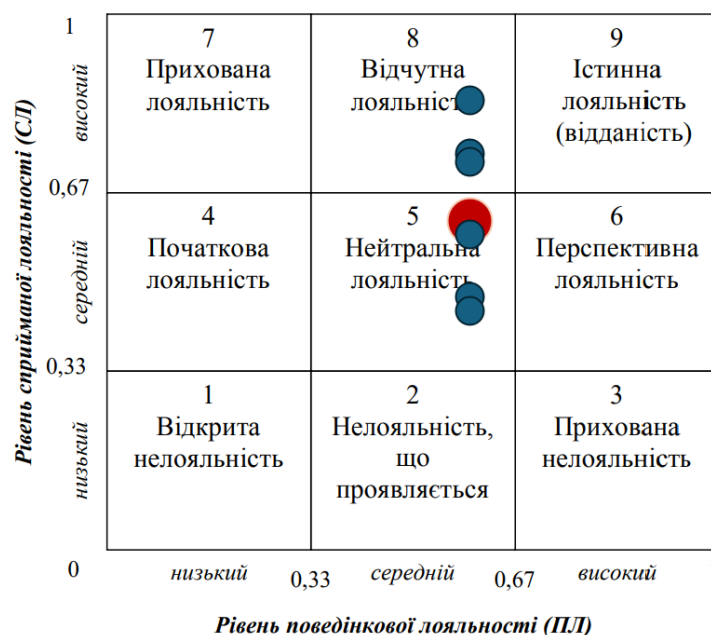


Рис. 2.4. Матриця лояльності персоналу ТОВ «Видавництво «Передмістя»

Бачимо, що лояльність персоналу в компанії в цілому знаходиться в секторі нейтральної лояльності, але наближається до відчутної. Якщо розглядати окремих працівників, то вони розташувалися в 2 групах, нейтральної лояльності та відчутної лояльності, що означає, що одна половина працівників просто виконує свої функціональні обов'язки, особливо не маючи емоційної прив'язаності до організації, а інша половина, так само виконуючи свої функції, є прихильною підприємству, його ідеям та способам ведення бізнесу. Такий показник лояльності для компанії, у якій робота з мотивації та покращення умов праці особливо не ведеться – відносно хороший. Але варто зауважити про те, що якби була можливість оцінити рівень поведінкової лояльності для кожного працівника компанії окремо, то результати лояльності окремого працівника до компанії могли б дещо відрізнитися, адже працівники могли би знаходитися у будь-якому секторі з 4 до 9. Тому краще орієнтуватися на загальну оцінку по компанії, що показує нейтральну лояльність працівників.

Також, варто звернути увагу на результати відповіді на деякі питання, які виділилися серед інших, що краще характеризує особливості лояльності працівників цієї компанії.. Наприклад, середній результат відповідей на четверте питання «Я б погодився майже на будь-яку роботу, щоб продовжувати працювати в цій організації.» найнижчий зі значним відривом, що свідчить про те, що працівники компанії більше прив'язані до конкретної позиції, яку вони займають в організації, ніж до організації в цілому. Але, в той самий час, вони раді, що обіймають цю позицію саме в цій організації, що підтверджує найбільший середній бал відповіді на питання 10 – «Я дуже радий, що обрав саме цю організацію для роботи, а не інші, які я розглядав, коли потрапив сюди.». Також показує рівень ідентифікації працівників з організацією питання 7 – «Я міг би з таким же успіхом працювати в іншій організації, якщо б робота була схожою.», середня інвертована відповідь на

яке нижче середньої, що показує незначну прив'язаність до теперішньої компанії, її цінностей, цілей, тощо.

У наступному розділі буде розглянуто механізми для покращення наявної лояльності та встановлення задовільного її рівня у нових працівників. Це буде комплексний підхід до формування лояльності персоналу, адже робота з нею наразі не ведеться.

Висновки до розділу 2

Таким чином, проаналізувавши зовнішнє середовище компанії, можна зробити висновки, що, незважаючи на воєнний та кризовий стан, компанія може доволі спокійно у ньому функціонувати, враховуючи свій профіль діяльності. Щодо внутрішнього середовища, деякі його фактори потребують доопрацювання, наприклад маркетингова складова, та деякі аспекти соціально-психологічної та економічної складової, такі як мотивація персоналу та рентабельність діяльності. Зрештою, розглянувши лояльність персоналу на підприємстві було зроблено висновок, що її рівень коливається в районі нейтрального, тому, у наступному розділі будуть приведені пропозиції для його підвищення.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ

3.1. Напрями підвищення лояльності працівників компанії

Зважаючи на відсутність виконуваних механізмів впливу керівництва ТОВ «Видавництво «Передмістя» на лояльність персоналу в компанії, необхідно розробити комплексний підхід до її підвищення. Наявний нейтральний рівень лояльності персоналу є хорошою відправною точкою для її підвищення. За такого рівня лояльності, як вже зазначалося, вплив на основні фактори задоволення роботою та ідентифікації працівників з організацією позитивно позначиться на лояльності персоналу.

Розділимо механізми, що будуть застосовуватися, на 2 групи. Перша група буде складатися з факторів, що підвищують задоволення роботою, друга група з факторів, що впливають на ідентифікацію з організацією. Фактори що підвищують задоволення роботою орієнтовані на те, щоб працівник відчував отримував необхідні інструменти для більш ефективної роботи та зростання. Це дія «в ширину», якщо працівник отримує для своєї діяльності всі необхідні інструменти, чи то можливості для навчання, чи то грошові винагороди, це дозволить йому підходити до виконання роботи з більшим ентузіазмом. Фактори, що впливають на ідентифікацію працівника з організацією, дозволяють діяти «в глибину». Працівник більше залучається в життя компанії, її проблеми та досягнення, відчуває свій внесок в її успіхи тощо. Комплексно застосувавши методи з обох груп, компанія підвищить лояльність працівників, що зрештою відобразиться і на успішності її діяльності.

Розглядаючи першу групу методів, на даному підприємстві з усіх можливих механізмів тільки деяким чином застосовується грошова мотивація: чим більше замовлень працівник обробить додатково, тим більшу

зарплатню він отримає. Тому, резерв для підвищення задоволення роботою на підприємстві значний.

Компанії пропонується задіяти такий набір методів:

- Розширити спектру грошової винагороди:

Окрім лінійного підвищення заробітної плати впровадити систему додаткових винагород за досягнення певної кількості продажів. Це дозволить працівникам прагнути працювати більше норми, розуміючи, що така праця буде помічена та винагороджена.

- Покращити початковий інструктаж:

Розробити у електронному вигляді збірник інформацію про специфіку діяльності компанії, стандартний алгоритм дій, алгоритм дій в нестандартних ситуаціях, правила, цінності та місію компанії. Це підвищить комфорт роботи працівників, бо зменшить кількість незрозумілих ситуацій, збільшить рівень обізнаності в специфіці діяльності компанії тощо. Також варто збільшити період допомоги працівнику на місці роботи після початкового інструктажу з 1-2 днів, до 4-5. Це зменшить рівень початкового стресу працівника та покаже більшу турботу про нього.

- Практикувати навчання та підвищення кваліфікації працівників:

Надавати працівникам корисні ресурси для підвищення їх кваліфікації. Організовувати відвідування корисних майстер класів та лекцій. Таке навчання підвищить ефективність роботи працівника та розуміння сфери їх діяльності.

Щодо групи методів, що покращать ідентифікацію працівника з організацією та збільшують його залученість у роботу компанії, то резерв покращення тут також значний. Компанії пропонується задіяти такий набір інструментів:

- Почати практикувати залучення у деталі роботи компанії

Керівнику варто ставити цілі всередині компанії, аби всі працівники їх бачили та розуміли до чого вони рухаються. Також варто більш

відверто казати про перемоги та поразки компанії, результати за минулі звітні періоди, стратегію компанії тощо. Це підвищить залученість працівників, вони будуть розміти ситуацію, і що вони власними силами можуть на неї повпливати.

- Додатково розширити спектр грошової винагороди:

До індивідуальних грошових винагород рекомендується додати грошові винагороди за досягнення цілей компанії в цілому. Це буде мотивувати працівників до кращої колективної роботи.

- Впровадити більше колективних активностей:

Зробити частиною робочого процесу регулярні збори всіх працівників. Так як менеджери працюють по своїм магазинам, то бачаться працівники компанії не часто. Тому кооперативи, де працівники зможуть поспілкуватися і провести разом час, позитивно вплинуть на їх мотивацію та залученість у справи компанії.

- Створення можливостей кар'єрного просування

Так як компанія невелика, варіантів для просування небагато, але, наприклад, за певні досягнення керівник може підвищувати автономність окремого магазину, надавати менеджеру більшого контролю над ним, надавати відсоток від прибутку. Таким чином, працівники будуть власниками частини компанії, що значно підвищить рівень їх зацікавленості в роботі.

- Розробити місію та цінності компанії

Для більшої ідентифікації працівників з компанією їх потрібно розуміти, що цінує компанія та яка її мета, таким чином вони зможуть бути емоційно більше прихильними до роботи в ній. Воєнторг під час війни може вибудувати хорошу ціннісну позицію, що дозволить працівникам більше пишатися місцем їх роботи.

Але варто враховувати, що це мала компанія і її ресурсні можливості для втілення різних програм обмежені. Особливо враховуючи фінансові проблеми з рентабельністю діяльності. В такому випадку пропонується

спочатку втілювати методи, які не потребують значних фінансових вкладень, а при появі коштів втілювати більш фінансово залежні методи.

3.2. Механізм впровадження заходів з підвищенню лояльності працівників компанії

Так як ресурси компанії обмежені, для впровадження запропонованих методів необхідно встановити пріоритетність та порядок дій. Розділимо запропоновані методи на ті, що потребують значних фінансових інвестицій і ті, що їх не потребують, чи потребують незначних (табл. 3.1). Таким чином, для початку компанія зможе сконцентруватися на дешевих методах підвищення лояльності, поки не зможе виділити необхідний бюджет для наступної групи методів.

Таблиця 3.1

Розподіл запропонованих методів по фінансовим групам

<i>Методи, що потребують фінансових інвестицій</i>	<i>Методи, що не потребують значних фінансових інвестицій</i>
Розширення спектру грошової винагороди (за особисту роботу)	Покращення початкового інструктажу
Додаткове розширення спектру грошової винагороди (за досягнення цілей компанії)	Залучення працівників у деталі роботи компанії
Впровадження більшої кількості колективних активностей	Розробка місії та цінності компанії
Практикування навчання та підвищення кваліфікації працівників	
Створення можливостей кар'єрного просування	

Враховуючи, що початковий план дій вже розроблений, прописані елементи які керівник хотів би втілити, дати їх виконання та бюджети на це,

керівник може приступати безпосередньо до втілення комплексу методів для підвищення лояльності працівників. У даному підрозділі спочатку буде наведено послідовність, в якій варто втілювати запропоновані методи, потім необхідні для цього ресурси, а потім часові рамки їх виконання.

З першого методу з якого варто почати керівнику, це розробка місії, цінностей та цілей для компанії, якими керівник потім поділиться з усіма працівниками. Так як компанія невелика, то згодом можна запропонувати працівникам додати до переліку запропонованих цілей та цінностей свої. Це значно підвищить їх прихильність до цих елементів культури організації.

Наступним кроком буде залучення працівників у деталі роботи компанії. Першим його проявом буде загальний збір працівників для пояснення їм початку впровадження набору заходів для підвищення їх задоволення від роботи. Керівнику варто проговорити, що він хоче, щоб його компанія стала кращим місцем для роботи, де працівники зможуть більше реалізовувати себе, ставати краще, та разом з ним втілювати місію та цілі компанії. Варто озвучити плани, що керівник хотів би впровадити, та потім, зважаючи на малий розмір компанії, індивідуально запитати думку працівників, які фактори в організації вони хотіли би змінити. Також відразу варто проговорити проблеми з якими наразі стикається компанія, аби працівники розуміли темпи впровадження різних заходів та можливі затримки. Це також буде зближувати керівника до працівників, показувати що він нічого не скриває тощо.

Після цього керівнику варто почати розробляти інформаційний документ про функціонування компанії, що буде в основному корисним для нових працівників, але і теперішнім працівникам він дасть більш широкую картину бачення бізнесу керівником. У цьому документі директор може детально прописати різні інструкції по роботі, різні її нюанси, позаштатні випадки тощо. Також можна залучати працівників для його доповнення і покращення, якщо у них є ідеї.

На початковому етапі втілення комплексу методів підвищення лояльності важливо якомога більше залучати у цей процес працівників. Також, розмір компанії дозволяє враховувати побажання працівників у процесі, що значно впливає на рівень їх залученості. Так, відчуття що це справді робиться для них, і відчуття залученості у створення чогось нового і хорошого, позитивно відобразиться на бажанні працівників бути частиною і цього процесу змін, і частиною цієї компанії надалі.

Наступним кроком буде розробка графіку колективних активностей, це може включати похід в кіно, в кафе, на природу, на екскурсії чи в розважальні центри, проходження разом різних вікторин чи квестів тощо. Для цього варто провести опитування серед працівників компанії, яким типам активностей вони віддають перевагу. Рекомендується проводити їх хоча б раз на місяць, а краще раз на 2 тижні.

Наступним кроком буде розробка системи навчання працівників. Необхідно визначити ключові навички, якими повинні володіти працівники, та надавати їм необхідні ресурси для підвищення рівня цих навичок. Наприклад, це можуть бути онлайн курси та лекції, чи оффлайн події. На таких платформах як Coursera, Udemu, edX є курси провідних університетів світу чи незалежних фахівців у різних сферах. Для менеджерів магазинів це можуть бути курси по облаштуванню магазину, взаємодії з клієнтами, онлайн грамотності, для більш зручної та безпечної взаємодії з онлайн магазином компанії. Для комірника це можуть бути курси по логістиці, управлінню запасами тощо. Для бухгалтера, по сучасному програмному забезпеченню для обліку. Також, так як він виконує деякі менеджерські функції, можуть бути курси по управлінню тощо. Керівник особисто підбирає курси які він вважає кращими та надає працівникам доступ до них. Також, керівнику варто слідувати за різними корисними для бізнесу подіями та відвідувати їх з працівниками, наприклад, виставками військової амуніції тощо. Для навчання необхідний додатковий час, це може бути або доплата за додаткову годину навчання в день, або навчання замість годин роботи.

Наступним кроком після впровадження системи навчання стане розширення спектру грошової винагороди. По-перше, варто впровадити певні індивідуальні бонуси для працівників за досягнення певного рівня ефективності. Наприклад, кожні 10 оброблених замовлень менеджером в онлайн-магазині будуть, додатково винагороджуватися по 200 грн, окрім базових 25 грн за 1 замовлення. Для комірника та бухгалтера варто встановити план по виконуваній роботі, за виконання якого вони також будуть отримувати премію у розмірі 1500 грн. Окремо для бухгалтера передбачена додаткова премія у 1000 грн за виконання додаткових обов'язків помічника директора. (табл. 3.2) Хоча це і невеликі суми для міста Києва, але вони відповідають об'єму роботи, який працівникам потрібно виконувати – у такому малому підприємстві він невеликий.

Таблиця 3.2

Нова система грошової винагороди

Вид персоналу	Попередня система грошової винагороди		Нові додаткові доплати		
	Базова з/п	Доплати	Доплати	Премії	
				Особисті	Колективні
Менеджери	8000	25 грн / замовлення	200 грн / 10 замовлень	-	4500 грн / квартал
Комірник	8000	-	-	1500 грн / місяць	4500 грн / квартал
Бухгалтер	8000	-	-	2500 грн / місяць	4500 грн / квартал

Також, варто впровадити бонуси за досягнення цілей компанії. Якщо компанія досягла поставлених цілей на місяць чи квартал, то керівнику варто винагороджувати працівників премією. За побажанням керівника це може бути або відсоток від прибутку, або фіксована премія, наприклад 4500 грн за досягнення компанією квартальних цілей. Ці правила винагород треба чітко прописати та довести до відома працівників. Але виконувати їх треба також чітко, аби не похитнути довіру персоналу до позитивних змін.

Після впровадження попередніх кроків, варто дати працівникам можливість кар'єрного росту. У малій компанії це зробити непросто, але можна запропонувати модель схожу на франшизу. При досягненні працівником певного рівня ефективності роботи, керівник може надати йому більше повноважень у керуванні окремим магазином та давати працівнику частину прибутку, який приносить цей магазин. Наприклад, при досягненні підвищення доходу магазину на 80% працівнику надається статус адміністратора магазину та надається можливість: самостійно вирішувати розташування товарів в магазині, обирати оформлення магазину, методи просування тощо. Керівником тільки буде встановлено набір стандартів, які повинні виконуватися, наприклад, щодо кількості деяких товарів, що повинні бути на полицях, стандартів дизайну тощо. До того ж, працівник буде отримувати 50% прибутку що приносить магазин.

Фінансове обґрунтування цього та інших методів наведено в наступному підрозділі. Нажаль, для комірника та бухгалтера можливості для кар'єрного росту в такій компанії обмежені.

Далі встановимо календарний план втілення запропонованих методів. Усі методи повинні втілюватися послідовно та безперервно, керівнику важливо на початковому етапі показати своє прагнення до змін та покращення. Тому періодом для повноцінного втілення усього комплексу методів буде встановлено 12 тижнів (майже 3 місяці). План з урахуванням часу наведений у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

План реалізації методів по підвищенню лояльності персоналу

Порядок виконання	Дія	Період виконання
(1)	(2)	(3)
1	На розробку цілей, цінностей та місій у керівника піде тиждень.	тиждень 1

Продовження табл. 3.3

(1)	(2)	(3)
2	Після цього одразу планується загальний збір і керівник розповідає працівникам про своє бачення, плани та проблеми компанії. Проводиться у один з днів тижня 2.	тиждень 2
3	Після цього одразу починається розробка інформаційного документу. Це об'ємна робота, тому для закінчення базової версії виділяється 3 тижні.	тиждень 2-4
4	На другому тижні, в один з днів після загальних зборів, варто розробити графік колективних активностей та провести опитування працівників щодо цього.	тиждень 2
5	На третьому тижні вже варто почати розробку системи навчання працівників, це також займе деякий час, тому для цього виділяється 2 тижні.	тиждень 3-4
6	Розширення спектру грошової винагороди не займе багато часу, але потребує залучення додаткових коштів, наприклад, кредиту в банку, що може затребувати ще місяць більш детального аналізу та підготовки.	тиждень 5-8
7	Детальна розробка системи просування для менеджерів, встановлення всіх норм і умов надання їм більших повноважень займе останній з трьох виділених місяців.	тиждень 9-12

Далі розглянемо економічну сторону втілення комплексу наведених методів та їх фінансове обґрунтування.

3.3. Економічна оцінка очікуваного ефекту від впровадження системи підвищення лояльності працівників

Спочатку розрахуємо прогнозоване зростання прибутку компанії внаслідок введення запропонованих методів. Початковий показник сприйманої лояльності працівників, на основі опитування, становив 0,64 з 1. Показник же поведінкової лояльності, що відповідає за продуктивність праці працівників, становив 0,6 з 1. Ці показники не лінійні, тому кожного десятичного пункту досягти все складніше. За рахунок введення комплексу

методів по підвищенню загальної лояльності працівників компанії, які включають у себе і методи по підвищенню мотивації та кваліфікації працівників, прогнозується збільшення лояльності працівників на 90% та збільшення продуктивності праці на 65%. Деталі наведені у табл. 3.4. Такі зміни призведуть до планомірного переходу лояльності персоналу з категорії «нейтральної лояльності» у категорію «істинної лояльності». (рисунок 2.4)

Таблиця 3.4

Фактори збільшення продуктивності праці персоналу

Фактори лояльності персоналу		Зміна	Вплив на лояльність працівників	Вплив на продуктивність праці
Задоволення роботою	Професіональна кваліфікація	Підвищення	+90%	+65%
	Грошова винагорода	Підвищення (+35%)		
Ідентифікація з організацією		Підвищення		

Зростання продуктивності праці працівників призведе до зростання прибутку. Для прогнозу впливу збільшення продуктивності праці на збільшення доходів розглянемо 3 сценарії, песимістичний, реалістичний та оптимістичний. Тоді прогнозоване зростання доходів за різними сценаріями буде таким: при песимістичному – на 50%, при реалістичному – на 65% та при оптимістичний – на 80%.

Витрати на втілення запропонованих методів будуть входити в операційні витрати підприємства, тому для розрахунку збільшення прибутку компанії буде розраховуватися валовий прибуток.

Враховуючи собівартість продукції та чистий дохід, що підприємство отримувало за останні 3 роки, середня норма валового прибутку наведена у табл. 3.5, та становить 0,139. Таким чином, на кожну 1 грн проданого товару валовий прибуток складатиме 0,139 грн.

Таблиця 3.5

Розрахунок середньої норми валового прибутку підприємства

Показники	Значення по рокам		
	2021	2022	2023
Дохід	5662,7	5354,2	4313,2
Собівартість	4962,1	4726,5	3554,8
Валовий прибуток	700,6	627,7	758,4
Норма валового прибутку	0,124	0,117	0,176
Середня норма валового прибутку	0,139		

Таким чином, з розрахунку на те, що якщо не впроваджувати запропоновані зміни, річний чистий дохід залишатиметься на рівні 2023 року, у табл. 3.6 розраховано прогнозовану суму додаткового валового прибутку за різними сценаріями у рік після втілення запропонованих методів по підвищенню лояльності.

Таблиця 3.6

**Розрахунок додаткового валового прибутку після втілення
запропонованих методів**

Показники	Сценарії		
	Песимістичний	Реалістичний	Оптимістичний
Приріст доходу	50%	65%	80%
Дохід за рік, до втілення, тис. грн	4313,2	4313,2	4313,2
Дохід за рік, після втілення, тис. грн	6469,8	7116,78	7763,76
Додатковий дохід, після втілення, тис. грн	2156,6	2803,58	3450,56
Додатковий валовий прибуток, після втілення, тис. грн	299,77	389,70	479,63

Таким чином, за рахунок втілення комплексу методів по підвищенню лояльності персоналу, компанія може заробити додатково 299,77 тис. грн в рік за песимістичного сценарію, за реалістичного сценарію ця сума буде становити 389,70 тис. грн, а за оптимістичного 479.63 тис. грн.

Тепер розрахуємо вартість втілення запропонованих методів, одноразові, та періодичні витрати.

- Розробка цілей цінностей та місії займає тільки час керівника, додаткових грошових витрат не потребує.
 - o Одноразові витрати: 0 грн.
 - o Витрати на місяць: 0 грн.
- Більш прозора комунікація про справи компанії, її місію та цілі також більшою міру потребує лише часу керівника для ознайомлення з цим працівників. Можуть бути деякі супутні витрати на маркерну дошку, канцелярію тощо.
 - o Одноразові витрати: 2500 грн.
 - o Витрати на місяць: 200 грн.
- Розробка інформаційного документу також не потребує грошових інвестицій, тільки час керівника.
 - o Одноразові витрати: 0 грн.
 - o Витрати на місяць: 0 грн.
- Введення колективних активностей вже потребує залучення певних фінансових ресурсів. Деякі активності, як наприклад групові ігри в офісі, чи прогулянка по цікавим місцям міста буде коштувати близько 300 грн на снеки чи проїзні квитки, в той час як походи в кіно чи на квести буде наближатися до 2000 грн. Варто розраховувати на 2 колективні заходи на місяць.
 - o Одноразові витрати: 0 грн.
 - o Витрати на місяць: 2300 грн.
- Система навчання також буде затребувати витрат керівника на купівлю курсів. Комбінація безкоштовних та платних курсів та лекцій для одного працівника на місяць обійдеться підприємству у 350 грн. До цього варто додати 20 навчальних годин на місяць, що будуть додатково оплачуватися у розмірі 24 грн за годину. Таким чином, витрати підприємства на навчання будуть такими:

- о Одноразові витрати: 0 грн.
- о Витрати на місяць: 4980 грн.
- Розширення спектру грошової винагороди буде мати наступну структуру: очікувані доплати за додаткові оброблені онлайн замовлення на місяць одному менеджеру – 1000 грн, очікувані доплати за виконання плану бухгалтера та комірника, окремо, з вірогідністю – 2000 грн. Але менеджери можуть показати кращі результати, тому підприємству варто мати запас на такий випадок, що буде складати 4000 грн. Також, кожен квартал, при досягненні цілей компанії працівникам буде виплачуватися премія у розмірі 6000 грн, таким чином, місячні витрати у фонд премії одного працівника будуть складати 2000 грн. У табл. 3.7 наведено додатковий фонд заробітної плати на місяць та рік.

Таблиця 3.7

Додатковий фонд заробітної плати

Персонал	Кількість	Прогнозовані додаткові витрати для фонду з/п			
		На місяць		На рік	
		Бонуси	Премія	Бонуси	Премія
Менеджер	4	3200	6000	38400	72000
Комірник	1	-	3000	-	36000
Бухгалтер	1	-	4000	-	48000
Всього	6	16200		194400	

Таким чином, витрати на розширення спектру грошової винагороди будуть такими:

- о Одноразові витрати: 4000 грн.
- о Витрати на місяць: 16200 грн.
- Витрати на впровадження системи кар'єрного росту будуть розраховуватися тільки для оптимістичного сценарію прогнозу, адже досягнення 80% підвищення доходу, що може слугувати приводом до надання працівнику нових повноважень, можливе тільки в такому

випадку. Тому ці витрати для розрахунку чистого прибутку у песимістичних та реалістичних сценаріях враховані не будуть.

Отже при досягненні працівником магазину необхідного збільшення доходу, керівник почне виділяти працівнику 50% прибутку, який отримує магазин. Так як магазинів в компанії 4, а прогнозований прибуток при оптимістичному сценарії складає 479,63 тис. грн, то дохід по одному магазину в середньому складатиме 119,9 тис. грн, таким чином менеджер буде отримувати додатково 59,95 тис. грн на рік, що дорівнює в середньому 5 тис. грн на місяць.

- о Одноразові витрати: 0 грн.
- о Витрати на місяць: 5000 грн.

На рисунку 3.1 можна побачити розподіл місячних витрат на різні методи підвищення лояльності персоналу для оптимістичного сценарію.



Рис. 3.1. Розподіл витрат на підвищення лояльності персоналу

У табл. 3.8 наведені сумарні одноразові та річні витрати на впровадження та виконання запропонованих методів, та чистий прибуток, який підприємство буде додатково отримувати через це.

Таблиця 3.8

Фінансові показники впровадження запропонованих методів за перший рік

Фінансові показники	Сценарії		
	Песимістичний	Реалістичний	Оптимістичний
Сумарні одноразові витрати, тис. грн	6,5		
Сумарні щорічні витрати, тис грн	284,16		344,16
Валовий прибуток	299,77	389,70	479,63
Чистий прибуток	9,11	99,04	128,97

Бачимо, що за перший рік, враховуючи щорічні та одноразові витрати, при будь-якому сценарії підприємство отримає прибуток. При песимістичному сценарії він буде мінімальним, можна сказати що підприємство просто окупить свої фінансові інвестиції у лояльність працівників, але зрештою, у наступні роки, сценарій може змінитися. До того ж підприємство отримує лояльних працівників, кращу атмосферу в колективі тощо. За реалістичного сценарію підприємство за перший рік після втілення запропонованих методів додатково заробить 99,04 тис грн, а за оптимістичного 128,97 тис. грн.

Таким чином, у будь-якому з прогнозованих сценаріїв, запропоновані методи підвищення лояльності підприємства економічно виправдані вже в контексті першого року після їх втілення.

Висновки до розділу 3

Підприємству ТОВ «Видавництво «Передмістя», для підвищення лояльності його працівників, було запропоновано комплекс відповідних методів. Вони включають: розробку цілей, цінності та місії; залучення працівників у деталі роботи компанії; розробка детального інформаційного документу для всіх видів робіт працівників; впровадження колективних активностей два рази на місяць; впровадження системи навчання та

підвищення кваліфікації працівників; розширення спектру грошової винагороди за особисті досягнення та досягнення всієї компанії; впровадження можливості кар'єрного росту.

Вартість впровадження усіх наведених методів складається з одноразових витрат сумою 6,5 тис. грн та щорічних витрат на суму 284,16 тис. грн у песимістичному та реалістичному сценаріях та 344,16 тис. грн у оптимістичному сценарії. В той час як валовий та чистий прибуток для різних сценаріїв складала: для песимістичного – 299,77 тис. грн і 9,11 тис. грн відповідно; для реалістичного – 389,70 тис. грн і 99,04 тис. грн відповідно; для оптимістичного – 479,63 тис. грн і 128,97 тис. грн відповідно. Що означає, що за будь-якого прогнозованого сценарію, втілення запропонованих методів буде прибутковим для компанії вже у перший рік після втілення.

ВИСНОВКИ

Отже, для початку, у цій роботі було проаналізовано теоретичний аспект лояльності персоналу компанії. Різні науковці по-різному підходять до визначення лояльності персоналу, деякі визначають його як певний тип поведінки працівника сприятливий для організації, а інші як певний елемент чи складову організації як механізму. Такий поділ підходів доповнює один одного. Перший підхід дозволяє краще визначити та виміряти наявну лояльність в організації, а другий дослідити механізми та методи, за допомогою яких на неї можна впливати. Таким чином, було виведено методику для управління лояльністю персоналу: спершу лояльність персоналу в компанії визначають, а потім застосовують певний комплекс методів для її підтримання чи підвищення.

Так, як науковці ще не прийшли до єдиної характеристики лояльного працівника, то існують різні підходи до вимірювання лояльності персоналу. Одні поділяють її на різні типи, і намагаються виміряти їх окремо, інші оцінюють її більш комплексно, враховуючи показники плинності кадрів тощо, або розробляють моделі на основі певних окремих показників персоналу, що повинні визначати його лояльність. Майже завжди збір даних проводиться за допомогою анкетування, у окремих випадках використовується інтерв'ювання чи деякі інші методи. На основі вивчених матеріалів був запропонований консолідований метод оцінки лояльності персоналу. Він полягає в поділі лояльності на поведінкову лояльність, що описує діяльність працівника в компанії та його наміри робити щось для компанії, та на сприйману лояльність, що описує емоційне ставлення працівника до компанії. Визначати ці два типи лояльності пропонується за допомогою опитувальників, відповідати на питання щодо поведінкової лояльності персоналу повинен керівник, а щодо сприйманій самі працівники. Результат наноситься на двовимірну матрицю лояльності, аби краще зрозуміти особливості лояльності окремої групи персоналу.

Визначення місця лояльності персоналу в структурі організації дозволяє зрозуміти фактори за допомогою яких на неї можна впливати. Проаналізувавши роботи різних дослідників цього питання було виділено два ключових фактора, що впливають на лояльність персоналу: задоволеність роботою та ідентифікація працівника з організацією. Ключовими факторами, що впливають на них є: демографія працівників, виправдання очікувань, процедура найму, вступний інструктаж та навчання, взаємовідносини між керівництвом та підлеглими, кар'єрне просування, оплата праці та інші винагороди. Таким чином, здійснюючи вплив на ці фактори, можна впливати на лояльність працівників. Також, на різних рівнях лояльності працівників більш ефективними буде застосування різних методів. Наприклад, при низькому чи високому рівні лояльності, більш ефективним буде індивідуальна робота з працівниками, в той час як при нейтральній лояльності вплив на стандартні фактори лояльності персоналу буде чинити найбільших ефект.

Для аналізу управління лояльністю персоналу компанії на прикладі було взято ТОВ «Видавництво «Передмістя», яке наразі зайняте в роздрібній та оптовій торгівлі товарів для військових, зброєю та товарами для активного відпочинку. Проаналізувавши фактори внутрішнього та зовнішнього середовища можна зазначити, що компанія, незважаючи на кризову ситуацію в зовнішньому середовищі, завдяки довгій присутності на ринку та триваючій війні знаходиться у сприятливій для неї ситуації. В той самий час, у внутрішньому середовищі компанії існує багато проблемних моментів, які варто покращити. Найголовніші серед них: відсутність маркетингової стратегії, мала рентабельність діяльності, відсутність роботи з лояльністю працівників.

Розглянувши детальніше систему управління персоналом на підприємстві, було виявлено, що роботи з покращення чи формування лояльності персоналу не ведеться. На підприємстві майже повністю відсутні фінансові мотиваційні фактори для працівників, не відбувається роботи з

підвищення задоволення працівників робочим процесом та ідентифікацією з організацією, до того ж немає можливостей для кар'єрного росту. Також, було проведено опитування працівників та директора для визначення рівня сприйманої та поведінкової лояльності, результат опинився у зоні «нейтральної лояльності». Додатково було проведене опитування для визначення показника eNPS, що склав 0, що є граничним значенням.

Хоча малому підприємству не так легко втілювати масштабні проекти через обмеженість ресурсів та можливостей, на основі проведеного аналізу, для підвищення ефективності діяльності підприємства, було запропоновано ряд економічно обґрунтованих методів для підвищення лояльності працівників.

План передбачає покрокове втілення ось таких практик: розробка місії, цінностей та цілей компанії; залучення працівників у деталі роботи компанії; розробка інформаційного документу для початкового інструктажу; втілення колективних активностей; розробка та втілення системи навчання працівників; розширення спектру грошової винагороди; впровадження можливостей кар'єрного росту. Працівників рекомендовано залучати у організацію усіх запропонованих процесів, дослухатися до їх думок. Запропонована система методів повинна значно підвищити лояльність працівників, перемістивши її на рівень «істинної лояльності».

Збільшення лояльності працівників позитивно відобразиться на продуктивності їх праці, тому з втіленням запропонованих методів варто очікувати збільшення доходів. Розрахувавши прогнозоване збільшення доходів за 3 сценаріями (песимістичним, реалістичним та оптимістичним), та врахувавши необхідні затрати на реалізацію запропонованих методів, було визначено, що цей комплекс методів окупить себе та почне приносити прибуток вже у перший рік після його втілення. Таким чином, на основі теоретичного аналізу теми, аналізу персоналу компанії та його лояльності, було запропоновано систему економічно обґрунтованих методів для підвищення лояльності персоналу цієї компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. // Бізнес Інформ. – 2013. – №7. – С. 341–347.
2. Сидоренко А.О., Чорній В.В. Сучасні методи управління персоналом підприємства // Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПІ імені Ігоря Сікорського. – 2020. – №14. – 7 с.
3. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія // Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. – 212 с.
4. Бочарова Н. А., Федотова І. В Основні типи лояльності персоналу підприємства // Економіка транспортного комплексу. – 2013. – №22. – С. 40–51.
5. Сардак О. В. Дослідження теоретичних аспектів управління лояльністю персоналу підприємства / О. В. Сардак. // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014.
6. Meyer J.P. Commitment to organizations and occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization / J.P. Meyer, N.J. Allen, C.A. Smith // Journal of Applied Psychology. - 1993. - Vol. 78.-P. 538-551.
7. А. А. Ващенко Організація виробництва в умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування машинобудівних підприємств // Ефективна економіка. – 2015. – №3.
8. Ю. В. Ковтуненко, А. Г. Олексійчук, Т. М. Васалатій Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії виробничого підприємства // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – №11. – С. 55–58.

9. Richard T Mowday, Richard M Steers, Lyman W Porter The measurement of organizational commitment. // Journal of Vocational Behavior. – 1979. – №14. – С. 224–247.
10. Череп О. Г. Оцінка і резерви підвищення лояльності персоналу підприємств. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2021. – №3. – С. 316–322.
11. Dutta T., Dhir S. Employee Loyalty: Measurement and Validation. // Global Business Review. – 2021.
12. Jie Xie, Ri Le Ge Su, Jaehoon Song An analytical study of employee loyalty and corporate culture satisfaction assessment based on sentiment analysis [Електронний ресурс] // Frontiers in Psychology, Volume 13. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.971569/full>.
13. Employer Net Promoter Score Explained [Електронний ресурс] // Indeed – Режим доступу до ресурсу: <https://www.indeed.com/hire/c/info/employee-net-promoter-score>.
14. Федотова І. В. Оцінювання рівня лояльності персоналу підприємства // Економіка транспортного комплексу. - 2014. - Вип. 23. - С. 23-36. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2014_23_4
15. Панченко Н.Г. Діагностика лояльності персоналу підприємств залізничного транспорту. // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2021. – №74. – С. 101–110.
16. A. Shahid, S. M. Azhar Gaining Employee Commitment: Linking to Organizational Effectiveness. // Journal of Management Research. – 2013. – №5. – С. 250–268.
17. Employee Commitment: The Relationship between Employee Commitment and Job Satisfaction / [H. M. Aziz, B. J. Othman, G. Bayar

- та ін.]. // Journal of Humanities and Education Development. – 2021. – №3. – С. 54–66.
18. Komal K. B. Impact Of Employee Participation On Job Satisfaction, Employee Commitment And Employee Productivity / K. B. Komal, M. Q. Tahir. // International Review of Business Research Papers. – 2007. – №3. – С. 54–68.
 19. Mayfield J. Leader Communication Strategies Critical Paths to Improving Employee Commitment / J. Mayfield, M. Mayfield. // American Business Review. – 2002. – №20. – С. 89–94.
 20. Вікторія Васюта, Анастасія Путря, Владислав Пивоваров Стан розвитку малого підприємництва в Україні. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2022. – №6. – С. 160–164.
 21. Частка малого і середнього бізнесу у ВВП України 55% — МЕРТ [Електронний ресурс] // Дзеркало Тижня. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/chastka-malogo-i-serednogo-biznesu-u-vvp-ukrayini-55-mert-315597_.html.
 22. ЗАКОН УКРАЇНИ Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.
 23. Статут ТОВ «Видавництво «Передмістя»
 24. Витяг з Єдиного державного реєстру по ТОВ «Видавництво «Передмістя»
 25. Смертність в Україні [Електронний ресурс] // Опендатабот – Режим доступу до ресурсу: <https://opendatabot.ua/open/death-statistics>.
 26. Від початку війни з України виїхало на 2,4 млн людей більше, ніж повернулося, дослідив Опендатабот. Демографи називали цифри більші в 3-4 рази [Електронний ресурс] // Forbes Ukraine. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://forbes.ua/news/blizko-24-mln->

ukraintsiv-viikhali-za-kordon-ta-ne-povernulisya-vid-pochatku-velikoi-viyni-16082023-15442.

27. Витрати українців на легальні азартні ігри сягнули 83 млрд грн [Електронний ресурс] // Фінансовий клуб. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: <https://finclub.net/ua/news/vytraty-ukraintsiv-na-lehalni-azartni-ihry-siahnuly-83-mlrd-hrn.html>.
28. Валовий внутрішній продукт (у середньоквартальних цінах базового 2021р., млн.грн) [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України – Режим доступу до ресурсу: https://www.ukrstat.gov.ua/imf/arhiv/nr/nr_post_u.htm.
29. Ставки, індекси, тарифи [Електронний ресурс] // МінфінМедіа – Режим доступу до ресурсу: <https://index.minfin.com.ua/ua/>.
30. У Нацбанку назвали кількість зареєстрованих безробітних в Україні [Електронний ресурс] // СУСПІЛЬНЕ НОВИНИ. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://suspilne.media/621631-u-nacbanku-nazvali-kilkist-zareestrovanih-bezrobitnih-v-ukraini/>.
31. Що таке тіньова економіка і скільки вона “краде” від ВВП? [Електронний ресурс] // Київська школа економіки – Режим доступу до ресурсу: <https://kse.ua/ua/community/stories/shho-take-tinova-ekonomika-i-skilki-vona-krade-vid-vvp/>.
32. Пашкуда Т. В. Напрями розвитку торгівлі в Україні / Т. В. Пашкуда, А. І. Афенді. // ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО. – 2022. – №43.
33. The Times: середній вік бійця ЗСУ - 45 років, і це проблема [Електронний ресурс] // УНІАН. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.unian.ua/war/the-times-seredniy-vik-biytsya-zsu-45-rokiv-i-ce-problema-12519024.html>.
34. Фінансова звітність малого підприємства ТОВ «Видавництво «Передмістя» за 2021-2023 рр.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ТОВ «Видавництво «Передмістя» за 2021-2023 рр.

Додаток І
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу І)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ТОВ "Видавництво"Передмістя"	Дата(рік,місяць,число)	за ЄДРПОУ	Коди
Територія	Печерський район м Києва.		за КАТОТТГ ¹	2022 01 01
Організаційно-правова форма господарювання	товариство з обмеженою відповідальністю		за КОПФГ	35789394
Вид економічної діяльності	Рекламні агентства		за КВЕД	UА800000000000624772
Середня кількість працівників, осіб	7			240
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком			73.11
Адреса, телефон	вулиця І. Кудрі, буд. 5, оф. 322, м. Київ, 04212			0442270319

І.Баланс на 31 грудня 2021 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
І. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	48,1	48,1
первісна вартість	1011	48,1	48,1
знос	1012	(-)	(-)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом І	1095	48,1	48,1
ІІ. Оборотні активи			
Запаси :	1100	108,4	442,1
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	33,9
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом ІІ	1195	108,4	476,0
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	156,5	524,1

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	51,5	51,5
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	76,8	128,4
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	128,3	179,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	7,2	312,0
розрахунками з бюджетом	1620	9,5	13,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	8,3	11,3
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	11,5	19,2
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	28,2	344,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	156,5	524,1

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2021 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	5 662,7	4 895,4	
Інші операційні доходи	2120	-	-	
Інші доходи	2240	-	-	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	5 662,7	4 895,4	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 962,1)	(4 445,6)	
Інші операційні витрати	2180	(637,7)	(403,7)	
Інші витрати	2270	(-)	(-)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(5 599,8)	(4 849,3)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	62,9	46,1	
Податок на прибуток	2300	(11,3)	(8,3)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	51,6	37,8	

Керівник _____
(підпис)

Головний бухгалтер _____
(підпис)

Клеванський Максим Миколайович _____
(ініціали, прізвище)

Анатоліті Наталія Павлівна _____
(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди		
		2023	01	01
ТОВ "Видавництво"Передмістя"	за ЄДРПОУ	35789394		
Територія <u>Печерський р-н м. Києва</u>	за КАТОТТГ	UA80000000000624772		
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності <u>Рекламні агентства</u>	за КВЕД	73.11		
Середня кількість працівників, осіб <u>7</u>				
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>				
Адреса, телефон <u>вулиця І. Кудрі, буд. 5, оф. 322, м. Київ, 04212 -</u>		0442270319		

1.Баланс на 31 грудня 2022 р.

		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				
Нематеріальні активи	1000	-	-	
Первісна вартість	1001	-	-	
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	
Основні засоби :	1010	48,1	48,1	
первісна вартість	1011	48,1	48,1	
знос	1012	(-)	(-)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	48,1	48,1	
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	442,1	279,3	
у тому числі готова продукція	1103	-	-	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	-	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	33,9	26,9	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	
Інші оборотні активи	1190	-	-	
Усього за розділом II	1195	476,0	306,2	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	524,1	354,3	

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	51,5	51,5
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	128,4	177,1
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	179,9	228,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	312,0	95,3
розрахунками з бюджетом	1620	13,0	10,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	11,3	10,7
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	19,2	19,7
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	344,2	125,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	524,1	354,3

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2022 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	5 354,2	5 662,7	
Інші операційні доходи	2120	-	-	
Інші доходи	2240	-	-	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	5 354,2	5 662,7	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 726,5)	(4 962,1)	
Інші операційні витрати	2180	(568,3)	(637,7)	
Інші витрати	2270	(-)	(-)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(5 294,8)	(5 599,8)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	59,4	62,9	
Податок на прибуток	2300	(10,7)	(11,3)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	48,7	51,6	

Керівник

(підпис)

Клеванський Максим Миколайович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Анатоліті Наталія Павлівна

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток І
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу І)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство ТОВ "Видавництво"Передмістя"	Дата(рік,місяць,число) за ЄДРПОУ	Коди		
		2024	01	01
Територія Печерський р-н м. Києва	за ЄДРПОУ	35789394		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за ЄДРПОУ	35789394		
Вид економічної діяльності Рекламні агентства	за ЄДРПОУ	35789394		
Середня кількість працівників, осіб 7	за ЄДРПОУ	35789394		
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком	за ЄДРПОУ	35789394		
Адреса, телефон вулиця І. Кудрі, буд. 5, оф. 322, м. Київ, 04212 -	за ЄДРПОУ	35789394		
		0442270319		

І. Баланс на 31 грудня 2023 р.

		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				
Нематеріальні активи	1000	-	-	
Первісна вартість	1001	-	-	
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	
Основні засоби :	1010	48,1	48,1	
первісна вартість	1011	48,1	48,1	
знос	1012	(-)	(-)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	48,1	48,1	
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	279,3	349,3	
у тому числі готова продукція	1103	-	-	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	-	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	26,9	3,8	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	
Інші оборотні активи	1190	-	-	
Усього за розділом II	1195	306,2	353,1	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	354,3	401,2	

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	51,5	51,5
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	177,1	221,4
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	228,6	272,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	95,3	94,3
розрахунками з бюджетом	1620	10,7	15,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	10,7	9,7
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	19,7	18,8
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	125,7	128,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	354,3	401,2

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2023 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)	2000	4 313,2	5 354,2	
Інші операційні доходи	2120	-	-	
Інші доходи	2240	-	-	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	4 313,2	5 354,2	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3 554,8)	(4 726,5)	
Інші операційні витрати	2180	(704,4)	(568,3)	
Інші витрати	2270	(-)	(-)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(4 259,2)	(5 294,8)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	54,0	59,4	
Податок на прибуток	2300	(9,7)	(10,7)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	44,3	48,7	

Керівник _____
(підпис)

Головний бухгалтер _____
(підпис)

Клеванський Максим Миколайович
(ініціали, прізвище)

Анатоліті Наталія Павлівна
(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад