

УДК 331.1

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-336-343

Дата надходження: 25.02.2026

Дата прийняття до друку: 23.03.2026

Дата публікації: 30.03.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ВПЛИВ ЗОВНІШНІХ ФАКТОРІВ НА РЕЗУЛЬТАТИ ВИМІРЮВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ МЕТОДОМ EMPLOYEE NET PROMOTER SCORE

Андрій Копил

Аспірант кафедри управлінських технологій, Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, email: kopylam@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5765-2397>

THE IMPACT OF EXTRANAL FACTORS ON MEASURING EMPLOYEE LOYALTY USING THE EMPLOYEE NET PROMOTER SCORE METHOD

Andrii Kopyl

Postgraduate of the Department of Management Technologies, KROK University, Kyiv, Ukraine, email: kopylam@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5765-2397>

Анотація. У статті досліджено вплив зовнішніх факторів (таких як війна, відсутність базових комунальних послуг, нічні терористичні атаки тощо) на результати вимірювання лояльності працівників організацій за допомогою методу Employee net promoter score (eNPS), а також інструменти та заходи, які можуть пояснити існуючі відхилення та покращити точність отриманих результатів. Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена поточною економічною та демографічною ситуацією в Україні, що оцінюється більшістю представників реального сектору економіки як «ресурсна криза». Особливу увагу привертає негативна ситуація на ринку праці України, що посилилась у вересні 2025 року із прийняттям рішення про дозвіл виїзду за кордон чоловікам віком до 22 років. Пошук нових працівників та утримання існуючих є одним найбільших викликів для бізнесу, що вимагає від організацій розуміння реального рівня лояльності працівників, запровадження нових інструментів та практик щодо підвищення лояльності працівників, а також управління цією лояльністю. Метою даної статті є дослідження методу eNPS в умовах війни та впливу на працівників багатьох нестандартних зовнішніх явищ, що, в свою чергу, можуть впливати на результати вимірювання рівня лояльності працівників організації і, як наслідок, надавати неточну інформацію керівникам організації. Таким чином, ще однією метою даної статті є надання практичних рекомендацій щодо перевірки результатів, отриманих за допомогою методу eNPS. Методологічною основою дослідження стали методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції, методи систематизації та узагальнення, метод опитування. Отримані наукові результати полягають у поглибленні теоретичних засад щодо впливу зовнішніх факторів на точність результатів, отриманих за допомогою методу eNPS. Запропоновано інструмент перевірки отриманих результатів. За результатами опитування 40 респондентів підтверджено гіпотезу, що зовнішні фактори можуть суттєво впливати на точність результатів, отриманих за допомогою методу eNPS, щодо рівня лояльності працівників організації. Перспективи подальших досліджень полягають в поглибленому аналізі впливу зовнішніх факторів на результати вимірювання лояльності працівників організацій за допомогою методу eNPS, а також інших методів, що гуртуються на опитуванні працівників, розробці методичних рекомендацій щодо використання організаціями методу eNPS в умовах війни та комплексною ресурсною кризи, аналізу результатів вимірювання лояльності працівників організацій та їх перевірки.

Ключові слова: лояльність, управління лояльністю, вимірювання лояльності працівників, employee net promoter score, eNPS.

Формули: 1, **рис.:** 4, **табл.:** 2, **бібл.:** 11

Abstract. The article examines the impact of external factors (such as war, the absence of basic utility services, nighttime terrorist attacks, etc.) on the results of measuring employee loyalty in organizations using the Employee Net Promoter Score (eNPS) method, as well as the tools and measures that can explain existing deviations and improve the accuracy of the obtained results. The relevance of the research topic is determined by the current economic and demographic situation in Ukraine, which is assessed by most representatives of the real sector of the economy as a “resource crisis.” Particular attention is drawn to the negative situation in the Ukrainian labor market, which intensified in September 2025 following the decision to allow men under the age of 22 to travel abroad. The search for new employees and the retention of existing staff constitute one of the greatest challenges for businesses, requiring organizations to

understand the actual level of employee loyalty, implement new instruments and practices to enhance employee loyalty, and manage this loyalty effectively. The purpose of this article is to investigate the eNPS method under wartime conditions and the influence of numerous non-standard external phenomena affecting employees, which, in turn, may influence the results of measuring organizational employee loyalty and consequently provide inaccurate information to organizational leaders. Thus, another objective of this article is to provide practical recommendations for validating the results obtained using the eNPS method. The methodological basis of the study includes methods of analysis and synthesis, induction and deduction, systematization and generalization methods, as well as a survey method. The scientific results obtained consist in deepening the theoretical foundations regarding the influence of external factors on the accuracy of results obtained through the eNPS method. Instrument for verifying the obtained results is proposed. Based on a survey of 40 respondents, the hypothesis that external factors can significantly affect the accuracy of results obtained through the eNPS method regarding the level of employee loyalty in an organization has been confirmed. Prospects for further research include an in-depth analysis of the impact of external factors on the results of measuring employee loyalty in organizations using the eNPS method, as well as other survey-based methods; the development of methodological recommendations for organizations regarding the use of the eNPS method under wartime conditions and a complex resource crisis; and the analysis and verification of employee loyalty measurement results.

Keywords: loyalty, loyalty management, employee loyalty measurement, employee net promoter score, eNPS.

Formulas: 1, **fig.:**4, **tab.:**2, **bibl.:** 11

Постановка проблеми.

Дослідження «Стан та потреби бізнесу в умовах повномасштабної війни, серпень 2024» (2024), що було проведено Центром розвитку інновацій, Офісом з розвитку підприємництва та експорту, Національним проектом Дія. Бізнес, стратегічним агентством Advanter Group у спільноті з міністерствами України визначило основні проблеми бізнесу, до топ-5 яких увійшли проблеми пов'язані з ресурсами, а саме – працівники (52,4% опитаних), платоспроможні клієнти (44,9% опитаних), капітал (31,4% опитаних). Національний банк України (далі – НБУ) в своєму Інфляційному звіті за жовтень 2025 року (2025) зазначає, що хоча в перші 9 місяців 2025 року пропозиція робочої сили зростала швидше, ніж попит, однак брак працівників зберігався. Незважаючи на те, що НБУ вважає, що можливість перетинати кордон чоловікам віком від 18 до 22 років наразі не справила помітного впливу на ринок праці, він визнає, також визнає що за опитуваннями підприємств близько

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Тема вимірювання лояльності працівників організацій є популярною серед вітчизняних та зарубіжних науковців та практиків, серед яких важливо відмітити F.Reichheld, D. Mayer, Piotr Sedlak, Dinesh N. & Nandhini Rajasekaran, Kristensen & Eskidsen, Котовська І., Коноваленко І.В. та інші. Особливу увагу зазначені дослідники приділяли методу опитування для

половини роботодавців відчули вплив виїзду. Це підтверджується і опитуванням, що було проведено ресурсом robota.ua (2025) серед 320 українських компаній. Так на запитання «Чи відчули ви зростання кількості звільнень серед працівників віком 18-22 років за останній місяць?» 71% респондентів відповіли ствердно.

Таким чином, ми можемо констатувати поглиблення ресурсної кризи в Україні, особливо що стосується трудових людських ресурсів. Даний контекст підтверджує важливість вимірювання лояльності персоналу з метою управління нею та утримання організаціями працівників. Разом з тим, враховуючи, що результати вимірювання лояльності працівників організацій впливають на прийняття управлінських рішень, вони мають бути точними, тобто відображати реальний стан лояльності працівників в конкретній організації, що не завжди можливо в умовах впливу екстремальних зовнішніх факторів.

визначення eMPS із-за його популярності та широкого використання в реальному секторі економіки.

Зокрема Hanaraveena L та M. Ayisha Millath (2024) в своєму дослідженні підкреслюють важливість усунення прогалин у задоволеності, залученості та лояльності працівників з метою покращення показників eNPS організації. Зазначається важливість розуміння

чинників, що впливають на eNPS. Дослідники також наголошують, що, визначаючи сфери для вдосконалення та розробляючи цільові стратегії, організації можуть покращити досвід працівників, сприяти досягненню бізнес-результатів і, зрештою, досягти сталого зростання та успіху. Вирішуючи виклики й використовуючи можливості, окреслені в цих проблемних питаннях, організації можуть розкрити повний потенціал своїх працівників і досягти довгострокового успіху.

Дуже важливе дослідження зробив польський вчений Piotr Sedlak (2020). Він досліджує ефективність показника eNPS як інструменту вимірювання задоволеності працівників у польських компаніях. Дослідження вказує на ризик введення в оману числовими значеннями через асиметричний характер класифікації відповідей. Автор наголошує на важливості поєднання eNPS із якісними методами вимірювання для досягнення більш комплексного розуміння настроїв працівників. Загалом стаття пропонує цінні висновки щодо використання eNPS в управлінні людськими ресурсами, просуваючи збалансований підхід до збору зворотного зв'язку від працівників, а також пояснюючи необхідність перехресної перевірки отриманих результатів.

Dinesh N. та Nandhini Rajasekaran (2018) розглядають eNPS для загального зростання організації. Вони зазначають, що eNPS є цінною метрикою для вимірювання задоволеності та лояльності працівників, що є ключовими чинниками організаційного зростання. Автори підкреслюють необхідність розроблення практичних стратегій на основі зворотного зв'язку від працівників для підвищення рівня задоволеності та формування позитивного робочого середовища. Таким чином, дослідники також наголошують на необхідності отримання додаткового зворотного зв'язку від працівників для вірного розуміння результатів eNPS.

Pär Löfstrand, Erika Wall, John Selander, Mikael Nordenmark, and Stig

Vinberg (2025) розглядають кореляцію між декількома методами оцінювання лояльності працівників в громадському секторі – eNPS та SEE (Sustainable Employee Engagement) та підкреслюють важливість зіставлення показників задля підтвердження точності результатів.

Стамбульська Х.Б. та Передало Х.С. (2022) роблять висновки eNPS дає змогу виявити проблемні та сильні сторони організації. Вони зазначають, що головна умова практичної користі від eNPS це готовність керівництва слухати членів свого колективу та взаємодіяти з ними.

Котовська І. (2025) досліджує eNPS, як інструмент оцінки лояльності працівників в світлі його порівняння з іншими інструментами.

Досліджуючи продуктивність праці в кризових ситуаціях Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021), використовують eNPS для розробки власного інструменту Performance Promoter Score. Додатково до стандартних питань методу eNPS дослідники додали ще одне – «що потрібно зробити, щоб підвищити оцінку всього на 1 пункт?». Автори роблять висновки, що додавання зазначеного питання надає керівництву набагато більше інформації для прийняття релевантних управлінських рішень.

Fernández-Beltrán, F., Bosovsky, G., & Rodríguez-Tarodo, A. (2023) в своєму дослідженні використовують метод eNPS щоб дослідити лояльність та залученість тимчасових працівників в організаціях для визначення якою мірою вони можуть виступати амбасадорами компанії. Автори дійшли низки висновків щодо того, як покращити інтеграцію цього типу працівників у компанії шляхом покращення внутрішньої комунікації та зміцнення корпоративної культури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про популярність цієї теми в науковому середовищі, однак дослідники нечасто оцінюють вплив зовнішніх факторів (таких як війна, відсутність базових комунальних послуг, нічні терористичні атаки тощо) на

результати вимірювання лояльності працівників організацій за допомогою методу eNPS, що є логічним, враховуючи унікальність українського контексту. Це підкреслює важливість дослідження впливу цих факторів, а також інструментів, які можуть допомогти проаналізувати та покращити застосування даного методу.

Формулювання цілей статті.

Метою даної статті є дослідження методу eNPS в умовах війни та впливу на працівників багатьох нестандартних зовнішніх явищ, що, в свою чергу, можуть впливати на результати вимірювання рівня лояльності працівників організації і, як наслідок, надавати неточну інформацію керівникам організацій. Таким чином, ще однією метою даної статті є надання практичних рекомендацій щодо перевірки результатів, отриманих за допомогою методу eNPS.

Методологічною основою дослідження стали методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції, методи систематизації та узагальнення, метод опитування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вважається, що метод розрахунку eNPS є елементарним, ефективним і не потребує жодних витрат,

оскільки може реалізовуватись за допомогою онлайн-опитування, а індекс обчислюється опрацьовуючи відповіді на два запитання:

-По шкалі від 0 до 10, наскільки вірогідно, що Ви порекомендуєте свою компанію в якості робочого місця своїм друзям та знайомим.

-Яка основна причина такої оцінки.

В залежності від отриманих результатів, всі працівники групуються за трьома категоріями:

-Промоутери (оцінка 9-10) – лояльні працівники, які відчують високу залученість та готові рекомендувати організацію у якості потенційного місця роботи своїм знайомим.

-Пасивні (оцінка 7-8) – нейтрально налаштовані працівники. Вони не критикують організацію, але зайвий раз не будуть її рекомендувати у якості потенційного місця роботи своїм знайомим. Якщо з'явиться більш вигідна пропозиція, готові змінити місце роботи.

-Критики (оцінка 1-6) – розчаровані місцем роботи і не готові рекомендувати організацію. Як правило мають негативне ставлення до організації, керівництва та, ймовірно, шукають нову роботу (Рис. 1).

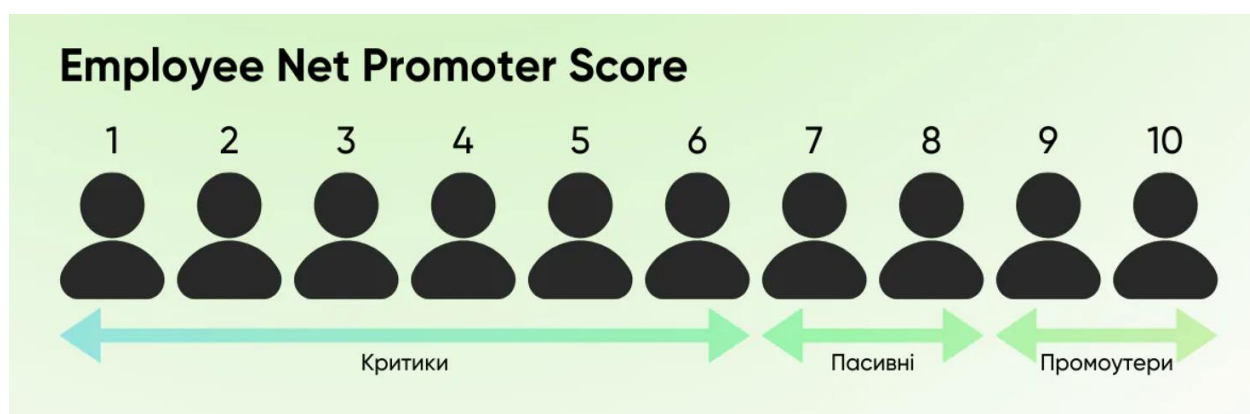


Рис. 1. Категоризація лояльності працівників за методом eNPS

Джерело: веб-ресурс <https://itexpert.work/>

Показник eNPS розраховується за формулою 1.

$$eNPS = \% (\text{Промоутери}) - \% (\text{Незадоволені}) \quad (1)$$

Вважається, що якщо показник вищий за 30%, то більшість працівників задоволені роботою в компанії. Якщо ж показник нижчий, то керівництву

необхідно звернути увагу на рівень залученості та задоволеності працівників.

Задля кращого розуміння впливу зовнішніх факторів на ефективність та точність методу eNPS, нами було висунуто наступну гіпотезу – eNPS може мати значну похибку внаслідок впливу зовнішніх факторів і для розуміння реального показника лояльності працівників організації має бути підкріплений додатковим даними.

Задля випробовування даної гіпотези нами було проведено опитування працівників двох організацій, що є частиною однієї мережі, і керівництво яких щорічно вимірює лояльність працівників за допомогою методу eNPS протягом тривалого періоду. Таким чином перед початком дослідження ми мали показники

eNPS, отримані 12 місяців тому. Участь працівників склала 100%.

Враховуючи висновки авторів, які досліджують питання eNPS, задля перехресної перевірки отриманих результатів, окрім стандартних питань методу eNPS було задано 40 додаткових питань/тверджень, які були розділені на категорії, що корелюються з показником eNPS, а саме: довіра до керівництва та організації, матеріальний стан працівника, зрозумілість роботи та необхідні ресурси, можливість для професійного зростання, підтримка та турбота керівництва, вигорання на робочому місці.

Працівникам пропонувалось оцінити твердження по п'ятибальній шкалі (Рис.2), де один це повна незгода з твердженням і п'ять це повна згода з твердженням.

| | | | | | | |
|---|--------------------------------|-----------------------|-----------------------------|--------------------|-----------------------------|-------------------------|
| На роботі у мене є можливість застосовувати свої сильні сторони | 1 Повністю не згоден | 2 Не згоден | 3 Деяк посередині | 4 Згоден | 5 Повністю згоден | Відмовляюсь відповідати |
|---|--------------------------------|-----------------------|-----------------------------|--------------------|-----------------------------|-------------------------|

Рис. 2. П'ятибальна шкала оцінювання

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Сумарно за зазначеними категоріями показники:

-сумарна оцінка яких є вищою за 4 вважаються позитивними;

-сумарна оцінка яких є нижчою 4 такими, що вимагають додаткової уваги та дослідження.

Дані, щодо процедури опитування та характеристики респондентів приведені в Таблиці 1.

Таблиця 1

Процедура опитування та характеристики респондентів

| | |
|---|---|
| Організації, що приймали участь в опитуванні | ТОВ «ФК «НУ» (фінансові послуги) ГС «ХоЮ» (соціальна діяльність) <i>назви приведені в абрєвіатурах для збереження анонімності працівників</i> |
| Кількість працівників, що прийняли участь в опитуванні: | 40 |
| Характеристики респондентів: | Вік: 25 – 60 років Тривалість роботи: 1 – 25 років 60% жінок, 40% чоловіків |
| Форма опитування | Анонімне онлайн анкетування за допомогою інструменту Microsoft Forms |

Джерело: складено авторами на основі власних досліджень

Разом з тим, додаткові категорії показали результати приведені в Таблиці 2.

Таблиця 2

Результати опитування за категоріями

| Категорія | Показник |
|--|----------|
| Довіра до керівництва та організації | 4,14 |
| Матеріальний стан працівника | 4 |
| Зрозумілість роботи та необхідні ресурси | 4,34 |
| Можливості для професійного зростання | 4,43 |
| Підтримка та турбота керівництва | 4,12 |
| Вигорання на робочому місці | 3,27 |

Джерело: складено авторами на основі власних досліджень

За результатами проведеного опитування та розрахунків, було визначено, що eNPS працівників досліджуваної організації складає 50%, що є позитивним, але на 21% меншим від показника, який було отримано 12 місяців тому. Додаткове опитування показало, що сумарні оцінки п'яти з шести категорій були вище 4, що

вважаються такими, що здійснюють позитивний вплив на лояльність працівників і, відповідно, на показник eNPS. Разом з тим один фактор (вигорання на робочому місці), отримав сумарну оцінку 3,27, що відповідно, має негативний вплив на показник eNPS і вимагає додаткової уваги та дослідження (Рис. 2).

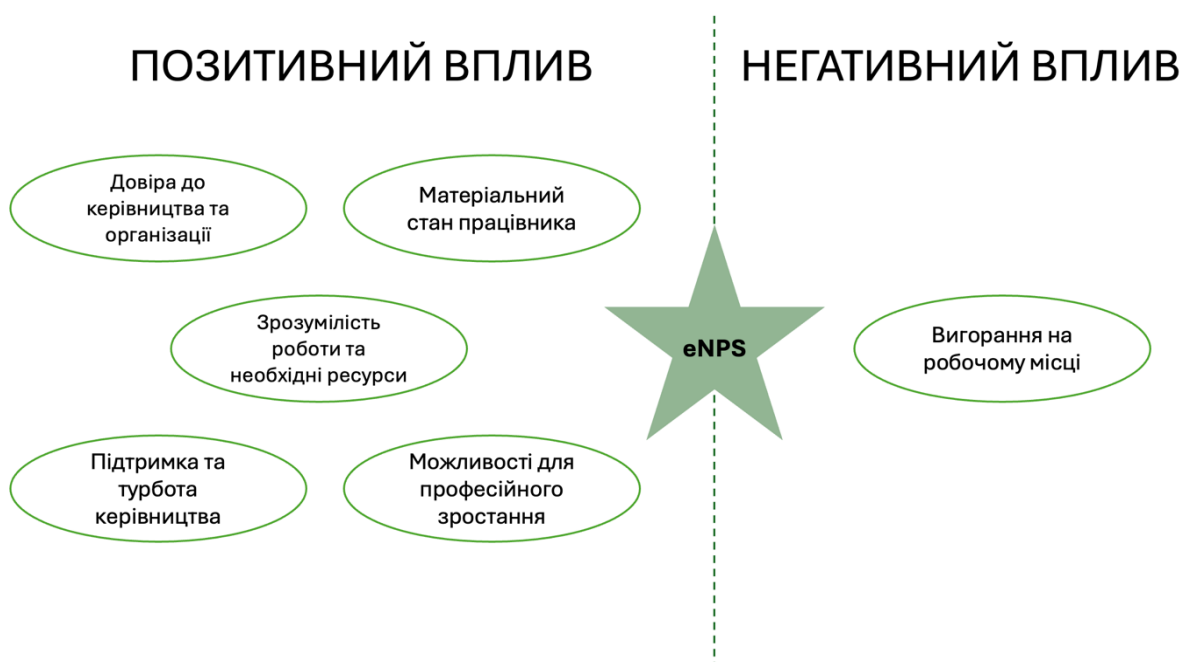


Рис. 3. Позитивний та негативний вплив на eNPS

Джерело: складено авторами на основі власних досліджень

Задля глибшого розуміння причин вигорання на робочому місці було проведено додаткове анонімне опитування всіх 40 респондентів, де працівникам було запропоновано описати дві основні причини вигорання на робочому місці. 100% опитаних працівників однією з

причин назвали загальну втому внаслідок недосипання та ворожих нічних атак. Таким чином, загальна втома внаслідок впливу зовнішніх факторів сприяла вигоранню працівників, що в свою чергу вплинуло на показник eNPS (Рис. 4).

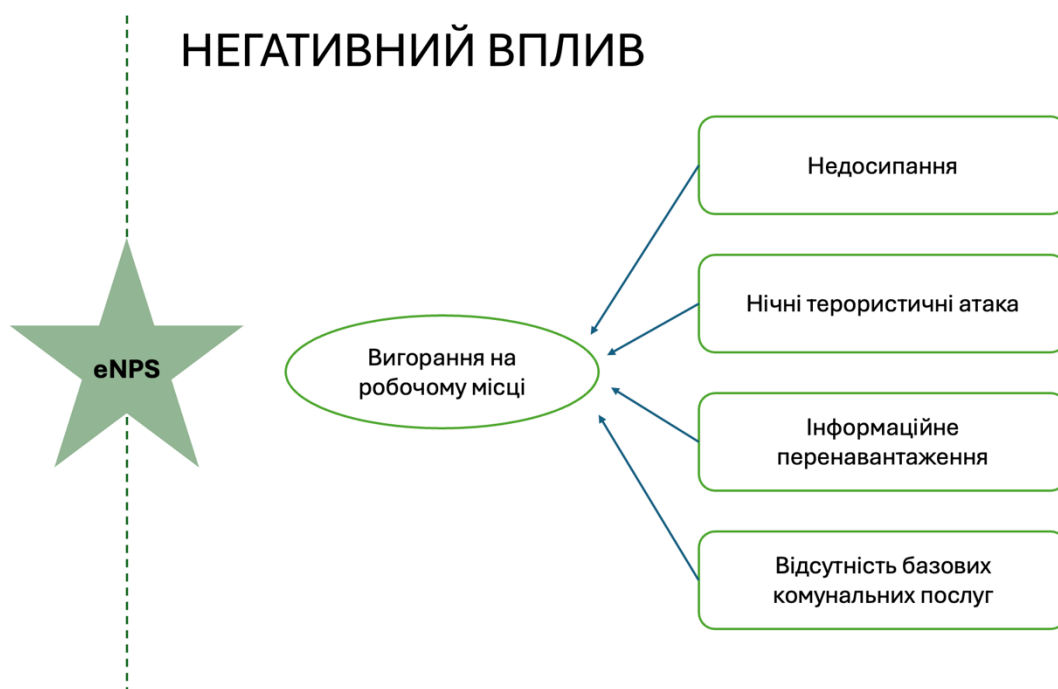


Рис. 4. Опосередкований вплив зовнішніх факторів на eNPS

Джерело: складено авторами на основі власних досліджень

Результати дослідження підтвердили гіпотезу, що eNPS може мати значну похибку внаслідок впливу зовнішніх факторів і для правильного розуміння реального рівня лояльності працівників організації eNPS має бути підкріплений додатковими даними. Тобто, при наявності деяких важких зовнішніх факторів (як от війна, терористичні атаки тощо) eNPS може не показати реальний рівень лояльності працівників організації, що, в свою чергу, може суттєво вплинути на прийняття релевантних управлінських рішень. Зазначена гіпотеза, а також метод eNPS, потребують додаткових досліджень, задля розробки рекомендацій щодо ефективного використання даного методу в українських реаліях та правильного розуміння його результатів

Висновки. Результати дослідження підтвердили гіпотезу, що eNPS може мати значну похибку внаслідок впливу зовнішніх факторів і для правильного

розуміння реального рівня лояльності працівників організації eNPS має бути підкріплений додатковими даними. Тобто, при наявності деяких важких зовнішніх факторів (як от війна, терористичні атаки тощо) eNPS може не показати реальний рівень лояльності працівників організації, що, в свою чергу, може суттєво вплинути на прийняття релевантних управлінських рішень.

Перспективи подальших досліджень полягають в поглибленому аналізі впливу зовнішніх факторів на результати вимірювання лояльності працівників організацій за допомогою методу eNPS, а також інших методів, що гуртуються на опитуванні працівників, розробці методичних рекомендацій щодо використання організаціями методу eNPS в умовах війни та комплексною ресурсною кризи, аналізу результатів вимірювання лояльності працівників організацій та їх перевірки.

Література:

1. Стан та потреби бізнесу в умовах повномасштабної війни, серпень 2024. (2024). Retrieved from <https://business.diaa.gov.ua/analytics/research/status-ta-potreby-biznesu-v-umovakh-povnomasshtabnoi-viiny>.
2. Національний банк України. Інфляційний звіт за жовтень 2025 року. (2025). Retrieved from https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q4.pdf.
3. Опитування ресурсу rabota.ua. (2025) Retrieved from <https://budni.robota.ua/recruiting/viyizd-cholovikiv-18-22-rokiv>.
4. Hanapraveena, L., & Ayisha Millath, M. (2024). Exploring the role of employee net promoter score (eNPS) in organizational development. *International Journal of Engineering Technology Research & Management (Ijetrm)*, 8(11), 417-428.
5. Sedlak, P. (2020). Employee Net Promoter Score (eNPS) as a Single-item Measure of Employee Work Satisfaction. An Empirical Evidence from Companies Operating in Poland. In Michałkiewicz & W. Mierzejewska (Eds.), *Contemporary organisation and management. Challenges and trends* (pp. 347–357). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. <https://doi.org/10.18778/8220-333-2.21>
6. Rajasekaran, M. N., & Dinesh, M. N. (2018). How net promoter score relates to organizational growth. *International Journal of Creative Research Thoughts*, 6(2), 2320-2882.
7. Löfstrand, P., Wall, E., Selander, J., Nordenmark, M., & Vinberg, S. (2025). Employee Engagement in Swedish Public Sector Organizations: The Impact of Organizational and Social Factors on Employee Net Promoter Scores. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 29(1), 40-58.
8. Стамбульська, Х. Б., & Передало, Х. С. (2022). Лояльність працівників: сутність та індикатор виміру. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, (2), 8.
9. Котовська, І. (2025). Залученість персоналу та її вплив на розвиток компанії. *Електронне наукове фахове видання "Соціально-економічні проблеми і держава"*, (1 (32)), 113-122.
10. Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Measuring performance during crises and beyond: The Performance Promoter Score. *Business Horizons*, 64(1), 149-160.
11. Fernández-Beltrán, F., Bosovsky, G., & Rodríguez-Tarodo, A. (2023). Strategies of employer branding with temporary workers: Possibilities and obstacles towards their integration as branding ambassadors.