

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 12.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.47>**

**УДК 331.101.3**

*М. Ф. Аверкина,*

*д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту організацій,*

*Національний університет «Львівська політехніка»*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1517-6434>*

*Х. І. Кочмар,*

*магістрат спеціальності менеджменту організацій та адміністрування,*

*Національний університет «Львівська політехніка»*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-9881-4008>*

**СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ЩОДО МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ  
ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА  
(НА ПРИКЛАДІ ЛКП “ЛЬВІВЕЛЕКТРОТРАНС”)**

*M. Averkyna,*

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Management*

*Organization Department, Lviv Polytechnic National University*

*K. Kochmar,*

*Master's Student in Management of Organizations and Administration Faculty,*

*Lviv Polytechnic National University*

**MODERN CHALLENGES REGARDING EMPLOYEE MOTIVATION  
AND INCENTIVES AT THE ENTERPRISE  
(BASED ON LCE «LVIVELECTROTRANS»)**

*У статті досліджено теоретико-методичні та прикладні аспекти мотивації персоналу в умовах нестабільного економічного середовища. В роботі наголошено, що в роботі підприємств, установ, організацій варто зосереджувати увагу на використанні матеріальних стимулів, які необхідно поєднувати з нематеріальними методами заохочення. На прикладі стратегічного комунального підприємства ЛКП “Львівелектротранс” проаналізовано сучасні виклики в управлінні людськими ресурсами: кадровий дефіцит, висока плинність кадрів, диспропорції в оплаті праці та застарілі підходи до стимулювання. Проведено діагностику чинної системи мотивації, виявлено її незбалансованість та “каральний” характер. Обґрунтовано доцільність переходу від витратної до інвестиційної моделі управління персоналом. Розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення системи мотивації, який включає впровадження грейдингу, перехід на бонусну систему KPI, посилення соціального захисту через добровільне медичне страхування та формування кадрового резерву. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів.*

*The theoretical, methodological, and applied aspects of personnel motivation in an unstable economic environment are examined in the article. The definition of motivation as a complex process of forming a system of motives and conditions that purposefully influence employee behavior has been clarified. It was established that for the conditions of a municipal enterprise, F. Herzberg's two-factor theory is the most relevant. Personnel assessment methods, in particular the “360 degrees” method, KPI and MBO, were also analyzed and their application for diagnosing the state of the enterprise was substantiated. Using the strategic utility company LCE «Lvivelectrotrans» as a case study, modern challenges in human resource management are analyzed: personnel shortages, high turnover, wage disparities, and outdated approaches to incentives. A difficult economic situation was revealed: despite the growth of income from the sale of services (more than 2 times), the enterprise remains operationally unprofitable due to the*

outpacing growth of prime cost. The study of personnel potential showed crisis trends: a reduction in the number of employees by 7.9%, a personnel deficit of 19% and a high level of staff turnover. A diagnosis of the current motivation system was conducted, revealing its imbalance and «punitive» nature. The expediency of transitioning from a cost-based to an investment-based personnel management model is substantiated. A transition to a differentiated remuneration system based on grading (increasing the guaranteed part of the salary to 80%) and the introduction of a transparent bonus system based on KPI is proposed. It is recommended to strengthen social protection through the introduction of a voluntary health insurance program. For career development, a program for forming a personnel reserve using the Assessment Center, the «360 degrees» assessment method, and the management by objectives (MBO) system has been developed. The economic justification confirmed the effectiveness of the measures: the projected annual economic effect will be UAH 6.5 million, ROI – 364.8%, and the payback period of investments – 2.6 months.

**Ключові слова:** мотивація персоналу, стимулювання, комунальне підприємство, плинність кадрів, KPI, грейдинг, кадровий резерв, ефективність праці.

**Keywords:** personnel motivation, incentives, utility company, staff turnover, KPI, grading, personnel reserve, labour efficiency.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** В умовах сучасної нестабільної економічної ситуації, що характеризується викликами воєнного стану, інфляційними процесами та постійними змінами на ринку праці, ефективність функціонування будь-якого підприємства перебуває у прямій залежності від якості та вмотивованості його людського капіталу. Персонал виступає ключовим ресурсом, здатним забезпечити адаптивність організації до змін, впровадження інновацій та надання якісних послуг. Особливої

гостроти це питання набуває для підприємств критичної інфраструктури, зокрема міського електротранспорту. Для ЛКП “Львівелектротранс”, яке є основою транспортної системи Львова, надзвичайно важливо утримувати кваліфікованих працівників та підвищувати їхню продуктивність. Специфіка діяльності підприємства – поєднання соціальної функції з жорсткими економічними викликами – вимагає нових підходів до управління персоналом. Традиційні методи матеріальної мотивації, що базуються на застарілих тарифних сітках та адміністративній системі покарань, втрачають свою ефективність і призводять до плинності кадрів. Водночас відсутність ефективних механізмів професійного розвитку обмежує потенціал співробітників. На цьому тлі існує нагальна потреба в аналізі сучасних викликів та удосконаленні системи мотивації, яка б гармонійно поєднувала матеріальні та нематеріальні стимули.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Теоретико-методичні засади мотивації праці та розвитку персоналу ґрунтовно висвітлені у працях вітчизняних та зарубіжних вчених. Фундаментальний внесок у розвиток теорій мотивації зробили класики менеджменту: І. Ансофф, Ф. Герцберг, П. Друкер, А. Маслоу, Е. Мейо, Ф. Тейлор. Проблематику мотиваційних механізмів досліджували також українські науковці: О. Амоша, Д. Богиня, Н. Гавкалова, А. Колот, М. Лукашевич, О. Шпикуляк, Д. Ядранський [11]. Зокрема, А. Колот визначає мотивацію як фактори, які стимулюють людину діяти, спрямовуючи її зусилля на досягнення мети [3]. М. Лукашевич розглядає мотивацію як систему форм і методів спонукання працівників [5]. Д. Ядранський акцентує увагу на тому, що мотивація – це процес формування системи умов, які чинять вплив на поведінку працівника [10]. Однак, попри значний науковий доробок, питання адаптації систем мотивації до специфічних умов комунальних підприємств в умовах кризи, кадрового дефіциту та обмежених фінансових ресурсів потребують подальшого вивчення та розробки практичних рекомендацій.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Виходячи з окресленої проблематики та необхідності пошуку дієвих інструментів управління персоналом на підприємствах критичної інфраструктури, метою статті є дослідження сучасних викликів щодо мотивації та стимулювання працівників на прикладі ЛКП «Львівелектротранс», проведення діагностики існуючої системи та обґрунтування комплексу заходів щодо її удосконалення для підвищення ефективності діяльності підприємства. Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі завдання:

- узагальнити теоретичні підходи до розуміння сутності мотивації та систематизувати сучасні методи стимулювання персоналу;

- здійснити аналіз організаційно-економічного стану ЛКП «Львівелектротранс» та виявити ключові тенденції у сфері управління людськими ресурсами;

- дослідити кількісні та якісні характеристики персоналу, оцінити рівень плинності кадрів та визначити основні причини відтоку працівників;

- провести діагностику чинної системи матеріальної та нематеріальної мотивації на підприємстві, виявити її недоліки та невідповідність сучасним викликам;

- розробити комплекс заходів з удосконалення системи мотивації, що включає впровадження грейдингу, системи KPI та інструментів професійного розвитку;

- здійснити економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів та розрахувати очікуваний ефект.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В основі сучасного розуміння мотивації лежить теза про те, що це складний, багатоаспектний феномен, який поєднує психологічні, управлінські та процесні складові. Узагальнюючи погляди науковців, мотивацію доцільно розглядати як динамічний процес узгодження внутрішніх рушійних сил працівника (його мотивів) із зовнішніми умовами діяльності підприємства.

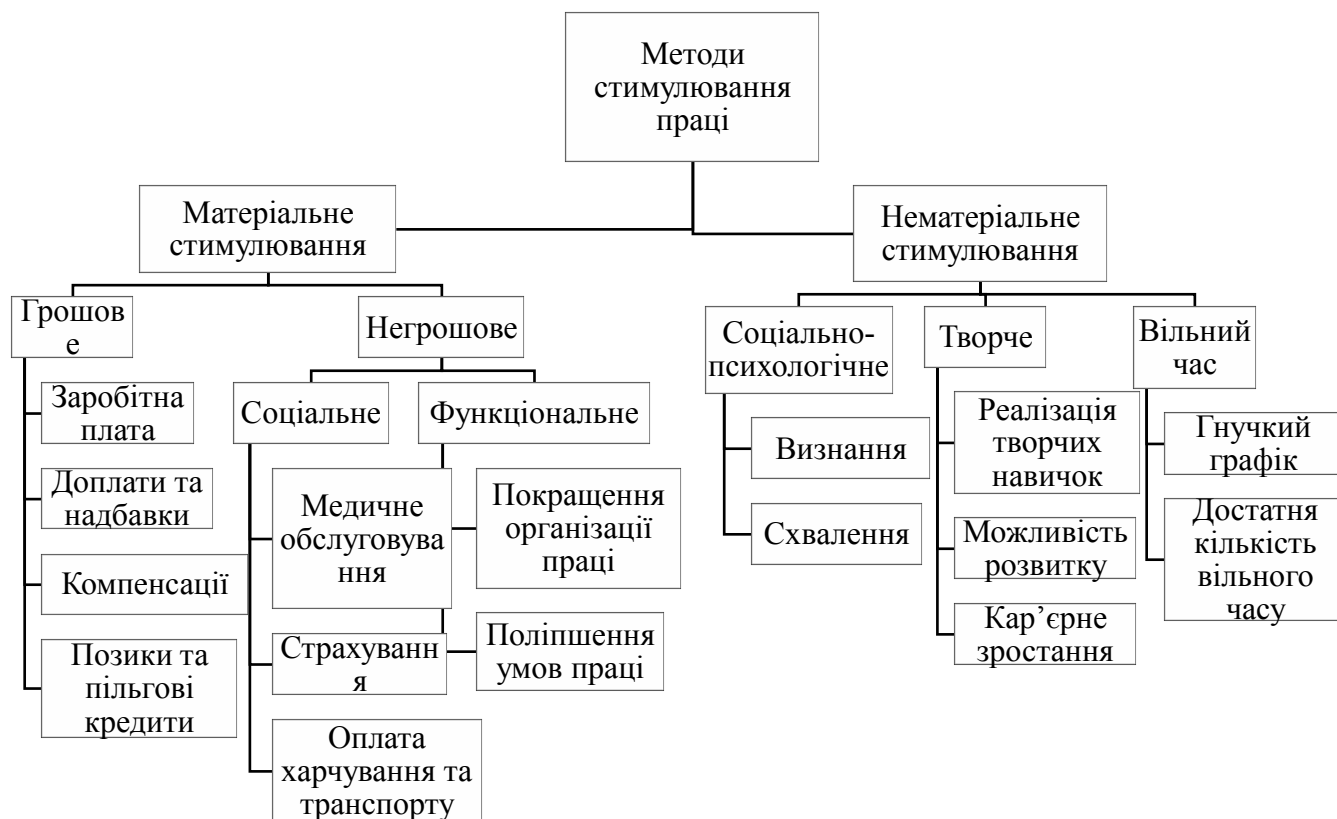
Фундаментом для сучасних досліджень стала ієрархія потреб А. Маслоу, яка визначила пріоритетність задоволення фізіологічних та безпекових потреб перед соціальними та потребами у самореалізації. Означений підхід був суттєво доповнений К. Альдерфером у теорії ERG, який згрупував потреби у категорії існування, взаємозв'язку та зростання. Водночас Д. Макклелланд змістив фокус дослідження на вищі психологічні потреби досягнення, приналежності та влади, довівши їхню значущість для управлінського персоналу та їх формування під впливом досвіду. Однак революційним для практики менеджменту став підхід Ф. Герцберга, яка є найбільш релевантною для аналізу ситуації на комунальному підприємстві. Вона чітко розмежовує фактори, що впливають на задоволеність працею:

- *гігієнічні фактори* (політика компанії, умови праці, рівень заробітної плати, стосунки в колективі). Їх відсутність або низька якість викликає незадоволення, але їх наявність сама по собі не мотивує до високої продуктивності, а лише створює нормальні умови;

- *мотиватори* (досягнення, визнання, зміст роботи, відповідальність, кар'єрне зростання). Саме ці фактори спонукають працівника працювати ефективніше та з більшою віддачею [1].

Ефективне управління персоналом неможливе без чіткого розуміння системи оцінювання поточного стану мотивації та важелі використання для його покращення. Саме тому дослідження методів оцінювання та стимулювання є ключовим етапом у побудові дієвої системи менеджменту на підприємстві. Під стимулюванням науковці розуміють вплив безпосередньо не на особистість, а на зовнішні обставини за допомогою благ – стимулів, які водночас спонукають робітника до певної поведінки [8].

В умовах сучасного виробництва використання матеріальних стимулів необхідно поєднувати з нематеріальними методами заохочення. А. О. Медік поділяє методи стимулювання на кілька категорій (рис. 1.).



**Рис. 1. Основні методи стимулювання праці [8].**

Щодо оцінювання персоналу, то цей елемент управління розглядається як система атестації персоналу, що застосовується в організації в певній модифікації. У той самий час це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, а також основа для вдосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації [6]. У цьому дослідженні автор зосередиться на кількох основних, найбільш використовуваних і результативних методах оцінювання персоналу, основні властивості яких порівняла Миронова Л.Г.:

**Таблиця 1. Основні методи оцінювання персоналу**

| Метод                                       | Ключова перевага                                                                | Сфера застосування (мета)                                                 |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <b>Атестація</b>                            | Низькі витрати та простота впровадження.                                        | Перевірка кваліфікації та відповідності займаній посаді (базовий рівень). |
| <b>Метод «360 градусів»</b>                 | Всебічна оцінка (керівник, колеги, підлеглі), виявлення сильних/слабких сторін. | Визначення потреб у навчанні та розвитку компетенцій керівників.          |
| <b>Ассесмент-центр</b>                      | Висока об'єктивність та комплексність оцінки (тести + кейси).                   | Формування кадрового резерву та відбір на керівні посади.                 |
| <b>Управління за цілями (МВО)</b>           | Орієнтація на результат, а не процес. Зв'язок цілей працівника і компанії.      | Планування кар'єри та оцінка ефективності менеджменту.                    |
| <b>КРІ (ключові показники ефективності)</b> | Зниження суб'єктивізму, прозорий зв'язок «результат – винагорода».              | Матеріальна мотивація: розрахунок премій для водіїв та слюсарів.          |

*Джерело: сформовано на основі [6]*

**Організаційно-економічна характеристика об'єкта дослідження.**

ЛКП «Львівелектротранс» є стратегічним суб'єктом господарювання, що забезпечує пасажирські перевезення електротранспортом у місті Львові. Для ефективного виконання статутних завдань на ЛКП “Львівелектротранс” побудована розгалужена лінійно-функціональна організаційна структура управління. Вона характеризується чіткою ієрархією та спеціалізацією підрозділів, що є необхідним для забезпечення безпеки перевезень. Управління здійснюється директором через чотирьох профільних заступників (головний інженер, з безпеки, з енергетики, з розвитку) та головного бухгалтера. Таке підпорядкування свідчить про те, що управління персоналом на підприємстві розглядається переважно крізь призму обліку витрат та кадрового діловодства, а не як стратегічна функція розвитку людського капіталу.

Аналіз динаміки основних економічних показників за 2021–2024 роки свідчить про складну ситуацію. Діагностика основних показників діяльності за 2021–2024 роки (див. табл. 2) свідчить, що підприємство функціонує в умовах складної економічної кон'юнктури. Валова виручка від реалізації демонструє стійку позитивну динаміку: показник зріс більш ніж у два рази – з 276,0 млн грн у 2021 році до 570,7 млн грн у 2024 році (темп приросту +106,8%). Таке

зростання зумовлене відновленням пасажиропотоку та переглядом тарифів. Проте паралельно відбувається стрімке зростання собівартості реалізованої продукції (+73,1%), що зумовлено подорожчанням електроенергії та матеріалів. Внаслідок цього підприємство залишається планово збитковим на рівні операційної діяльності: валовий збиток у 2024 році склав 107,9 млн грн. Виняткові прибутки фіксувалися лише за рахунок інших операційних доходів та бюджетних трансфертів. Позитивним сигналом є інвестиційна активність підприємства. Вартість активів за аналізований період зросла на 49,6% (до 2,25 млрд грн), а амортизаційні відрахування збільшилися на 146,2%. Це свідчить про активне оновлення рухомого складу та модернізацію інфраструктури за підтримки міського бюджету та міжнародних фінансових інституцій. Однак цей технічний розвиток вступає у протиріччя з кадровою політикою: інвестиції в «залізо» значно перевищують інвестиції в «людей».

**Таблиця 2. Динаміка та темпи приросту економічних показників  
(2021-2024 рр.)**

| № з/п | Показник                             | 2021 рік  | 2022 рік  | 2023 рік  | 2024 рік  | Темп приросту 2022/21, % | Темп приросту 2023/21, % | Темп приросту 2024/21, % |
|-------|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1     | Валова виручка, тис. грн.            | 276 033   | 332 417   | 464 538   | 570712    | + 20,4                   | + 68,3                   | + 106,8                  |
| 2     | Собівартість, тис.грн                | 392 148   | 463 538   | 571 706   | 678 699   | + 18,2                   | + 45,8                   | + 73,1                   |
| 3     | Валовий прибуток (збиток), тис. грн. | - 116 115 | - 131 121 | - 107 168 | - 107 987 | + 12,9                   | - 7,7                    | - 7                      |
| 4     | Активи, тис. грн.                    | 1 506 198 | 1 716 793 | 1 888 014 | 2 252 521 | + 14                     | + 25,3                   | + 49,6                   |
| 5     | Власний капітал, тис. грн.           | 575 234   | 713 098   | 585 509   | 774 422   | + 24                     | + 1,8                    | + 34,6                   |
| 6     | Фонд оплати праці, тис. грн.         | 224 776   | 528 055   | 284 074   | 307 605   | + 14,8                   | + 26,4                   | + 36,8                   |
| 7     | Соціальні відрахування, тис. грн     | 48 783    | 56 081    | 61 636    | 66 686    | + 15                     | + 26,3                   | + 36,7                   |
| 8     | Амортизація, тис. грн                | 60 760    | 78 674    | 120 545   | 149 603   | + 29,5                   | + 98,4                   | + 146,2                  |

*Джерело: сформовано на основі фінансової звітності підприємства.*

*Дослідження кількісних та якісних характеристик персоналу.*

Здійснений аналіз кадрового потенціалу ЛКП “Львівелектротранс” дозволив виявити тривожні тенденції. За період 2022–2024 років фактична чисельність працівників скоротилася на 103 особи (з 1306 до 1203 осіб), що становить майже 8% персоналу. При плановій потребі у 1484 особи, дефіцит кадрів становить 281 вакансію (19%). Це призводить до надмірної інтенсифікації праці наявних працівників, фізичного виснаження та зростання ризиків аварійності. Крім того, аналіз руху кадрів показує різке погіршення ситуації. Якщо у 2023 році коефіцієнт скорочення становив 1,4%, то у 2024 році він зріс до 6,8% (чисте скорочення на 85 осіб). Це свідчить про прогресуючий характер відтоку персоналу. Основними причинами звільнень, окрім зовнішніх факторів (мобілізація, міграція), є внутрішні економічні чинники: важкі умови праці водіїв (ранні підйоми, стрес, відповідальність), неконкурентна заробітна плата кваліфікованих робітників (слюсарів, електриків) порівняно з приватним сектором (розрив до 25% - див. табл. 3)), диспропорція в оплаті праці адміністративного персоналу та відсутність кар’єрних перспектив.

**Таблиця 3. Порівняльний аналіз заробітної плати  
ЛКП “Львівелектротранс” та ринку праці м. Львів**

| Категорія персоналу       | Середня зп на ЛКП (грн) | Медіана ринку м. Львів (грн) | Відхилення (+/-) | Висновок                                                       |
|---------------------------|-------------------------|------------------------------|------------------|----------------------------------------------------------------|
| Водій категорії «Т» / «D» | 25 000 – 35 000         | 27 500 – 40 000              | -10% ... 0%      | Конкурентна, але нижча за приватний сектор (таксі, логістика). |
| Слюсар / електрик         | 18 000 – 22 000         | 22 500 – 30 000              | -25%             | Неконкурентна. Високий ризик відтоку.                          |
| Інженер / економіст       | 20 000 – 28 000         | 22 000 – 28 000              | 0% ... -5%       | Ринкова. Зарплата відповідає середній.                         |

*Джерело: сформовано на основі звітності підприємства.*

Формально продуктивність праці (виробіток на одного працівника) зросла з 254,5 тис. грн у 2022 році до 474,4 тис. грн у 2024 році (див. табл. 4). Однак це зростання має інтенсивний та ціновий характер (зростання тарифів

та скорочення штату), а не якісний. Менша кількість людей виконує той самий обсяг роботи, що без адекватної компенсації призводить до вигорання.

**Таблиця 4. Розрахунок продуктивності праці персоналу**  
**ЛКП “Львівелектротранс”**

| Показник                                       | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік | Темп росту<br>2023/2022, % | Темп росту<br>2024/2023, % |
|------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------------------------|----------------------------|
| 1.Валова виручка, тис. грн                     | 332 417  | 464 538  | 570 712  | 139,7                      | 122,9                      |
| 2.Середня к-сть працівників, осіб              | 1306     | 1288     | 1203     | 98,6                       | 93,4                       |
| 3.Продуктивність праці, тис. грн/ос. (п.1/п.2) | 254,5    | 360,7    | 474,4    | 141,7                      | 131,5                      |

*Джерело: сформовано на основі звітності підприємства.*

Здійснений аналіз існуючої системи стимулювання на підприємстві дозволив виявити її недоліки та невідповідність сучасним вимогам:

- структура заробітної плати є незбалансованою. Гарантована частина (оклад/тариф) складає лише 50–60%. Решта – це надбавки та премії;

- система преміювання носить дестимулюючий («каральний») характер. Працівнику нараховується премія за замовчуванням, але за будь-яке порушення відбувається «депреміювання» (зняття відсотків). Це формує стратегію уникнення покарань, а не досягнення успіху;

- також спостерігається інверсія доходів: кваліфіковані інженери часто отримують менше, ніж водії, що знижує престижність інженерних посад;

- умови праці (гігієнічні фактори). Аналіз закупівель у системі Prozorro показав, що кошти спрямовуються лише на базові потреби (спецодяг, мийні засоби). Інвестиції у покращення комфорту (зони відпочинку, медичне страхування) відсутні;

- нематеріальна мотивація та розвиток. Ця складова розвинена найслабше. Система навчання (через Навчально-курсний комбінат) ефективно готує водіїв «з нуля» (технічні навички), проте розвиток управлінських компетенцій керівників середньої ланки фактично відсутній;

- немає прозорого кадрового резерву та механізмів кар’єрного планування. Результати соціологічного дослідження.

На основі проведеного аналізу та теоретичного базису (теорія Ф. Герцберга) розроблено комплексну програму вдосконалення системи мотивації ЛКП «Львівелектротранс»:

1) *Удосконалення матеріальної мотивації (грейдинг та KPI).* Пропонується змінити структуру заробітної плати, збільшивши гарантовану частину до 70–80% через впровадження системи грейдів. Для водіїв грейди залежатимуть від складності маршруту та інтенсивності руху, для адміністрації – від рівня компетенцій («вилки» окладів). Замість системи «депреміювання» пропонується перехід до бонусної системи на основі KPI. Розроблено карти показників для водіїв і для слюсарів:

**Таблиця 5. Карта KPI для водія трамвая/тролейбуса**

| Група показників | KPI (Індикатор)                       | Вага в бонусі        | Метод вимірювання                                                                                                   |
|------------------|---------------------------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Виробничі        | Виконання плану рейсів                | 40%                  | Дані GPS-трекінгу. Виконання > 98% графіку дає максимальний бал.                                                    |
| Технічні         | Відсутність технічних з'їздів з лінії | 20%                  | Журнал диспетчера. Бонус нараховується, якщо водій вчасно виявив несправність до виїзду, а не зламався на маршруті. |
| Якісні           | Відсутність обгрунтованих скарг       | 30%                  | Дані «Гарячої лінії міста». Відсутність скарг = 100% бонусу.                                                        |
| Економічні       | Економія електроенергії               | 20% + % від економії | Дані лічильника бортового комп'ютера.                                                                               |

*Джерело: сформовано авторами.*

**Таблиця 6. Карта KPI для слюсаря з ремонту**

| Група показників | KPI (Індикатор)                | Вага в бонусі | Метод вимірювання                                                                     |
|------------------|--------------------------------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Якість           | Відсутність повторних ремонтів | 40%           | Якщо вузол, який ремонтував слюсар, знову зламався протягом тижня – бонус анулюється. |
| Швидкість        | Дотримання нормативів часу     | 20%           | Виконання замовлення в межах нормо-годин.                                             |
| Дисципліна       | Стан робочого місця            | 10%           | Оцінка майстра зміни (чистота, порядок інструменту).                                  |

*Джерело: сформовано авторами.*

2) *Посилення соціального захисту.* Для задоволення потреби у безпеці рекомендовано впровадження програми Добровільного медичного страхування (ДМС) на умовах співфінансування (50% сплачує підприємство,

50% – працівник). По-перше, це зменшить кількість днів тимчасової непрацездатності (лікарняних) завдяки своєчасній діагностиці та якісному лікуванню. По-друге, стане сильною конкурентною перевагою при наймі.

**3) Розвиток персоналу та управління кар'єрою.** Для вирішення проблеми дефіциту управлінських кадрів пропонується: формування кадрового резерву через спрощену процедуру Ассесмент-центру (внутрішнє тестування професійних знань та психологічної стійкості + кейс-стаді), а також розвиток компетенцій керівників методом «360 градусів» (анонімна оцінка для виявлення потреб у навчанні). Крім того, важливим заходом є впровадження системи МВО (управління за цілями). Кар'єрне просування має бути прив'язане до виконання річних цілей SMART. Наприклад, розглянемо, як абстрактні посадові обов'язки трансформуються у конкретні цілі МВО (табл. 7).

**Таблиця 7. Начальник трамвайного маршруту**

| Ціль МВО                              | Критерій вимірювання                                                       | Вага цілі |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1. Забезпечення регулярності руху     | Виконання графіку руху не нижче 95%                                        | 40%       |
| 2. Зменшення технічних несправностей  | Кількість повернень у депо з технічних причин (не більше 2 на місяць)      | 30%       |
| 3. Підвищення культури обслуговування | Кількість обґрунтованих скарг пасажирів (зниження на 10% до минулого року) | 30%       |

*Джерело: запропоновано авторами.*

**4) Забезпечення інформаційної прозорості.** Створення цифрового «Порталу працівника» (чат-бот), де кожен зможе бачити свій табель, розрахунок зарплати та премії в режимі реального часу. Це підвищить довіру до системи нарахувань.

Розрахунок вартості заміни одного працівника (на прикладі водія) показав, що прямі втрати підприємства складають близько 30 000 грн (навчання, пошук, адаптація). При річній плинності близько 100 осіб, підприємство втрачає 3 млн грн щорічно. Це підтверджує тезу, що інвестиції в утримання персоналу є економічно виправданими. Кошторис витрат на впровадження заходів (ДМС, цифровізація, навчання) становить 1,4 млн грн (див. табл. 8).

**Таблиця 8. Кошторис проєкту вдосконалення системи мотивації**

| Захід                                         | Обґрунтування вартості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Сума, тис. грн |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 1.Добровільне медичне страхування (ДМС)       | Співфінансування для 300 ключових працівників (водії 1 класу, майстри). Середня ринкова ціна корпоративного полісу – 8 000 грн. Частка ЛКП – 50% (4 000 грн). 300 × 4000 грн.                                                                                                                                                                   | 1 200,0        |
| 2. Цифровізація (Чат-бот «Портал працівника») | Ринкова вартість розробки ІТ-рішення (ТЗ, дизайн, бекенд, інтеграція з 1С, тестування).                                                                                                                                                                                                                                                         | 150,0          |
| 3. Навчання та Ассесмент-центр                | Витрати на друк матеріалів для тестування, кейси, канцелярію та організацію кава-брейків для внутрішніх тренінгів (без залучення зовнішніх тренерів) (*папір, друк анкет і тестів (500 сторінок) ≈ 5 000 грн. Канцтовари (ручки, планшети, маркери) ≈ 5 000 грн. Кава/чай/вода для учасників (групи по 10-15 осіб, кілька сесій) ≈ 40 000 грн). | 50,0           |
| РАЗОМ прямих інвестицій (I <sub>пр</sub> )    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 1 400,0        |

*Джерело: запропоновано авторами.*

Прогнозований сумарний річний економічний ефект від реалізації проєкту складе 6,5 млн грн. Джерела ефекту:

- економія від зниження плинності кадрів на 20% (600 тис. грн);
- додатковий дохід від підвищення регулярності руху на 1% завдяки мотивованим водіям та слюсарям (5,7 млн грн);
- економія на оплаті лікарняних (200 тис. грн).

Показники ефективності проєкту є високими, що свідчить про доцільність впровадження запропонованих заходів (табл. 9).

**Таблиця 9. Показники ефективності проєкту**

| Показник                                                       | Сума, тис. грн |
|----------------------------------------------------------------|----------------|
| 1. Прямі інвестиційні витрати I <sub>пр</sub>                  | 1 400,0        |
| 2. Сумарний річний ефект E                                     |                |
| 2.1. Економія від зниження плинності                           | 600,0          |
| 2.2. Додатковий дохід від регулярності руху                    | 5 707,1        |
| 2.3. Економія на лікарняних                                    | 200,0          |
| РАЗОМ Ефект E <sub>заг</sub> :                                 | 6 507,1        |
| 3. Чистий економічний ефект E <sub>заг</sub> - I <sub>пр</sub> | 5 107,1        |

*Джерело: запропоновано авторами.*

Розрахунок коефіцієнта рентабельності інвестицій (ROI):

$$ROI = \frac{E_{\text{заг}} - I_{\text{пр}}}{I_{\text{пр}}} \times 100\% = \frac{6507,1 - 1400}{1400} \times 100\% = 364,8\%$$

Термін окупності  $T_{\text{ок}}$ :

$$T_{\text{ок}} = \frac{I_{\text{пр}}}{E_{\text{заг}}} \times 12 \text{ міс.} = \frac{1400}{6507,1} \times 12 \approx 2,6 \text{ міс.}$$

Проект окупається менш ніж за 3 місяці.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** У статті на основі проведеного дослідження виявлено, що проблемі мотивації, стимулювання працівників та імплементація відповідних методів у практику вітчизняних підприємств (установ, організацій) присвячена значна кількість наукових доробків, які спонукали авторів провести дослідження на прикладі ЛКП “Львівелектротранс”. В ході дослідження встановлено, що існуюча система мотивації на ЛКП “Львівелектротранс” не відповідає сучасним викликам, характеризується дисбалансом та застарілими методами стимулювання, що призводить до плинності кадрів та кадрового дефіциту. Запропонований комплексний підхід до удосконалення системи мотивації, що базується на теорії Ф. Герцберга, передбачає забезпечення належного рівня гігієнічних факторів через впровадження грейдингу та медичного страхування; активізацію мотиваторів через прозору систему KPI, формування кадрового резерву та управління кар’єрою за цілями (MBO). Реалізація розроблених заходів дозволить не лише стабілізувати кадровий склад стратегічного підприємства, але й отримати значний економічний ефект (6,5 млн грн/рік) з терміном окупності інвестицій менше 3 місяців. Це підтверджує доцільність трансформації підходів до управління персоналом від «витратної» до «інвестиційної» моделі.

### Література

1. Acquah, A. (2021), “Literature review on theories of motivation”. *Scientific Journal of Human Resource Management*, № 3 (15), pp. 25-29.

2. Vakouftsis, D. (2024), "Human Resources Management and Motivation". *Knowledge - International Journal*, vol. 65.1, pp. 25-30.
3. Колот, А.М. (2014) "Мотивація та мотиваційний процес на промисловому підприємстві: сучасне розуміння, основні положення", *Вісник НТУ «ХПИ»*, № 64. с. 32-39.
4. Opendatabot. "ЛКП "Львівелектротранс": досьє компанії", available at URL: <https://opendatabot.ua/c/03328406> (дата звернення 11 Листопада 2025).
5. Лукашевич, М. П. (2010), "Людина у ринковому суспільстві: сучасний соціологічний дискурс", *Ринок праці та зайнятості населення*, с. 118-128.
6. Миронова, Л. Г. (2011) "Сучасні методи оцінювання персоналу підприємств. 2011. № 214. 5 с. available at URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/f661d2af-9e96-469d-b8b2-8c49d5f8384/content> (дата звернення 10 Листопад 2025).
7. Prozorro, (2016) "Публічні закупівлі ЛКП "Львівелектротранс". URL: <https://prozorro.gov.ua/uk/search/tender?page=1&buyer=03328406> (дата звернення 20 Листопада 2025).
8. Храпкіна, В. В., Борецька, Е. Т. (2021), "Сучасні методи стимулювання праці", *Modern Economics*, № 27, с. 215-220.
9. Ядранський, Д. М. (2014), "Мотивація праці як складова економічної стратегії підприємства": дис. ... канд. екон. наук. Дніпропетровськ, 235 с.
10. Янієва, Д. Д. (2024), "Формування механізмів мотиваційного впливу в системі організаційної культури підприємства": кваліфікаційна наук. праця на правах рукопису. : дис. ... д-ра філософії. Харків, 235 с.

## References

1. Acquah, A. (2021), "Literature review on theories of motivation", *Scientific Journal of Human Resource Management*, vol. 15, no. 3, pp. 25-29.

2. Vakouftsis, D. (2024), "Human Resources Management and Motivation", *Knowledge - International Journal*, vol. 65, no. 1, pp. 25-30.
3. Kolot, A.M. (2014), "Motivation and motivational process at an industrial enterprise: modern understanding, basic provisions", *Visnyk NTU «KhPI»*, vol. 64, pp. 32-39.
4. Opendatabot (2016), "LCE "Lvivelectrotrans": company dossier", available at: <https://opendatabot.ua/c/03328406> (accessed 20 November 2025).
5. Lukashevych, M.P. (2010), "Human in a market society: modern sociological discourse", *Rynok pratsi ta zainiatosti naseleennia*, pp. 118-128.
6. Myronova, L.H. (2011), "Modern methods of personnel assessment of enterprises", *Problemy materialnoyi kultury – ekonomichni nauky*, vol. 214, available at: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/f661d2af-9e96-469d-b8b2-8c49d5f8384/content> (accessed 10 November 2025).
7. Prozorro (2016), "Public procurement of LCE Lvivelectrotrans", available at: <https://prozorro.gov.ua/uk/search/tender?page=1&buyer=03328406> (accessed 20 November 2025).
8. Khrapkina, V.V. and Boretska, E.T. (2021), "Modern methods of labor stimulation", *Modern Economics*, vol. 27, pp. 215-220.
9. Yadranskyi, D.M. (2014), "Labor motivation as a component of the economic strategy of the enterprise", Ph.D. Thesis, Economics, Dnipropetrovsk University of Economics and Law, Dnipropetrovsk, Ukraine.
10. Yanieva, D.D. (2024), "Formation of mechanisms of motivational influence on the system of organizational culture of the enterprise", Ph.D. Thesis, Management, Kharkiv National Economic University, Kharkiv, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 28.11.2025 р.*