

**ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТУ**

УДК 65.012.34:517.977.5

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2026.47.366

JEL classification: M12, M54, O31

**ГНУЧКА СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ  
ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК  
ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ**

**КРИВОРУЧКО О. М.** (автор для листування), доктор економічних наук, професор.

E-mail: oksana\_kryvoruchko@i.ua, Scopus AU-ID 57204691493;  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0967-7379>

**БОЖКО Я. О.**, здобувач вищої освіти здобувач вищої освіти другого освітнього рівня (магістр), спеціальність «Менеджмент».

E-mail: e222pao@stud.khadi.kharkov.ua; ORCID ID: 0009-0009-0152-7422

Кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

***Анотація.** У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти формування гнучкої системи мотивації персоналу транспортно-логістичного підприємства в умовах цифровізації як інструменту розвитку корпоративної культури. Обґрунтовано, що в умовах цифрової трансформації економіки та зростання вимог до якості, безпеки й оперативності логістичних процесів саме персонал виступає ключовим носієм корпоративних цінностей, цифрових компетентностей і поведінкових моделей, які визначають конкурентоспроможність підприємства. Доведено обмеженість традиційних мотиваційних підходів, орієнтованих переважно на матеріальні стимули, та необхідність переходу до адаптивних, персоналізованих мотиваційних систем.*

*Гнучка система мотивації персоналу розглядається як інтегрована адаптивна модель управління мотиваційною поведінкою, що поєднує матеріальні, нематеріальні, соціально-психологічні та цифрові стимули з урахуванням професійної ролі, рівня компетентностей, результативності праці та цифрової зрілості працівників. Розроблено концептуальну модель формування гнучкої системи мотивації персоналу транспортно-логістичного підприємства як інструменту розвитку корпоративної культури, яка відображає взаємозв'язок зовнішніх і внутрішніх чинників середовища, корпоративних цінностей, мотиваційних механізмів та результативності трудової діяльності.*

*Запропоновано методичний підхід до оцінювання результативності праці персоналу на основі інтегрального мотиваційного потенціалу, рівня компетентностей і цифрової підтримки праці з використанням HR-аналітики, цифрових індикаторів залученості та персоналізованих мотиваційних профілів. Практична значущість дослідження полягає у можливості використання запропонованих моделей і методик для вдосконалення системи управління персоналом, формування культури залученості, відповідальності та інноваційності, а також підвищення ефективності логістичних процесів транспортно-логістичних підприємств у цифровому середовищі.*

*Ключові слова:* мотивація персоналу, гнучка система мотивації, корпоративна культура, транспортно-логістичне підприємство, цифровізація, HR-аналітика, результативність праці.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку економіки характеризується масштабною цифровою трансформацією виробничих, управлінських і логістичних процесів, що супроводжується істотними змінами підходів до організації праці, управління персоналом та формування корпоративної культури підприємств. Для транспортно-логістичних підприємств, які функціонують в умовах високої конкуренції, нестабільності ринку послуг і зростання вимог до оперативності, безпеки та точності логістичних операцій, особливої ваги набуває не лише ефективність використання людських ресурсів, а й формування такої корпоративної культури, яка підтримує цифрові перетворення, орієнтацію на результат, клієнтоцентричність та безперервне професійне вдосконалення персоналу. За цих умов персонал виступає ключовим носієм цінностей, норм поведінки й цифрових компетентностей, що безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства та якість логістичного сервісу.

Традиційні підходи до мотивації персоналу, зорієнтовані переважно на матеріальні стимули та адміністративні методи впливу, в умовах цифровізації виявляються обмеженими, оскільки не забезпечують належного рівня залученості працівників, не сприяють розвитку корпоративних цінностей і не формують готовності персоналу до змін. Відсутність системного зв'язку між мотиваційними механізмами та корпоративною культурою призводить до формального виконання трудових функцій, зниження ініціативності працівників і зростання опору впровадженню цифрових технологій. Особливо гостро ця проблема проявляється на транспортно-логістичних підприємствах із різномірною структурою персоналу (водії, логісти, диспетчери, експедитори, менеджери), де універсальні мотиваційні програми не враховують професійних особливостей, рівня цифрової зрілості та індивідуальних мотиваційних профілів працівників.

У цьому контексті гнучка система мотивації персоналу розглядається як важливий інструмент розвитку корпоративної культури транспортно-логістичного підприємства, здатний забезпечити

узгодження стратегічних цілей бізнесу з цінностями, поведінковими моделями та очікуваннями персоналу. Використання цифрових HR-інструментів, HR-аналітики та персоналізованих мотиваційних рішень дає змогу не лише підвищити результативність праці, а й сформувати культуру відповідальності, залученості, інноваційності та орієнтації на безпеку перевезень і якість логістичного сервісу. Водночас більшість підприємств транспортно-логістичного сектору не мають науково обґрунтованих підходів до інтеграції мотиваційних механізмів у корпоративну культуру в умовах цифровізації, а наявні системи мотивації характеризуються статичністю, фрагментарністю та низьким рівнем адаптивності. Це зумовлює необхідність розроблення комплексних підходів до формування гнучкої системи мотивації персоналу як інструменту розвитку корпоративної культури та підвищення стійкої ефективності функціонування підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз сучасних наукових досліджень з проблем мотивації персоналу свідчить про поступову еволюцію підходів до її розуміння: від переважно інструментального та економічного трактування до комплексного соціально-управлінського механізму, тісно пов'язаного з формуванням корпоративної культури підприємства. Особливо актуальними зазначені трансформації є для транспортно-логістичних підприємств, діяльність яких характеризується високою динамічністю, просторовою розосередженістю персоналу та підвищеними вимогами до узгодженості дій працівників.

Дослідженню сучасних форм і методів мотивації персоналу незалежно від галузевої специфіки присвячені роботи багатьох учених. Зокрема, у працях Черниш І. та Козик М. [1, с. 87–91], Грідіна О., Заїки С. та Заїки О. [2], Оксенюка К. [3], а також Гірняка К. М. та Тарасович Л. В. [4] мотивація розглядається як багатокомпонентна система, що поєднує матеріальні й нематеріальні стимули, індивідуалізований підхід та орієнтацію на потреби працівників. Автори наголошують на необхідності адаптації мотиваційних механізмів до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, що формує передумови для впровадження гнучких моделей управління персоналом. Водночас корпоративна культура у зазначених дослідженнях здебільшого розглядається як фонове середовище реалізації мотиваційних заходів, а не як цільовий результат їх застосування.

Подальший розвиток проблематики представлений у галузево орієнтованих дослідженнях, присвячених мотивації персоналу транспортно-логістичних підприємств. У працях Ковальського В. С., Пушкаря О. І. та Кравченка Н. В. [5], Костецького В. та Дудкіна П. [6], а також у міжнародному дослідженні під керівництвом Ližbetinová [7] акцентовано увагу на специфіці логістичної діяльності, що зумовлює необхідність диференційованих мотиваційних підходів залежно від посад, функцій та умов праці. Корпоративна культура у цих роботах розглядається як фактор узгодження поведінки працівників, підтримки дисципліни та командної взаємодії, однак взаємозв'язок між мотиваційною системою та цілеспрямованим розвитком корпоративних цінностей залишається недостатньо систематизованим.

Особливе місце у сучасних дослідженнях посідають праці, присвячені формуванню адаптивних і гнучких моделей мотивації в умовах трансформацій, криз та постпандемічних змін. У роботах Іоніна Є. та Якубенка Д. [8], Мутерка Г. та Михальова Д. [9], а також Ведернікова М., Волянської-Савчук Л. та Зеленої М. [10] простежується зміщення акценту з короткострокового стимулювання результатів праці на формування довгострокової залученості персоналу, довіри та лояльності. У межах цих підходів мотивація трактується як динамічна система, що потребує постійного моніторингу, зворотного зв'язку та коригування, що суттєво наближає її до інструментів розвитку корпоративної культури.

Окрему групу становлять дослідження, присвячені цифровим та інноваційним підходам до мотивації персоналу. У працях Nanda S., Khurana J. та співавторів [11], Kumarі P. V. P. [12], а також у колективному дослідженні проблем цифровізації управління персоналом [13] доводиться, що цифрові HR-платформи, гейміфікація, аналітика та нові системи винагород трансформують не лише механізми стимулювання, а й організаційні цінності та норми взаємодії між працівниками і роботодавцем. У цьому контексті мотивація постає як канал трансляції культури інноваційності, прозорості та партнерських відносин.

Важливим доповненням зазначеного напрямку є дослідження [15], у якому на основі аналізу практик міжнародних компаній обґрунтовано вплив цифровізації бізнес-процесів на трансформацію

системи управління персоналом. Автори доводять, що цифровізація змінює не лише інструментарій HR-менеджменту, а й корпоративну культуру загалом, формуючи нові моделі взаємодії, відповідальності та залученості персоналу. У цьому контексті мотивація персоналу розглядається як інтегрований елемент цифрової HR-системи, що забезпечує підтримку інноваційної корпоративної культури та сприяє підвищенню організаційної ефективності.

Найбільш безпосередньо взаємозв'язок мотивації персоналу з корпоративною культурою розкрито у працях Захарчин Г. М., Любомудрової Н. П. та Винничук Р. О. [14], а також у дослідженнях Ведернікова М. та співавторів [10], Гірняка К. М. та Тарасович Л. В. [4], Nanda S., Khurana J. та співавторів [11]. У зазначених роботах мотивація розглядається не лише як засіб підвищення продуктивності праці, а як інструмент формування ціннісних орієнтацій персоналу, організаційної ідентичності та соціальної згуртованості трудового колективу. Автори обґрунтовують положення про те, що саме через систему мотивації відбувається закріплення корпоративних норм поведінки та підтримка бажаних моделей трудової взаємодії.

Таким чином, узагальнення результатів сучасних наукових досліджень дозволяє дійти висновку, що мотивація персоналу дедалі частіше розглядається як гнучкий інтеграційний механізм розвитку корпоративної культури, що є особливо актуальним для транспортно-логістичних підприємств в умовах цифровізації та нестабільності зовнішнього середовища. Водночас недостатньо опрацьованими залишаються питання системної інтеграції гнучких мотиваційних інструментів у процес цілеспрямованого розвитку корпоративної культури з урахуванням галузевих особливостей транспортно-логістичних підприємств, що зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Проведений аналіз наукових підходів свідчить, що в умовах цифрової трансформації управління персоналом зростає потреба у переході від фрагментарних та переважно інструментальних мотиваційних моделей до комплексних гнучких систем мотивації, інтегрованих у корпоративну культуру підприємства та зорієнтованих на довгострокову залученість персоналу. Водночас у наукових дослідженнях

мотивація здебільшого розглядається або як автономний елемент HR-менеджменту, або як похідна від цифрових та організаційних змін, без достатнього методичного обґрунтування її системної ролі у розвитку корпоративної культури.

Недостатньо дослідженими залишаються питання адаптації мотиваційних механізмів до професійної і функціональної різноманітності персоналу транспортно-логістичних підприємств, що зумовлена поєднанням операційних, управлінських та сервісних видів діяльності. Обмежено висвітлено вплив рівня цифрової зрілості працівників на вибір і результативність мотиваційних інструментів, а також механізми узгодження гнучких систем мотивації зі стратегічними цілями розвитку корпоративної культури в умовах цифровізації. Крім того, потребують подальшого наукового опрацювання питання формування цілісної моделі гнучкої мотивації персоналу транспортно-логістичних підприємств, яка б поєднувала економічні, соціально-поведінкові та цифрові інструменти й забезпечувала трансляцію корпоративних цінностей, норм і моделей поведінки. Відсутність системного підходу до інтеграції мотиваційних механізмів у процес цілеспрямованого розвитку корпоративної культури зумовлює актуальність подальших досліджень у зазначеному напрямі.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є теоретичне обґрунтування та розроблення концептуальної моделі гнучкої системи мотивації персоналу транспортно-логістичного підприємства як інструменту розвитку корпоративної культури в умовах цифровізації, спрямованої на підвищення результативності праці, залученості персоналу та конкурентоспроможності підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Гнучку систему мотивації персоналу визначимо як інтегровану адаптивну модель управління мотиваційною поведінкою, що поєднує матеріальні, нематеріальні, соціально-психологічні та цифрові стимули, які можуть змінюватися відповідно до професійної ролі, рівня компетентностей, результативності та динаміки зовнішнього середовища. Ключовою відмінністю такої системи є її здатність оновлюватися та саморегулюватися через механізми HR-аналітики, цифрові платформи управління персоналом (HCM/HRM), інструменти зворотного зв'язку, алгоритмів персоналізації та гейміфікації.

Формування та функціонування гнучкої системи мотивації персоналу транспортно-логістичного підприємства (АТП) як ключового інструменту розвитку корпоративної культури в умовах цифрової трансформації, на наш погляд, має ґрунтуватися на інтеграції зовнішніх і внутрішніх чинників середовища, корпоративних цінностей, мотиваційних механізмів та результативності трудової діяльності персоналу (рис. 1).

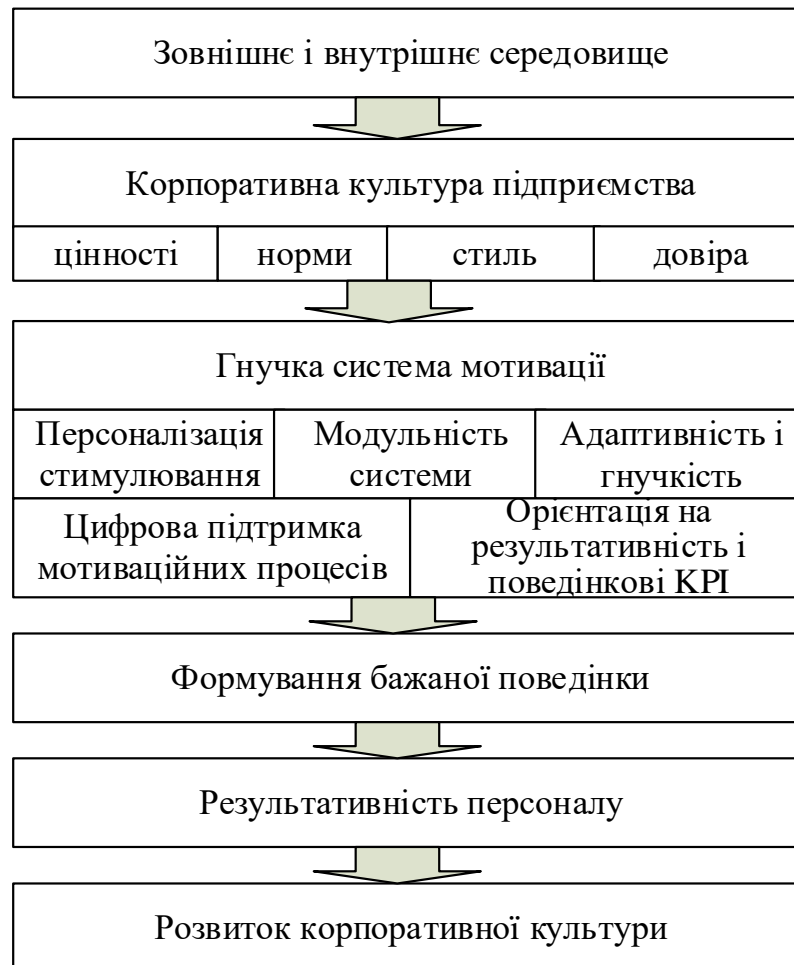


Рис. 1. Концептуальна модель гнучкої системи мотивації персоналу

На вхідному рівні моделі враховано вплив зовнішнього середовища, зокрема цифровізацію економіки, посилення конкуренції на ринку транспортно-логістичних послуг, зростання вимог клієнтів до якості, безпеки та оперативності перевезень, а також розвиток цифрових HR-технологій.

Внутрішні чинники охоплюють стратегію розвитку підприємства, організаційну структуру, тип корпоративної культури, рівень цифрової зрілості персоналу та професійну різноманітність

працівників АТП. Сукупність зазначених факторів формує вимоги до гнучкості та адаптивності мотиваційної системи.

Центральним елементом моделі виступає корпоративна культура підприємства, яка визначає систему цінностей, норм поведінки, стиль керівництва та рівень залученості персоналу. Саме корпоративна культура створює середовище реалізації мотиваційних стимулів і впливає на їх сприйняття працівниками. У цьому контексті мотивація розглядається не лише як інструмент впливу на результативність праці, а як механізм формування бажаних моделей поведінки, орієнтованих на відповідальність, безпеку перевезень, клієнтоорієнтованість та готовність до цифрових змін.

Інструментальний рівень моделі представлений гнучкою системою мотивації персоналу, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули з використанням цифрових HR-інструментів; персоналізацію стимулів; модульність системи; орієнтацію на результативність і поведінкові KPI. При цьому цифрові інструменти (HR-аналітика, цифровий моніторинг результативності, персоналізація мотиваційних програм) забезпечують адаптацію мотиваційних механізмів до індивідуальних мотиваційних профілів, рівня цифрової компетентності та етапу кар'єри персоналу.

Ключовою особливістю моделі є двосторонній зв'язок між гнучкою системою мотивації та корпоративною культурою. З одного боку, мотиваційні механізми підкріплюють корпоративні цінності та сприяють формуванню стійких поведінкових моделей персоналу. З іншого боку, розвинена корпоративна культура підвищує ефективність мотиваційних стимулів і забезпечує їх довгострокову дію.

Вихідний рівень моделі відображає результати її функціонування, які проявляються у підвищенні продуктивності праці, якості логістичного сервісу, зниженні плинності кадрів та зростанні конкурентоспроможності транспортно-логістичного підприємства. Водночас формується культура залученості, відповідальності та інноваційності, що створює передумови для сталого розвитку підприємства в умовах цифровізації.

Результативність праці працівників транспортно-логістичного підприємства (ТЛП) є похідною від інтегрованого комплексу мотивів, який спрямовує їх трудову поведінку в умовах цифровізації.

Формування гнучкої системи мотивації передбачає використання концептуально обґрунтованої моделі, що поєднує класичні мотиваційні теорії та сучасні цифрові HR-підходи та складається з послідовності дій, які дозволяють оцінити мотиваційний стан персоналу, визначити ключові мотивуючі чинники та вибудувати адаптивну систему стимулювання. Розроблена модель інтегрує положення теорій Маслоу, Альдерфера ERG, самодетермінації, а також сучасних концепцій цифрової мотивації (гейміфікації, HR-аналітики, Talent Management) та базується на припущенні, що результати праці формуються під впливом інтегрованого мотиваційного потенціалу (*IMP*), який є зваженою оцінкою активності та задоволеності мотивів:

$$IMP = \sum_i^n \omega_i \cdot S_i$$

де  $\omega_i$  – ваговий коефіцієнт значущості групи мотивів (визначається експертно або методом аналізу ієрархій),

$S_i$  – рівень задоволеності мотивів групи  $i$  ( $S$  – базові мотиви;  $S$  – соціальні;  $S$  – мотиви престижу/зростання;  $S$  – розвиток/само-реалізація).

Результативність праці працівника  $R$  описується функцією:

$$R = f(IMP, C, D),$$

де  $C$  – компетентність працівника (кваліфікація, досвід, цифрові навички),

$D$  – цифрова підтримка праці (HRM-системи, TMS, телематика, автоматизація).

У спрощеному вигляді рівень результативності праці можна подати як:

$$R = k_1 \cdot IMP + k_2 \cdot C + k_3 \cdot D,$$

де  $k$  – коефіцієнти, що враховують значущість складових моделі.

Ефективність логістичних процесів підприємства  $E^L$  залежить від інтегральних результатів праці персоналу:

$$E^L = g \cdot \sum_j^m R_j, QT$$

де  $Q$  – якість логістичних операцій;  
 $T$  – своєчасність виконання доставок;  
 $m$  – кількість працівників.

Авторська модель демонструє, що мотивація працівників АТП є багатофакторною системою, у якій мотиви різного рівня мають неоднаковий вплив на результативність; особливо значущими в умовах цифровізації стають мотиви розвитку та самореалізації; інтегральний мотиваційний потенціал є ключовим предиктором поведінкової активності працівників; цифрові інструменти стають каталізатором як задоволення мотивів, так і результативності праці; результативність окремих працівників визначає логістичну ефективність усього підприємства.

Для формування змінних моделі – рівнів задоволеності груп мотивів ( $S$ ), компетентності ( $C$ ) та рівня цифрової підтримки ( $D$ ) використовується комплексна методика, що поєднує опитувальні інструменти, тестування, аналіз цифрових слідів (телеметрії) та експертні оцінки (рис. 2).

На першому етапі дослідження групи мотивів персоналу оцінюються за допомогою стандартизованих анкет, шкал Лайкерта та цифрових метрик залученості. Для цього пропонується п'яти-бальна шкала оцінювання рівня задоволеності потреб, яка дає змогу кількісно визначити ступінь реалізації ключових мотивів працівників. Відповідно до функціонального наповнення мотивації всі показники згруповано у чотири блоки.

Блок  $S_1$  охоплює матеріальні та базові мотиви, зокрема рівень задоволеності оплатою праці, комфорт і безпеку умов праці, своєчасність виплати заробітної плати. Блок  $S$  відображає соціальні мотиви, пов'язані з підтримкою з боку колег і керівництва та задоволенням якістю внутрішніх комунікацій. До блоку  $S$  віднесено мотиви престижу та професійного зростання, які характеризуються складністю виконуваних завдань і можливістю впливу на результати роботи команди. Блок  $S$  репрезентує мотиви розвитку та самореалізації, зокрема доступність професійного навчання (LMS, тренінги) та участь у цифрових або інноваційних проектах.

Отримані анкетні відповіді нормуються до інтервалу  $[0;1]$   $[0;1]$   $[0;1]$ : значення 1–2 бали відповідають рівню 0,2; 3 бали – 0,5; 4–5 балів – 0,8–1,0. Така процедура забезпечує порівняльність результатів між різними групами мотивів і категоріями персоналу.

З метою підвищення об'єктивності результатів анкетування до аналізу додатково залучаються цифрові індикатори мотивації та залученості, зокрема частота входу в корпоративні системи (HRM, TMS, CRM), участь у внутрішніх опитуваннях і голосуваннях, статистика виконання завдань у гейміфікованих середовищах, індекс активності у корпоративних платформах. Поєднання суб'єктивних та цифрових показників дозволяє виявити приховані аспекти мотивації, які не завжди фіксуються традиційними опитувальними методами.

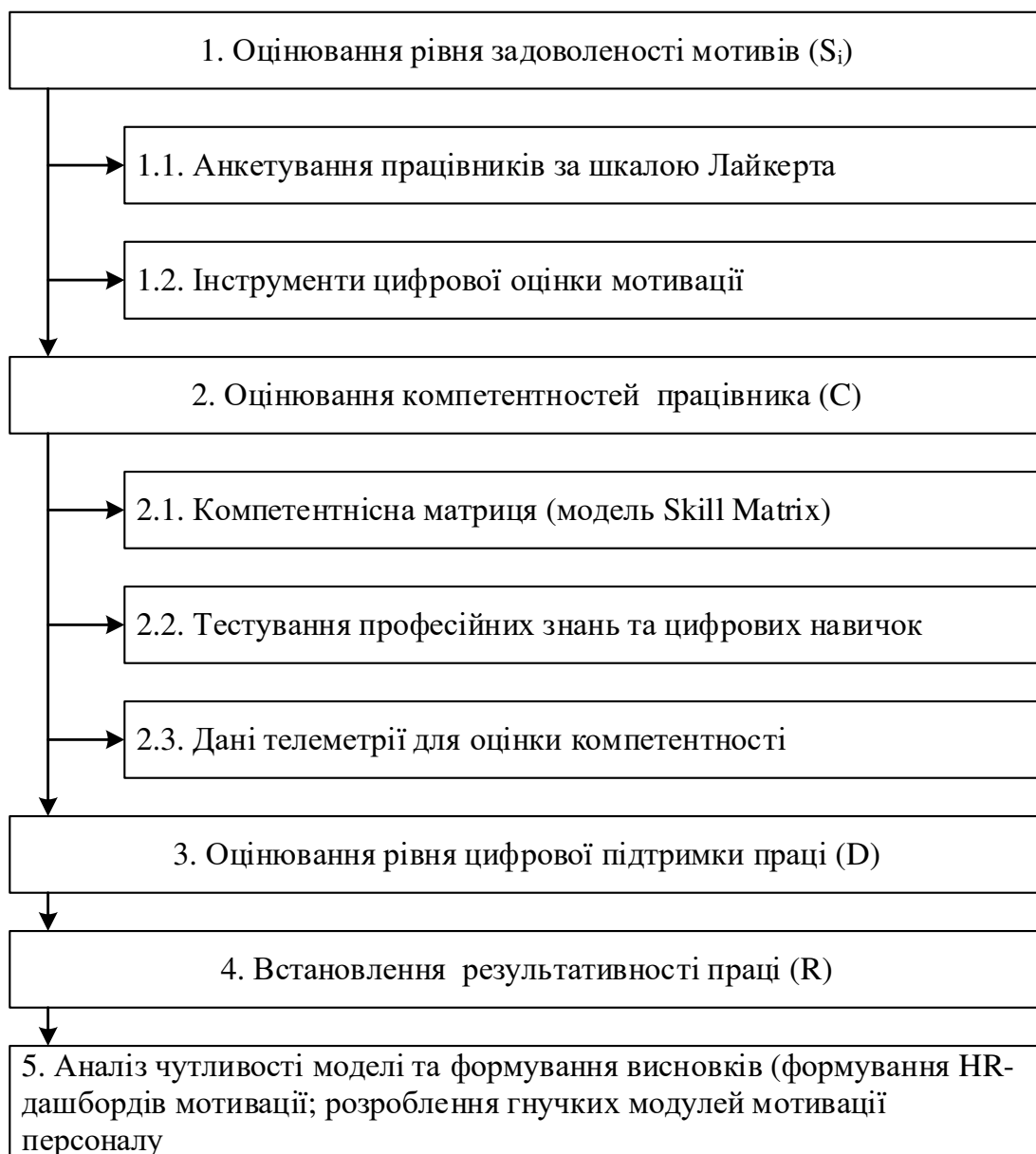


Рис. 2. Схема методичного підходу до формування гнучкої системи мотивації персоналу ТЛП (розроблено авторами)

На другому етапі дослідження здійснюється формування та оцінювання ключових компетентностей персоналу за трьома взаємопов'язаними напрямками: професійними, цифровими та поведінковими. Професійні компетентності охоплюють спеціалізовані знання та навички, необхідні для виконання логістичних функцій; цифрові – здатність працювати з інформаційними системами та цифровими інструментами; поведінкові – комунікаційні, адаптивні та особистісні якості працівників.

Для забезпечення детального аналізу компетентностей за кожною посадою розробляється матриця компетентностей і відповідна шкала оцінювання. Як приклад у табл. 1 наведено матрицю компетентностей логіста транспортно-логістичного підприємства, яка систематизує професійні, цифрові та поведінкові компетентності, їх зміст і необхідний рівень володіння. Така матриця слугує основою для уніфікованого оцінювання персоналу та формування індивідуальних траєкторій розвитку.

Таблиця 1

**Матриця компетентностей логіста  
транспортно-логістичного підприємства**

Група компетентностей	Компетенція	Зміст (опис компетентності)	Необхідний рівень
1	2	3	4
Професійні	Планування транспортних операцій	Уміння формувати маршрути, розклад, розрахунок вантажопотоку	Високий
	Оптимізація логістичних процесів	Застосування методів оптимізації: cost–time balance, routing efficiency	Високий
	Робота з перевізниками та клієнтами	Оформлення заявок, узгодження умов, координація взаємодії	Середній
	Знання логістичного законодавства	INCOTERMS 2020, CMR, ADR, митні правила	Середній
	Документальний супровід	Формування ТТН, CMR, актів, логістичних звітів	Високий
	Управління ризиками поставок	Виявлення ризиків простоїв, форс-мажорів, затримок	Середній
Цифрові компетентності	Робота з TMS	Планування, контроль рейсів, оптимізація маршрутів у системі	Високий
	Робота з WMS	Контроль складських процесів, руху товару	Середній
	Використання CRM / ERP	Оформлення замовлень, інтеграція з клієнтами	Середній

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
	Робота з телематикою	Моніторинг GPS, контроль стилю водіння, використання палива	Середній
	Електронний документообіг	Використання eCMR, електронних заявок, цифрових підписів	Високий
	Аналітика даних	Використання MS Excel (просунуті формули), Power BI	Середній / Високий
Поведінкові компетентності	Комунікації	Ведення переговорів, клієнтська підтримка, телефонна етика	Високий
	Стресостійкість	Робота в умовах терміновості й високої відповідальності	Високий
	Тайм-менеджмент	Управління власним часом, пріоритизація	Високий
	Клієнтоорієнтованість	Вміння забезпечувати якісний сервіс, робота зі скаргами	Середній
	Проблемно-аналітичне мислення	Оперативне вирішення затримок, змін маршруту, форс-мажорів	Високий
	Робота в команді	Координація з водіями, складом, менеджерами	Високий
	Адаптивність	Готовність до змін графіка, умов, технічних вимог	Високий

Для кількісної оцінки рівня сформованості кожної компетентності застосовується п'ятибальна шкала, детальний опис якої наведено в табл. 2. Запропонована шкала дозволяє диференціювати рівні прояву компетентностей – від низького до експертного – та забезпечує об'єктивність експертного оцінювання.

Таблиця 2

## Шкала оцінювання компетентностей логіста

Бали	Опис рівня прояву компетентності
1 – Низький рівень	Компетентність майже не проявляється; працівник не володіє потрібними знаннями/навичками; припускається критичних помилок; потребує постійного контролю
2 – Базовий рівень	Є мінімальне розуміння компетентності; навички застосовуються з труднощами; потрібне регулярне наставництво; результат нестабільний
3 – Достатній рівень	Працівник здатний виконувати завдання самостійно; демонструє стабільні результати; допускає поодинокі помилки; може працювати за стандартними процедурами
4 – Високий рівень	Компетентність проявляється стійко; працівник виконує роботу якісно та вчасно; здатний навчати інших; пропонує покращення процесів
5 – Експертний рівень	Глибоке володіння компетентністю; працівник оптимізує процеси, приймає критичні рішення, генерує інновації; є експертом для колег; мінімальна потреба в контролі

Після проведення оцінювання отримані бальні значення нормуються до інтервалу  $[0;1]$   $[0;1]$   $[0;1]$ , що уможливорює інтеграцію компетентнісних показників із результатами мотиваційного аналізу. Приклад результатів оцінювання професійних, цифрових і поведінкових компетентностей окремих працівників та їх нормовані значення наведено в табл. 3, що ілюструє практичне застосування запропонованого підходу та дозволяє здійснити порівняльний аналіз між працівниками.

Таблиця 3

## Результати оцінювання компетентностей

ID працівника	SC	DS	SS	SCнорм	DSнорм	SSнорм	C
E001	4	3	2	0,8	0,6	0,4	1,8
E002	3	3	2	0,6	0,6	0,4	1,6
E003	5	4	3	1	0,8	0,6	2,4
E004	4	3	3	0,8	0,6	0,6	2
E005	3	2	1	0,6	0,4	0,2	1,2
E006	2	3	2	0,4	0,6	0,4	1,4
E007	4	4	3	0,8	0,8	0,6	2,2
E008	5	4	4	1	0,8	0,8	2,6
E009	3	3	2	0,6	0,6	0,4	1,6
E010	4	3	3	0,8	0,6	0,6	2

На третьому етапі відбувається оцінювання цифрової підтримки роботи персоналу. Цифрова підтримка роботи персоналу – це комплекс технологічних рішень, що забезпечують автоматизацію, аналітичний супровід, комунікацію та контроль трудових процесів, підвищуючи ефективність управління персоналом і якість виконання завдань. У сучасних умовах цифровізації вона виступає ключовим елементом розвитку підприємств, зокрема транспортно-логістичних, де швидкість, точність і оперативність прийняття рішень мають вирішальне значення. Цифрова підтримка охоплює використання програмних платформ, модулів та сервісів, що забезпечують автоматизацію рутинних операцій (розрахунки, планування, документообіг); оптимізацію комунікацій між працівниками та підрозділами; прозорість трудових процесів завдяки цифровим даним; доступ до єдиної бази знань та регламентів; аналітичну підтримку менеджерів через цифрові дашборди, звіти та прогнозні моделі; контроль якості та результативності роботи персоналу в реальному часі. Це формує

середовище, у якому кожен працівник отримує швидкий доступ до інформації, а керівник до інструментів прийняття рішень.

Для комплексного врахування впливу цифрового середовища на результативність праці персоналу транспортно-логістичного підприємства на третьому етапі методики здійснюється оцінювання рівня цифрової підтримки виконання трудових функцій. Цифрова підтримка праці розглядається як системна сукупність технологічних, інформаційних та аналітичних рішень, що забезпечують автоматизацію операцій, інтеграцію процесів, прозорість діяльності та підвищення якості управлінських рішень.

З метою формалізації оцінювання цифрової підтримки запропоновано перелік ключових критеріїв, які відображають основні напрями цифровізації трудових процесів персоналу транспортно-логістичних підприємств (табл. 4). Зазначені критерії охоплюють як технічні аспекти забезпечення робочого місця, так і рівень автоматизації, цифрової аналітики, комунікацій, електронного документообігу та навчання.

Таблиця 4

#### Критерії оцінювання рівня цифрової підтримки праці персоналу ТЛП

№	Критерій	Зміст критерію	Показники
1	Технологічна забезпеченість робочого місця	Наявність комп'ютерів, мобільних пристроїв, підключення до логістичних систем	Кількість цифрових пристроїв; доступ до TMS/WMS/ERP; якість інтернет-з'єднання
2	Автоматизація операцій	Частка операцій, що виконуються автоматично	Автоматичне формування маршрутів; автозаповнення документів; RPA
3	Цифрова аналітика	Рівень використання аналітичних інструментів	Використання Power BI/Tableau; перегляд KPI у реальному часі; прогнозна аналітика
4	Цифрові комунікації	Якість внутрішніх і зовнішніх цифрових каналів взаємодії	Корпоративні месенджери; чат-боти; push-сповіщення
5	Електронний документообіг	Повнота цифрових документів і відсутність дублювання	eCMR; e-TTN; цифрові підписи; повна відмова від паперових форм
6	Цифрове навчання та розвиток	Рівень використання LMS, дистанційних тренажерів	Проходження курсів LMS; e-тестування; навчальні модулі
7	Цифровий контроль діяльності (телематика)	Автоматичний збір даних роботи	GPS-моніторинг; тахограф; система контролю палива; IoT-датчики
8	Зручність та доступність цифрового середовища	Інтегрованість, юзабіліті, мобільність систем	Мобільні додатки; швидкість систем; взаємодія між модулями

У табл. 4 систематизовано критерії оцінювання рівня цифрової підтримки праці персоналу ТЛП, їх змістовне наповнення та відповідні показники, що дозволяє забезпечити об'єктивність та відтворюваність оцінювання.

Для кількісної інтерпретації результатів за кожним критерієм використовується уніфікована шкала оцінювання рівня цифрової підтримки праці (табл. 5). Запропонована п'ятибальна шкала відображає поступовий перехід від мінімальної цифровізації до повної цифрової трансформації трудових процесів та орієнтації на управління на основі даних.

Таблиця 5

### Шкала оцінювання рівня цифрової підтримки праці

Бал	Рівень цифрової підтримки	Опис рівня
1 – Низький	Мінімальний рівень	Працівник виконує більшість операцій вручну. Автоматизація майже відсутня. Документи – паперові. Аналітика не використовується
2 – Базовий	Часткова цифровізація	Є окремі цифрові інструменти, але вони не інтегровані. Частина процесів автоматизована. Дашборди/аналітика застосовуються епізодично
3 – Середній	Стандартна цифрова підтримка	Працівник користується TMS/CRM/ERP. Документообіг частково електронний. Є регулярний доступ до телематики та звітів. Комунікації – цифрові
4 – Високий	Комплексна цифровізація роботи	Інструменти інтегровані, більшість операцій автоматизовані. Регулярна робота з дашбордами. Висока залежність результативності від цифрових систем
5 – Дуже високий / цифрово-орієнтований	Повна цифрова трансформація	Працівник працює в повністю цифровому середовищі: автоматизація всіх операцій, прогнозна аналітика, eCMR, telematics-AI. Робота базується на даних та алгоритмах

Отримані за критеріями табл. 4 оцінки трансформуються у зведений інтегральний показник цифрової підтримки праці персоналу ( $D$ ), який використовується на завершальному етапі оцінювання результативності праці разом з інтегральним показником мотивації (ІМР) та узагальненим показником рівня компетентностей ( $C$ ).

На заключному етапі здійснюється узагальнення результатів оцінювання шляхом розрахунку інтегрального показника результативності праці персоналу ( $R$ ), що формується з урахуванням вагомості кожної складової моделі (табл. 6). Такий підхід дозволяє

комплексно враховувати як внутрішні мотиваційні чинники, так і професійно-компетентнісні характеристики та рівень цифрової підтримки трудових процесів.

Таблиця 6

### Результати оцінювання результативності праці

ID працівника	$IMP$	$C$	$D$	$k_1 \cdot IMP$	$k_2 \cdot C$	$k_3 \cdot D$	$R$
E001	0,6	1,8	1,375	0,36	0,45	0,20625	1,01625
E002	0,55	1,6	2,875	0,33	0,4	0,43125	1,16125
E003	0,725	2,4	0	0,435	0,6	0	1,035
E004	0,55	2	2,125	0,33	0,5	0,31875	1,14875
E005	0,25	1,2	4,375	0,15	0,3	0,65625	1,10625
E006	0,45	1,4	2,375	0,27	0,35	0,35625	0,97625
E007	0,7	2,2	1,125	0,42	0,55	0,16875	1,13875
E008	0,8375	2,6	1,25	0,5025	0,65	0,1875	1,34
E009	0,4	1,6	1,875	0,24	0,4	0,28125	0,92125
E010	0,5875	2	2,125	0,3525	0,5	0,31875	1,17125
Коефіцієнти, що враховують значущість складових моделі							
$k_1$							0,6
$k_2$							0,25
$k_3$							0,15

П'ятий етап формування гнучкої моделі мотивації передбачає аналіз її чутливості.

Рекомендовано динамічний підхід до мотивації, що враховує індивідуальні потреби працівників, циклічність оцінювання результативності (3–6 місяців) та адаптацію методів стимулювання під зміни зовнішніх і внутрішніх умов.

**Висновки.** Обґрунтовано, що в умовах цифрової трансформації транспортно-логістичних підприємств традиційні підходи до мотивації персоналу втрачають ефективність, оскільки не враховують динамічність компетентностей, цифрову зрілість працівників та поведінкові аспекти трудової діяльності. Доведено, що саме гнучка система мотивації є адекватною відповіддю на сучасні виклики галузі та виступає важливим інструментом розвитку корпоративної культури. Гнучка системи мотивації персоналу транспортно-логістичного підприємства розглядається як інтегрована адаптивна модель управління мотиваційною поведінкою, що поєднує матеріальні, нематеріальні, соціально-психологічні та цифрові стимули з можливістю їх персоналізації.

Розроблено концептуальну модель гнучкої системи мотивації персоналу як інструменту розвитку корпоративної культури, яка інтегрує зовнішні та внутрішні чинники середовища, корпоративну культуру, мотиваційні механізми та результати трудової діяльності. Обґрунтовано методичний підхід до оцінювання результативності праці персоналу транспортно-логістичного підприємства на основі інтегрального мотиваційного потенціалу, рівня компетентностей та цифрової підтримки праці. Зростання інтегрального мотиваційного потенціалу персоналу за умови належного рівня цифрової підтримки та розвитку компетентностей сприяє підвищенню результативності праці та ефективності логістичних процесів підприємства. Це доводить доцільність використання гнучкої системи мотивації як інструменту формування культури залученості, відповідальності та інноваційності.

**Конфлікт інтересів та інші декларації:** один з авторів Криворучко О.М. є головним редактором журналу. Це становить потенційний конфлікт інтересів, який врегульовано відповідно до редакційної політики журналу. Рукопис розглядався в умовах незалежного рецензування без залучення відповідного автора до редакційних рішень. Рецензування статті проводилося незалежними рецензентами, а остаточне рішення про публікацію приймалося незалежним відповідальним редактором, щоб уникнути будь-якого конфлікту інтересів.

### Література

1. Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. № 1 (80). С. 87–91. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2242](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2242)

2. Грідін О., Заїка С., Заїка О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. С. 3–4. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37> (дата звернення: 15.10.2025).

3. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*, 2022. Вип. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>

4. Гірняк К. М., Тарасович Л. В. Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту. *Проблеми сучасних*

трансформації. 2025. Вип. 17. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06>

5. Ковальський В.С., Пушкар О. І., Кравченко Н.В. Механізм управління мотивацією персоналу логістичного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-13>

6. Костецький В., Дудкін П. Нові підходи в мотивації персоналу логістичної сфери. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2025. 338(1). С. 165-170. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-24>

7. Ližbetinová, L., Hitka, M., Soušek, R., & Čaha, Z. Motivational preferences within job positions are different: empirical study from the Czech transport and logistics enterprises. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. 2021. № 34(1), P. 2387–2407. DOI: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1863831>

8. Іонін Є., Якубенко Д. Гнучкі моделі мотивації персоналу як відповідь на виклики постпандемічного ринку праці. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 1. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.599>

9. Мутерко Г., Михальов Д. Адаптивні моделі управління мотивацією персоналу в контексті національної стратегії післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-12>

10. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 3. С. 39–48. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes-2022-5-5> (дата звернення: 26.01.2026).

11. Nanda S., Khurana J., Alhuwalia N., Jain K., Vinil B., Pattanayak, S. The influence of digital transformation on employee engagement and organizational commitment. *Multidisciplinary Science Journal*, 7, 2025. ss0216. DOI: <https://doi.org/10.31893/multiscience.2025ss0216>

12. Purna Kumari P. V., Arvindbhai Radadiya V., Rana V., Lourens M., Nagpal P. and V. M. Gamification and Blockchain: Innovative Approaches to Employee Motivation, 2025. *6th International Conference for Emerging Technology (INCET)*, Belgaum, India. 2025. Pp. 1-5. DOI: 10.1109/INCET64471.2025.11139982.

13. Vettriselvan R., Palanivel Rathinasabapathi Velmurugan, Ruben Anto Michael, Deepan A., Vanitha A. Innovative approaches to employee compensation and motivation: Designing strategic reward systems / In *Strategies for effective employee rewards and compensation management* (pp. 43–68). Hershey, PA : IGI Global, 2026. DOI: 10.4018/979-8-3373-3820-0.ch003

14. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О. Мотивування й розвиток персоналу: культурологічний аспект: монографія. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2015. 284 с.

15. Hurzhyi N., Hurman O., Leskova S., Tiahunova Z., Liubetska M. Analysis Of The Modern Personnel Management System Under The Influence Of Digitalization Of Business Processes: Experience Of International Companies, Ukrainian Real. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2022. № 1. С. 484-492. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3731>

## References

1. Chernysh, I., & Kozyk, M. (2021). Suchasni formy i metody motyvatsii personalu pidpriemstv sfery posluh [Modern forms and methods of motivating personnel in service enterprises]. *Ekonomika i rehion - Economics and Region*, 1(80), 87–91. [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2242](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2242) [in Ukrainian].

2. Hridin, O., Zaika, S. & Zaika, O. (2022). Aktualni aspekty ta perspektyvni napriamy udoskonalennia system motyvatsii personalu [Current aspects and promising directions for improving personnel motivation systems]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society*, 42, 3–4. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37> (data zvernennia: 15.10.2025). [in Ukrainian].

3. Okseniuk, K. (2022). Formuvannia systemy motyvatsii personalu na pidpriemstvi [Formation of a personnel motivation system at the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society*, 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59> [in Ukrainian].

4. Hirniak, K. M. & Tarasovych, L. V. (2025). Motyvatsiia personalu v konteksti transformatsii ta zmin na usikh rivniakh menedzhmentu [Personnel Motivation in the Context of Transformations and Changes at all Levels of Management]. *Problemy suchasnykh transformatsii - Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, (17). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06> [in Ukrainian].

5. Kovalskyi, V., Puskar, O., & Kravchenko, N. (2020). Mekhanizm upravlinnia motyvatsiieiu personalu lohistychnoho pidpriemstva [The mechanism for managing staff motivation in a logistics enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and Society*, (22). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-13> [in Ukrainian].

6. Kostetskyi, V., Dudkin, P. (2025). Novi pidkhody v motyvatsii personalu lohistychnoi sfery [New approaches to motivating logistics personnel]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 338(1), 165-170. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-24> [in Ukrainian].

7. Ližbetinová, L., Hitka, M., Soušek, R., & Caha, Z. (2021). Motivational preferences within job positions are different: empirical study from the Czech transport and logistics enterprises. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 2387–2407. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1863831> [in English]

8. Ionin, Ye., Yakubenko, D. (2025). Hnuchki modeli motyvatsii personalu yak vidpovid na vyklyky postpandemichnoho rynku pratsi [Flexible models of

personnel motivation as a response to the challenges of the post-pandemic labor market]. *Ekonomichnyi analiz - Economic analysis*, 35, 1. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.599> [in Ukrainian].

9. Mutterko, H., Mykhalov, D. (2025). Adaptive models of personnel motivation management in the context of the national post-war recovery strategy]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society*, 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-12> [in Ukrainian].

10. Vedernikov M., Volianska-Savchuk L., Zelena M. (2022). Monitoring employee motivation as a means of increasing the competitiveness of enterprise personnel]. *Modeling the development of the economic systems*, 3, 39–48. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes-2022-5-5> (data zvernennia: 06.01.2026). [in Ukrainian].

11. Nanda, S., Khurana, J., Alhuwalia, N., Jain, K., Vinil, B., & Pattanayak, S. (2025). The influence of digital transformation on employee engagement and organizational commitment. *Multidisciplinary Science Journal*, 7, 2025ss0216. DOI: <https://doi.org/10.31893/multiscience.2025ss0216> [in English]

12. Purna Kumari, P. V., Arvindbhai Radadiya, V., Rana, V., Lourens, M., Nagpal, P. and V. M. (2025). Gamification and Blockchain: Innovative Approaches to Employee Motivation, *6th International Conference for Emerging Technology (INCET)*, Belgaum, India, 1-5, DOI: 10.1109/INCET64471.2025.11139982. [in English]

13. Vettriselvan, R., Palanivel Rathinasabapathi Velmurugan, R. A., Michael, R. A., Deepan, A., & Vanitha, A. (2026). Innovative approaches to employee compensation and motivation: Designing strategic reward systems. In *Strategies for effective employee rewards and compensation management* (pp. 43–68). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-3820-0.ch003>. [in English]

14. Zakharchyn, H. M., Liubomodrova, N. P. & Vynnychuk, R. O. (2015). Motyvuvannia y rozvytok personalu: kulturolohichni aspekt: monohrafiia. Lviv: Vyd-vo Lviv. politekhniky [in Ukrainian].

15. Hurzhyi, N., Hurman, O., Leskova, S., Tiahunova, Z. & Liubetska, M. (2022). Analysis Of The Modern Personnel Management System Under The Influence Of Digitalization Of Business Processes: Experience Of International Companies, Ukrainian Real. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 1, 484-492. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.1.42.2022.3731>. [in English]

## FLEXIBLE PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM OF A TRANSPORT AND LOGISTICS COMPANY AS A TOOL FOR DEVELOPING CORPORATE CULTURE

**KRYVORUCHKO O.** (corresponding author), doct. econ. sc., Professor.

E-mail: oksana\_kryvoruchko@i.ua, Scopus AU-ID 57204691493;

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0967-7379>

**BOGKO Ya.**, higher education seeker.

E-mail: e222pao@stud.khadi.kharkov.ua; ORCID ID: 0009-0009-0152-7422

Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

**Abstract.** *The paper examines the theoretical and applied aspects of forming a flexible motivation system for personnel of transport and logistics enterprises under digitalization as a tool for corporate culture development. It is substantiated that in the context of digital transformation of the economy and increasing requirements for the quality, safety, and efficiency of logistics processes, personnel act as the key carriers of corporate values, digital competencies, and behavioral patterns that determine enterprise competitiveness. The limitations of traditional motivation approaches focused mainly on material incentives are identified, and the necessity of transitioning to adaptive and personalized motivation systems is justified.*

*A flexible personnel motivation system is considered to be an integrated adaptive model of managing motivational behavior that combines material, non-material, socio-psychological, and digital incentives, taking into account professional roles, competency levels, work performance, and the digital maturity of employees. A conceptual model for forming a flexible motivation system at a transport and logistics enterprise as a tool for corporate culture development is outlined, reflecting the interrelationship between external and internal environmental factors, corporate values, motivational mechanisms, and labor performance outcomes.*

*A methodological approach to assessing personnel performance based on integrated motivational potential, competency levels, and digital support of work is proposed, using HR analytics, digital engagement indicators, and personalized motivational profiles. The practical significance of the study lies in the possibility of applying the proposed models and methods to improve personnel management systems, foster a culture of engagement, responsibility, and innovativeness, and enhance the efficiency of logistics processes at transport and logistics enterprises in a digital environment.*

**Key words:** *personnel motivation, flexible motivation system, corporate culture, transport and logistics enterprise, digitalization, HR analytics, work performance.*

Стаття надійшла до редакції / Received: 14.12.2025 р.

Прийнята до друку після рецензування / Revised and Accepted: 24.02.2026 р.

Дата публікації статті / Published: 15.04.2026 р.

© Криворучко О. М., Божко Я. О., 2026



This work is licensed under the [Creative Commons Attribution 4.0 International License \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).