

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки
(інститут)

Фінансово-економічний факультет
(факультет)

Кафедра маркетингу
(повна назва)

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня магістра
(бакалавра, магістра)

студента Борисенко Таїсії Володимирівни
(П І Б)

академічної групи 075М-22-1
(шифр)

спеціальності 075 Маркетинг
(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою »Маркетинг»
(офіційна назва)

на тему «Управління лояльністю персоналу в ІТ-сфері»
(назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Захарченко Ю.В,			
розділів:				
1. Теоретичний	Захарченко Ю.В,			
2. Дослідницький	Захарченко Ю.В,			
3. Проектний	Захарченко Ю.В,			

Рецензент	Грошелева О. Г.			
-----------	-----------------	--	--	--

Нормоконтролер	Магеррамова І.А			
----------------	-----------------	--	--	--

Дніпро
2023

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри

маркетингу

(повна назва)

Касян С.Я.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

«_____» _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня магістра
(бакалавра, магістра)

студенту Борисенко Т.В. академічної групи 075-22м-1
(прізвище та ініціали) (шифр)
спеціальності 075 Маркетинг
(код і назва спеціальності)
за освітньо-професійною програмою »Маркетинг»
(офіційна назва)

на тему « Управління лояльністю персоналу в ІТ-сфері _____ »

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від _____ 2023 р. № _____

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичні основи управління лояльністю персоналу	Дослідити теоретичні основи управління лояльністю персоналу, розглядаючи його як внутрішнього споживача. Проаналізувати основні етапи розробки програми лояльності та інструменти її вимірювання.	25.09.2023 р – 08.10.2023 р.
Маркетингове дослідження компанії LANARS	Виконати аналіз сучасного стану ринку праці, в тому числі ІТ-сфери. Провести опитування eNPS персоналу ТОВ «LANARS» для оцінки їх лояльності.	09.10.2023 р – 12.11.2023 р.
Управління лояльністю персоналу ТОВ «LANARS»	Розробити програму управління лояльністю та прорахувати бюджет. Здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів з управління лояльністю.	13.11.2023 р – 03.12.2023 р.
Оформлення та надання кваліфікаційної роботи до ЕК		04.12.2023 р – 10.12.2023 р.

Завдання видано

_____ (підпис керівника)

Захарченко Ю.В.

(прізвище, ініціали)

Дата видачі _____.

Дата подання до екзаменаційної комісії _____.

Прийнято до виконання

_____ (підпис студента)

Борисенко Т.В.

(прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка: 91 с., 25 рис., 20 табл. та 1 додаток, 32 джерела. Кваліфікаційна робота присвячена управлінню лояльністю персоналу ТОВ «LANARS» на ринку інформаційних технологій. На основі маркетингового дослідження суб'єкту виявлено його управлінську проблему, виокремлено фактори внутрішнього (сильні та слабкі сторони) та зовнішнього середовища (можливості та загрози) підприємства. Проведено аналіз ринку програмного забезпечення мобільних додатків та конкурентної позиції компанії, досліджено ринок на предмет його концентрації та визначено складові маркетингової стратегії підприємства. На основі встановлених у ході роботи гіпотез було проведено опитування серед працівників компанії, а на базі отриманих результатів була запропонована програма підвищення лояльності персоналу.

Об'єкт дослідження: процес управління лояльністю персоналом.

Предмет дослідження: теоретико-методичні аспекти управління лояльністю персоналом в ІТ-сфері на прикладі ТОВ «LANARS».

Мета роботи – дослідження та вдосконалення теоретичних та практичних рекомендацій щодо управління лояльністю персоналу в ІТ-сфері.

Положення, що захищаються. Управління лояльністю персоналу ТОВ «LANARS» є необхідністю для утримання працівників, зменшення плинності кадрів та конкурентоспроможності компанії в довгостроковій перспективі. Висновки, пропозиції щодо розвитку об'єкта розроблення: зміна заходів щодо управління лояльністю персоналу необхідна задля утримання персоналу та збільшення прибутку.

У роботі використано такі *методи досліджень*, як: eNPS опитування, економічний аналіз, статистичний аналіз, KPI, статистичний аналіз, метод експертних оцінок, IFAS-аналіз, EFAS-аналіз, PEST-аналіз, SWOT-аналіз.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ, МАРКЕТИНГОВА ПРОГРАМА, ІННОВАЦІЙНІ РОЗРОБКИ, РИНОК ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

ABSTRACTS

Explanatory Note: 91 pages, 25 figures, 20 tables, and 1 appendix, 32 sources. The qualification work is devoted to managing the loyalty of the staff of LLC «LANARS» in the software market. Based on the marketing research of the subject, its management problem was identified, factors of the internal (strengths and weaknesses) and external environment (opportunities and threats) of the enterprise were singled out. An analysis of the mobile application software market and the company's competitive position was conducted, the market was studied in terms of its concentration, and the components of the enterprise's marketing strategy were identified. Based on the hypotheses established during the work, a survey was conducted among the company's employees, and based on the results obtained, a program to increase staff loyalty was proposed.

The object of the research is the process of managing staff loyalty.

The subject of the research is theoretical and methodological aspects of managing staff loyalty in the IT field, using the example of LLC «LANARS».

The aim of the research is to study and improve theoretical and practical recommendations for managing staff loyalty in the IT field.

Defended positions: Managing the loyalty of LLC «LANARS» staff is necessary to retain employees, reduce staff turnover, and maintain the company's competitiveness in the long term. Conclusions, suggestions for the development of the object of development: changing measures for managing staff loyalty is necessary to retain staff and increase profits. The following research methods were used in the work: eNPS survey, economic analysis, statistical analysis, KPI, expert assessment method, IFAS analysis, EFAS analysis, PEST analysis, SWOT analysis.

KEYWORDS: STAFF LOYALTY MANAGEMENT, MARKETING PROGRAM, INNOVATIVE DEVELOPMENTS, SOFTWARE MARKET.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ	8
1.1 Сутність, підходи та особливості управління лояльністю персоналу	8
1.2 Інструменти управління та підтримки лояльності персоналу до компанії	17
1.3 Особливості управління лояльністю персоналом в ІТ-сфері	22
ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 1	25
РОЗДІЛ 2 МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ТОВ «LANARS»	27
2.1 Характеристика ТОВ «LANARS» як суб'єкта ІТ-ринку	27
2.2 Оцінка лояльності персоналу ТОВ «LANARS» методом eNPS	58
ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 2	67
РОЗДІЛ 3 УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «LANARS»	68
3.1 Розробка та управління програмою лояльності персоналу ТОВ «LANARS»	68
3.2 Економічне обґрунтування заходів щодо управління лояльністю персоналу ТОВ «LANARS»	74
ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 3	83
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87
ДОДАТОК А	89

ВСТУП

Актуальність. Кожен бізнес повинен управляти лояльністю персоналу, без винятків. Підвищення лояльності співробітників до компанії, з одного боку, сприятиме утриманню співробітників і, таким чином, зменшенню плинності кадрів, а з іншого – зменшить витрати та можливі втрати доходу. Лояльні співробітники ідентифікують себе з цінностями компанії, дотримуються встановлених правил і норм, сумлінно виконують свої обов'язки, працюють проактивно, зосереджені на професійному зростанні, проявляють активність, мають сміливість до інновацій і прагнуть зробити внесок у поточні досягнення компанії і стратегічні цілі.

Актуальність проблеми, її недостатнє теоретичне та практичне дослідження та усвідомлення необхідності розв'язання зазначених суперечностей зумовили вибір теми дослідження – *«Управлінні лояльністю персоналу в IT-сфері»*

Метою роботи є дослідження та вдосконалення теоретичних та практичних рекомендацій щодо управління лояльністю персоналу в IT-сфері

Відповідно до мети дослідження окреслено такі завдання:

- дослідити теоретичні основи управління лояльністю персоналу, розглядаючи його як внутрішнього споживача;
- проаналізувати основні етапи розробки програми лояльності та інструменти її вимірювання;
- виконати аналіз сучасного стану ринку праці, в тому числі IT-сфери;
- провести опитування eNPS персоналу ТОВ «LANARS» для оцінки їх лояльності
- розробити програму управління лояльністю та прорахувати бюджет;
- здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів з управління лояльністю

Об'єкт дослідження – процес управління лояльністю персоналом.

Предмет дослідження – теоретико-методичні аспекти управління лояльністю персоналом в ІТ-сфері на прикладі ТОВ «LANARS».

В роботі були використані наступні *дослідницькі методи*:

- eNPS опитування при оцінці лояльності персоналу;
- економічний аналіз при оцінці внутрішнього середовища компанії;
- специфічні методи дослідження маркетингового середовища (STEP-аналіз, EFAS, IFAS, SWOT-аналіз).
- KPI аналіз при обґрунтуванні економічної зиски від програми лояльності.
- метод угруповань та класифікацій при аналізі внутрішнього середовища компанії,

Положення, що захищаються. Управління лояльністю персоналу в ІТ-сфері дозволило ТОВ «LANARS» є необхідністю для утримання працівників, зменшення плинності кадрів та конкурентоспроможності компанії в довгостроковій перспективі. Висновки, пропозиції щодо розвитку об'єкта розроблення: зміна заходів щодо управління лояльністю персоналу необхідна задля утримання персоналу та збільшення прибутку.

Сфера використання результатів роботи. Сферою практичного використання результатів роботи є ТОВ «LANARS».

Апробація результатів роботи. Апробацією положень кваліфікаційної роботи є публікація тез доповіді на тему «Gamification as a tool for managing employee loyalty in the it industry» на XIX Міжнародній науково-практичній конференції студентів та молодих вчених «Majesty of Marketing» (м. Дніпро, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка, грудень 2023 р.). [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://mk.nmu.org.ua/ua/npd/majesty.php> (дата звернення 13.12.2023)

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел із 32 найменувань, 25 рисунків, 20 таблиці та 1 додатку. Загальний обсяг роботи складає 89 сторінок.

РОЗДІЛ 1 ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ПОГЛЯДІВ НА УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність, підходи та особливості управління лояльністю персоналу

Відсутність єдиного підходу до розуміння природи лояльності персоналу та недостатня увага до аналізу теоретико-методологічних аспектів управління лояльністю призвели до того, що в сучасній науковій літературі не запропоновано цілісного поняття для визначення її характеристик у кадровому контексті. Тому на підприємствах у сфері управління лояльністю виникають такі проблеми: нечітке розуміння складових лояльності, низьке (або відсутність) планування заходів з управління лояльністю працівників, недостатня увага до заходів з управління лояльністю працівників. Формування та розвиток лояльності співробітників, відсутність методології маркетингового моніторингу лояльності співробітників, неузгодженість рішень щодо управління лояльністю з результатами аналізу корпоративної культури компанії, відсутність зворотного зв'язку в процесі управління лояльністю персоналу тощо. Це обумовлює необхідність спрямованості керівництва підприємств на активні дії з управління лояльністю персоналу, що потребує розвитку його концептуальних засад.

Навіть якщо цим працівникам запропонують привабливі умови праці та винагороду, власники та керівники не можуть бути впевнені, що ці працівники залишаться на підприємстві надовго та сприятимуть зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку. Ступінь внеску співробітників у результативність компанії залежить не тільки від рівня розвитку професійно важливих компетенцій та інших особистісних характеристик, а й від рівня їхньої мотивації та, що не менш важливо, лояльності до конкретної компанії, роботодавця та працівника. У зв'язку з цим у нових економічних умовах важливі не тільки здібності та інші важливі характеристики працівника, але й

його лояльність до певного роботодавця та компанії. Це пояснюється головним чином тим, що, втрачаючи здібних і кваліфікованих співробітників, компанії не тільки втрачають потенційні можливості та конкурентні переваги, але й стають «донорами» здібних і кваліфікованих працівників для конкурентів. У зв'язку з цим більший негативний вплив на конкурентоспроможність підприємств має втрата працівників – власників людського капіталу. Підвищення лояльності співробітників до компанії, з одного боку, сприятиме утриманню співробітників і, таким чином, зменшенню плинності кадрів, а з іншого – зменшить витрати та можливі втрати доходу. Лояльні співробітники ідентифікують себе з цінностями компанії, дотримуються встановлених правил і норм, сумлінно виконують свої обов'язки, працюють проактивно, зосереджені на професійному зростанні, проявляють активність, мають сміливість до інновацій і прагнуть зробити внесок у поточні досягнення компанії і стратегічні цілі. Лояльні співробітники усвідомлюють, що розвиток і успіх компанії – це розвиток і успіх кожного співробітника.

Люди є основною конкурентною перевагою кожного підприємства. Від якості та ефективності використання ресурсів значною мірою залежить загальна ефективність і конкурентоспроможність підприємства. Жодна компанія не може нормально функціонувати, якщо її працівники не зацікавлені у продуктивній діяльності. Одним із найважливіших факторів, що визначають продуктивність праці, якість роботи та навантаження, є лояльність співробітників.

Поняття «лояльний» походить від французького слова «lojal» – відданий. Під лояльністю персоналу розуміють доброзичливе, коректне, приватне, щире, поважне ставлення до керівництва, співробітників, їхніх дій та до підприємства в цілому; свідоме виконання співробітником своєї роботи відповідно до мети і завдань підприємства та в його інтересах, а також дотримання норм, правил і обов'язків, ураховуючи неформальні, щодо підприємства, керівництва, співробітників та інших суб'єктів взаємодії.

Існують різні погляди на лояльність загалом і лояльність кадрів (персоналу) зокрема. Перш за все, це пов'язано з тим, що дослідженню проблеми людської лояльності як суб'єкта присвячені різні вчені та фахівці, особливо в галузях психології, соціології, права, менеджменту, маркетингу, економіки праці та управління.

У зв'язку з цим питання лояльності можна розглядати під різними кутами зору в поєднанні з дослідженнями різних соціально-економічних проблем: з позицій підвищення мотивації працівників, впливу на соціально-психологічну атмосферу та підвищення згуртованості. Статус колективу, вплив на індивідуальні та колективні результати праці, дотримання трудової дисципліни, забезпечення безпеки персоналу підприємства та формування стабільного трудового колективу, забезпечення безпеки персоналу, охорона комерційної таємниці тощо.

Питання, що стосуються лояльності персоналу, розглянуто у роботах таких зарубіжних і вітчизняних вчених: Майкл Армстронг[1], Джон В. Ньюстром [2], Кейт Девіс[2], К.Е. Оксінгтон[3], Л. Портер[4], Ю.Д. Красовський[5] та ін. Проте в науковій літературі недостатньо висвітлено питання виявлення ознак лояльності в корпоративних системах управління персоналом. Зокрема, потребує уточнення визначення поняття «лояльність», необхідно уточнити його складові, а також сутність поняття «управління лояльністю персоналу».

В умовах ринкової економіки особливого значення набувають питання, пов'язані з формуванням лояльності, яка є однією з найважливіших складових організаційної поведінки працівників бізнесу. Термін «лояльність» походить від англійського слова «loyalty». Однак це поняття набуває більшого змісту, якщо розглядати його в контексті управління людськими ресурсами. Аналізуючи підходи вітчизняних та зарубіжних дослідників до питання лояльності, можна зробити висновок про відсутність не тільки чіткої концепції управління лояльністю, але й єдиного погляду на природу формування

лояльності. У таблиці 1 систематизовано існуючі підходи до трактування терміну «лояльність»:

1. Ступінь прийняття працівниками цілей та цінностей організації.
2. Дотримання правил, норм та зобов'язань перед організацією.
3. Дружнє, правдиве та відверте ставлення працівників до керівництва, колег, клієнтів та компанії в цілому.
4. Емоційна прихильність до організації.
5. Лояльність та відданість.
6. Ідентифікація з працівником та організацією.

Згідно з результатами існуючих досліджень теорії лояльності, існує два основних визначення лояльності: поведінковий підхід та підхід на основі ставлення (табл. 1.1). Тобто, поведінковий підхід базується на припущенні, що відповідність між поведінкою працівника та його поведінкою в компанії залежить від таких умов: поведінка працівника є публічною, її неприйняття прирівнюється до виникнення втрат, перешкод та труднощів, поведінка працівника сприймається як результат вільного вибору.

Згідно з поведінковим підходом, лояльність працівників є результатом поведінки, яка не дозволяє їм змінювати власні правила поведінки в майбутньому. У цьому випадку лояльність трактується як ступінь готовності працівника продовжувати працювати в компанії; бажання підтримувати відносини з компанією; поведінка, яка схвалюється і виходить за рамки формальних вимог.

Якщо поведінковий підхід визначає рівень лояльності працівника відповідно до співвідношення витрат і винагород, пов'язаних з приналежністю до певної компанії, і розглядає саму лояльність як характеристику організаційної поведінки працівника, то аттитюдний підхід визначає лояльність як соціально-психологічну установку людини (аттитюд).

Аналізуючи існуючі визначення лояльності персоналу, можна виокремити три групи наукових концепцій в рамках настановного підходу,

Таблиця 1.1 – Підходи до трактування терміну «лояльність»

Автор	Наукові погляди, концепції
Поведінковий підхід	
Говард Беккер [6]	Лояльність – результат певної «ставки», яку робить людина, пов'язуючи «зовнішні інтереси з відповідним напрямком своєї діяльності».
О.С. Дейнека [7]	Лояльність – це наявність взаємних зобов'язань між працівником і роботодавцем (працівники платять своєю лояльністю, а керівництво піклується про їхній добробут і задоволення їх особистих потреб)
К.Е. Оксінюк[3]	Лояльність – це ступінь прийняття працівником цілей і цінностей організації, яка виявляється у діях і поведінці, що сприяють, суперечать або є нейтральними (які не завдають шкоди) відносно відношенню до діяльності організації.
Настановний підхід	
Концепція нормативної лояльності	
К.В. Харський[8]	Лояльність – це здатність і готовність змиритися з одними вимогами і глибоко прийняти інші, це намагання зберегти своє робоче місце, це бажання зробити свою роботу найкращим чином, це усвідомлене прийняття правил і відповідна вимогливість до інших.
І. Корнеєва[9]	Лояльність – це доброзичливе ставлення до кого-небудь або чого-небудь, що відповідає вимогам, які пред'являються.
І.Г. Чумарин[10]	Лояльність – це дотримання працівником законних правил і процедур організації.
Концепція емоційної лояльності	
Розабетт Кантер[11]	Лояльність – це готовність соціальних одиниць віддавати енергію і бути від- даними організації; додавання емоційного фонду людини до групи.
М.І. Магура[12]	Лояльність – це емоційна прихильність до організації, бажання залишатися її членом.
Л. Портер[4]	Лояльність – це готовність працівника докладати великих зусиль в інтересах організації, велике бажання залишатися у цій компанії, прийняття основних її цілей і цінностей
Концепція ціннісної лояльності	
Дж.В. Ньюстром[2]	Лояльність – це ступінь, у якому працівник ідентифікує себе з організацією і прагне до активної участі в її діяльності.
Д. Гелбрайт[13]	Лояльність – це підлабузництво, самозречення і підкорення особистості організації. При цьому персонал приймає свою підлеглу роль і ототожнює свої інтереси з інтересами організації.

	Продовження таблиці 1.1
І. Корнеєва[9]	Організаційна лояльність – це тип і сила зв'язків працівника та організації, що базуються на ціннісних нормах, які приймаються працівником і відповідають вимогам організації
Наукові підходи, концепції	
Т.Н. Чистякова, В. Моїсеєнко[14]	Лояльність – це ідентифікація працівника з організацією, в якій він працює, пов'язує з діяльністю у ній свої успіхи і невдачі в усіх сферах свого життя.
Інтегрований підхід (авторська розробка)	
	Лояльність - це конструктивна організаційна поведінка, що характеризується позитивним ставленням працівників до компанії, заснована на задоволеності роботою та узгодженості інтересів і цілей працівника та компанії.

зокрема концепцію нормативної лояльності, концепцію афективної (емоційної) лояльності та концепцію ціннісної лояльності.

Таким чином, стає зрозумілим, що розуміння терміну «лояльність персоналу» є складним та багатовимірним. Систематизуючи науковий підхід з урахуванням теоретичних аспектів, пов'язаних з лояльністю персоналу (рис. 1.1), було виявлено, що в цьому контексті можна виокремити такі поняття, як участь у трудовому процесі, відданість, прихильність до компанії, задоволеність роботою, надійність, вірність, прихильність, патріотизм, лояльність до компанії, командний дух, ідентифікація, організаційне громадянство та інші поняття. Більше того, поняття «організаційне громадянство», запропоноване С.П. Роббінсом, відноситься до найвищого ступеня організаційного громадянства; «організаційне громадянство», запропоноване Роббінсом, відноситься до найвищого ступеня лояльної поведінки працівників. Цим терміном Роббінс визначає поведінку, яка виникає насамперед з «доброї волі працівників» і не залежить від формальних вимог, викладених у нормативних документах (наприклад, статутах, посадових інструкціях), а також, що найважливіше, сприяє «ефективному функціонуванню організації».

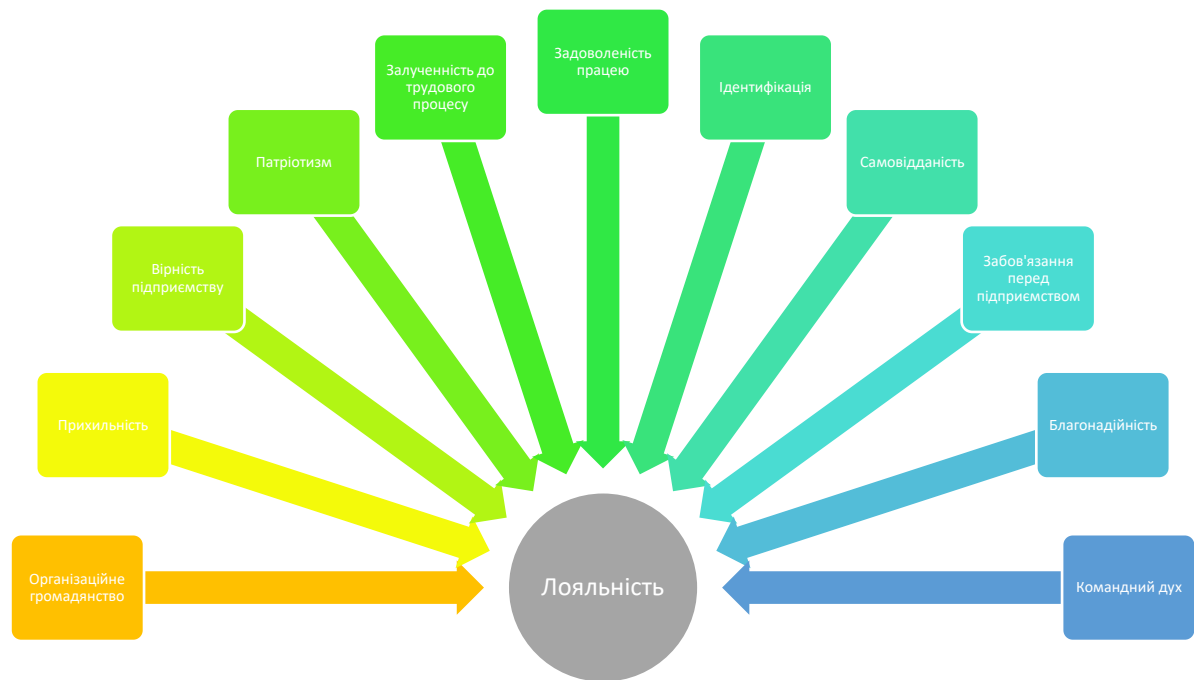


Рисунок 1.1 – Терміни, що застосовуються у контексті управління лояльністю персоналу

Водночас більшість авторів ототожнюють вищезазначені категорії з поняттям «лояльність». Однак ці терміни не слід вважати синонімами. Неправильне розуміння цих термінів може призвести до помилок у практичній діяльності, пов'язаній з управлінням лояльністю персоналу. Тому при відборі кандидатів на вакантні посади бажано орієнтуватися не на оцінку лояльності, а на особистісні передумови, такі як патріотизм і благонадійність. Дослідження виявило, що існуючі наукові підходи трактують вищезазначені поняття у чотирьох різних аспектах, зокрема, інший аспект лояльності, синоніми лояльності, передумови лояльності та наслідки лояльної поведінки. Аналіз наукових підходів різних авторів показав, що існують певні відмінності у трактуванні таких понять, як залученість, прихильність, відданість та лояльність. При цьому деякі автори розглядають їх як синонімічні поняття. Наприклад, деякі вчені (наприклад, John W. Newstrom, Kate Davis, Gary D. Blau, Kimberly B. Ball) розглядають залученість у трудовий процес, тобто ступінь, до якого працівники віддані своїй роботі, витрачають на неї час та енергію, сприймають свою роботу як частину свого життя. Крім того,

лояльність розглядається як відданість організації, а рівень лояльності відображає віру працівника в місію та цілі компанії, бажання зробити свій внесок у добробут компанії та готовність працювати на компанію. Деякі автори (наприклад, Л.В. Карташова, М. Армстронг, Р. Модреа, Салансік) звертали увагу на розгляд поняття «прихильність» у своїх роботах і пов'язували його з відданістю. При цьому, прихильність складається з трьох елементів: симпатії до цілей та цінностей організації, бажання бути частиною організації та бажання наполегливо працювати на користь організації. Інша група вчених виокремлюють поняття «прихильність» і визначають цей тип поведінки людини як відданий і дисциплінований член організації, який приймає цінності та правила поведінки організації і намагається діяти таким чином, щоб його дії не шкодили інтересам організації. Деякі автори (наприклад, І. Корнеєва, К.В. Харський, А. Калабін) виокремлюють поняття «лояльність» і розглядають його як дружнє ставлення до когось або чогось, що відповідає вимогам. Крім того, деякі з наведених вище понять є тісно пов'язаними або синонімічними (наприклад, патріотизм, відданість і прихильність, ідентифікація, організаційне громадянство тощо), тому розуміння сутності лояльності є неоднозначним. Велика кількість термінів, що використовуються науковцями в контексті лояльності працівників, та їх різне трактування зумовлює необхідність уточнення смислового наповнення цих понять з метою формулювання відповідної методики діагностики лояльності та розробки рекомендацій щодо управління лояльністю в системі управління людськими ресурсами компанії. Проаналізувавши існуючі підходи до визначення поняття «лояльність» та розвинувши логіку смислового наповнення терміну, наведену на рисунку 1, вдалося розробити комплексний підхід до визначення терміну «лояльність» та уточнити його структуру. Таким чином, лояльність працівників компанії - це конструктивна організаційна поведінка, що характеризується позитивним ставленням працівників до компанії, заснована на задоволеності роботою та узгодженості інтересів і цілей працівника та компанії. Варто зазначити, що наведене вище визначення

лояльності інтегрує поведінковий підхід (лояльність визначається як характеристика поведінки працівника), світоглядний підхід (лояльність розглядається як ставлення людини) та концепцію управління корпоративним HR-маркетингом (лояльність ґрунтується на задоволеності працівника роботою, узгодженості інтересів та цілей працівника та компанії). Потреба дослідження управління лояльністю в компаніях також зумовлює необхідність з'ясування її природи та складових лояльності працівників. Виділяють три рівні лояльності працівників, які визначаються наступним чином: найнижчий рівень (задоволеність роботою), середній рівень (надійність, участь у трудовому процесі) та найвищий рівень (прихильність, організаційне громадянство). Водночас, для подальшого розвитку та зміцнення лояльності працівників бажано розуміти управління лояльністю як вплив на фактори, що формують лояльність.

Тому бажано визначити лояльність співробітників в компанії як конструктивну організаційну поведінку, що характеризується позитивним ставленням співробітників до компанії і базується на задоволеності роботою та узгодженості між інтересами і цілями співробітників і компанії. При цьому під управлінням лояльністю працівників слід розуміти цілеспрямований вплив на фактори, що формують лояльність, з метою забезпечення її подальшого розвитку та зміцнення.

За результатами систематизації наукових підходів до вирішення питань, пов'язаних з лояльністю персоналу, було виділено наступні поняття: участь у робочому процесі, відданість, прихильність до підприємства, задоволеність роботою, надійність, вірність, патріотизм, відданість підприємству, командний дух, ідентифікація та організаційне громадянство, які в сучасному науковому підході розглядаються як різні аспекти лояльності, синоніми лояльності, передумови лояльності та наслідки лояльної поведінки.

Компонентами лояльності є задоволеність роботою (низький рівень), надійність, залученість у робочий процес (середній рівень), відданість та

корпоративне громадянство (високий рівень лояльності), прихильність, корпоративне громадянство (вищі рівні лояльності).

1.2 Інструменти управління та підтримки лояльності персоналу до компанії

У робочому оточенні почуття працівника має величезний вплив на продуктивність компанії. Таким чином, чи ви наймаєте нових співробітників у компанію, чи зменшуєте оборот працівників, пріоритетом є відданість працівників. Тим не менш, компаніям важко відповідати на вимоги та потреби нового покоління працівників.

Згідно із Загальнодоступним опитуванням ставлення до персоналу у грудні 2021 року та січні 2022 року, 53% працівників активно шукають нові можливості зайнятості або перебувають під загрозою втрати роботи. [15]

Це свідчить про те, що проблема полягає не в тому, як залучити нових співробітників, а в тому, як утримати і взаємодіяти з працівниками.

Для розвитку будь-якої організації працівники є цінним активом. Найм, навчання, виплата зарплати та витрати на зиски працівників представляють суттєві інвестиції. Лояльні працівники на робочому місці можуть покращити щоденну діяльність організації, що призводить до позитивного впливу на вашу компанію.

Лояльні працівники схильні залишатися навіть під час важких періодів. Це може бути важливим для підприємств, які переживають періоди нестабільності чи спаду. Таким чином, вигідно впроваджувати міцну стратегію залучення працівників.

Перше, на що необхідно звернути увагу, це – корпоративна культура. Розглянемо декілька прикладів корпоративної культури на які необхідно звернути увагу:

1 Традиції. Чи це щомісячний книжковий клуб команди чи гра у «Counter-Strike» по п'ятницях, будь-яка традиція об'єднує людей і будує відчуття належності до чогось великого і значущого.

2 Необхідно розвивати гравців рівня А, не наймати їх. Одним із найпростіших способів залучити висококласних спеціалістів до команди - це найняти їх, буквально купуючи їх конкурентоспроможними зарплатами та пропозиціями про роботу. Звісно, наявність зірки у команді може покращити ставлення роботодавців до компанії. Але чи сприяє це культурі та моралі команди? Культура залучення передбачає розвиток робочої сили та росту талантів, а не приведення ззовні.

3 Особисті міфи. Ідея особистого міфу не полягає в обмані ваших клієнтів, користувачів та працівників. Це про створення відчутної історії, навколо якої люди об'єднуються. Наприклад, естетика Apple інспірована хобі Стіва Джобса - каліграфією. Можна створити свої особисті міфи, щоб надихати своїх працівників і оцінювати їх у контексті ваших цінностей та переконань.

Наступне на що необхідно звернути увагу при будівництві лояльності персоналу це – так званий *work-life balance*. Наприклад, багато працівників відчули, що COVID-19 перевернув їхнє життя з ніг на голову. Людей змушували об'єднувати роботу, догляд за дітьми, опікою за літніми членами родини та домашніми обов'язками. Це призвело до повного переосмислення життєвих цінностей. В результаті ми спостерігали за Великим Звільненням [16], коли люди покидали свої роботи для відновлення балансу між роботою та особистим життям — або зовсім відмовлялися від роботи.

Щоб підтримувати високий рівень лояльності працівників, необхідно допомагати їм забезпечити баланс між успішною кар'єрою і гармонійним особистим життям. Ось декілька інструментів, які можуть допомогти у цьому:

1. Пакет соціальних вигід. Введіть нові бонуси та привілеї, які дозволяють працівникам полегшити домашню рутину, такі як ваучери на

доставку, компенсація за таксі, компенсація паркінг місця біля офісу або послуги няні.

2. Оновлення політики компанії. Відстежування часу, жорсткі години роботи та бюрократичні процедури для отримання лікарняного або відпустки не сприяють збалансованому співвідношенню роботи і особистого життя. Якщо ви вже перейшли на гнучкий графік, підніміться вище і перегляньте політики стосовно відпустки, вихідних або лікарняного. Часто працівники просто не хочуть долати труднощі, щоб взяти вихідний, що призводить до перевантаження роботою.

3. Наглядайте за психічним здоров'ям працівників. Відчуття професійного застою, апатії, страх перед змінами та інші психічні стани стоять на шляху між працівниками і їхньою мотивацією. Внутрішній або зовнішній терапевт може бути потужним доповненням до організації. Вони можуть допомогти вчасно визначити наближений вигорання та розробити заходи для зняття стресу та емоційних блоків.

Щоб виділятися серед конкурентів, необхідно інвестувати в навчання та розвиток працівників. Ця стратегія окупується: компанії з вираженою культурою навчання показують 30% - 50% вищі показники залучення та утримання працівників, ніж їхні конкуренти, які менше зобов'язані ініціативам щодо навчання та розвитку [17]. Лояльність працівників безпосередньо залежить від інвестиції в їхній професійний розвиток.

1. Розвивайте менталітет власника. Ідея полягає в створенні навчального середовища, де працівник не просто проходить навчальний курс чи відвідує семінар, а виступає як власник навчального процесу. Роль працівника полягає в інтеграції його особистих цілей розвитку та амбіцій в робочий процес. Роль компанії — не обмежувати працівників роботою відносно цілей розвитку.

2. Диверсифікування методів навчання та розвитку. Необхідно відступати від шляху загальноприйнятих підходів до навчання та розвитку. Наприклад, через підхід «вчення через дію», такий як обертання працівників,

делегування повноважень та стажування. Ці техніки розвитку працівників спрямовані на отримання практичних навичок в робочому середовищі.

3. Підйом кваліфікації та перекваліфікування працівників. Завдяки підвищенню кваліфікації працівники стають більш стійкими. З введенням технологій та автоматизації рутинних процесів працівники розуміють, що їхні навички не гарантують тривалого зайняття та розвитку кар'єри. Наприклад, 48% опитаних працівників вважають, що традиційне працевлаштування буде замінено форматом гіг-економіки, що передбачає продаж навичок на короткостроковий термін тим, хто їх потребує [18].

Також, не недооцінюйте силу добре відомого зворотного зв'язку та його позитивний вплив на лояльність працівників. Останнє дослідження показує, що 90% працівників більш схильні залишатися в компанії, яка регулярно проводить оцінку їхньої роботи [19]. Розглянемо декілька важливих технік та методів:

1. Необхідно позбавтись страху надавати негативний зворотний зв'язок. Іноді доведеться взяти на себе цей виклик і повідомити колегам про їх некомпетентні сторони. Незалежно від методу зворотного зв'язку, який компанія обирає, необхідно пам'ятати, що ви, як компанія, граєте на боці свого співробітника, а не проти нього.

2. Діліться позитивним зворотним зв'язком. Досить часто компанії забувають цінувати колег та вважають їх досягнення за вже відомі. Позитивний зворотний зв'язок потрібен для поліпшення результатів майбутньої роботи та виявлення вдячності.

3. Фідбек потрібен регулярний та вичерпний. Тільки 42% працівників довіряють своєму керівництву[20]. Можна проводити сесії зворотного зв'язку в форматі один на один. Ніколи не висловлюйте свої думки щодо роботи працівника в публічному просторі. Будьте обережні навіть з позитивним зворотним зв'язком, оскільки деякі люди можуть бути чутливі до перебування під прожектором.

На робочому місці працівники швидко звикають до негативного зворотного зв'язку, взаємних критик та обвинувачень колег у некомпетентності. Компанії приймають успішно виконані завдання як дані, і забувають, що одним з найвеличніших стимулів є похвала та вдячність. Насправді, 26% працівників визнає, що основною перепорою для лояльності до компанії є відсутність визнання та недостатній оцінки їхніх колег[21]. Що компанія можете зробити, щоб визнавати своїх працівників?

1. Святкувати успіхи. Компаніям необхідно створювати культуру негайного святкування успіхів через широкі анонси у компанійних чатах, подякові листи, обіди чи неформальні угощення тощо. Тайлер Батлер, засновник і генеральний директор 11Eleven Consulting, каже: «Призвіть пончики або організуйте піцерію на обід на кошти компанії. Така винагорода не лише об'єднає ваш офіс та зміцнить взаємні стосунки між співробітниками, але й надасть їм відчуття визнання».

2. Вести записи про визнання. Боббі Огст, співзасновник Cloud 9 Living, розповідає про книгу «The Good Deeds», яка може бути ефективним способом визнання досягнень працівників. У цій книзі кожен може писати про добрі справи та досягнення своїх колег. Кожного тижня команда збирається, щоб прочитати записи попереднього тижня. Це чудовий спосіб висвітлення досягнень працівників, які інакше могли б залишитися непоміченими, та зближення команди.

3. Підтримка особистих проєктів та підприємств. Якщо працівники мають дух підприємця, його необхідно розвивати. Можна почати з корпоративної політики, яка визначає відкритість до особистих проєктів та стартапів працівників. Офіційна підтримка від організації дає силу працівникам. Багато людей стикаються з проблемами, такими як відсутність часу та ресурсів для реалізації своїх ідей на початку свого шляху стартапу. Позбавте працівників цих перешкод, вводячи дні або години для особистих проєктів, надання грантів та фінансову підтримку.

Отже, основними інструментами для управління та підтримки лояльності персоналу є:

1. Створення корпоративної культури.
2. Підтримка work-life balance працівників.
3. Інвестування в навчання працівників.
4. Регулярний фідбек.
5. Вираження вдячності.

Для досягнення успіху організації повинні мати лояльних працівників. У сучасному світі, орієнтованому на автоматизацію, швидкий ритм та технології, час — це гроші, і всі шукають способів економії часу.

1.3 Особливості управління лояльністю персоналу у сфері ІТ

В сфері інформаційних технологій управління персоналом набуває специфічних рис, які визначають динаміку цієї галузі. Ось ключові особливості, які варто враховувати, розглядаючи управління персоналом в сфері ІТ.

1. Необхідність постійного навчання та розвитку. У ІТ секторі важливо розуміти, що технології швидко змінюються. Тому, визнання необхідності постійного навчання та професійного розвитку стає ключовою особливістю управління персоналом. Робота з командою повинна підтримувати ініціативи щодо отримання нових знань та сертифікацій.

2. Гнучкі робочі умови та віддалена робота. Відзначається тим, що ІТ-фахівці часто працюють в проектному середовищі, управління персоналом повинно пристосовуватися до потреб гнучкого графіка та віддаленої роботи. Сприяння високому рівню автономії та гнучкій організації робочого процесу є ключовим для ефективного управління.

3. Керування проектами та командною роботою. Врахування того, що багато проектів в ІТ секторі вимагають спільної роботи, керування персоналом включає ефективне формування та управління проектними командами.

Командна робота та вміння спільно вирішувати проблеми стають важливими компетенціями.

4. Інноваційна робоча культура. В ІТ-середовищі, де інновації цінуються, управління персоналом повинно стимулювати творчий підхід до вирішення завдань. Сприяння інноваціям, відкритість до нових ідей та експериментів є ключовими компонентами кадрової політики.

5. Забезпечення кар'єрних можливостей та росту. ІТ-професіонали зазвичай високо цінують свої кар'єрні перспективи. Таким чином, управління персоналом повинно акцентувати на створенні чітких кар'єрних шляхів та наданні можливостей для особистого росту.

6. Висока конкуренція та компенсації. Врахування високого рівня конкуренції в ІТ-сфері є важливим аспектом управління персоналом. Оферування конкурентоспроможної компенсації та бонусів стає необхідністю для утримання та привертання талановитих фахівців.

7. Особливості комунікації в технічному середовищі. Управління персоналом в ІТ вимагає особливого розуміння технічних термінів та процесів. Комунікація між менеджерами та технічним персоналом потребує чіткості та здатності пояснювати складні технічні аспекти доступною мовою.

8. Збалансованість роботи та збереження високого рівня енергії. Управління енергетикою та забезпеченням балансу між роботою та особистим життям стає важливим елементом, оскільки у ІТ висока інтенсивність роботи може призвести до вигорання. Використання стратегій для збереження енергії та підтримання здорового балансу є важливим завданням управління.

9. Культура визнання та революційні проекти. Сприяння культурі визнання та визначення особливого значення успіхів індивідуальних фахівців та команд стає важливою частиною управління персоналом. Революційні та важливі проекти можуть служити як каталізатори для підтримки внутрішнього мотивації персоналу.

10. Сучасні технічні засоби для управління. Застосування сучасних технічних засобів для управління персоналом, таких як спеціалізовані

програми та інструменти, стає важливим елементом. Використання технологій може полегшити процеси ведення документації, моніторингу робочого процесу та взаємодії команд.

Загалом, управління персоналом в ІТ-індустрії вимагає не лише звичайних стратегій кадрового управління, але й розуміння та врахування унікальних особливостей цієї динамічної та конкурентної галузі.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Проведено дослідження теоретичних основ управління лояльністю персоналу, розглядаючи його як внутрішнього споживача.

Так, лояльність - це конструктивна організаційна поведінка, що характеризується позитивним ставленням працівників до компанії, заснована на задоволеності роботою та узгодженості інтересів і цілей працівника та компанії.

Для розвитку будь-якої організації працівники є цінним активом. Працевлаштування, навчання, виплата зарплати та витрати на зиски працівників представляють суттєві інвестиції. Лояльні працівники на робочому місці можуть покращити щоденну діяльність організації, що призводить до позитивного впливу на компанію.

Наразі немає єдиного визначення для «лояльності персоналу», проте існують різні інструменти для визначення рівень лояльності персоналу такі як eNPS опитування. На базі опитування компанія приймає низку заходів, яка залежить виключно від потреб працівників для підвищення лояльності персоналу.

Інструментами підвищення лояльності персоналу можуть бути наступні речі: створення корпоративної культури; підтримка work-life balance працівників; інвестування в навчання працівників; регулярний фідбек; вираження вдячності.

РОЗДІЛ 2 МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ТОВ «LANARS»

2.1 Характеристика ТОВ «LANARS» як суб'єкта ІТ-ринку

ТОВ «Ланарс» або «LANARS» - багатопрофільна компанія з розробки комп'ютерного програмного забезпечення, заснована у 2016 році. Це міжнародна ІТ-компанія, яка надає технічні рішення в галузі програмного забезпечення, створюючи простоту і прозорість в управлінні. Завдяки перевіреному досвіду, досвідчені інженери економлять ресурси та формують розумні ціни.

LANARS підтримує імідж і репутацію компанії, забезпечуючи клієнтам впевненість і безпеку. Компанія наважується змінювати правила гри і виступає в ролі галузевого експерта, визначаючи порядок денний на завтрашній день. Вона будує довгострокову, вигідну співпрацю зі своїми партнерами. Співробітники компанії створюють комплексні рішення для своїх клієнтів. LANARS - це команда, яка робить те, що має сенс (те, що має значення і приносить користь) і приносить користь іншим.

Компанія орієнтована на прибуток, що дозволяє їй вдосконалювати і розвивати свій бізнес, збільшувати капітал і отримувати стабільні дивіденди.

Компанія не є державною і управляється однією людиною. LANARS - компанія середнього розміру. Наразі в ній працює 60 співробітників.

Діяльність компанії «LANARS» включає виробництво матеріальних послуг: роздрібна торгівля, виробництво продуктів харчування та напоїв, пасажирський транспорт та зв'язок (послуги для населення), побутові послуги та охорона здоров'я; нематеріальні послуги: освіта, культура та мистецтво [22].

Діяльність Lanars включає комп'ютерне програмування, консалтинг та пов'язані з ним види діяльності. А саме: розробка, модифікація, тестування та технічна підтримка програмного забезпечення; планування та проектування інтегрованих комп'ютерних систем, що поєднують апаратне, програмне забезпечення та комунікаційні технології; управління та обслуговування

комп'ютерних систем клієнтів та/або обробка даних; а також інша професійна діяльність у сфері інформаційних технологій.

LANARS є багатопрофільним підприємством з точки зору виробничих потужностей та технічної компетенції. Багатопрофільні підприємства виробляють різноманітні товари та надають широкий спектр послуг.

Враховуючи потенційні можливості підприємства виробляти товари та надавати послуги, виробничо-технічна потужність підприємства визначається як максимально можливий річний (добовий) випуск продукції відповідної номенклатури, асортименту та рівня якості при максимальному завантаженні наявних виробничих потужностей та максимальному використанні всіх інших ресурсів підприємства. Вона вимірюється фізично і визначається потужністю основної виробничої одиниці (фабрики, цеху, дільниці або продуктового відділу), яка виробляє основну продукцію за кожним видом економічної діяльності і де зосереджена основна частина засобів виробництва та працівників.

Операційна виробнича потужність підприємства відображає його потенційні можливості виробляти максимальну кількість продукції необхідної номенклатури та асортименту протягом планового періоду. Вона є фіксованою величиною, оскільки розрахована на певну умовну номенклатуру і конкретний спосіб роботи. Оскільки «LANARS» є нематеріальною компанією, такий розрахунок не проводився.

Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД) є складовою частиною національної системи класифікації та кодування техніко-економічної та соціальної інформації в Україні. Класифікація призначена для використання адміністративними, фінансовими та статистичними органами. Класифікацію гармонізовано зі Статистичною класифікацією видів економічної діяльності Європейського Співтовариства та Міжнародною стандартною галузевою класифікацією.

Розглядаючи класифікацію видів економічної діяльності LANARS, було визначено, що компанія має одну основну сферу діяльності та дві поточні

сфери діяльності. У таблиці 2.1 наведено інформацію про основні та другорядні види економічної діяльності компанії «LANARS».

Таблиця 2.1 – Основний та другорядний види економічної діяльності компанії LANARS

Інформація та телекомунікація	
Код	Назва
62.01	Комп'ютерне програмування
62.02	Консультавання з питань інформатизації
62.09	Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем

Система менеджменту – це сукупність зав'язків загальної цілеспрямованості, які виникають з приводу узгодженості дій, сприйняття рішень, формування підпорядкованості відповідно до розподілу повноважень на прийняття управлінських рішень [23].

Складовими системи управління є: структура (її структурна основа), склад, співвідношення складу і пропорції ланок (лінійних, функціональних і лінійно-функціональних), розподіл функцій за ланками і рівнями управління; розподіл повноважень; комунікації між ланками, інформаційна ємність ланок, орієнтація системи управління. Як і управління в цілому, системи управління є різноманітними, і тому їх різноманітність може бути виражена у вигляді типологій систем управління.

Системи управління можуть бути структуровані у вигляді піраміди, пісочного годинника, лампочки, вази тощо. Такі системи управління відрізняються співвідношенням ресурсів управлінського персоналу та функцій управління на кожному рівні системи управління.

Вибір відповідної конфігурації системи управління визначається конкретними умовами. А саме: змістом функцій управління, обсягом робіт за

функціями, серйозністю конкретних проблем і ступенем централізації управління.

Формування системи управління базується на семи факторах: цілі управління, функції управління, повноваження управління, трудомісткість функцій і повноважень, об'єкти управління, інформація і технології. Ці фактори визначають наявність ланок системи управління в цілому, їх розмір та організаційний статус, тобто їх місце в системі управління та взаємовідносини з іншими ланками.

Основною ланкою управління підприємством є власник підприємства, який є первинним функціональним керівником усіх підрозділів, що входять до структури підприємства. Компанія самостійно планує свою діяльність і визначає стратегію та основні напрямки розвитку відповідно до поточної ситуації на ринку комп'ютерного програмування, на якому вона працює.

Завдання аналізу та управління виконуються відповідними відділами (бухгалтерією, відділом продажів, відділом логістики та маркетингу) і координуються та контролюються самим керівництвом; LANARS закуповує власне обладнання для комп'ютерного програмування безпосередньо через офіційні магазини техніки, такі як Apple Stores.

Зовнішньоекономічну діяльність компанії організовують відділи продажів, які є відповідними структурними підрозділами, що відповідають за пошук нових клієнтів, укладання з ними контрактів та збільшення обсягів продажу продукції або послуг компанії. Основними функціями відділу продажів ТОВ «Ланнерс» є

1. Проактивний пошук клієнтів: робота з потенційними клієнтами з метою виявлення їхніх потреб і можливостей для пропозиції продуктів або послуг компанії

2. Презентації продуктів та послуг: Підготовка та проведення презентацій для потенційних клієнтів з метою демонстрації переваг та конкурентних переваг продуктів та послуг компанії.

3. Завершення угоди: переговори з клієнтами, узгодження умов контракту, підготовка та підписання контрактів і договорів про надання послуг.

4. Підтримка клієнтів: після укладення угоди відділ продажів відповідає за підтримку клієнта, вирішення проблем та співпрацю з іншими відділами для надання якісного сервісу.

5. Аналіз ринку: спостереження за змінами на ринку, вивчення конкурентів, аналіз попиту і пропозиції та визначення стратегії продажів

6. Побудова взаємовідносин: побудова та підтримка відносин з клієнтами для побудови лояльності та забезпечення повторних звернень.

Відділ маркетингу відповідає за підвищення впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів, підтримку відносин з існуючими клієнтами та створення конкурентних переваг:

1. Реклама та просування: розробка та реалізація рекламних кампаній для просування продуктів та послуг. Сюди входить реклама в Інтернеті, контент-маркетинг, соціальні мережі та участь у виставках і конференціях.

2. Брендинг: створення та підтримка бренду компанії.

3. Маркетингові дослідження: збір та аналіз даних про конкурентів і цільові аудиторії; дослідження нових технологічних трендів.

4. Цифровий маркетинг: використання постачальників для просування продуктів і послуг, включаючи пошукову оптимізацію (SEO), контент-маркетинг, рекламу в соціальних мережах та електронну пошту

5. Управління взаємовідносинами з клієнтами: розробка та впровадження стратегій взаємовідносин з клієнтами, включаючи програми лояльності.

6. Аналіз ефективності маркетингових кампаній: вимірювання результатів рекламної діяльності, конверсій, витрат на залучення клієнтів, повернення інвестицій тощо

7. Стратегічне планування: розробка довгострокових і короткострокових маркетингових стратегій з урахуванням цілей компанії та особливостей ринку.

Відділ маркетингу співпрацює з іншими відділами, такими як відділ продажів, відділ розробки продуктів та відділ обслуговування клієнтів, щоб забезпечити комплексний підхід у досягненні бізнес-цілей компанії.

Система управління, яку обрала компанія «LANARS», відноситься до складного лінійно-функціонального типу. У цій формі організації команди пов'язані в ланцюжок: «управлінська команда (власник) - команда помічників керівника - функціональний відділ - управлінська команда». Схематично систему управління компанією зображено на рисунку 2.1.

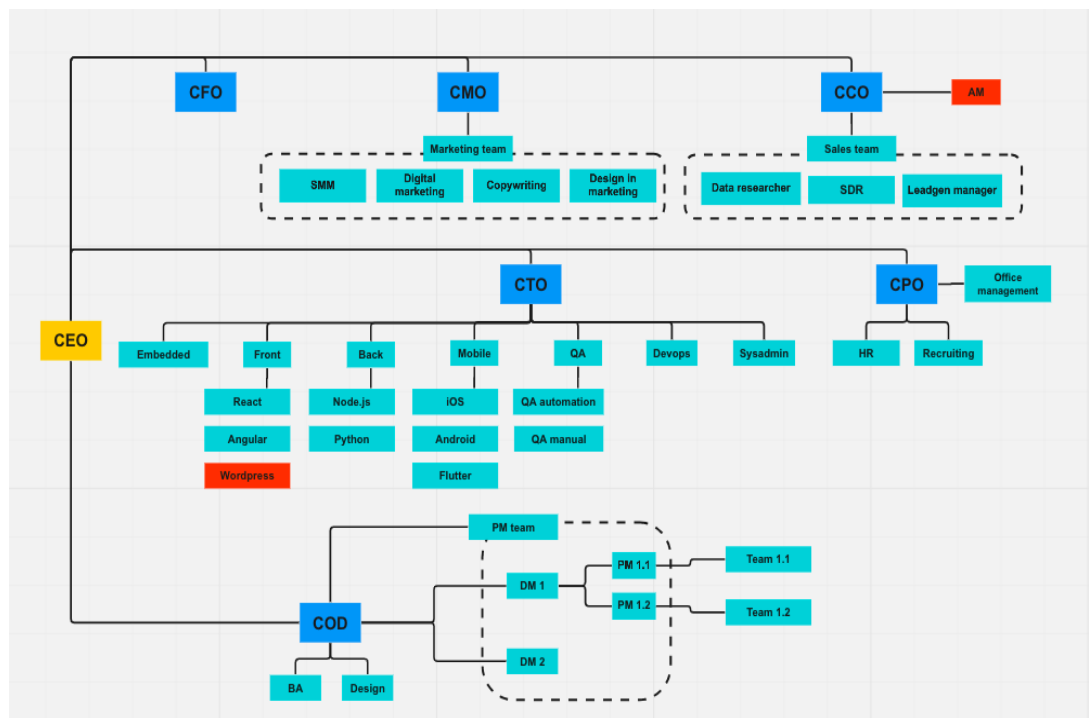


Рисунок 2.1 – Система менеджменту компанії LANARS

Примітка: CEO - Chief Executive Officer; CFO - Chief Financial Officer; CMO - Chief Marketing Officer; CCO - Chief Customer Officer; CTO - Chief Technical Officer; CPO - Chief Product Officer; COD – Chief of Delivery; DM – Delivery manager; PM – Project manager.

Таким чином, змішано-лінійні системи управління є розвитком лінійних систем, де структура управління ускладнюється шляхом введення додаткових елементів управління та рівнів управління для досягнення кращого контролю та ефективності. Змішано-лінійні системи управління намагаються поєднати принципи лінійної організації з гнучкістю та адаптивністю для досягнення вищої ефективності та здатності пристосовуватися до змін у навколишньому

середовищі. Цей тип системи управління характеризується високою компетентністю фахівців, відповідальних за конкретні функції, а також принципами спеціалізації та інтеграції управління.

Для всебічного аналізу ринку та конкурентної ситуації важливо визначити основні продукти, з якими компанія виходить на ринок. Це допомагає виявити відповідні ринки, визначити межі товарів і продуктів та правильно ідентифікувати конкурентів. Згідно класифікації International Classification of Goods and Services [24] основним продуктом ТОВ «LANARS» є Software development послуги, а саме розробка веб-застосунків, СРМ систем та мобільних додатків .

Таблиця 2.2 – Фрагмент міжнародного класифікатора ICoGaS

Фрагмент міжнародного класифікатора ICoGaS	
Розділ 42	Computer programming
Номер 420090	

Оскільки продукти для розробки програмного забезпечення є стандартизованими продуктами, проводити тестування на відповідність для стандартизованих продуктів недоцільно.

Після того, як компанія створила галузевий ринок і визначила ринки збуту своєї продукції, вона може відповісти на питання, хто є її конкурентами і де вони позиціонуються на ринку. Для цього необхідно, по-перше, визначити розмір ринку та ринкову частку компаній, що працюють на ринку, по-друге, визначити ступінь концентрації ринку і, по-третє, визначити ступінь домінування на ринку основних гравців на ринку.

Аналізуючи ринок на предмет наявності конкурентів, визначають, які компанії на ринку займаються відповідним видом економічної діяльності, тобто розробкою програмного забезпечення. Після отримання цієї інформації використовуються дані зі звітів компаній, доступних на офіційному веб-сайті

кожної компанії, для визначення обсягів продажу або загального виробництва цієї продукції (див. Таблицю 2.3).

Таблиця 2.3 – Обсяги реалізації підприємств на ринку мобільних додатків

	Підприємство	Обсяг реалізації, млн доларів	Продукція
1	LANARS	1	Софтвейр розробка
2	Evoplay	1,3	Софтвейр розробка
3	Ruby Garage	1,5	Софтвейр розробка
4	Yalantis	1,7	Софтвейр розробка
5	Innovecs	0,8	Софтвейр розробка
6	N-ix	1,8	Софтвейр розробка
7	Luxoft	4	Софтвейр розробка
8	AMO	1,2	Софтвейр розробка
9	Universe	0,9	Софтвейр розробка
10	WIX	3,2	Софтвейр розробка
11	Інші	2987,9	Софтвейр розробка
	Всього	3000	

Після визначення обсягів продажів підприємств на ринку розраховується їхня частка в загальному обсязі ринку. У практиці маркетингових досліджень обсяг ринку визначається як загальний обсяг продажу товару або товарів-замінників на відповідному ринку:

$$Q_m = \sum^q ini = 1 \quad , \quad (2.1)$$

де Q_m – загальний обсяг реалізації товарів;

Q_i – обсяг реалізації товару i -тою фірмою;

n – кількість фірм на ринку. [25]

Далі, ринкова частка кожної окремої фірми визначається як відношення реалізованого нею товару до загального обсягу його продажу на ринку:

$$q_i = \frac{Q_i}{Q_m} 100\%, \quad (2.2)$$

де q_j – ринкова частка i -тої фірми в обсязі реалізації ринку;

Q_i – обсяг реалізації товару i -тою фірмою;

Q_m – загальний обсяг реалізації товарів.

Використовуючи дані, наведені в таблиці 2.8, за формулою ринкової частки розраховуємо частку ринку кожної компанії:

$$q_1 = 0,3\%$$

Аналогічним чином розраховуємо ринкову частку для інших підприємств на ринку мобільних додатків та оформлюємо результати в таблицю 2.4.

Таблиця 2.4 – Ринкові частки підприємств у сфері мобільних додатків

	Підприємство	Обсяг реалізації, млн доларів	Ринкова частка
1	LANARS	1	0,034%
2	Evoplay	1,3	0,04%
3	Ruby Garage	1,5	0,05%
4	Yalantis	1,7	0,05%
5	Innovecs	0,8	0,026%
6	N-ix	1,8	0,06%

Продовження таблиці 2.4			
7	Luxoft	4	0,13%
8	AMO	1,2	0,04%
9	Universe	0,9	0,03%
10	WIX	3,2	0,1%
11	Інші	2982,6	99,64%
	Всього	3000	

Знання розміру ринку та частки своєї продукції на ньому дозволяє компаніям визначити свою реальну позицію та специфіку взаємодії з конкурентами. Для цього оцінюється концентрація. Це відображає кількість продавців, що діють на ринку, та ступінь їх впливу на характер виконуваних ними функцій [26, с. 94]. Таку інформацію отримують за допомогою системи показників, що ґрунтуються на порівнянні розміру конкретного підприємства з розміром ринку, на якому воно функціонує. Чим більший розмір підприємства порівняно з розміром ринку, тим вищий рівень концентрації [27].

Усі показники концентрації можна поділити на абсолютні та відносні. Перші оцінюють кількість фірм на ринку та загальну частку, яку вони займають, тоді як другі характеризують ступінь нерівномірності розподілу ринкових часток та взаємозв'язок між окремими фірмами. Водночас, відносні показники дають уявлення про здатність кожної фірми впливати на загальні умови розподілу товарів на відповідному ринку. У наведеній нижче схемі узагальнено систему показників, які можна використовувати для аналізу ринку з точки зору концентрації. До прямих індикаторів концентрації, що належать до групи абсолютних показників, належать коефіцієнт ринкової концентрації та коефіцієнт Лінда [28, с. 66].

Коефіцієнт ринкової концентрації (CR) розраховується як сума ринкових часток декількох найбільших фірм на ринку:

$$CR = \sum_{i=1}^n q_i , \quad (2.3)$$

де CR_i – індекс концентрації i фірм;

q_i – ринкова частка i -тої фірми в обсязі реалізації ринку;

n – кількість фірм на ринку.

Аналогічним чином розраховуємо ринкові частки для усіх конкурентів.

Таблиця 2.5– Ринкові частки компаній, %

Компанія	LANARS	Evoplay	Ruby Garage	Yalantis	Innovects	N-ix	Luxoft	WIX	Universe	AMO	Інші
Ринкова частка, %	0,034	0,04	0,05	0,05	0,026	0,06	0,13	0,1	0,03	0,04	99.64

$$CR(4) = (99.64 + 0.1 + 0.13 + 0.6) = 99.93$$

Індекс валової концентрації є комбінацією індексу Герфіндаля-Гершмана, індексу Розенблюта-Холла-Тідмана та коефіцієнта ентропії. Найпоширенішим з цих індексів є індекс Герфіндаля-Гершмана (ННІ) [29]. Цей індекс визначається як сума квадратів часток усіх фірм, що діють на ринку:

$$HNI = \sum_{i=1}^n q_i^2 , \quad (2.4)$$

де ННІ – індекс концентрації i фірм;

q_i – ринкова частка i -тої фірми в обсязі реалізації ринку;

n – кількість фірм, що діють на ринку.

Індекс Герфіндаля-Гершмана може набувати значень від 0 до 1 (коли ринкова частка визначається у відсотках) або від 0 до 10 000 (коли ринкова частка розраховується у грошовому еквіваленті). В результаті, значення індексу дозволяє дуже легко розрізнити ринкові структури і, відповідно, визначити, чи є аналізований ринок монопольним, олігопольним або конкурентним. Наприклад, у ситуації, близькій до досконалої конкуренції, ІНН наближається до нуля, оскільки обсяг ринку майже порівну розподілений між багатьма фірмами. Якщо на ринок входить лише одна фірма ($q_i = 100\%$), ІНН дорівнює 10 000. Значення від 1 200 до 5 000 вказують на олігополістичну структуру ринку. Для розрахунку цього індексу спочатку необхідно визначити ринкову частку кожної фірми на аналізованому ринку. Потім слід обчислити квадрат цих ринкових часток і підсумувати їх [30, с. 448].

$$\text{ІНН} = 99.64(2) + 0.034(2) + 0.04(2) + 0.04(2) + 0.05(2) + 0.05(2) + 0.03(2) + 0.06(2) + 0.1(2) + 0.026(2) + 0.13(2) = 9\,928.15$$

Індекс вище 5,000 вказує на дуже високу концентрацію або ексклюзивність ринку. У випадку ринку програмного забезпечення для мобільних додатків вищий індекс вказує на вищий ступінь ринкової концентрації.

Таблиця 2.6 – Зв'язок між коефіцієнтом ринкової концентрації та індексом Харфіндела-Хіршмана

Показник	Концентрація		
	Низька	Помірна	Висока
CR	Менше 45%	45% – 70%	70 – 100%
ІНН	Менше 1 000	1 000 – 1 800	1 800 – 10 000

Складено за: [30, с. 488, 31, с. 88].

При значенні ННІ 9,928,15 можна зробити висновок, що ринок, на якому працює компанія, є висококонцентрованим, але не монополізованим. Якщо значення індексу знаходиться в діапазоні $1,800 \leq \text{ННІ} \leq 10,000$, ринок вважається потенційно конкурентним. Таким чином, аналіз ринку показує, що ТОВ «LANARS» працює на висококонкурентному ринку і має ринкову частку 0,034%.

Український ІТ-ринок досягнув дна наприкінці 2022 року і продовжить падіння у 2023 році. Війна з Росією все ще триває, і знайти роботу в ІТ стає дедалі складніше, але українські компанії пристосовуються до нової ситуації якнайкраще.

Станом на кінець грудня на одну вакансію претендувало 13 кандидатів, а середня кількість відгуків на одну вакансію зросла на 30% з початку року. Хоча найбільше постраждали ті, хто тільки починає свою кар'єру, саме досвідчені фахівці стикаються з найбільшою конкуренцією. З початку року кількість шукачів роботи збільшилася на 20 000 осіб, але в останні місяці зростання майже зупинилося.

Кількість наймів у листопаді 2023 року була найнижчою з березня 2022 року, а середні зарплати для технічних спеціалістів впали на 200-500 доларів США. Найбільш конкурентні категорії - ручне QA, JavaScript, дизайн, рекрутери та менеджери проектів. Маркетологи побачили зростання кількості вакансій, а також рекрутингу та пропозицій роботи порівняно з минулим роком.

Цього року частка фахівців, які проживають в Україні, зменшилася з 76% до 71%, тоді як частка фахівців, які проживають у Польщі, подвоїлася (імовірно, це також фахівці, які переїхали з України). Також понизився найм працівників, порівнюючи статистику 2023 року і минулорічну, компанії відкривають на 7% менше вакансій.

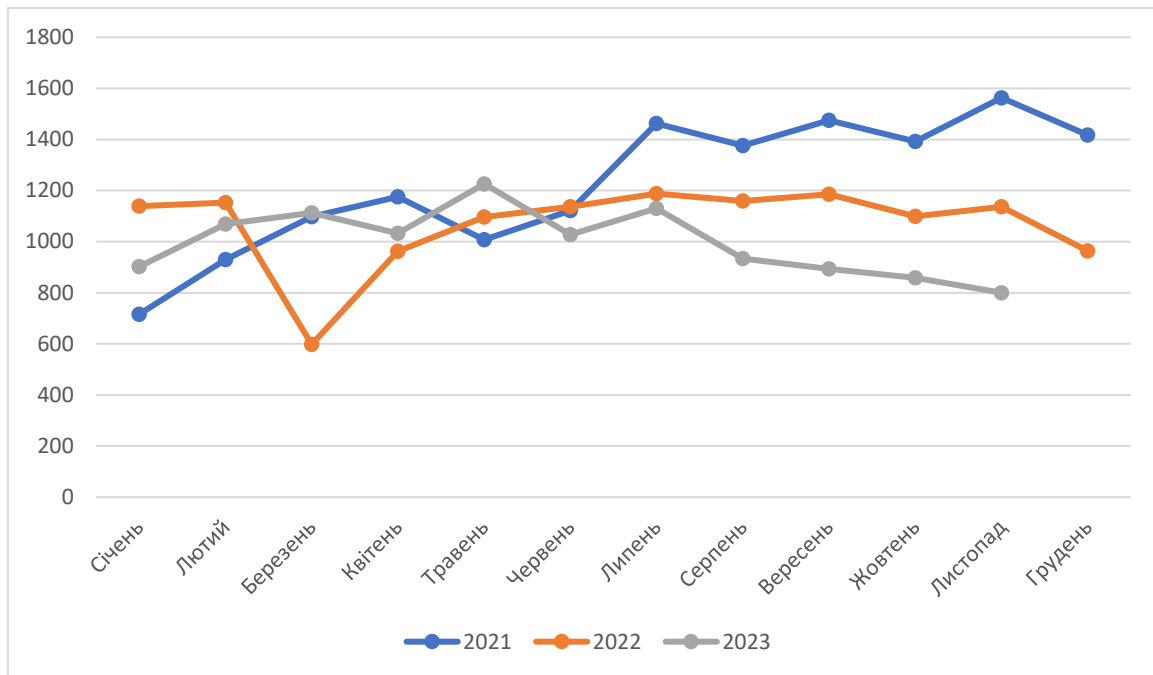


Рисунок 2.2 – Динаміка наймів Аїті-спеціалістів

У перші сім місяців зайнятість залишалася на рівні останніх двох років: у травні було створено рекордні 1226 робочих місць. Однак уже в серпні ця цифра знизилася до 800 робочих місць, про які повідомлялося в листопаді 2023 року, що є новим рекордом з березня 2022 року, були на 30% меншими, ніж у листопаді 2022 року, і майже на 50% меншими, ніж у 2021 році. Хоча кількість наймів у 2023 році «лише» на 7% менша, ніж у 2022 році, цей рік має значний вплив на рівень заробітних плат. Середня заробітна плата технічних кандидатів, найнятих у 2023 році, на 200-500 доларів США нижча, ніж минулого року. Однак це не стосується кандидатів з досвідом роботи понад сім років або нових працівників. Технічні спеціалісти з досвідом роботи 5-7 років, найняті цього року, вимагали в середньому 4 000 доларів США порівняно з 4 500 доларів США минулого року. Зарплата кандидатів з 3-5-річним досвідом впала з 3 000 до 2 800 доларів США. Однак середня заробітна плата для кандидатів з досвідом роботи понад сім років залишилася на рівні \$5 000. Для кандидатів без досвіду зростання становить вже 500 доларів. Зарплати для кандидатів з досвідом роботи понад два роки залишилися незмінними порівняно з 2022 роком лише для PHP та DevOps, маркетингу та менеджерів продуктів/проектів у технологічному секторі. Продажі стали

єдиною категорією з помітним зростанням. Водночас середній досвід кандидатів у цих категоріях та у вибірці не зменшився, а навпаки - збільшився на кілька відсотків. Наприклад, середній досвід рекрутерів Java у вибірці становив 5,5 років у 2022 році та 6 років у 2023 році, а їхні зарплати зменшилися з \$4 900 до \$4 500.

У 2023 році JavaScript вперше перестав бути найбільшою категорією за кількістю робочих місць. Його обігнав маркетинг (10% цього року порівняно з 4,4% минулого року); частка робочих місць у JavaScript впала з 13% до 8,4%. На третьому місці опинилися продажі з 5,5% (порівняно з 2,4% минулого року). За ним слідують DevOps і PHP. JavaScript був витіснений з третього місця серед нових вакансій в останньому кварталі .2021 вакансії тестувальників опустилися з третього місця за останні два роки на 14-е місце. Частка вакансій, де вимагається хоча б часткова присутність в офісі, цього року виросла з 15% до 19%, здебільшого за рахунок опції “на вибір кандидата”. На кінець грудня налічувалося 6,8 000 вакансій, що на 30% менше, ніж на кінець минулого року. Як і у випадку з іншими показниками, найбільше падіння відбулося в серпні. На Djinni шукали роботу 92,6 тисячі шукачів. Це на 20% більше, ніж наприкінці минулого року, але лише на 300 більше, ніж три місяці тому. Минулого року щоквартально додавалося 10 000 кандидатів. Рівень конкуренції для всіх категорій збільшився за рік з 7,9 до 13,5.

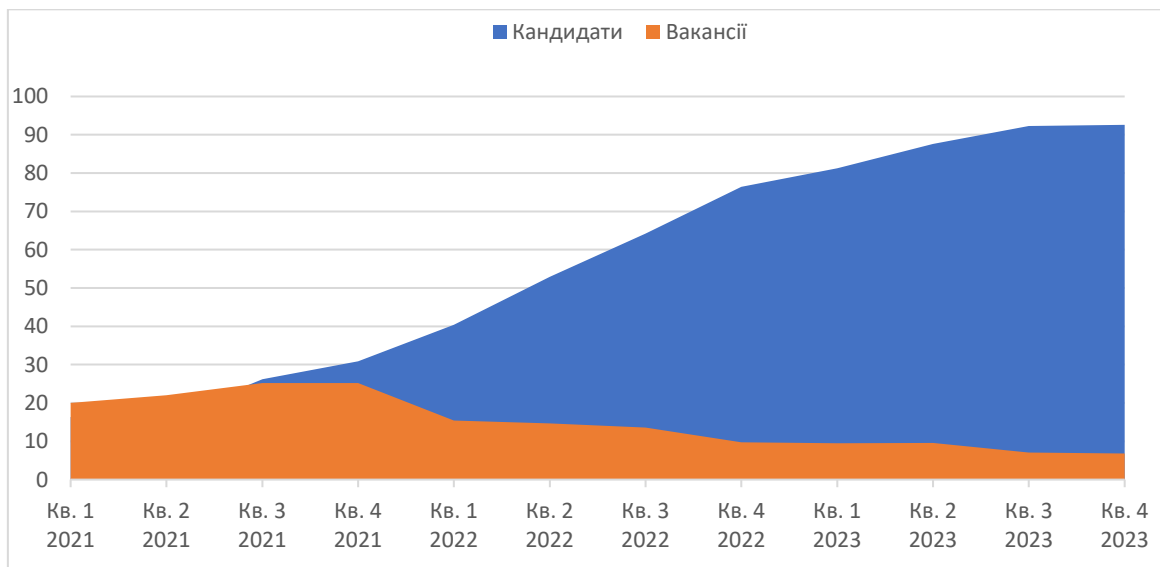


Рисунок 2.3 – Порівняння кількості вакансій до кількості кандидатів

Цього року кандидати надіслали близько 3,4 мільйона відповідей, що на 40% більше, ніж 2,4 мільйона за весь 2022 рік, причому в липні було встановлено новий щомісячний рекорд - 340 000 відповідей. Однак співвідношення відповідей до пропозицій залишалось стабільним протягом усього року: кількість відповідей приблизно в 4-4,5 рази перевищувала кількість пропозицій. Кількість пропозицій від рекрутерів (коли рекрутери пишуть першу відповідь) залишалася стабільною на рівні 60 000-70 000 на місяць, тоді як у листопаді минулого року кандидати отримали 118 000 пропозицій. Загалом цього року 125 000 кандидатів подали заявки. Менше 122 500 кандидатів отримали пропозиції від роботодавців.

Підсумовуючи можна сказати, що ринок найму зазнав великих змін і гіршу сторону, на протязі останніх 6 місяців динаміка показує, що ринок є вкрай нестабільним та його можливості зменшуються.

Також аналізуючи ринок праці України 2023 року відображає динамічні зміни у корпоративному секторі. Значне зростання зарплат у 76% компаній свідчить про спроби зберегти кваліфіковані кадри в умовах економічних змін. Одночасно, розширення функцій та нові найми в 51% компаній вказують на адаптацію до нових ринкових вимог. Замороження бюджетів на розвиток та навчання (21%), замороження бонусів та преміальних виплат (4%) та скорочення персоналу (8%) можуть відображати бюджетні обмеження та нестабільність ринку. Політика підтримки персоналу, включаючи бонуси та психологічну підтримку, є ключовою для забезпечення стабільності та відданості працівників.

Наразі більшість компаній на ринку працюють над утриманням поточних працівників і підвищенням їх лояльності, а не над розширенням штабу через зменшення попиту.

Продовжимо дослідження, побудувавши матрицю PEST-аналізу далекого зовнішнього середовища, яке об'єднує макроекономічні чинники впливу на досліджувану компанію.

Таблиця 2.7 – Матриця PEST-аналізу

Група	Фактор	Вага	Оцінка	Зважена оцінка	Група	Фактор	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Political	Політична нестабільність (з)	0.4	5	2	Economic	Рівень безробіття (з)	0.05	1	0.05
	Законодавчі зміни (з,м)	0.2	4	0.8		Рівень інфляції (з, м)	0.05	3	0.15
	Міжнародні відносини (з,м)	0.2	4	0.8		Економічна нестабільність (з)	0.4	5	2
	Політика податків (з, м)	0.2	2	0.4		Зменшення попиту ринку (з)	0.5	5	2.5
	Сукупність факторів у групі P					4	Сукупність факторів у групі E		
Social	Демографічні зміни (м)	0.2	2	0.4	Technical	Поява штучного інтелекту (м)	0.2	4	0.8
	Зміни структури доходів (з, м)	0.3	3	0.9		Доступність новітніх технологій(м)	0.2	4	0.8
	Зміни в робочих звичках (з, м)	0.3	4	1.2		Швидкий розвиток технологій (м)	0.2	4	0.8
	Попит на цифрову освіту (м)	0.2	2	0.4		Ступінь використання, впровадження та передачі технологій (з,м)	0.4	4	1.6
	Сукупність факторів у групі S					2.9	Сукупність факторів у групі T		

Згідно таблиці 2.7, на компанію здійснюють вплив чотири групи факторів, а саме: економічні (загальна зважена оцінка 4.7), технічні (загальна зважена оцінка 4), соціальні з оцінкою 2.9 і політичні з оцінкою 3.6. Найбільший вплив на діяльність компанії мають технічні, економічні й політичні чинники, у той час, коли найменш впливовими є соціальні чинники.

Підсумуємо вищесказане в таблиці 2.8, використовуючи форму EFAS, яка є корисним інструментом для узагальнення результатів аналізу стратегічних факторів більш широкого зовнішнього середовища разом з макроекономічними факторами впливу, а також для більш точного аналізу за допомогою експертного ранжування.

Таблиця 2.8 – Матриця EFAS-аналізу

Зовнішній стратегічний фактор	Значимість	Оцінка готовності підприємства відреагувати	Зважена оцінка
Можливості			
Законодавчі зміни у +	0.1	5	0,5
Зміни у робочих звичках у +	0.2	5	1
Міжнародні відносини у +	0.3	5	1,5
Доступність новітніх технологій	0.3	5	1,5
Швидкий розвиток технологій	0.05	3	0,15
Поява штучного інтелекту (м)	0.05	3	0,15
Загрози			
Економічна нестабільність у -	0.3	5	1,5
Зменшення попиту ринку	0.3	5	1,5
Політична нестабільність	0.3	5	1,5
Міжнародні відносини у -	0.05	5	0,25
Законодавчі зміни	0.01	3	0,03
Зміни у робочих звичках у -	0.04	5	0,20

Таким, ключовою можливістю для підприємства є швидкість освоєння й розвитку нових технологій. Ключовою загрозою серед зовнішніх факторів для підприємства є економічна нестабільність, політична нестабільність та зменшення попиту на ринку.

Впровадження нових технологій є дуже важливим фактором розвитку компанії. Це пов'язано з тим, що діяльність компанії безпосередньо залежить від здатності споживачів використовувати нові технології. Для компаній також дуже важливо своєчасно досліджувати новітні технології та використовувати їх у розробці програмного забезпечення. Найвагомішою загрозою є нестабільність політичних і економічних факторів у країні. Через це компанія втрачає потенційних клієнтів, втрачає працівників, працівники стають більш психологічно нестабільними та демотивованими.

2.2 Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «LANARS»

Модель комплексу маркетингу, також відома як маркетинг-мікс, є основним елементом будь-якої бізнес-стратегії. Модель проста та універсальна і є своєрідним контрольним списком для ефективного маркетингу продукції компанії. Завдяки своїй простоті, модель маркетинг-мікс може бути використана будь-ким, включаючи фахівців, які не є маркетологами. Спочатку маркетинг-мікс складався з чотирьох елементів (4P), але згодом він ускладнився і врешті-решт перетворився на 5P або 7P маркетинг-мікс. Розглянемо докладніше кожен елемент сучасного маркетинг-міксу і дамо пропозиції щодо використання цієї моделі на практиці. Спочатку маркетинг-мікс містив лише чотири основні елементи. Такий маркетинг-мікс відомий як базова модель 4P: Компоненти маркетинг-міксу 4P - продукт, ціна, місце і просування - можуть бути використані будь-якою компанією.

Продукт є ключовим компонентом комплексу маркетингу. Інші два компоненти комплексу маркетингу 4P - це упаковка, асортимент, якість, брендинг, післяпродажне обслуговування, сервіс, повернення та обмін.

Ціна розглядається з точки зору підходів до ціноутворення: преїскуранти, знижки, націнки, умови оплати, кредит, терміни оплати і т.д. Ціни встановлюються для того, щоб сприяти продажам і в той же час генерувати певний дохід для бізнесу.

Місце або дистрибуція - це дії компанії, спрямовані на те, щоб товари потрапляли до цільової групи споживачів у потрібному місці та в потрібний час. Сюди відносяться канали розподілу, посередники, рівні продажів, транспорт, запаси, розміщення і навчання торгового персоналу.

Паблісіті - це створення інформаційного зв'язку між компанією та її цільовим ринком (споживачами). Сюди входять зв'язки з громадськістю, реклама, виставки, особистий продаж, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю та прямий продаж.

Концепція маркетинг-мікс 5P включає ще один елемент - «люди», тобто продавці та покупці продукції (маркетинг взаємовідносин), розробку кадрової політики компанії (підбір та розвиток персоналу, орієнтованого на цілі клієнта та компанії) та генерацію потенційних клієнтів.

Як напрямок маркетингової діяльності він виник відносно недавно як доповнення до маркетингу в німецькому стилі (4P); концепція 5P (комбінована) реалізується на практиці в рамках функціональної структури маркетингу.

Нові 7P, включені в модель 3P: Process (процес), People (люди) і Tangibility (відчутність), є більш актуальними для ринку B2B (business-to-business) і підходять для маркетинг-міксу на ринку послуг.

Оптимальний маркетинг-мікс - це поєднання маркетингових інструментів, яке дозволяє досягти поставлених цілей за рахунок раціонального використання наявного маркетингового бюджету. Відносна важливість окремих елементів маркетингу залежить від різних факторів, таких як тип організації, тип продукту та поведінка споживачів.

Стандартизований маркетинг-мікс - це міжнародна маркетингова стратегія, яка використовує по суті однакові продукти, рекламу, канали збуту та інші елементи маркетинг-міксу на всіх міжнародних ринках компанії.

Застосовуючи концепцію маркетингу 7P, проаналізуємо маркетингову систему Lanars з точки зору відповідних елементів. Товар (product). Відповідно до затверджених видів діяльності, компанія може надавати послуги з комп'ютерного програмування, IT-консалтингу та інші види діяльності у сфері інформаційних технологій та комп'ютерних систем. Lanars працює у двох напрямках: розробка апаратного забезпечення та розробка програмного забезпечення. У сфері розробки апаратного забезпечення компанія має сучасну лабораторію з найсучаснішим обладнанням та спеціалізовану команду, що робить її однією з провідних компаній з розробки апаратного забезпечення в Європі.

Апаратна група складається з досвідчених фахівців з розробки апаратного забезпечення для аерокосмічної галузі та залучає персонал з Центру космічних технологій в Україні. Компанія розробляє силову та високочастотну електроніку, виконує вбудоване програмування (асемблер, VHDL, VERILOG, C, C++, Python) та використовує ряд сучасних апаратних інструментів.

Послуги, що надаються компанією в галузі розробки апаратного забезпечення: проектування електронних систем, електронний дизайн, створення прототипів і збірка, підготовка виробництва, макетування друкованих плат, тестування, верифікація та сертифікація.

У сфері розробки програмного забезпечення компанія працює над мобільними додатками та веб-сайтами, використовуючи передові технології: React, Flutter та інших передових технологій, а її досвід підкріплений численними історіями успіху і є причиною її інноваційності. Компанія працює над кожним проектом індивідуально і враховує всі вимоги та потреби, забезпечуючи безболісну цифрову трансформацію. Компанія виконує всі етапи розробки мобільних додатків на замовлення: IOS, Android, крос-платформні, Flutter. Дотримуючись персоналізованої стратегії, компанія оптимізує процеси, створює високоякісні інноваційні продукти та забезпечує безперебійний досвід для користувачів. Також компанія розробляє веб-додатки для всіх складних бізнесів, включаючи веб-сайти, CRM, ERP-системи та кастомізовані додатки. Команда розробляє індивідуальні програмні рішення, які вирішують критичні проблеми, покращують бізнес або допомагають стартапам. Розробка програмного забезпечення використовує впорядкований та уніфікований процес для створення видатних рішень. Існує чотири основні фази і шість традиційних видів діяльності, які охоплюють кілька фаз, хоча вони домінують на одні фазі життєвого циклу проекту. Активні фази проекту показані на Рисунку 2.3.

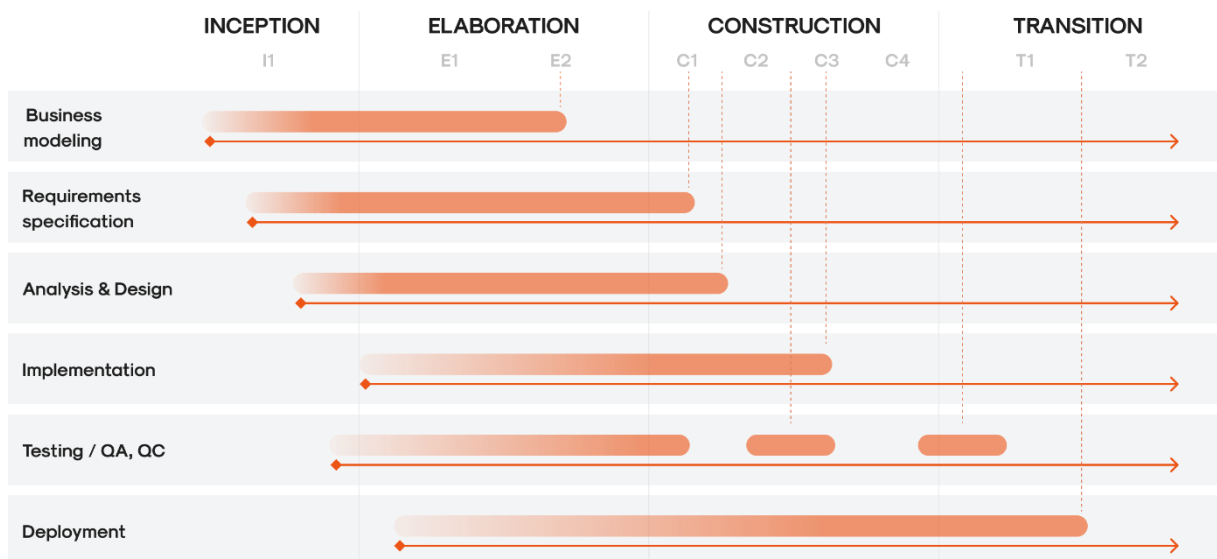


Рисунок 2.3 – Активні фази на проектах у компанії LANARS.

- Бізнес-моделювання. В основному робиться на ранніх стадіях, але бізнес-моделювання також доступне на етапі розробки.
- Специфікація вимог. Формулювання вимог до продукту або проекту починається на ранніх стадіях. В основному це відбувається на етапі розробки. Ця діяльність триває на всіх фазах аж до перехідної фази, але відбувається в меншому обсязі.
- Аналіз і проектування. Діяльність з аналізу та проектування відбувається переважно на етапі розробки. Вона також включає в себе фазу збірки, на якій вирішується значний обсяг роботи над аспектами архітектури системи.
- Впровадження. Впровадження є основним видом діяльності на етапі побудови. По суті, основна робота, включаючи власне розробку коду, відбувається саме на цій фазі.
- Тестування. Тестування проводиться на всіх етапах процесу розробки програмного забезпечення. Ця діяльність досягає свого піку в кінці декількох ітерацій в кожній фазі.

Розгортання. Основною діяльністю перехідної фази є розгортання. Це дуже важливий етап у загальному процесі розробки проекту. Він включає в

себе ручні та автоматизовані процеси, необхідні для того, щоб зробити нові програми та оновлення доступними для користувачів.

Ціна (price) У випадку компанії вона має певні особливості, такі як наявність компаній-партнерів, які розробляють її продукти, спеціалізовані технології, різний рівень кваліфікації персоналу тощо. Ніші, на яких зосереджується компанія, є потенційно прибутковими, оскільки вони є достатньо рентабельними та мають потенціал зростання завдяки поширенню діджиталізації в усьому світі. Ціноутворення являє у компанії собою середню вартість на ринку послуг. Компанія продає години спеціалістів по усередненій ціні не беручи до уваги сінйоріті спеціалістів. Ціни формуються по відділах, а не по мовах програмування. Останні декілька років ціни на розробку підвищувались у зв'язку з високим попитом на спеціалістів. На рисунку 2.4 відображено динаміку цін у компанії.

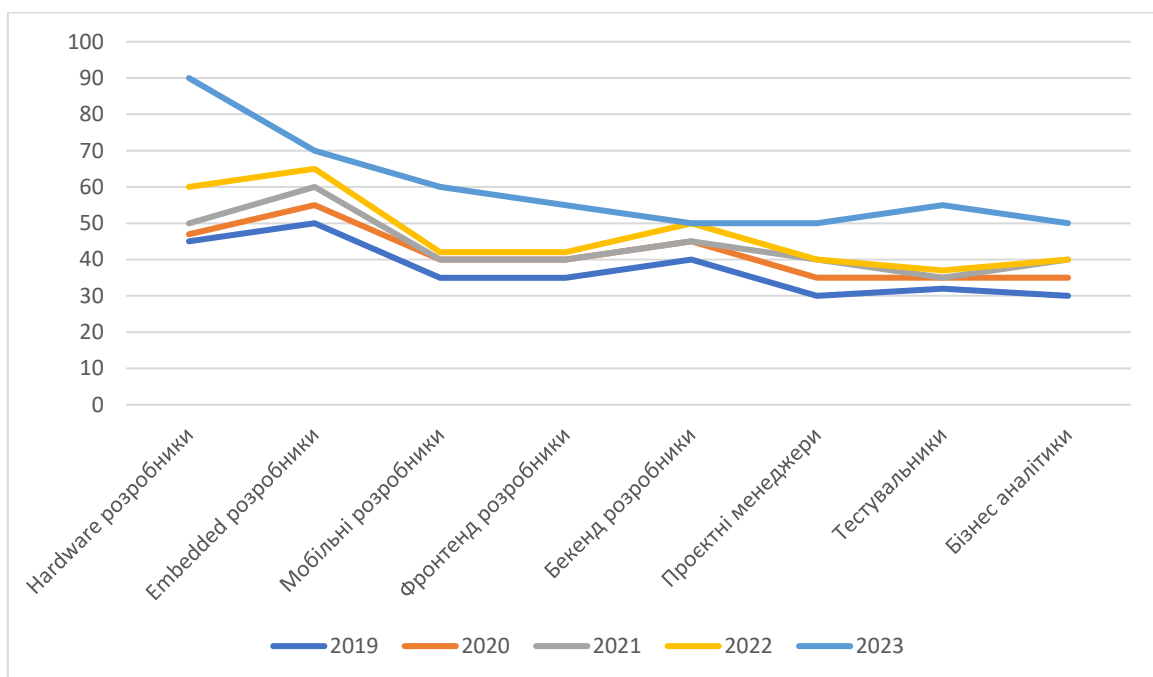


Рисунок 2.4 – Динаміка вартості спеціалістів на годину у компанії LANARS.

У конкурентному порівнянні 2.5 взяті узагальнені ціни на розробку у годинах на момент 2023 року. Аналізуючи ціни на ринку, приходимо до висновку, що ціни є середніми.

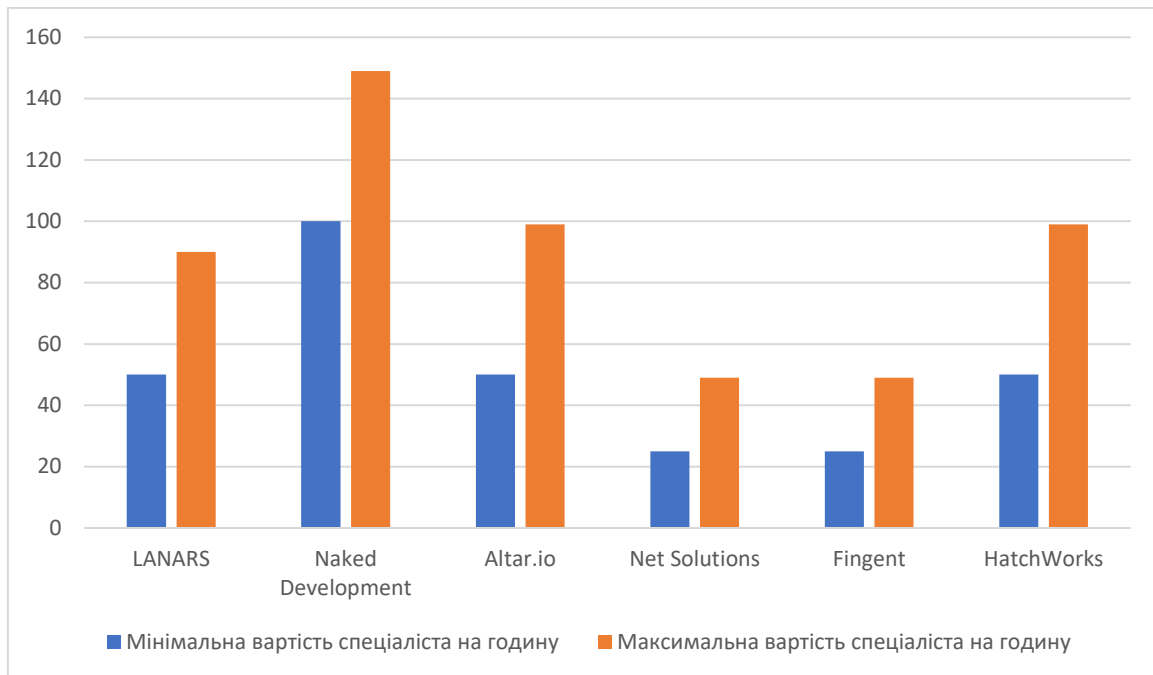


Рисунок 2.5 – Мінімальна та максимальна вартість часу спеціаліста у годину в 2023 році

Розташування (Place). Наразі компанія має три офіси. Головний офіс знаходиться в Дніпрі, Україна, а два діючих офіси розташовані в Норвегії (Осло) та Грузії (Тбілісі). Наявність офісів в інших країнах позитивно впливає на діяльність компанії. Клієнти більш охоче працюють з Lanners завдяки тому, що компанія має офіси в інших країнах, а співробітники розмовляють не тільки англійською, але й мовою країни, де розташований офіс.

Просування (Promotion). Компанія впровадила агресивну стратегію просування на споживчому ринку, яка поступово формує лояльність кінцевого споживача до її продукції. Компанія активно веде низку соціальних сторінок таких як Instagram, Facebook, TikTok, Medium, YouTube, LinkedIn та X. Компанія активно використовує таргетингову рекламу у Google, викупляє високі місця на сайтах де представлені різні айти компанії, а саме: Clutch, GoodFirms та TopSoftwareCompanies. Також компанія займається просуванням свого сайту (SEO оптимізацією) для генерації лідів. Окрім цього компанія активно займається брендом CEO компанії та низки топ менеджерів, розвиває їх сторінки у LinkedIn. І ще компанія активно приймає участь у виставках айти

компаній різних доменів у Європі, де показує свої найвдаліші проєкти та знаходить нових потенційних клієнтів. У таблиці (НОМЕР) надано вартість використання маркетингових кампаній

Таблиця 2.7 – Вартість використання маркетингових комунікацій.

Вид МК	Вартість
Таргетована реклама (Google ads)	2500-4000 тис.\$ на місяць
Розміщення компанії на сторонніх сайтах	1000 \$ на місяць
SEO оптимізація	2500 \$ на місяць

Одним з основних видів маркетингової комунікації також є SMM, відділ маркетингу активно веде соціальні сторінки компанії. У таблиці (НОМЕР) наведено основні показники SMM-діяльності компанії у найпопулярніших соціальних мережах.

Таблиця 2.8 – показники SMM-діяльності компанії LANARS.

Канал	Кількість підписників	Середня кількість лайків	Середня кількість коментарів	Engagement rate (ER)
TikTok	628	500	20	90%
Instagram	817	50	3	6,4%
Facebook	900	30	2	3,5%
LinkedIn	3000	40	5	1,5%

Для такої кількості підписників показники є середніми окрім ТікТоку. Його рейт є набагато вищим за інші, оскільки компанія на сторінці має низку відео у яких більше 200 тисяч пререглядів.

Процеси (Process) Стратегічний маркетинг характеризується довгостроковим плануванням, спрямованим на створення стійких конкурентних переваг, збільшення ринкової влади, зміцнення існуючих позицій, виявлення та формування перспективних методів ведення бізнесу та

забезпечення їх ефективної взаємодії. Зазвичай метою активного маркетингу в компанії є досягнення впізнаваності бренду.

Фізичне середовище (Physical evidence). Компанія здійснює свою безпосередню діяльність в офісах, пристосованих для зустрічей з клієнтами та роботи компанії. До послуг клієнтів - конференц-зали з сучасним дизайном. Є бар з професійними бариста та доброю кавою.

Люди (People). На сьогодні в компанії LANARS працюють 60 робітників різного профілю діяльності (CEO – 1, LEADS – 6, регіональні представники (країни Грузія, Норвегія) – 2, розробники програмного забезпечення різного профілю - 30, тестувальники - 6, Рекрутери - 2, Сійчар - 1, Проектні менеджери - 4, Бізнес аналітики - 4, баристи - 2, DevOps - 2, Сейлзи - 1, Аккаунт менеджер- 1, Дизайнери - 2, Маркетологи - 4). Однак раніше у компанії працювало більше людей.

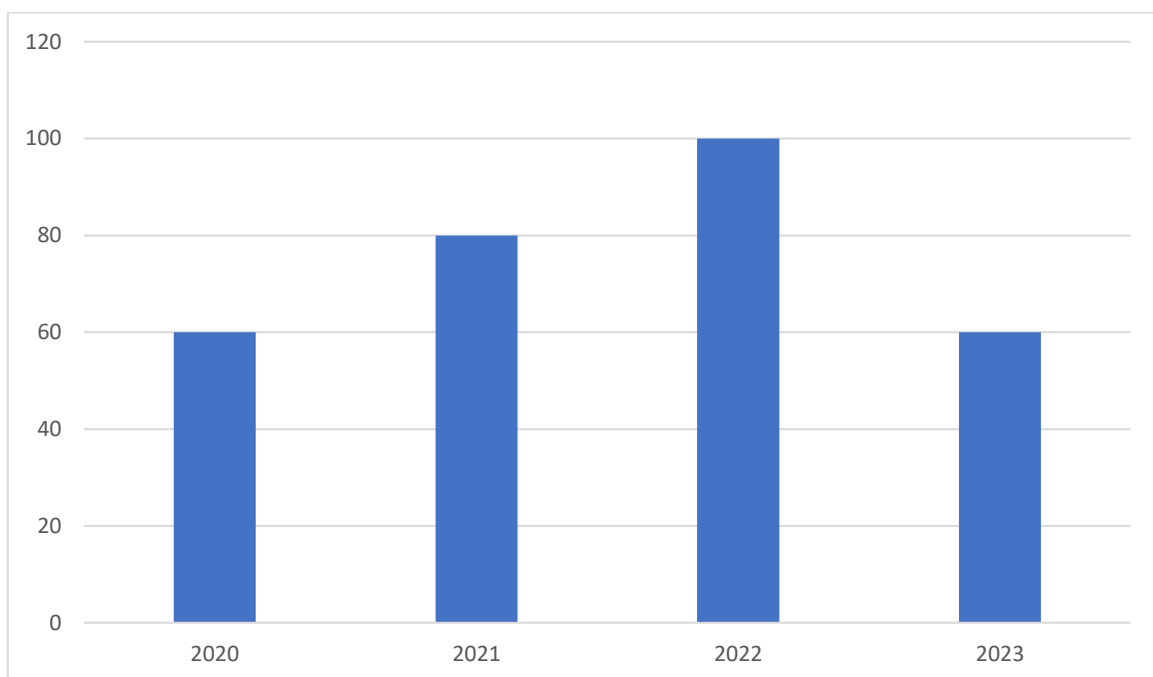


Рисунок 2.6– Кількість штатних працівників 2020-2023 роках.

Як видно на рисунку 2.6 до 2022 року кількість працівників зростала, а у 2023 році різко впала, це пов'язано з тим, що компанія у зв'язку з повномасштабним вторгненням звільнила 25% працівників. У той самий час навантаження на працівників стрімко зросло, разом з тим зросло і обурення

працівників. Також, частина працівників була залучена до лав ЗСУ, що також вплинуло на зниження кількості працівників і перекладання обов'язків з тих, хто служить у ЗСУ на тих, хто працює на економіку країни. Ще частина команди звільнилась самостійно через те, що переїхали за кордон через Російське вторгнення та українська заробітна плата не перекриває усі потреби закордоном. Наразі, компанія не планує збільшувати кількість працівників і бажає зберегти те, що має наразі.

На сьогоднішній день компанія має багато працівників, які працюють дистанційно, з інших міст або з закордону.

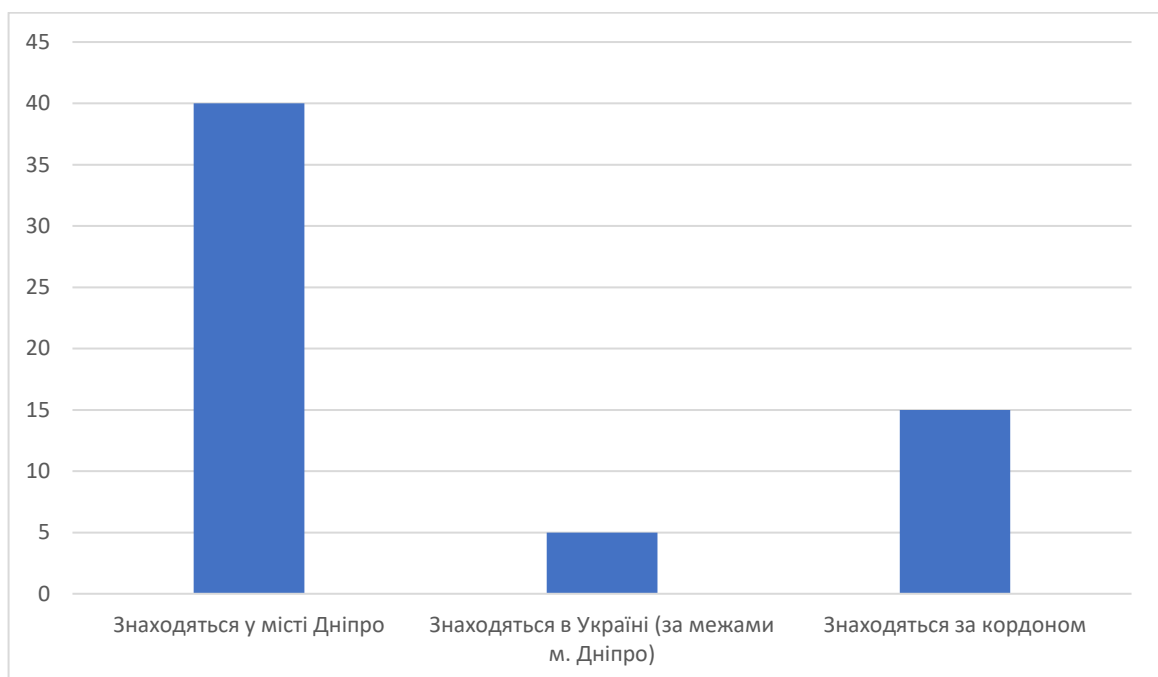


Рисунок 2.7 – Місцезнаходження працівників компанії LANARS.

Відповідно до рисунку 2.9 третина компанії працює за межами м. Дніпро, де знаходиться український офіс компанії. 15 людей у компанії працюють з закордону, компанія зацікавлена у тому, аби працівники які покинули країну продовжували працювати на компанію.

Середній вік працівників компанії складає 32 роки, найстаршим є розробник програмного забезпечення (60 років), наймолодшим – також розробник програмного забезпечення (19 років).

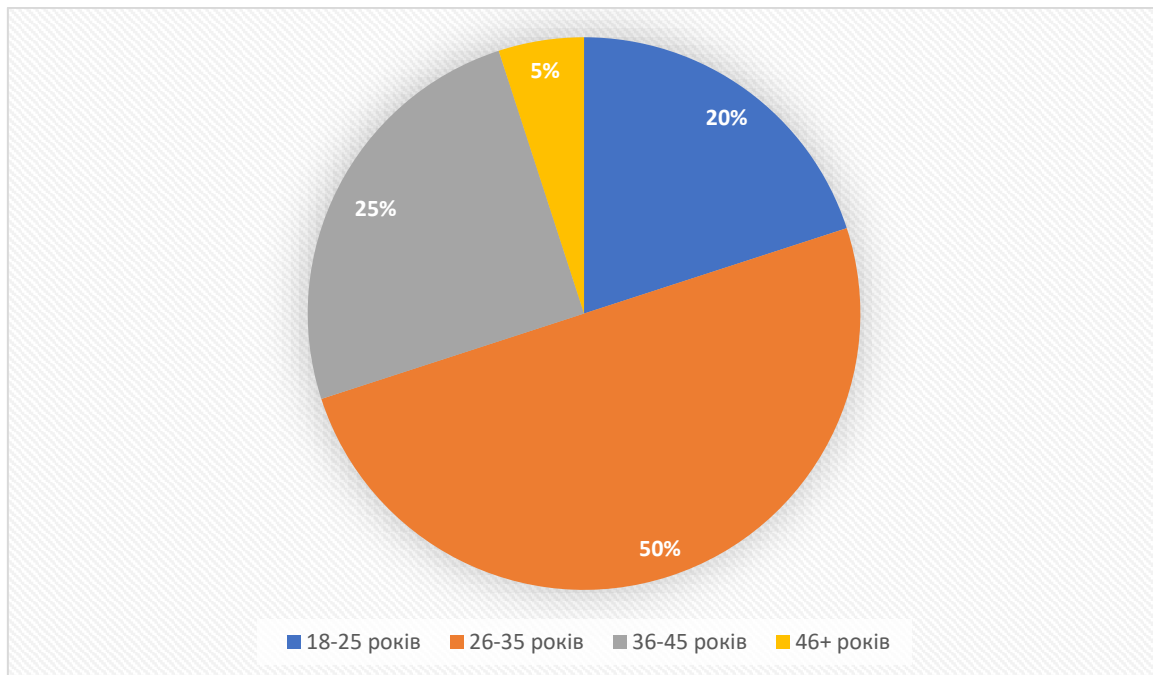


Рисунок 2.8 – Середній вік персоналу в компанії LANARS

Середній термін роботи у компанії серед працівників складає 2,4 роки. Це не є еталонним показником серед компаній сімейного типу, але все ж таки він є доволі непоганим.

Оскільки LANARS- компанія середнього розміру, з сімейним типом стосунків, поведінка кожного працівника зрозуміла і передбачувана. У компанії залишаються лише ті, хто дійсно мотивований та ефективний. Кожні півроку менеджер розмовляє з кожним працівником компанії про його/її розвиток та проводить асесмент (оцінює прогрес людини в компанії). Процедури найму та звільнення працівників компанії відповідають усім чинним законам України (Кодекс законів про працю України). На жаль, компанія не може похизуватись якістю HR-відділу, а це означає, що багато людей тримають свої проблеми при собі, що сприяє створенню токсичної атмосфери в компанії.

Компанія підвищує ефективність використання потенціалу своїх працівників шляхом розвитку індивідуальних компетенцій за допомогою матеріальних і нематеріальних стимулів. По-перше, створюється сімейна атмосфера, формується відчуття справжньої родини, де всі допомагають один одному. Однак цей процес має двосторонню течію. Через невеликий розмір

компанії немає формалізованої командної структури, що впливає на здатність співробітників працювати в команді. Крім того, через обмежену кількість персоналу працівники можуть бути залучені до виконання різних завдань, що впливає на їхню мотивацію та продуктивність.

Однак компанія завжди надає допомогу у складних ситуаціях (наприклад, хвороба, сімейні проблеми) у вигляді фінансової підтримки, безвідсоткових позик та оплати за участь у семінарах і тренінгах, спрямованих на підвищення кваліфікації. Виплати викладачам англійської мови, оплата спортивних клубів.

З початком війни значною мірою припинилися командні свята та щомісячні зустрічі, і колектив відчуває меншу причетність до компанії. Більшість співробітників - досвідчені професіонали.

Аналіз даних компанії LANARSIT вказує на кілька ключових факторів, які впливають на утримання та лояльність працівників:

1. Зменшення штату та збільшення навантаження: компанія зазнала значного скорочення персоналу, що призвело до збільшення навантаження та незадоволення працівників.
2. Дистанційна робота: значна частина персоналу працює дистанційно, включаючи з-за кордону.
3. Демографія: середній вік працівників - 32 роки.
4. Стаж роботи: середній стаж у компанії – 2,4 роки, що вказує на стабільність кадрів.
5. HR та корпоративна культура: є занепокоєння щодо ефективності HR-відділу та корпоративної культури.
6. Емоційне ставлення працівників: невідомо, оскільки компанія жодного разу не проводила дослідження
7. Зворотній зв'язок і пільги: не вистачає позитивного зворотного зв'язку від менеджерів.

Дослідження NET (Net promotion score) жодного разу не проводилось. Проте раз на пів року, у компанії проходить збір перед яким працівникам

надсилається анкета, де кожен може задати відкриті питання топ менеджменту та CEO компанії.

Підсумовано дослідження внутрішнього маркетингового середовища, розроблено комплексну матрицю аналізу IFAS для оцінки сильних і слабких сторін внутрішніх стратегічних факторів. Аналіз IFAS стосується аналізу факторів всередині організації. Аналізуючи внутрішні сильні та слабкі сторони організації, можна створити резюме внутрішнього факторного аналізу для організації. Звіт про внутрішній факторний аналіз дозволяє керівництву компанії визначити свої сильні сторони та подолати слабкі. [23, с. 436]. Результати дослідження внутрішнього маркетингового середовища за допомогою IFAS-аналізу представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Матриця IFAS-аналізу

Внутрішній стратегічний фактор	Значимість	Оцінка	Зважена оцінка
Сильні сторони			
1. Сильний відділ маркетингу	0.2	5	1
2. Продукти є конкурентоспроможними	0.2	4	0,8
3. Високий авторитет топ-менеджменту серед персоналу	0,1	3	0,3
4. Висококваліфікований персонал	0.4	5	2
5. Є закордонні офіси	0.1	5	0,5
Слабкі сторони			
1. Відділ продажу є невисококваліфікованим	0.1	4	0,4
2. Останнім часом помітна плинність кадрів	0.2	3	0,6
3. Повноваження топ-менеджменту дуже плаваючі	0.1	4	0,4
4. Низько кваліфікований HR-відділ	0,3	4	1,2
5. Помітне зниження продуктивності персоналу	0,3	5	1,5

Як свідчать дані таблиці 2.8, найбільш впливовими з точки зору сили для підприємства є наступні сторони: Висококваліфікований персонал та сильний відділ маркетингу.

Слабкі сторони компанії формують: помітне зниження продуктивності персоналу з оцінкою, низько кваліфікований HR-відділ, повноваження топ-менеджменту дуже плаваючі, останнім часом помітна плінність кадрів, відділ продажу є невисококваліфікованим. Серед зазначених слабких сторін найбільший вплив на компанію становлять помітне зниження продуктивності персоналу та низько кваліфікований HR-відділ. Наступним кроком у дослідженні зовнішнього та внутрішнього середовища є SWOT-аналіз - система визначення та аналізу сильних і слабких сторін, можливостей і загроз організації. Основною метою SWOT-аналізу є усвідомлення факторів, які впливають на прийняття бізнес-рішень та формулювання бізнес-стратегій. З цією метою SWOT-аналіз аналізує внутрішнє і зовнішнє середовище, а також фактори, які можуть вплинути на життєздатність того чи іншого рішення.

Таблиця 2.9 – SWOT-аналіз

	Сильні сторони (S)		Слабкі сторони (W)	
	Зовнішнє оточення	<ul style="list-style-type: none"> – Висока лояльність клієнтів – Маркетингова та технічна підтримка – Сертифікація та ліцензування – Висока освоєння нових технологій з боку компанії – Досвідчений персонал (розробники) – Широкий портфель продуктів 		<ul style="list-style-type: none"> – Складна орг. структура – Незадоволеність HR-відділом – Недосвідчений відділ продажу – Проблеми з управлінням персоналом – Де мотивований персонал
Можливості (O)		Загрози (T)		
<ul style="list-style-type: none"> – Доступ до новітніх технологій – Нові продукти (швидкість відновлення й освоєння нових технологій) – Ступінь використання, впровадження та передачі технологій 		<ul style="list-style-type: none"> – Зміна структури доходів – Економічна нестабільність – Політична нестабільність – Плінність кадрів – Дестабілізований ринок праці 		
		Внутрішнє оточення		

Так як компанія знаходиться на дестабілізованому, через політичне та економічне становище у країні і не зважаючи на те, що зараз дуже багато спеціалістів шукають роботу, ринок праці все рівно відчуває кадровий голод, через те, що дуже багато спеціалістів є вкрай некваліфікованими і не відповідають своїм зарплатним очкуванням, тому пошук нових працівників дуже затягується. А серед слабких сторін у компанії наявно дуже багато факторів які впливають на лояльність персоналу, а серед загроз є плинність кадрів, то *управлінською проблемою є підвищення лояльності персоналу.*

Відповідно *маркетингова проблема* полягає у з'ясуванні причин прямих причин які викликають зниження лояльності на вмотивованності працівників, визначити показник сьогоднішньої лояльності персоналу та розробити стратегію щодо її підвищення.

2.2 Оцінка лояльності персоналу ТОВ «LANARS» методом eNPS

Аналіз лояльності персоналу — це процес оцінки та вимірювання рівня задоволеності, залученості та відданості працівників компанії. Мета аналізу лояльності полягає в розумінні та виявленні факторів, які впливають на стосунки працівників з організацією, а також в розробці стратегій для збереження та підвищення рівня лояльності персоналу [32].

Раніше, було встановлено, що *управлінською проблемою є підвищення лояльності персоналу*, для цього необхідно виявити поточний рівень лояльності персоналу, для цього буде використаний метод eNPS.

eNPS (Employee Net Promoter Score) — це тип опитування, який використовується для вимірювання лояльності працівників. Цей підхід базується на концепції Net Promoter Score (NPS), який спочатку використовувався для вимірювання лояльності клієнтів [33] У цілому eNPS дуже простий та швидкий у вимірюванні. Його можна представити у числовій формі, що полегшує посилання та порівняння. Це також знайомо для багатьох людей і може бути представлено зацікавленим сторонам без занадто довгого

введення. Багато фахівців розуміють шкалу NPS та знають, що становить хороший чи середній показник NPS.

Гіпотезами маркетингового дослідження є:

1. Незадоволеність працівників HR відділом.
2. Низький рівень задоволеності від соціального пакету, який пропонує компанія зараз.
3. Компанія не мотивує працівників на достатньому рівні.
4. Працівники не проінформовані щодо соціального пакету, який пропонує компанія.

Метою дослідження є встановлення поточного рівня лояльності персоналу та формування практичних рекомендацій щодо управління лояльністю персоналу.

Завданнями маркетингового дослідження є:

1. Ідентифікація «болі» працівників.
2. Виявлення потреб працівників.
3. Встановлення цілей KPI.

Аналіз отриманих результатів від працівників. Опитування було проведено серед працівників компанії LANARS, участь узяли 25 працівників (обсяг вибірки досягнуто). Середній час заповнення анкети 7 хвилин. Анкета презентована у додатку (НОМЕР). Ціллю анкетування було виявлення рівню лояльності персоналу та причини за якими була надана та чи інша оцінка.

Під час опитування працівники відповідали на питання «Наскільки ви готові рекомендувати компанію своєму оточенню?». Таким чином, були отримані данні для індексу eNPS.



Рисунок 2.9 – Індекс eNPS працівників на момент проведення дослідження

Такий результат свідчить про те, що критиків та нейтралів у компанії більше, ніж промоутерів. Якщо говорити точніше, то критиків у компанії по опитуванню 40%, нейтралів 42%, а промоутерів лише 8%. Це говорить про те, що компанії дуже швидко потрібно підвищувати лояльність працівників до компанії.

Проводячи опитування також було виявлено, що лише 12% працівників дуже задоволені місцем своєї роботи, 40% відносяться до місця працевлаштування нейтрально, а 48% є за що його критикувати.

Якщо казати про побудову довготривалих відносин з компанією, то більшість працівників все ж таки налаштовані на довготривалі відносини з компанією, лише 4% не налаштовані на довготривалі відносини з компанією. Ця оцінка може свідчити про те, що люди не хочуть змінювати своє робоче місце під час війни.

Високий рівень стресу на роботі відчувають 20% людей, 70% знаходяться у нейтральній зоні і лише 10% не відчувають стрес. Також було виявлено від чого саме працівники відчувають стрес. Перше від чого відчувають стрес люди у компанії – це овертайми, 40% опитуваних відмітили, що для них це є великим стресом. Далі працівники зазначили, що відчувають стрес через те, що вони працюють на декількох проєктах одночасно, таку відповідь надали 18% опитаних, інші 18% зазначили, що їх турбують

звільнення працівників компанією останнім часом. Людям така поведінка від компанії здається дивною. Далі 9% працівників зазначили, їх дратує поведінка декількох колег і офісі. Інші 9% втомились від довготривалого проекту і бажають потрапити на інший. Лише 6% зазначають, що їх турбує відсутність нових проектів останнім часом.

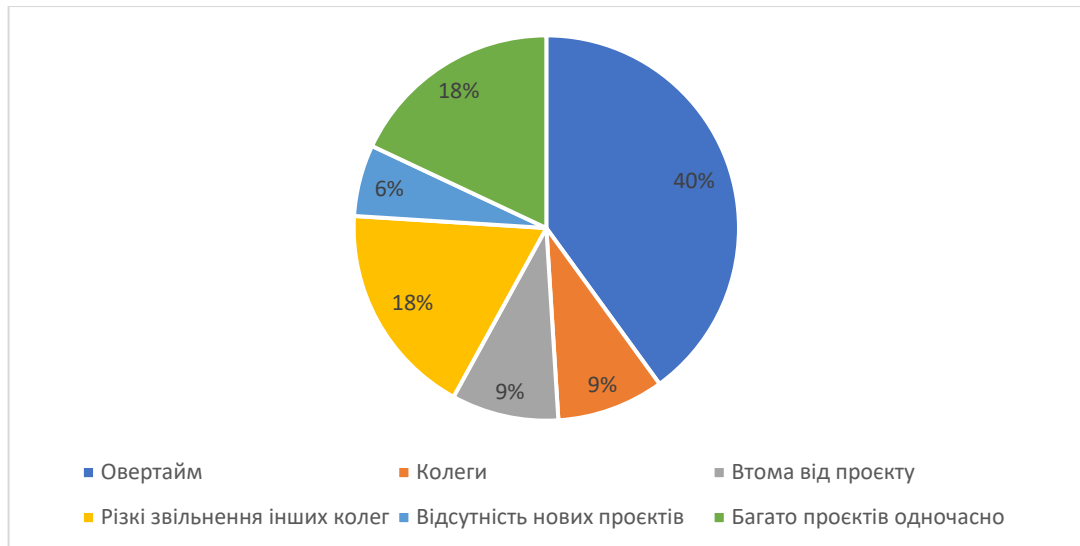


Рисунок 2.10 – Причини з яких люди відчувають стрес

Хоча 40% опитуваних зазначили, що овертайм для них є причиною стресу, 68% відповіли, що стикаються з ним дуже рідко, 12%, що ще ніколи не були у такій ситуації, а 20% відповіли, що стикаються зараз з цим постійно. Далі було виявлено основні речі, які мотивують людей працювати.



Рисунок 2.11– Що мотивує людей працювати

Згідно з опитуванням людей у компанії мотивують: цікаві проекти та задачі, гроші, колектив, визнання та повага, можливість професійного розвитку, корпоративна культура, гнучкий графік та задоволення від роботи.

Далі, працівникам було запропоновано оцінити рівень комунікації з HR-фахівцем та проблеми, які виникають при співпраці з цим відділом.

Оцініть рівень комунікації з ейчаром компанії
25 ответов

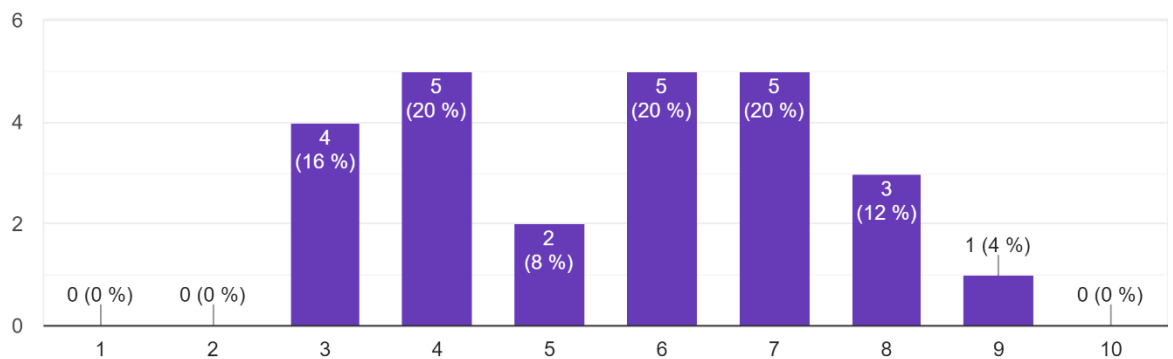


Рисунок 2.12 – Оцінка рівня комунікації з HR-фахівцем

Згідно с рисунком 2.12 середній бал рівня задовільності комунікації з HR відділом є 5,6 балі, що свідчить про наявні проблеми. Далі працівникам було запропоновано оцінити, чи вирішує проблеми працівників, результати були наступні: 60% працівників відповіли, що час від часу проблеми вирішуються, 12% стверджують, що проблеми вирішуються завжди, інші 12% відповіли, що HR ніколи не вирішує їх проблеми, також 16% відповіли, що не було необхідності звертатись до фахівця HR по допомогу.

На питання, щодо покращення взаємодії з HR відділом, працівники запропонували багато речей, які можна покращити. На рисунку (номер) зображені проблеми з якими стикаються працівники при взаємодії з HR департаментом.

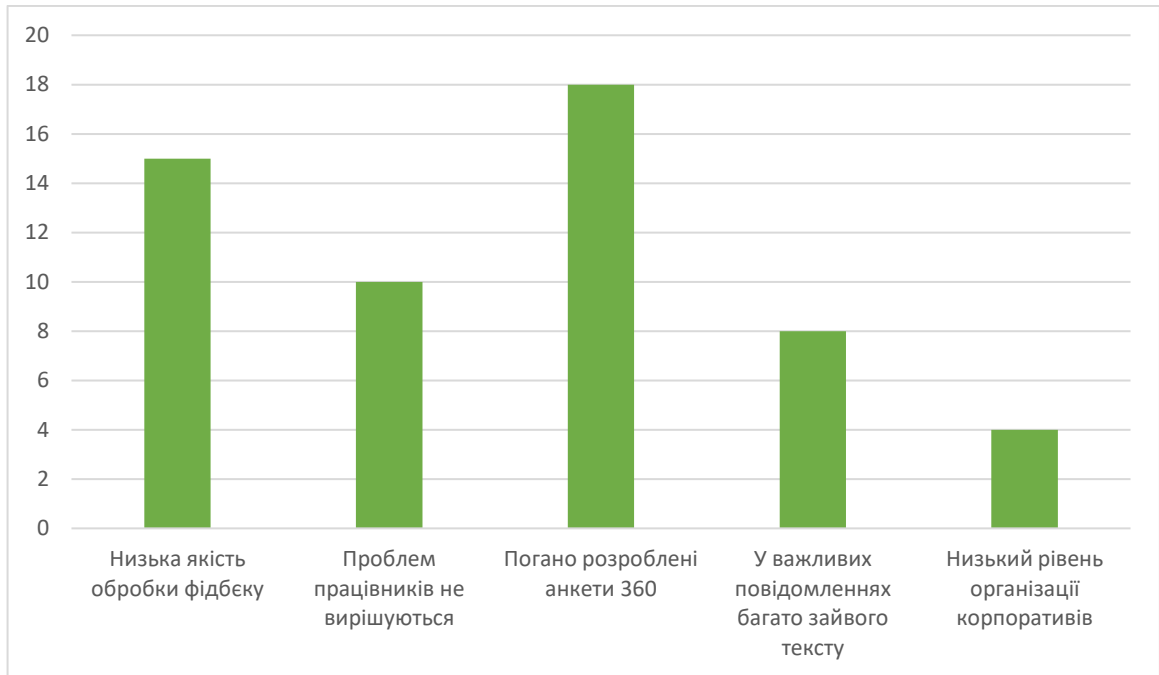


Рисунок 2.13 – Проблеми з якими стикаються працівники, при взаємодії з HR відділом

HR відділ є основним відділом, який піклується про працівників та має змогу управляти лояльністю персоналу, згідно з опитування, гіпотеза, щодо незадоволеності HR відділом підтверджено.

Так як інвестиції у навчання працівників це частина управління лояльністю персоналу, працівників запитали, чи інвестує компанія гроші у навчання працівників.

Чи інвестує компанія гроші у ваше навчання?

25 ответов

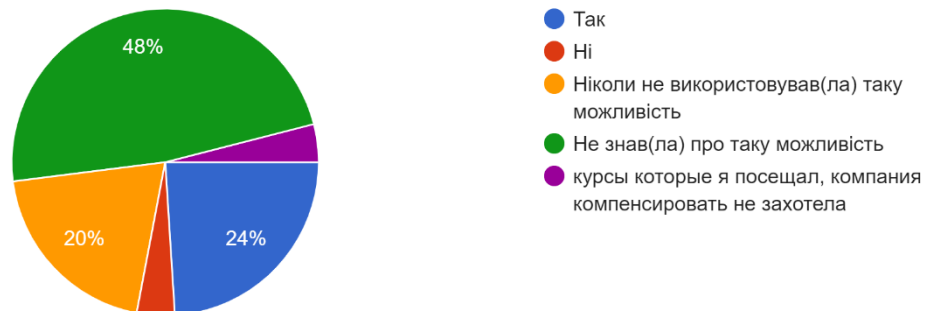


Рисунок 2.14 – Відповідь на запитання, чи інвестує компанія гроші у навчання працівників

Згідно опитування 48% працівників не знали про можливість відшкодування навчання від компанії. Такий високий процент відповідей свідчить про підтвердження гіпотези, щодо знання працівників про весь наявний соціальний пакет. Також 24% користувались можливістю відшкодування курсів, 20% ніколи не користувались такою можливістю та 8% відповіли, що за різних причин компанія відмовилась компенсувати курси. Можливо це пов'язано з тим, що курси на які ходили працівники не релевантні до їх посад, а компанія сплачує навчання лише необхідні для роботи розвиваючі курси.

Проблем при спілкуванні з вищим керівництвом не зафіксовано, іноді виникають робочі суперечки, але це є нормою. Проте працівники дуже рідко отримують позитивний фідбек від менеджерів, щодо їх роботи коли є за що. Згідно опитування, нажаль, ніхто з працівників завжди не отримує позитивний фідбек, 60% отримують його рідко, 32% дуже рідко, 8% ніколи не отримували похвалу від менеджерів.

Як часто ви отримуєте позитивний фідбек на роботі від колег, коли є за що?

25 ответов

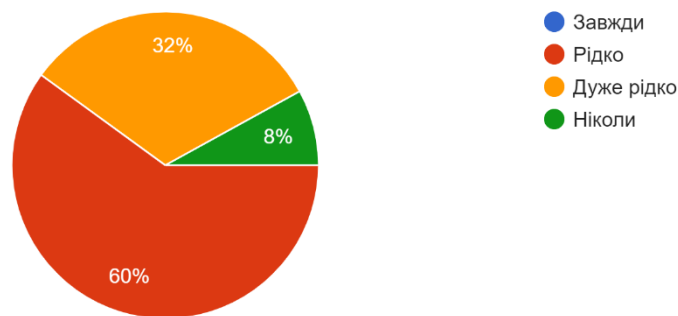


Рисунок 2.15 – З якою частотою працівники отримують позитивний фідбек від колег

Таки результат свідчить про те, що на рівні корпоративної культури в компанії не прийнято хвалити людей за добре виконану роботу. Оскільки для багатьох опитуваних позитивні фідбеки мають значення, це є підставою

вважати гіпотезу щодо вмотивованості працівників з боку компанії підтвердженою.

Оцініть задоволеність від існуючого пакету соціальних вигід компанії?

25 ответов

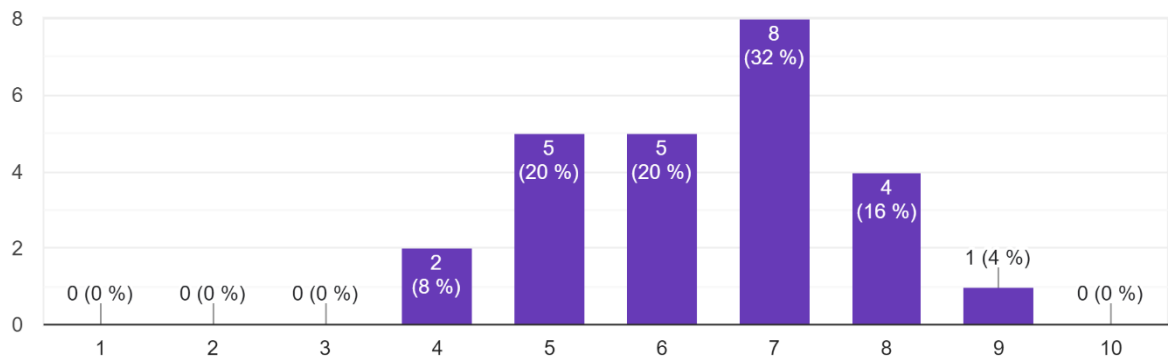


Рисунок 2.16 – Рівень задоволеності працівників від соціального пакету зисків від компанії

Середній рівень задоволеності працівників є 6 балів, це підтверджує гіпотезу про незадоволеність працівників пакетом вигід від компанії. Працівниками було запропоновано варіанти, як можна поліпшити пакет соціальних бенефітів. Працівники запропонували наступні варіанти:

1. Корпоративне таксі.
2. Корпоративний психолог.
3. Збільшити компенсації на англійську мову.
4. Збільшити компенсацію на спорт.
5. Повернути вчителя англійської мови у компанію.
6. Корпоративні знижки на замовлення їжі на день народження.
7. Корпоративні знижки на купівлю техніки у офіційному магазині.

При створенні заходів щодо покращення лояльності персоналу, ці пропозиції будуть ураховані.

Питання як компанія може поліпшити ставлення працівників до неї було відкритим, опрацьовані результати зображенні на рисунку (номер).

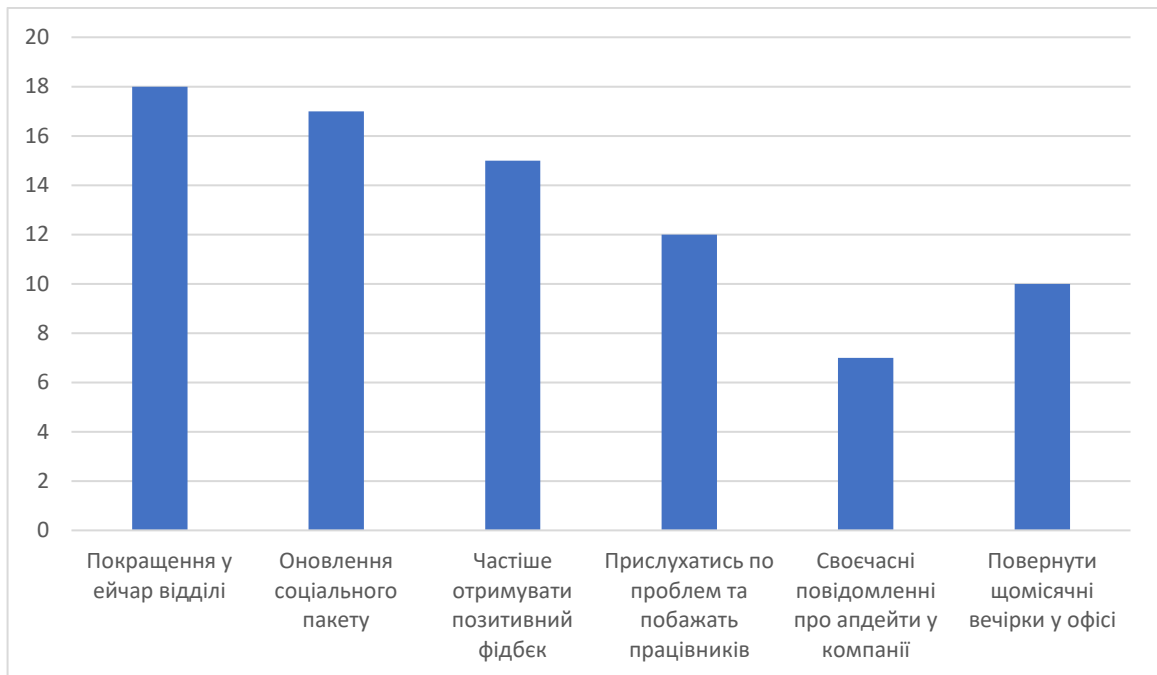


Рисунок 2.17 – Відповіді працівників на питання, як компанія може поліпшити ставлення працівників до неї

Опрацьовані результати також будуть враховуватись при створенні заходів щодо покращення лояльності персоналу.

Отже, згідно опитування, eNPS у компанії на дуже низькому рівні і це є підставою передивитись методи управління лояльності персоналу, також впродовж опитування, було підтверджено усі 4 гіпотези, щодо проблем у компанії, а саме:

1. Незадоволеність працівників HR відділом.
2. Низький рівень задоволеності від соціального пакету, який пропонує компанія зараз.
3. Компанія не мотивує працівників на достатньому рівні.
4. Працівники не проінформовані щодо соціального пакету, який пропонує компанія.

Було встановлено, що найбільше болить у працівників, усі опрацьовані результати будуть використані у третьому розділі диплому, у якому буде представлена розроблена програма управління лояльністю персоналу.

ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 2

Виконано аналіз сучасного стану ринку праці, в тому числі IT-сфери, проаналізовано зовнішнє та внутрішнє становище компанії. За результатами були виведені маркетингова та управлінська проблеми.

Проведено опитування eNPS персоналу ТОВ «LANARS» для оцінки їх лояльності за результатами якого було встановлено, що у компанії LANARS є проблема з лояльністю персоналу.

Індекс eNPS компанії є негативним і становить – 32. Це означає, що працівники компанії не готові рекомендувати компанію своєму оточенню. Було встановлено та підтверджено низку гіпотез, щодо проблем компанії, а саме: незадоволеність працівників HR відділом; низький рівень задоволеності від соціального пакету, який пропонує компанія зараз; компанія не мотивує працівників на достатньому рівні; працівники не проінформовані щодо соціального пакету, який пропонує компанія.

РОЗДІЛ 3 УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «LANARS»

3.1 Розробка та управління програмою лояльності персоналу ТОВ «LANARS»

Як вже було встановлено, компанія LANARS, має проблеми з лояльністю персоналу, для того щоб створити програму лояльності наступним кроком є встановлення цілей для програми лояльності. На основі отриманих даних встановимо декілька цілей на програму:

1. Підвищити задоволеність працівників від HR відділу.
2. Реформувати соціальний пакет для працівників.
3. Навчити працівників та топ менеджмент надавати позитивні відгуки один про одного.
4. Підвищити лояльність персоналу за рахунок їх побажань.
5. Підвищити рівень мотивації працівників.

Отже, щоб підвищити задоволеність працівників від HR-відділу, перше, що необхідно зробити це передивитись анкетування 360 у компанії. У минулому HR створював їх самостійно на основі своїх особистих знань. Тепер стало зрозуміло, що це було помилкою, тож пропонується розробити нові анкети 360 для кожного відділу разом з лідами відділів та топ менеджментом, який узгодить ці анкети. При створенні анкети потрібно розуміти, що кожен працівник дійсно зможе оцінити у іншому, наприклад розробник не зможе у анкеті проєктного менеджера оцінити, чи є проєкт на якому розробник працює з ПМом прибутковим, бо розробник немає такої інформації. Аби HR розумів рівні працівників до той, чи іншої інформації, йому потрібна допомога топ менеджменту та лідів. Таким чином анкет на оцінку однієї людини має бути декілька для різних ролей у компанії, наприклад оцінка розробника у ній мають приймати участь: лід відділу, команда я якою працює розробник, співпрацівники з відділу, таким чином на одну позицію має бути мінімум три

анкети. Пропонується наступна схема розробки анкет на прикладі розробки анкет на оцінку розробників:

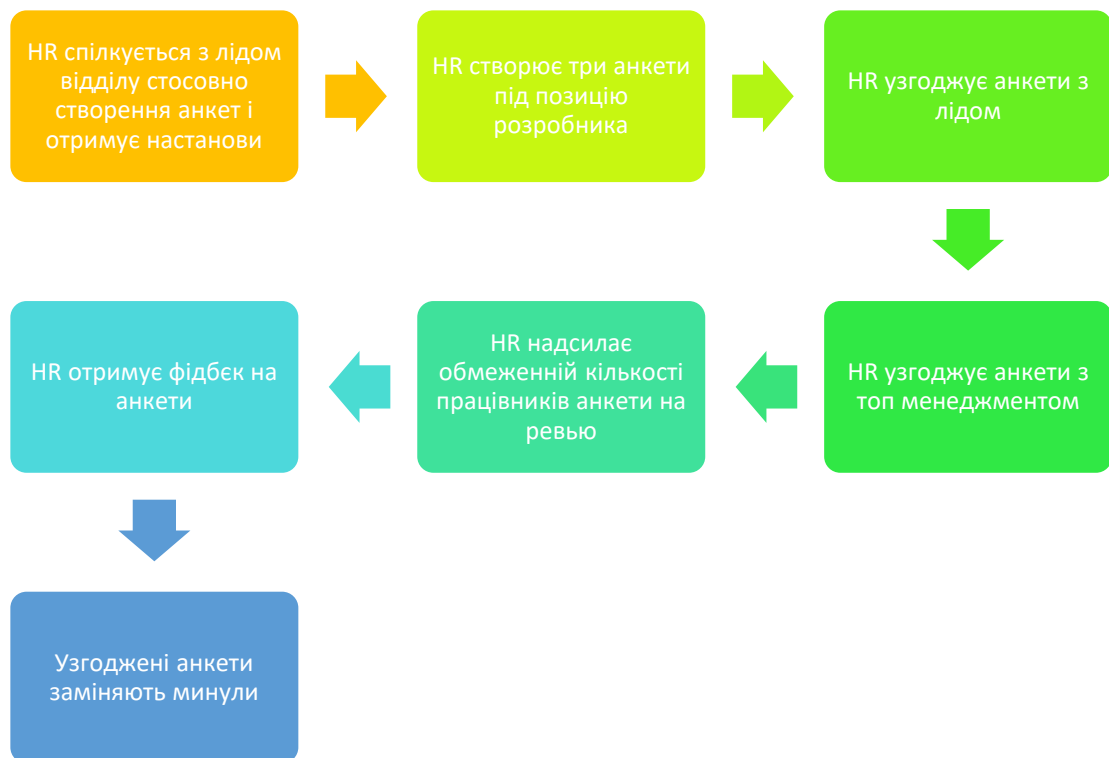


Рисунок 3.1 – процес переробки анкет

За такою схемою HR відділ має переробити усі наявні анкети 360. Наступним кроком є зміна процесу надання фідбеку. Фідбек - це цінний інструмент для розвитку працівників. Він може допомогти працівникам зрозуміти свою сильні та слабкі сторони, а також визначити, як вони можуть покращити свою роботу. Однак, щоб фідбек був ефективним, він повинен бути оброблений належним чином.

Ось кілька причин, чому важливо обробляти фідбек перед його наданням працівнику:

1. Щоб фідбек був конкретним і корисним. Загальні відгуки, такі як «Ви чудово працюєте» або «Ви можете покращити свою комунікацію», не є дуже корисними для працівника. Оброблений фідбек повинен бути конкретним і спрямованим на конкретні дії або поведінку працівника.

Наприклад, замість того, щоб сказати «Ви чудово працюєте», можна сказати «Ви завжди вчасно виконуєте завдання та якісно їх виконуєте».

2. Щоб фідбек був справедливим і об'єктивним. Коли працівник отримує фідбек від декількох людей, важливо обробити цей фідбек, щоб він був справедливим і об'єктивним. Наприклад, якщо один працівник отримує тільки позитивний фідбек, а інший тільки негативний, це може бути несправедливо. Оброблений фідбек повинен враховувати всі відгуки, щоб працівник міг отримати точне уявлення про свою роботу.

3. Щоб фідбек був прийнятним для працівника. Неприємні або критикуючи відгуки можуть бути важкими для сприйняття. Оброблений фідбек повинен бути поданий таким чином, щоб працівник міг його прийняти і використовувати для покращення своєї роботи. Наприклад, якщо працівник отримує негативний фідбек, можна також надати йому позитивний фідбек, щоб показати, що він робить добре.

Аби виправити поточну ситуацію необхідно виконати наступні кроки:

1. Поговорити з HR про наявну проблему. Необхідно пояснити, що фідбек повинен бути оброблений, перш ніж його надавати працівнику.

2. Навчання з надання фідбеку. Навчання може допомогти HRу зрозуміти важливість обробки фідбеку та навчитися робити це ефективно.

3. Створити систему надання фідбеку, яка вимагає від HR обробки фідбеку. Наприклад, система може вимагати від HR надавати зворотний зв'язок про фідбек, який він отримує.

Стосовно зміни соціального пакету, працівниками було надано низку варіантів, доповнення соціального пакету:

1. Корпоративне таксі.
2. Корпоративний психолог.
3. Збільшити компенсації на англійську мову.
4. Збільшити компенсацію на спорт.
5. Повернути вчителя англійської мови у компанію.
6. Корпоративні знижки на замовлення їжі на день народження.

7. Корпоративні знижки на купівлю техніки у офіційному магазині.

Пропонується почати з найважливішого для працівників, а саме повернути вчителя англійської мови, підвищити компенсацію на спорт з 500 гривень до 3000 тисяч та англійську мову з 500 гривень, до 3000 тисяч, також пропонується найняти корпоративного психолога у компанію, бо через війну люди частіше стикаються з психічними розладами і їм все частіше потрібна допомога.

Для підняття лояльності персоналу також рекомендується повернути щомісячні вечори у офісі на барі компанії. Це зближує людей які працюють у компанії. Також це гарна можливість поспілкуватись колегам один з одним та підвищити рівень спілкування у компанії.

Для того, щоб підвищити мотивацію серед людей та навчити усіх надавати один одному позитивні відгуки можна використати елементи гейміфікації. Гейміфікація — це застосування елементів гри в областях, які не є гральними. Ігри широко використовуються для навчання, командо будування, генерації нових ідей, збору інформації та підвищення мотивації та продуктивності в компанії. Потенціал такого підходу величезний, особливо в епоху цифрових технологій та соціальних мереж. Важливо правильно встановлювати цілі, визначати формат і розвивати творчий підхід.

Метод навчання та здобуття нової інформації через гейміфікацію не лише ефективний, але й надзвичайно захоплюючий. Гейміфікація дозволяє підвищити мотивацію співробітників за допомогою щось нетрадиційного та веселого. Більше того, вона залишається найпотужнішим інструментом для формування та зміцнення лояльності співробітників.

Для того, щоб навчити людей надавати один одному позитивні відгуки можна використати kudos бота у корпоративному чаті. Kudos це додаток, який повністю інтегрується у чат, де ви можете висловити вдячність, поділитися позитивним відгуком. Він дає змогу знати, наскільки кожен цінує ідеї та ініціативи інших, коли вони відбуваються. Бот має автоматичні нагадування про відзнаки та щотижневі зведення. Kudos наснажується похвалою для

збільшення залученості, моралі та частки прозорості у комунікації для працівників. Створення культури неперервного визнання та позитивного зворотного зв'язку призводить до вищого рівня мотивації. Kudos також є веселим та інформативним, де жваві GIF-ки дають людям можливість відпочити та винагородити їхню гарну роботу. Сприяти культурі, де кожен може брати участь, — це потужний спосіб підтримати відчуття належності, рівності та психологічної безпеки для всіх. Кожен член команди також може переглядати хронологію та історію отриманих відзнак, а також графіки та метрики, щоб завжди бути на одній хвилі з візією компанії.

Окрім того, що можна застосувати бота, для підвищення мотивації та як один з інструментів за допомогою якого можна навчити працівників хвалити один одного, рекомендується створити систему внутрішніх нагород для LANARSЯка буде включати наступні елементи:

1. Програма визнання команди: Відзначати успіхи цілих команд або проектних груп, що підкреслює значення командної роботи та співпраці. Після кожного успішного релізу команд, пропонується нагороджувати команду піццею та публічно хвалити через бота у дженерал чаті компанії.

2. Спеціальні відзнаки за стаж роботи: Відзначати значні ювілеї працівників у компанії, надаючи додаткове визнання та нагороди за довгострокову відданість компанії. Зазвичай компанії дарують працівникам мерч компанії та якісь бонуси. Тож, у пілотній версії програми пропонується почати з дарування мерча на 1,2,3,4 и так далі років працювання у компанії.

Ця система спрямована на підвищення мотивації та відданості співробітників, визнання їхніх зусиль і сприяння позитивній атмосфері у колективі.

Для планування та розробки програми внутрішніх нагород у LANARSIT, пропонується наступний план дій:

1. Формування Робочої Групи: Створити команду, що включає HR-фахівців, менеджерів, та представників співробітників, для розробки та

реалізації програми. У складі робочої групи компанії будуть знаходитись: CEO, HR-фахівець та маркетологи.

2. Аналіз Потреб та Інтересів Співробітників: У пілотному варіанті програми працівникам будуть запропоновані у якості нагороди піцца після успішних релізів, як визнання команди та корпоративний мерч, у компанії є брендбук у якому налічується багато різного мерчу, який ще не зроблений та може бути використаний у якості нагород за стаж роботи.

Таблиця 3.1 – Програма нагород за стаж роботи

Назва мерчу	Стаж роботи у компанії
Шопер та футболка та канцелярія	1 рік
Ковдра, пляшка для води металева та усе вище перераховане, якщо його немає	2 роки
Рюкзак, худі та усе вище перераховане, якщо його немає	3 роки
Павербанк, колонка JBL та усе вище перераховане, якщо його немає	4 роки
Дошовик, чехол на ноутбук та усе вище перераховане, якщо його немає	5+ років

3. Пілотування Програми: Запустити програму в тестовому режимі, з невеликою кількістю співробітників, щоб оцінити її ефективність та виявити можливі проблеми.

4. Збір Зворотного Зв'язку та Коригування Програми: Після пілотного проекту, зібрати зворотний зв'язок від учасників та внести необхідні корективи.

5. Офіційний Запуск та Регулярний Моніторинг: Запустити програму на повну міць, регулярно оцінювати її ефективність та вносити зміни за потребою.

Цей план враховує інтереси та потреби співробітників, забезпечує чіткість та справедливість процесу, та дозволяє гнучко адаптувати програму під поточні умови та виклики.

Після того, як будуть введені запропоновані для підняття лояльності персоналу, необхідно буде збирати постійно фідбек від працівників щодо оновлень. Найкраще буде проводити анкетування раз на два тижні та в залежності від результатів корегувати інструменти. Можливо з'явиться необхідність додати у соціальний пакет корпоративне таксі, чи залишиться недоопрацьовані болі стосовно HR відділу.

Також встановлюємо ціль добитись eNPS 30 за три місяці після введення нової програми лояльності, аби відслідковувати тенденцію зміни показника компанії необхідно буде раз на місяць надсилати працівникам анкету та запитувати про їх задоволеність.

3.2 Економічне обґрунтування заходів щодо управління лояльністю персоналу ТОВ «LANARS»

KPI, або ключові показники ефективності, - це показники, які використовуються для вимірювання результатів діяльності компанії або її підрозділу. Вони допомагають визначити, чи досягаються поставлені цілі та чи ефективні реалізовані заходи.

При обґрунтуванні покращення програми лояльності персоналу KPI можна використовувати для того, щоб показати, як зміни в програмі вплинуть на такі показники, як:

1. Утримання персоналу. Оскільки лояльні співробітники менш схильні до звільнення, покращення програми лояльності може призвести до зниження витрат на наймання та навчання нового персоналу.

2. Продуктивність. Лояльні співробітники, як правило, більш задоволені своєю роботою, а також більш мотивовані до досягнення результатів. Це може призвести до підвищення продуктивності праці.

3. Задоволеність клієнтів. Лояльні співробітники краще розуміють потреби клієнтів і більше схильні надавати якісний сервіс. Це може призвести до підвищення задоволеності клієнтів.

Наприклад, якщо компанія хоче зменшити витрати на наймання нового персоналу, вона може встановити КРІ у вигляді відсотка співробітників, які залишаються в компанії протягом першого року роботи. Потім, після впровадження змін у програму лояльності, компанія може порівняти фактичний відсоток залишених співробітників із встановленим КРІ. Якщо відсоток залишених співробітників зменшиться, це буде свідчити про те, що зміни в програмі були успішними.

Щоб КРІ були ефективними, вони повинні бути:

1. Конкретними. КРІ повинні бути чітко визначені та зрозумілі.
2. Вимірюваними. КРІ повинні бути такими, що їх можна виміряти за допомогою доступних даних.
3. Досяжними. КРІ повинні бути такими, що їх можна досягти за допомогою розумних зусиль.
4. Відповідними. КРІ повинні бути пов'язані з поставленими цілями.

Однак, для того, щоб програма управління лояльністю персоналу була економічно вигідною, вона повинна бути правильно розроблена та реалізована. Важливо, щоб програма була спрямована на вирішення реальних проблем, які є у компанії, і щоб вона була ефективною в досягненні своїх цілей. Варто також враховувати, що економічні зиски від реалізації програми управління лояльністю персоналу можуть бути відстрочені. Наприклад, для того, щоб підвищити продуктивність праці, може знадобитися час, щоб працівники адаптувалися до нових умов і почали працювати більш ефективно.

Варто також враховувати, що економічні зиски від реалізації програми управління лояльністю персоналу можуть бути непрямими. Наприклад, підвищення мотивації працівників може призвести до зниження травматизму, а це, в свою чергу, може привести до зниження витрат на медичне страхування працівників.

Ось кілька конкретних прикладів того, як програма управління лояльністю персоналу може принести економічні зиски компанії:

1. Зниження витрат на залучення та утримання талантів

Компанії, які мають високий рівень лояльності персоналу, мають менше проблем з залученням та утриманням талантів. Це пов'язано з тим, що працівники, які задоволені своєю роботою, менш схильні до пошуку нової роботи. Згідно з дослідженням компанії LinkedIn, компанії з високим рівнем лояльності персоналу витрачають на 20% менше коштів на залучення нового персоналу.

2. Збільшення продуктивності праці

Компанії, які мають високий рівень лояльності персоналу, мають більш продуктивних працівників. Це пов'язано з тим, що задоволені працівники більш мотивовані та більш залучені до своєї роботи. Згідно з дослідженням компанії Gallup, компанії з високим рівнем лояльності персоналу мають на 25% вищу продуктивність праці.

3. Зменшення плинності кадрів

Компанії, які мають високий рівень лояльності персоналу, мають меншу плинність кадрів. Це пов'язано з тим, що задоволені працівники менш схильні до звільнення. Згідно з дослідженням компанії Towers Watson, компанії з високим рівнем лояльності персоналу мають на 30% нижчі показники плинності кадрів.

Отже, виходячи з плану створюємо таблицю у якій надано сьгоднішні результати задоволеності персоналу з опитування працівників та ставимо чіткі цілі KPI з термінами та оцінкою, яку необхідно досягти в наявний термін. Тож, у таблиці 3.2, надано KPI та порівняння з сьгоднішніми показниками.

Таблиця 3.2 – Встановлення цілей KPI

Показник зараз	Ціль KPI
eNPS 30	Досягти eNPS 30 за 3 місяці
Сьогоднішня оцінка задоволеності від HR відділу 5,6 балів	Досягти середньої оцінки задоволеності від HR відділу у 8 балів за 6 місяців
На сьогодні рівень задоволеності працівників від анкетування 360 оцінюється у 3 бали	Досягти оцінки у 8 балів задоволеності працівників від анкет 360 за 6 місяців
На сьогодні рівень задоволеності від соціального пакету працівниками оцінюється у 6 балів	Досягти середньої оцінки від задоволеності від соціального пакету у 9 балів за 6 місяців

Тепер економічно обґрунтуємо витрати на програму та очікувані зиски. Витрати IT-компанії на найм нового працівника можуть значно варіюватися в залежності від ряду факторів, таких як розмір компанії, регіон, тип роботи, рівень досвіду кандидата та інші. Зазвичай витрати на найм включають в себе рекламу вакансії, оплату роботи рекрутерів, процеси співбесід, можливі витрати на тестові завдання або проекти для кандидатів, а також можливі витрати на підготовку та оформлення нового працівника.

Іноді оцінюють середні витрати на найм, які можуть коливатися від кількох тисяч доларів до декількох десятків тисяч доларів за одного працівника. Проте конкретні цифри можуть значно відрізнятися в залежності від конкретних умов і стратегій кожної компанії.

У випадку компанії, витрати на найм працівника виглядають наступним чином.

Таблиця 3.3 – Витрати компанії LANARS на найм працівника.

Витрати	Вартість
Реклама у LinkedIn	5000 тисяч гривень/місяць
Профіль на DOU	400 гривень/місяць
Підписки рекрутерів у LinkedIn	800 гривень/місяць

Продовження таблиці 3.3	
Час внутрішніх працівників на співбесідах	24000 гривень/на вакансію
Підготовка тестових завдань та перевірка	48000 гривень/на вакансію
Робота рекрутерів	80000 гривень/місяць
Витрати на онбордінг	50000 гривень/місяць
Всього	208200 гривень/вакансія

У середньому компанія витрачає на найм одного нового співробітника 208200 тисяч гривень. Тепер порахуємо вартість введення програми лояльності. Для цього потрібно просумувати усі витрати компанії на поточний пакет та на запропонований соціальний пакет для працівників компанії.

Таблиця 3.4 – Порівняння вартості соціального пакета на працівника.

Вартість на сьогоднішнього пакету		Вартість запропонованого пакету	
Страховання	550 грн	Страховання	550 грн
Відшкодування спорту	500 грн	Відшкодування спорту	2000 грн
Відшкодування англійської	500 грн	Відшкодування англійської	2000 грн
		Корпоративна підписка Уклон	500 грн
		Корпоративний психолог	500 грн
Всього	1550 грн		5550 грн

При порівнянні пакетів у розрахунок не брались відшкодування на навчання через те, що це індивідуальна потреба кожного працівника, яка вирішується поточним чином. Також при розрахунку до уваги не брались корпоративні знижки на замовлення їжі у офіс у день народження та корпоративні знижки на техніку в офіційних магазинах, оскільки знижки здобуваються через домовленості компаній та як правило бізнес не несе витрати за них.

На поточний час компанія витрачає 1550 грн на місяць на працівника, що є 93 тисячі гривень на місяць на всіх працівників, витрати на новий

соціальний пакет становитимуть 330 000 гривень на місяць або 5500 грн на місяць.

Навчання HR відділу обійдеться компанії у 15 000 тисяч гривень. Це є середньою вартістю курсів для підвищення кваліфікації HR.

Витрати на мерч корелюються на працівника в залежності від стажу роботи працівників. Як вже зазначалось вище, у якості нагороди планується видавати працівникам мерч на їх річницю роботи у компанії. Цей мерч має бути унікальним, аби у працівників не складалось хибне враження щодо компанії. У компанії є брендбук у якому є мерч, який тільки планують виготовляти, наразі пропонується використати саме цей мерч у якості подарунків на річниці.

Таблиця 3.5 – Витрати на мерч

Назва мерчу	Вартість
Шопер та футболка та канцелярія	1000 грн
Ковдра, пляшка для води металева та усе вище перераховане, якщо його немає	1000 грн
Рюкзак, худі та усе вище перераховане, якщо його немає	2500 грн
Павербанк, колонка JBL та усе вище перераховане, якщо його немає	2800 грн
Дошовик, чехол на ноутбук та усе вище перераховане, якщо його немає	3000 грн

Отже, компанія витратить за програмою нагород від 1000 грн до 3000 грн на працівника в залежності від стажу його роботи.

Що стосується нагородження команд піццею, то витрати на це залежать від кількості працівників у команді. Зазвичай у компанії працюють команди від 5 до 10 людей. Рахуємо, що кожен член команди у середньому їсть дві треті стандартної піци, тож прораховуємо, що на команди необхідно замовляти від 4 до 7 піцц. Пропонується встановити максимальну суму витрати на команду

при успішному релізі. Сума буде дорівнювати 3000 тисячам гривень на команду.

Високий рівень задоволеності працівників може призвести до збільшення їх продуктивності. Якщо збільшення продуктивності становить 8%, а середньомісячний дохід одного працівника 5 000 доларів, то це призведе до збільшення вартості праці на 400 доларів на працівника.

При розрахунках витрат на переробку анкет необхідно враховувати час який витратить HR, час топ менеджерів на апрыв та лідів рев'ю. Для переробки усіх анкет HRу знадобиться приблизно 50 годин робочого часу, кожному ліду знадобиться по 2 години на рев'ю та топ менеджерам знадобиться приблизно 3 години на те щоб передивитись нові анкети. Якщо перераховувати ці числа у гроші, то виходить наступне.

Таблиця 3.6 – Витрати на переробку анкет 360

Витрати на переробку анкет 360	Ціна грн.
HR	20 000 тис грн
Ліди	8000 тис грн
Топ менеджмент	9000 тис грн
Усього	37 000 тис грн

Отже, загальна сума витрат компанії на переробку анкет 360 становить 37 000 грн. Збільшення рівня задоволеності працівників може вплинути на їхню ефективність і зменшити ризик втрати кваліфікованих кадрів. Заміщення одного кваліфікованого кадру у компанії становить 208 200 грн, таким чином ці витрати є повністю виправданими. Для того щоб додати гейміфікацію компанії необхідно купити підписку на Kudos bot , наразі вона коштує 4000 тисячі гривень на місяць. Далі порахуємо у скільки обійдеться оновлення програми лояльності на одну людину на місяць.

Таблиця 3.7 – Загальні витрати на оновлення програми лояльності.

Витрата	Ціна
Kudos bot	4000 грн/місяць
Витрати на переробку анкет 360	37000 грн
Соціальний пакет	330 000 грн/місяць
Навчання HR відділу	15 000 тис грн
Усього	Одноразові витрати: 52 000 тис грн. Щомісячні витрати: 334 000 тис грн. місяць

Програма лояльності для ТОВ «LANARS» включає наступні ключові елементи:

1. Оновлення 360-градусної системи зворотного зв'язку: Покращення процедур оцінювання співробітників, що сприяє збільшенню їх залученості та продуктивності.

2. Поліпшення задоволеності HR-відділом: Впровадження додаткових тренінгів та ресурсів для HR-фахівців, щоб підвищити рівень підтримки співробітників.

3. Модифікація соціального пакету: Розширення та покращення соціальних пільг для збільшення загальної задоволеності та залученості персоналу.

4. Гейміфікація для позитивного зворотного зв'язку: Використання елементів гри для стимулювання та мотивації співробітників.

Економічне обґрунтування цих заходів полягає у зростанні продуктивності та задоволеності співробітників, зниженні плинності кадрів, підвищенні задоволеності клієнтів, а також в покращенні корпоративної культури. Ці зміни призводять до зниження витрат на найм та навчання нових співробітників, підвищують загальну ефективність роботи компанії та сприяють збільшенню прибутків. Встановлені КРІ дозволяють моніторити ефективність програми та коригувати її за потребою.

На основі проведеного економічного обґрунтування можна зробити висновок, що компанія LANARSMaє економічний інтерес у впровадженні програми лояльності персоналу.

Очікувані зиски від впровадження програми лояльності можуть бути наступними:

1. Зменшення витрат на найм нового персоналу. Якщо впровадженню програми лояльності сприятиме зменшенню плинності кадрів на 10%, то це дозволить компанії заощадити 2 082 000 гривень на рік.

2. Збільшення продуктивності праці. Якщо впровадження програми лояльності сприятиме збільшенню продуктивності праці на 8%, то це дозволить компанії збільшити свій прибуток на 1 040 000 гривень на рік.

Таким чином, очікувані зиски від впровадження програми лояльності перевищують витрати на її реалізацію. Приблизно через 1,5 роки компанія почне отримувати прибуток від впровадження програми лояльності.

Виходячи з цих даних, можна зробити висновок, що компанія LANARSPовинна впровадити програму лояльності персоналу. Це дозволить компанії підвищити свою конкурентоспроможність та отримати економічні зиски.

ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 3

Запропонована програма підвищення лояльності на підставі опитування працівників. Програма включає у себе низку заходів, таких як: розробка нових анкет 360 для збору фідбеків працівників, проходження курсів підвищення кваліфікація HR департаментом, введення Kudos бота у користування компанією , оновлення соціального пакету компанії, введення нагород «працівник місяця» та введення нагород команд за успішні релізи.

Прорахований бюджет на програму лояльності, який включає у себе одноразові витрати та постійні. Одноразові витрати: розробка анкет 360, проходження курсів підвищення кваліфікація HR департаментом. Постійні

витрати: підписка на Kudos бота, оновлений соціальний пакет компанії, нагороди «працівник місяця» та нагороди команд за успішні релізи.

Здійснено оцінка ефективності запропонованих заходів з управління лояльністю очікувані зиски від впровадження програми лояльності перевищують витрати на її реалізацію. Приблизно через 1,5 роки компанія почне отримувати прибуток від впровадження програми лояльності.

Таким чином, компанії LANARS рекомендовано впровадити програму лояльності персоналу. Це дозволить компанії підвищити свою конкурентоспроможність та отримати економічні зиски.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі було досліджено теоретичні основи управління лояльністю персоналу, розглядаючи його як внутрішнього споживача.

Персонал є основною конкурентною перевагою кожного підприємства. Від якості та ефективності використання ресурсів значною мірою залежить загальна ефективність і конкурентоспроможність підприємства. Жодна компанія не може нормально функціонувати, якщо її працівники не зацікавлені у продуктивній діяльності. Одним із найважливіших факторів, що визначають продуктивність праці, якість роботи та навантаження, є лояльність співробітників.

Згідно з результатами існуючих досліджень теорії лояльності, існує два основних визначення лояльності: поведінковий підхід та підхід на основі ставлення (таблиця). Тобто, поведінковий підхід базується на припущенні, що відповідність між поведінкою працівника та його поведінкою в компанії залежить від таких умов: поведінка працівника є публічною, її неприйняття прирівнюється до виникнення втрат, перешкод та труднощів, поведінка працівника сприймається як результат вільного вибору.

Основними інструментами для управління та підтримки лояльності персоналу є: створення корпоративної культури; підтримка work-life balance працівників; інвестування в навчання працівників; регулярний фідбек; вираження вдячності.

Кваліфікаційна робота виконана на базі ТОВ «LANARS». Це приватна, середня за розміром багатопродуктова міжнародна ІТ-компанія, що функціонує у сфері нематеріального виробництва і займається усіма видами діяльності з надання експертних знань у сфері інформаційних технологій, а саме: розробки, модифікації, тестування та технічної підтримки програмного забезпечення, планування та проєктування інтегрованих комп'ютерних систем, що поєднують апаратні, програмні та комунікаційні технології;

управління та обслуговування комп'ютерних систем замовника та/або формування даних.

Завдяки аналізу ринку програмного забезпечення та конкурентної позиції ТОВ «LANARS» було встановлено, що підприємство є суб'єктом хоча й високонцентрованого, однак доволі відкритого ринку з часткою 0,034% його загального обсягу.

Аналіз внутрішнього середовища показав, що компанія має різку необхідність у підвищенні лояльності персоналу. Було проведено опитування працівників, за результатами компанія має eNPS -24, що є дуже негативним показником.

Проведено опитування з урахуванням гіпотез, які було виявлено під час внутрішнього аналізу компанії. Опитування допомогло виявити основні болі персоналу та підтвердити гіпотези.

На основі отриманих даних було встановлено цілі на програму та план її реалізації: підвищити задоволеність працівників від HR відділу; реформувати соціальний пакет для працівників; навчити працівників та топ менеджмент надавати позитивні відгуки один про одного; підвищити лояльність персоналу за рахунок їх побажань; підвищити рівень мотивації працівників.

Встановлені цілі KPI та пораховані економічні зиски компанії від провадження нової програми лояльності. За результатами підрахунків Очікувані зиски від впровадження програми лояльності можуть бути наступними:

- зменшення витрат на найм нового персоналу. Якщо впровадженню програми лояльності сприятиме зменшенню плинності кадрів на 10%, то це дозволить компанії заощадити 2 082 000 гривень на рік;

- збільшення продуктивності праці. Якщо впровадження програми лояльності сприятиме збільшенню продуктивності праці на 8%, то це дозволить компанії збільшити свій прибуток на 1 040 000 гривень на рік.

Таким чином, очікувані зиски від впровадження програми лояльності перевищують витрати на її реалізацію. Приблизно через 1,5 роки компанія

почне отримувати прибуток від впровадження програми лояльності. Виходячи з цих даних, можна зробити висновок, що компанія LANARS повинна впровадити програму лояльності персоналу. Це дозволить компанії підвищити свою конкурентоспроможність та отримати економічні зиски.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Армстронг М. Стратегічне управління людськими ресурсами: підручник. Лондон : Kogan Page, 2011. 328 с.
2. Ньютрон Дж. В., Девіс К. Поведінка людини на роботі: підручник. Мінесота : McGraw-Hill College, 1996. 624 с.
3. Оксінюк К. Організаційна поведінка: підручник. Харків : Ранок, 2000. 480 с.
4. Трофімов А. Феномен лояльності персоналу. URL: <http://eportfolio.kubg.edu.ua/data/conference/5409/document.pdf#page=77> (дата звернення: 10.10.2022)
5. Красовський Ю. Організаційна поведінка: навч. посіб. Харків : Юніті, 1999. 472 с.
6. Aranya N. An empirical study of theories of organizational and occupational commitment. U.K: Prentice Hall 1975. Vol. 97. p. 110
7. Дейнека О.С. Лояльність як компонент економічної культури. URL: <http://www.lispublic.com/index.php> (дата звернення: 10.10.2022)
8. Харський К.В. Благонадійність та лояльність персоналу. URL: <https://polygraph.ua/ru/harskij-k-blagonadezhnost-i-lojalnost-personala/> (дата звернення: 10.10.2022)
9. Назаров Н. Аналіз стану кадрової безпеки та лояльності персоналу промислових підприємств. *Проблеми економіки* : онлайн вид., м. Харків, 18 берез. 2015 р.
10. Назаров Н. Аналіз стану кадрової безпеки та лояльності персоналу промислових підприємств. *Проблеми економіки* : онлайн вид., м. Харків, 18 берез. 2015 р.
11. Kanter R.M. Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in Utopian communities. U.K: Prentice Hall 1968. Vol. 33. p. 499.

12. Панченко Н. ДІАГНОСТИКА ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. С. 101.

13. Galbraith J.K. Economics and Public Purpose. New York : Signet, 1973. P.176

14. Чистякова Т.Н. Лояльність персоналу URL: <https://ae.fl.kpi.ua/index.php/2227-6246/article/view/161552> (дата звернення: 10.10.2022)

15. Дослідження поведінки працівників: URL: <https://www.roberthalf.com/gb/en/about/press/employers-fear-45m-workers-could-be-move-year> (дата звернення 20.10.2023)

16. Дослідження лояльності персоналу. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2021/11/employee-loyalty-declining-how-to-build-it-back/> (дата звернення 10.11.2023)

17. Дослідження поведінки працівників. URL: <https://www.roberthalf.co.uk/press/employers-fear-45m-workers-could-be-move-year> (дата звернення 12.10.2023)

18. Дослідження впливу корпоративної культур на працівників. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling/hopes-and-fears.html> (дата звернення 30.10.2023)

19. Дослідження текучості кадрів у кризових ситуаціях. URL: https://www.achievers.com/wp-content/uploads/2020/10/012220_Achievers_ERR_124-1.pdf (дата звернення 11.10.2023)

20. Дослідження як фідбек впливає на працівників. URL: <https://www.inc.com/todd-nordstrom/4-unexpected-words-powerful-leaders-say-daily-to-inspire-others.html> (дата звернення 10.10.2023)

21. Дослідження впливу корпоративної культури на працівників. URL: <https://hrforecast.com/www.achievers.com/wp->

content/uploads/2020/10/012220_Achievers_ERR_124-1.pdf (дата звернення 10.10.2023)

22. Нематеріальне виробництво. Студопедія. URL: <https://studfile.net/preview/9726343/page:37/> (дата звернення 20.10.2023).

23. Система менеджменту. Формування системи менеджменту : електронний посібник. URL: https://stud.com.ua/58342/menedzhment/formuvannya_sistemi_menedzhmentu (дата звернення 04.10.2023)

24. Міжнародній класифікатор Nice Classification. URL: <https://www.wipo.int/classifications/nice/en/> (дата звернення 27.10.2023)

25. Частка ринку. Бізнес Дія: сайт. URL: <https://business.diia.gov.ua/en/handbook/impact—investment/dola—kompanii—na—rinku—viznacenna—ta—rozrahunok> (дата звернення 28.11.2023)

26. Ігнатюк А. І. Економіка галузевих ринків : навчальний посібник. К. : ВПЦ Київський університет, 2015, 448 с., 94 с.

27. «Доля компанії на ринку: визначення та розрахунок». Дія. Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/en/handbook/impact—investment/dola—kompanii—na—rinku—viznacenna—ta—rozrahunok> (дата звернення 27.05.2022)

28. Кирилюк А. О. Методика оцінювання рівня концентрації та монополізації економіки *Науковий вісник МДУ*. 2016. № 3, 66–72 с.

29. ІНН індекс: електронний посібник.. URL: <https://ua.nesrakonk.ru/hhi/> (дата звернення 23.05.2022)

30. Ігнатюк А. І. Економіка галузевих ринків: навчальний посібник. К.: ВПЦ Київський університет, 2015, 448 с.

31. Окрепкий Р. Б., Мигаль О. Ф. Методичні аспекти використання кількісних індикаторів концентрації товарного ринку та ступеня його монополізації. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 4. 81–88 с.

32. Методи оцінки лояльності персоналу. URL:
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5844#:~:text=Методологія%20оцінки%20лояльності%20персоналу%20навчального,цілей%20управління%20вищим%20навчальним%20закладом.> (дата звернення 28.10.2023)

ДОДАТОК А

Гайд для опитування працівників

1. Вхідні дані

Інтерв'ю було проведено у форматі онлайн опитування, до якої було запрошено 25 працівників компанії.

Мета інтерв'ю:

1. Визначення eNPS.
2. Визначення основних болій працівників.
3. Підтвердження або спростування маркетингових гіпотез.

2. Вступ

Вступне слово про компанію та подяка працівникам за те, погодились прийняти участь у заході, направленому на підвищення лояльності персоналу.

3. Список запитань

- На скільки ви задоволені своєю роботою в компанії ?
- Як ви оцінюєте свою готовність залишитися в компанії на тривалий термін?
- Що вас мотивує працювати?
- Що змушує вас відчувати стрес на роботі?
- Як часто ви стикаєтесь з оверворком?
- Оцініть рівень комунікації з HR-фахівцем компанії
- Чи вирішує ваші проблеми HR відділ?
- Щоб ви змінили у взаємодії з HR відділом?
- Як часто ви отримуєте позитивний фідбек на роботі від колег, коли є за що?
- Оцініть задоволеність від існуючого пакету соціальних вигід компанії?
- Чого вам не вистачає у пакеті соціальних вигід компанії?
- Що більше всього подобається у компанії?
- Що менше всього подобається у компанії?
- Як компанія може покращити ваше ставлення до неї?
- Наскільки ви готові рекомендувати компанію своїм друзям чи колегам?