

## УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

СПІЩИНА Ангеліна

Національний транспортний університет

<https://orcid.org/0000-0001-9730-6249>

e-mail [angel7a@ukr.net](mailto:angel7a@ukr.net)

НЕСТЕРЕНКО Олександр

Національний транспортний університет

<https://orcid.org/0009-0003-4686-877X>

e-mail [Nesterenko1212@gmail.com](mailto:Nesterenko1212@gmail.com)

*Стаття присвячена дослідженню мотивації праці як засобу підвищення ефективності роботи підприємств транспортної галузі в умовах цифровізації. Визначено функціонування ринку транспортних послуг для ефективного забезпечення соціально-виробничого комплексу країни. Надано характеристику та проаналізовано попит та пропозицію ринку перевезень, визначено зовнішні та внутрішні чинники, які впливають на ринок транспортних послуг. Здійснено огляд останніх досліджень з управління персоналом в умовах цифровізації та підкреслено значний вплив цифрових технологій на розвиток персоналу та його мотивацію.*

*На підставі вивчення існуючих підходів до розуміння змісту поняття «мотивація» та виокремлення його основних аспектів сформовано трактування поняття «мотивація». Наведено групи факторів, що впливають на мотивацію працівників та їх характеристика. Виділено два типи соціальних факторів, які впливають на мотивацію працівників та розкрито їх зміст. Розглянуті також особистісні фактори, що впливають на мотивацію працівників, які визначаються індивідуальними потребами і охоплюють всі аспекти життя людини. Обґрунтовано основні тренди мотивації персоналу в умовах воєнного стану.*

*Ключові слова: транспортна галузь, підприємство, цифровізація, персонал, мотивація, фактори, що впливають на мотивацію, економічні фактори, соціальні фактори.*

<https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-40>

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ І ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

За умов економічної нестабільності, прояву кризових явищ проблема зниження витрат і підвищення ефективності управління якістю транспортних та інших сервісних послуг стає основою функціонування будь-якого бізнесу.

Транспортні підприємства стикаються з багатьма проблемами, що спричинені військовими діями, зростанням цін на паливо, застаріваючим рухомим складом, низькою якістю послуг, відсутністю або недосконалістю фінансових інструментів тощо.

Економічна ситуація, що склалася на ринку транспортних послуг, свідчить про необхідність пошуку нових резервів економії, проведення робіт з перегляду низки процесів з метою зниження витрат, оптимізації їх рівня та підвищення якості.

Основною тенденцією сучасного світового ринку транспортних послуг є активне впровадження інформаційних, телекомунікаційних та комп'ютерних технологій. Практично всі види транспорту зазнають значного впливу процесів цифровізації та інтелектуалізації. Формування глобального ринку транспортних послуг здійснюється на основі принципово нових систем управління, які інтегруються в єдиний інформаційний простір[15].

Цифровізація та автоматизація процесів є не тільки засобом зменшення витрат й уникнення людських помилок, але й важливим інструментом для адаптації до нових умов ведення бізнесу, зокрема в умовах цифрової трансформації економіки. Особливу актуальність мають програмні рішення, що дозволяють в режимі реального часу отримувати та обробляти інформацію про стан транспорту, вантажів, а також відстежувати ефективність виконання рейсів. Завдяки таким рішенням підвищується прозорість операцій, зменшується кількість збоїв у роботі та покращується якість обслуговування клієнтів[8].

Існуючі програмні продукти для управління транспортними засобами зазвичай обмежуються базовими функціями відстеження маршрутів і ведення обліку рейсів, що не завжди дозволяє повною мірою автоматизувати процеси планування та виконання перевезень. Відсутність можливості своєчасного аналізу ефективності використання транспортних засобів, моніторингу технічного стану автомобілів та управління вантажними перевезеннями в реальному часі призводить до неефективного використання ресурсів, збільшення простоїв та зниження рентабельності операцій[15].

Крім того, сучасні виклики вимагають підвищення рівня комунікації між різними учасниками логістичного процесу – від логістів до водіїв і клієнтів. Це потребує інтеграції різних

інформаційних систем та підходів до управління, що дозволить забезпечити швидкий доступ до даних та узгодженість дій усіх сторін.

Таким чином, основною проблемою є необхідність розробки інноваційних цифрових рішень, які б забезпечували комплексну автоматизацію процесів управління автопарком та дозволяли оперативно вирішувати питання, пов'язані з перевезеннями, технічним обслуговуванням транспортних засобів та інформуванням клієнтів про стан їхніх замовлень [8].

Перед транспортними підприємствами постала нагальна потреба у відновленні показників роботи до довоєнного рівня, швидкому реагуванні на зовнішнє середовище та адаптації до умов сьогодення, визначенні конкурентних переваг, а також відновлення рівня соціально-економічної безпеки. Основним ресурсом для будь-якого підприємства є людські ресурси, від роботи яких залежать показники діяльності, виконання планів, можливості розвитку. Важливим питанням є ефективне використання персоналу, що вимагає якісного управління ними. Здійснення управління персоналом покликане забезпечити раціоналізацію використання всіх працівників, організацію їх праці, дослідження проблем, впровадження методів стимулювання. Саме тому важливим питанням, в умовах цифровізації економіки, є зміцненні економіки країни та відновлення роботи транспортних підприємств, зростання конкурентоспроможності, рівня безпеки, що потребує раціонального використання людських ресурсів.

Війна в Україні суттєво змінила мотиви людей до праці, вплинула на їх першочергові інтереси, потреби, а відтак, виникла необхідність у дослідженні управління мотивацією персоналу в умовах тривалого продовження військових дій, виникнення та поширення усе нових видів ризиків і загроз [16].

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Проблема управління персоналом в умовах цифровізації знайшла своє відображення в ряді наукових публікацій, в яких також розглядаються як позитивні, так і негативні аспекти впровадження цифрових технологій. До основних переваг відносять підвищення ефективності роботи HR-відділу, швидкість обробки інформації та можливість зосередитись на стратегічних аспектах управління.

Зокрема, результати дослідження передумов, викликів та драйверів цифрової трансформації вітчизняних вчених відзначені у наукових роботах І. Струтинської. Важливий аспект розвитку нових цифрових компетенцій управління персоналу, як передумови успішного функціонування підприємств, забезпечення їх конкурентоспроможності на основі цифрових технологій, досліджується вченими Г. Лопушняк, А. Станченко [8].

Питання мотивації персоналу та її ролі у забезпеченні ефективного функціонування підприємств досліджується в наукових працях таких українських вчених, як Бондар Т.В. [4], Васюта В.Б. [9], Колот А.М. [12], Кузьмін О.Є. [13], Федоришина Л.М. [18], Цимбалюк С.О. [12] та ін. Питання мотивації персоналу також широко досліджене в літературі, зокрема, у працях таких науковців, як Н.М. Богацька [2], Боденчук Л.Б. [4], Ведерніков, Л.В. Волянська-Савчук, О.О. Чернушкіна [5], Е.Г. Пустовит, Е.В. Басюк [6], С. Занюк [7]. Разом з тим, мінливі умови функціонування підприємств вимагають поглиблення досліджень з питань мотивації праці як засобу підвищення ефективності роботи підприємства.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є дослідження теоретичних основ формування ефективної системи мотивації праці персоналу транспортних підприємств, виявлення та систематизація викликів, які зумовлені цифровізацією та обґрунтування тенденцій необхідних для трансформацій під впливом фактору невизначеності зовнішнього середовища в умовах воєнного стану.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

Ринок транспортних послуг – велика відкрита синергетична система, що має траєкторію розвитку в просторі та часі. В сучасному світі транспорт відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності господарського розвитку та забезпеченні потреб суспільства. З кожним роком зростає обсяг транспортних перевезень, підвищується рівень складності та різноманітності вимог до транспортних систем. Щоб впоратися з цими викликами та підтримувати стабільний розвиток, транспортні підприємства повинні активно впроваджувати в своїй діяльності сучасні інноваційні технології [15].

Останні десятиліття характеризуються стрімким поступом цифрових технологій у всі сфери господарювання. Швидкісні технології передачі даних, штучний інтелект, хмарні обчислення, аналітика даних, блокчейн призводять до зміни механізмів управління організаціями, що шукають ефективні шляхи адаптації до умов швидкозмінного середовища, зберігаючи свою конкурентоспроможність. Звичайно відповідні трансформаційні процеси торкаються сфери управління персоналом[1].

Цифровізація менеджменту персоналу дозволяє автоматизувати безліч рутинних HR завдань та виводить усі напрямки роботи менеджерів на принципово новий рівень, забезпечуючи підвищення їхньої ефективності. У сучасному HR використовують різноманітні технології для здійснення бізнес-процесів менеджменту персоналу. Вони можуть бути застосовані у всіх аспектах HR менеджменту, а саме: рекрутинг, онбординг, мотивування, навчання та розвиток, оцінювання, HR аналітика, управління трудовою кар'єрою тощо[8].

Впровадження цифрових технологій у сфері управління кадрами стає обов'язковою умовою для організацій, що прагнуть адаптуватися до швидкозмінного світу викликів, забезпечити ефективність бізнес-процесів і мотивувати співробітників до професійного та особистісного розвитку[8].

Система мотивації персоналу підприємства характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства[2]. Зміни у середовищі функціонування українських підприємств, зумовлені повномасштабним військовим вторгненням росії, трансформують саме поняття мотивації персоналу, зміщуючи акценти на мотиви і стимули, які будуть дієвими у нових екстерналіях. В узагальненому вигляді різні точки зору сучасних дослідників до визначення сутності мотивації наведено в таблиці 1:

Таблиця 1

Визначення поняття «мотивація» сучасними дослідниками

Науковці	Зміст поняття
Богацька Н.М.	Мотивація - є внутрішнім та зовнішнім спонуканням суб'єкта діяльності до певної дії з метою отримання конкретних результатів.
Бондар Т.В.	Мотивація - це комплекс усіх мотивів, які впливають на поведінку людини.
Васюта В.Б.	Мотивація - це функція керівництва, що полягає у формуванні в працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати з повною віддачею), а також у довгостроковому впливі на працівника з метою зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу.
Ведерніков М.Д, Волянська-Савчук Л.В, Чернушкіна О.О.	Мотивація - процес спонукання людей до праці, включаючи використання стимулів поведінки людини для досягнення особистих або організаційних цілей.
Занюк С.О.	Мотивація - сукупність факторів, що визначають діяльність людини (мотиви, потреби, ситуативні чинники, що визначають поведінку людини).
Кузьмін О.Є.	Мотивація - це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації
Магас Н., Парфенюк Є., Стойко Г. [	Мотивація повинна спонукати максимально задовільними бажання працівників, розвитку їх творчих здібностей, які підприємство повинно використовувати для задоволення власних інтересів.
Федоришина Л.М.	Мотивація - це цілеспрямований процес формування такої поведінки персоналу, що сприятиме досягненню як особистих, так і поставлених підприємством цілей в найповнішій мірі.
Пустовит Е.Г., Басюк Е.В.	Мотивація - процес спонукання працівників до праці, у якому використовуються мотиви поведінки людини з метою задоволення власних потреб за рахунок трудової діяльності.

Так, у науковій літературі виділяють такі основні аспекти щодо природи поняття «мотивація»:

1. Мотивація - це спонукання людей до дії та праці; процес стимулювання людей до участі в діяльності, спрямованій на досягнення їх цілей.
2. Сукупність мотивацій і факторів, що спонукають до досягнення цілей.
3. Психічні процеси, явища та процеси, що визначають певні навмисні поведінки людини.
4. Внутрішня сила і воля людини до досягнення мети.
5. Функція управління.

Таким чином, на основі проведеного дослідження можна визначити поняття «мотивація» як функцію управління, що виконується в процесі спонукання людей до дій і діяльності шляхом

впливу на фактори, психічні процеси, явища, мотиви для забезпечення досягнення цілей підприємства.

Мотивація працівників є функцію управління, яка реалізується в процесі спонукання людей до праці, дії за рахунок цілеспрямованого впливу на явища, фактори, психічні процеси, мотиви для забезпечення досягнення цілей підприємств транспортної галузі[4].

На нашу думку, мотивація – це сукупність заходів впливу на персонал, що мають синергетичний ефект та призводять до підвищення зацікавленості працівників у досягненні підприємством стратегічної мети функціонування на ринку, оптимізують комунікаційну взаємодію між керівництвом та персоналом та покращують соціально-економічний та психологічний стан персоналу підприємства.

В свою чергу досліджуючи особливості мотиваційного механізму після введення воєнного стану, Герасименко О.О. відмічає, що фокус у механізмах мотивації персоналу було перенесено на підвищення заінтересованості працівників у збереженні робочих місць та створенні умов для продовження трудової діяльності з відповідною винагородою за працю [10]. На думку Козак К.Б., під час воєнного стану для кожного працівника визначальними є задоволення його базових потреб у безпеці, захисті та відпочинку [11]. Серeda О.Г. та Швец Н.М. також підкреслюють, що одним з найважливіших аспектів мотивації стало забезпечення безпеки співробітників на робочих місцях, а також відмічають необхідність забезпечення моральної підтримки для працівників, що може включати проведення спеціальних тренінгів з психології та забезпечення доступу до професійних консультантів. Таким чином в умовах воєнного стану акцент в системі мотивації зміщується, передусім, у бік задоволення нематеріальних потреб [16].

Процес мотивації, незалежно від середовища функціонування підприємства, напрямів його діяльності та специфічних особливостей функціонування, є органічною складовою процесу управління. Підхід до функції мотивації на підприємстві як до процесу має на меті тривалість його в часі та просторі, а також виокремлення певних етапів. Узагальнюючи погляди різних науковців, можна представити весь процес мотивації у послідовності наступних етапів (рис. 1).

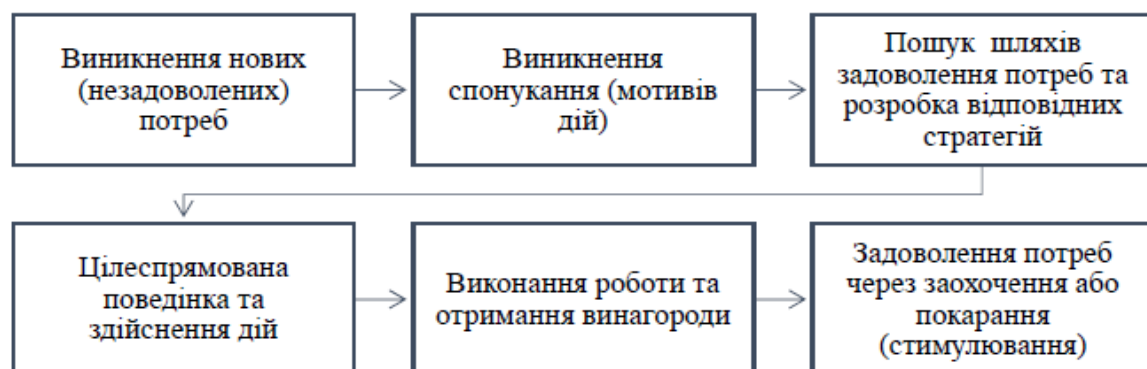


Рис. 1. Послідовність мотиваційного процесу в системі управління

Як видно з рис. 1, мотиваційний процес є цілеспрямованим. Цілі, яких прагне досягнути працівник, розглядаються керівниками в якості стимулів, що приваблюють даного індивіда. Досягнення намічених цілей виражається у задоволенні потреб шляхом дій і тим самим з'являється цілеспрямована поведінка. Саме тому в умовах воєнного стану особливого значення набуває корегування мотиваційних заходів з урахуванням потреб та цілей, які мають вирішальне значення для працівників на даному етапі[16].

Фактори, що впливають на мотивацію працівників, можна поділити на такі групи:

- економічні - фактори, які здійснюють вплив на задоволення матеріальних потреб;
- соціальні - фактори, які впливають на задоволення духовних і соціальних потреб;
- організаційні - фактори, які впливають на задоволення потреб у стилі перебування на роботі, організаційній структурі та управлінні;
- особистісні - фактори, які впливають на задоволення особистих (індивідуальних) та естетичних потреб, притаманних конкретній людині.

До економічних факторів, що впливають на мотивацію працівників, відносяться [12]:

- зміни в окладах, бонусах, винагородах і преміях, пов'язаних з результатами інноваційної діяльності;

- зміни у виплатах, пов'язаних з участю в прибутку підприємства;
- участь у капіталі та отримання дивідендів (придбання акцій за пільговими цінами, безкоштовне придбання акцій підприємства);
- додаткові виплати, пов'язані з субсидуванням операційних витрат, непрямим покриттям особистих витрат, пов'язаних з роботою, оплатою транспортних витрат, витрат на відрядження, зв'язок тощо.

- виділення коштів на медичні програми
- організація харчування
- покриття витрат на навчання працівників
- пільгові кредити на будівництво житла, придбання товарів та послуг
- інші виплати та винагороди, пов'язані з результатами інноваційної діяльності.

Існує два типи соціальних факторів, які впливають на мотивацію персоналу:

- внутрішнього соціального середовища підприємства;
- зовнішнього середовища, які впливають на соціальний клімат і соціальні відносини всередині підприємства;

-задоволення потреб у забезпеченні якості життя та здоров'я.

Організаційні фактори можна розділити на три групи: фактори професійної діяльності, колективні та управлінські фактори.

Під факторами професійної діяльності розуміються фактори праці, які впливають на мотивацію працівників:

- ергономіка: умови праці, які максимізують ефективність роботи;
- ініціатива і творчі елементи трудової діяльності;
- змагальні елементи роботи;
- дослідницькі та пізнавальні елементи роботи.

Колективні фактори включають групові (командні) характеристики, що беруть участь у процесі виконання працівниками своїх професійних завдань. На мотивацію впливає соціальна, вікова, гендерна та психологічна сумісність членів колективу, схожість темпу роботи, інтересів та цінностей, а також справедливий розподіл спільних функцій [12].

Управлінські фактори часто тісно пов'язані з економічними. На мотивацію працівників впливають:

- рівень формалізації організаційної структури, плинність організаційної структури, дублювання організаційної структури;
- стилі управління, що існують в організації;
- переважання гуманістичних тенденцій в управлінні людськими ресурсами організації;
- заохочення творчості та ініціативності;
- використання технологій в корпоративному управлінні з акцентом на навчання та розвиток працівників;
- прозорі системи оцінки, відбору, покарання та заохочення персоналу.

Особистісні фактори визначаються індивідуальними потребами і охоплюють всі аспекти життя людини:

- особисті цінності та цілеспрямованість;
- фізична придатність людини до роботи;
- старанність особистості;
- особистісні характеристики, які впливають на робочу поведінку людини (наприклад, ввічливість, чесність, відповідальність, сумлінність);
- комфортні та приємні умови праці на робочому місці (наприклад, освітлення, колірна гамма приміщення) [14].

У сучасних умовах господарювання застосовуються інноваційні методи мотивації розвитку персоналу, які являються ефективними інструментами, оскільки сприяють активному залученню та утриманню висококваліфікованих та талановитих кадрів. Ці методи допомагають створити стимули для працівників здобувати нові знання, розвивати професійні навички та вдосконалювати свої компетенції, що сприяє постійному самовдосконаленню. Крім того, вони є підґрунтям формування позитивної організаційної культури, сприятливої для стимулювання творчості, ініціативності та інноваційного мислення серед персоналу. Інноваційні методи мотивації також забезпечують персоналу можливість брати участь у професійних програмах, семінарах, тренінгах та інших формах навчання, що сприяє постійному оновленню знань та вмінь.

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Перспективи подальших досліджень у сфері управління персоналом в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій можуть включати кілька напрямків: розробку нових моделей управління персоналом транспортних підприємств на основі цифрових технологій, розвиток цифрових навичок у рамках безперервного навчання, дослідження впливу цифрових технологій на стратегічне управління транспортним підприємством. Ці напрямки відкривають нові можливості для покращення управління персоналом в умовах цифрової трансформації та можуть стати основою для подальших досліджень.

Загальними способами підвищення мотивації працівників є: ефективний зворотній зв'язок від найближчого керівника; створення для працівників умов, які сприяють підвищенню впевненості в собі та самооцінки (об'єктивна і справедлива оцінка та винагорода за високі результати роботи); залучення персоналу до прийняття управлінських рішень; надавання їм достатніх повноважень; організація або підтримка навчання для підвищення компетентності працівників; надання можливості для реалізації творчого та професійного потенціалу працівників; заохочення ініціативи та створення умов для розвитку творчого потенціалу; надання можливості кращим працівникам брати участь у престижних виставках, конференціях та відрядженнях.

Знання існуючих факторів, які можуть впливати на мотивацію трудової діяльності, та вміння визначати особисту мотивацію трудової поведінки персоналу дає змогу обирати найбільш ефективні та економічно доцільні методи мотивації працівників.

В умовах воєнного стану система інструментів та методів мотивації персоналу перебуває у стані постійної трансформації з метою її кращого пристосування до факторів зовнішнього впливу. Мотивація персоналу виступає не лише чинником впливу на ефективність роботи працівників, а й вагомим інструментом забезпечення адаптації діяльності транспортного підприємства в цілому до екстернальних викликів. Відповідно збалансованість мотиваційних заходів, гнучкість та адаптивність мотиваційних механізмів на підприємстві має суттєве значення в сучасних умовах і має враховувати, передусім, зміни у потребах та мотивах персоналу, зумовлені невизначеністю зовнішнього середовища.

### ЛІТЕРАТУРА:

1. Бей, Г. В., & Середа, Г. В. (2019). Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*, (2)34, 93–101. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou\\_2019\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2019_2_12)
2. Богацька, Н. М. (2015). Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*, (3), 210–214. Retrieved from <http://global-national.in.ua/archive/3-2015/43.pdf>
3. Боденчук, Л. Б. (2024). Мотивація праці як засіб підвищення ефективності роботи підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 2(11), 41–44. <https://doi.org/10.32782/dees.11-6>
4. Бондар, Т. В., & Краснонос, А. С. (2023). Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*, (57). Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235>
5. Ведерніков, М. Д., Волянська-Савчук, Л. В., & Чернушкіна, О. О. (2020). Формування мотивації персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, (3), 239–247. Retrieved from <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/44-2.pdf>
6. Пустовіт, О. Г., & Басюк, Є. В. (2021). Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, 3(76), 47–63. Retrieved from <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/375/323>
7. Занюк, С. С. (2002). *Психологія мотивації: Навчальний посібник*. Київ: Либідь.
8. Лопушняк, Г. С., & Міляник, Р. В. (2019). Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*, (24), 10–16. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.24.10>
9. Васюта, В. Б., & Бульбаха, Л. І. (2016). Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*, (6). Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>

10. Герасименко, О. О., & Потапенко, А. В. (2023). Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (49). Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2350>
11. Козак, К. Б., Корсікова, Н. М., & Петренко, Ю. О. (2022). Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*, 14(4), 26–34. <https://doi.org/10.15673/fie.v14i4.2426>
12. Колот, А. М., & Цимбалюк, С. О. (2011). *Мотивація персоналу: Підручник*. Київ: КНЕУ.
13. Кузьмін, О. Є., & Бодарецька, О. М. (2015). Взаємозв'язок понять "мотивація" та "мотивування" у системі мотивування персоналу підприємств. *Бізнес Інформ*, (1), 347–352.
14. Магас, Н., Парфенюк, Є., & Стойко, Г. (2022). Дослідження суті, форм, методів та ролі мотивації в управлінні персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*, (44). Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1804>
15. Овчар, П. А. (2018). *Економічний розвиток автотранспортної галузі України в умовах глобальних викликів* (Монографія). Київ: ЦП "Компринт".
16. Серeda, О. Г., & Швець, Н. М. (2023). Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*, (11), 229–232. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11/53>
17. Спіцина, А. Є. (2023). Сучасна парадигма системи управління персоналом транспортної галузі. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*, 3(83), 88–100. Retrieved from [https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive?arh\\_issue=83](https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive?arh_issue=83)
18. Федоришина, Л. М. (2017). Мотивація праці: підходи до трактування. *Сталий розвиток економіки*, 2(35), 90–95.
19. Як мотивувати працівника в умовах війни. Retrieved from <https://www.google.com/search?q=%D0%AF%D0%BA+%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D1%83%D0/>

## REFERENCES:

1. Bey, H. V., & Sereda, H. V. (2019). Transformation of HR technologies under the influence of digitalization of business processes. *Economics and Organization of Management*, (2)34, 93–101. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou\\_2019\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2019_2_12)
2. Bohatska, N. M. (2015). Motivation as a key factor in increasing labor efficiency in an enterprise. *Global and National Problems of Economy*, (3), 210–214. Retrieved from <http://global-national.in.ua/archive/3-2015/43.pdf>
3. Bodenchuk, L. B. (2024). Motivation of labor as a means of increasing enterprise efficiency. *Digital Economy and Economic Security*, 2(11), 41–44. <https://doi.org/10.32782/dees.11-6>
4. Bondar, T. V., & Krasnonos, A. S. (2023). Modern methods of personnel motivation. *Economy and Society*, (57). Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235>
5. Vedernikov, M. D., Volianska-Savchuk, L. V., & Chernushkina, O. O. (2020). Formation of personnel motivation in an enterprise. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, (3), 239–247. Retrieved from <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/44-2.pdf>
6. Pustovit, O. H., & Basiuk, Y. V. (2021). The essence of personnel motivation as a basis for enterprise development. *Development of Management Methods and Management on Transport*, 3(76), 47–63. Retrieved from <https://www.daemnt.odessa.ua/index.php/daemnt/article/view/375/323>
7. Zaniuk, S. S. (2002). *Psychology of motivation: Textbook*. Kyiv: Lybid.
8. Lopushniak, H. S., & Mylyanik, R. V. (2019). The impact of digital technologies on the formation of managerial staff competencies. *Investments: Practice and Experience*, (24), 10–16. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.24.10>
9. Vasiuta, V. B., & Bulbakha, L. I. (2016). Personnel labor motivation in modern economic conditions. *Effective Economy*, (6). Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>
10. Herasymenko, O. O., & Potapenko, A. V. (2023). Dominants of personnel motivation in the context of labor market transformations in wartime. *Economy and Society*, (49). Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2350>
11. Kozak, K. B., Korsikova, N. M., & Petrenko, Y. O. (2022). Management of personnel motivation in the conditions of post-pandemic and wartime. *Food Industry Economics*, 14(4), 26–34. <https://doi.org/10.15673/fie.v14i4.2426>
12. Kolot, A. M., & Tymbaliuk, S. O. (2011). *Personnel motivation: Textbook*. Kyiv: KNEU.
13. Kuzmin, O. Ye., & Bodaretska, O. M. (2015). Interrelation of concepts "motivation" and "incentive" in the system of enterprise personnel motivation. *Business Inform*, (1), 347–352.
14. Mahas, N., Parfeniuk, Y., & Stoiko, H. (2022). Research of the essence, forms, methods, and role of motivation in personnel management in enterprises. *Economy and Society*, (44). Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1804>
15. Ovchar, P. A. (2018). *Economic development of the automotive industry of Ukraine under global challenges* (Monograph). Kyiv: CP "Komprint".
16. Sereda, O. H., & Shvets, N. M. (2023). Current issues of employee motivation in wartime conditions. *Legal Scientific Electronic Journal*, (11), 229–232. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11/53>
17. Spitsyna, A. Ye. (2023). Modern paradigm of the personnel management system in the transport sector. *Economic Bulletin of Dnipro Polytechnic*, 3(83), 88–100. Retrieved from [https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive?arh\\_issue=83](https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive?arh_issue=83)

- 
18. Fedorishyna, L. M. (2017). Motivation of labor: Approaches to interpretation. *Sustainable Development of Economy*, 2(35), 90-95.
19. How to motivate employees during the war. Retrieved from <https://www.google.com/search?q=%D0%AF%D0%BA+%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D1%83%D0/>

## MANAGEMENT OF THE MOTIVATION OF THE STAFF OF TRANSPORT INDUSTRY ENTERPRISES UNDER THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

SPITSYNA Anhelina, NESTERENKO Oleksandr  
National Transport University

*In conditions of economic instability and crisis phenomena, the problem of reducing costs and increasing the efficiency of managing the quality of transport and other services becomes the basis for the functioning of any business.*

*Transport enterprises face many problems caused by military operations, rising fuel prices, aging rolling stock, low quality of services, lack or imperfection of financial instruments, etc.*

*The economic situation in the transport services market indicates the need to find new savings reserves, carry out work to revise a number of processes in order to reduce costs, optimize their level and improve quality.*

*The article is devoted to the study of work motivation as a means of increasing the efficiency of the work of enterprises of the transport industry in the conditions of digitalization. The functioning of the market of transport services for the effective provision of the social and industrial complex of the country is determined. The demand and supply of the transport market is characterized and analyzed, external and internal factors affecting the market of transport services are determined.*

*The review of the latest research on personnel management in the conditions of digitalization was carried out and the significant influence of digital technologies on the development of personnel and their motivation was emphasized. On the basis of the study of existing approaches to understanding the meaning of the concept of "motivation" and highlighting its main aspects, the interpretation of the concept of "motivation" was formed. Groups of factors affecting employee motivation and their characteristics are given. Two types of social factors influencing the motivation of employees are distinguished and their content is revealed. Personal factors affecting the motivation of employees, which are determined by individual needs and cover all aspects of a person's life, are also considered. The main trends of personnel motivation in the conditions of martial law are substantiated.*

*Key words: transport industry, enterprise, digitalization, personnel, motivation, factors affecting motivation, economic factors, social factors.*