

СТАН, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ: РОЛЬ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВCONDITIONS, CHALLENGES AND PROSPECTS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT
OF UKRAINE'S TRANSPORT INDUSTRY: THE ROLE OF MOTIVATIONAL
MECHANISMS

У статті проаналізовано поточний стан транспортної галузі України, яка зазнала впливу глобальних криз та військових дій. Виокремлено ключові виклики інноваційного розвитку і визначено роль мотиваційних механізмів у забезпеченні конкурентоспроможності та підвищенні адаптивності підприємств. Особлива увага приділена збереженню кадрового потенціалу, стимулюванню інноваційної активності працівників і формуванню культури інновацій. Визначено, що ефективне впровадження мотиваційних стратегій сприятиме оптимізації витрат, зростанню продуктивності і покращенню результативності діяльності транспортних підприємств. Запропоновано концептуальну модель мотиваційного механізму, яка враховує сучасні умови війни і дозволяє формувати комплексний підхід до розвитку галузі як під час глобальних криз так і у часи післявоєнного відновлення.

Ключові слова: мотиваційний механізм, транспортна галузь, інноваційний розвиток, мотивація, інновації

The paper investigates the current state of Ukraine's transport industry under the compounded pressures of global crises and ongoing military action, underscoring the importance of innovation as a pivotal driver of progress. It explores key challenges faced by transport enterprises, including infrastructural devastation, labor shortages, and disrupted logistics routes. At the same time, the study highlights how motivational mechanisms can foster resilience, enhance workforce engagement, and inspire innovative thinking under difficult conditions. Special attention is paid to preserving human capital, developing creative competences, and crafting an environment conducive to continuous improvement. Furthermore, it emphasizes the potential of strategic motivation to encourage technological upgrades, collaborative initiatives, and operational efficiency, thus enabling the sector to pivot swiftly in response to shifting market demands. The article provides an in-depth examination of the acute challenges in innovation development and workforce motivation encountered by transport enterprises during wartime. It systematically classifies the various issues, differentiating those directly arising from external disruptions—such as infrastructure damage, shifting logistics routes, and workforce shortages—from problems that can be mitigated through targeted internal measures. The proposed conceptual framework of motivational mechanisms aims to strengthen collective responsibility, promote knowledge sharing, and establish a sense of purpose among employees. By systematically aligning organizational goals with a well-structured motivation strategy, transport enterprises can leverage their human talent to drive competitive advantage and engage personnel. As Ukraine advances toward post-conflict recovery, the paper suggests that innovative solutions, supported by robust motivational policies, will be indispensable for reviving the nation's transportation potential and ensuring its seamless integration into the global economy. Ultimately, this study underscores the necessity of aligning motivational practices with strategic objectives, thereby laying the groundwork for a more adaptive, forward-thinking transport industry capable of thriving despite disruptions.

Key words: motivational mechanism, transport industry, innovative development, motivation, innovations.

УДК 331.658

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.92-17>

Голобородько Г.Я.¹

аспірант кафедри менеджменту,
публічного управління
і адміністрування,
Державний університет
інфраструктури та технологій

Holoborodko Hlib

State University of Infrastructure
and Technologies

Постановка проблеми. Впродовж останнього десятиліття вітчизняна економіка перманентно стикається з новими проблемами і викликами, більшість яких спричинено соціально-політичними потрясіннями як всередині України так і впливом глобальних факторів. Найбільш вагомими факторами, що негативно вплинули та продовжують впливати на економіку України вважаються:

- Анексія Криму у 2014 р. та початок АТО.
- Початок всесвітньої пандемії COVID-19 у 2020 р.
- Повномасштабне вторгнення росії в Україну, що триває з початку 2022 до теперішній часу.

У таких умовах традиційні підходи до ведення бізнесу виявляються малоефективними, оскільки галузь потребує невідкладної модернізації та інноваційного переосмислення своїх процесів.

Впровадження інноваційних рішень у транспортній сфері ускладнюється низкою бар'єрів: від руйнації логістичних маршрутів та зниження інвестиційної привабливості до нестачі кваліфікованого персоналу та ризиків соціально-економічної нестабільності. Актуалізується проблема розробки й впровадження ефективних мотиваційних механізмів, які допоможуть українським транспортним підприємствам подолати наслідки кризових явищ, зберегти професійні кадри та активізувати інноваційний потенціал для забезпечення стійкого розвитку галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми інноваційного розвитку є предметом активних досліджень вітчизняних науковців у останні роки. Виділимо дослідження В. Ковальчука, І. Кукушки, О. Комчатних та О. Ложачевської [1–4]

¹ ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4273-4237>

що фокусуються на вивченні питань інноваційного розвитку у транспортній сфері.

Переважає частина проблем, пов'язаних із мотивацією персоналу, є характерною для всіх галузей сучасної економіки України, оскільки вони зумовлені зазначеними вище соціально-економічними чинниками. Ці питання досліджували вітчизняні науковці А. Сербенівська, В. Філіппов, В. Котковський, О. Середа [5–8] та інші.

В. Філіппов [6, с. 76] підкреслює важливу проблему мотивації персоналу останніх років, зазначаючи, що «під час військового стану в Україні практичне застосування теорій мотивацій співробітників тимчасово зупинилось на нижчих ланках ієрархії, а саме: фізіологічні потреби, потреби в безпеці та потреба в приналежності (за А. Маслоу); потреба в існуванні та спілкуванні (за К. Альдерфером)».

А. Сербенівська посилюється на дослідження вчених Лондонського університету королеви Марії [9], наголошує на тому, що після завершення збройного конфлікту зовнішні фактори втрачуть свою актуальність і перестануть становити загрозу, тоді як внутрішні аспекти регресу мотивації співробітників можуть зберігатися роками, впливаючи на ефективність та стабільність організації [5, с. 125].

О. Середа звертає увагу на те, що війна в Україні кардинально трансформувала трудову мотивацію населення, змінивши пріоритети, інтереси та базові потреби працівників. Через складну економічну ситуацію у системі мотивації спостерігається зрушення акценту в бік задоволення нематеріальних потреб, які набувають ключового значення в умовах нестабільності та соціальних викликів [8, с. 230–231].

Постановка завдання. Проаналізувати сучасний стан транспортної галузі, виявити основні проблеми та обґрунтувати роль інновацій і мотиваційних механізмів, що дозволить визначити перспективи подолання кризових явищ та забезпечення стійкого розвитку транспортних підприємств України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Транспортна галузь є критично важливою для економіки України, оскільки вона забезпечує ефективне переміщення товарів, послуг і людей як всередині країни, так і за її межами. Значущість транспортної галузі для економіки України зумовлює її високу вразливість до кризових

потрясінь, що призводить до значного негативного впливу на її функціонування. Зокрема, впродовж 2019–2023 рр спостерігаємо наслідки двох глобальних криз – пандемії COVID-19 у 2020–2021 рр та військової агресії росії проти України у 2022 р. Дані наведено у табл. 1.

З даних у Табл. 1 бачимо дві суттєві зміни більшості показників 2020 та 2022 роках – відповідно до вищезгаданих глобальних криз. Зокрема, у 2020 році значно зменшилися пасажирські перевезення через глобальні і локальні обмеження внаслідок впровадження додаткових заходів безпеки, пов'язаних з ризиком розповсюдження вірусу COVID-19. Відмітимо, що з впровадженням вакцинації та послабленням безпекових заходів у 2021 р. частково відновився пасажирообіг.

Після повномасштабного вторгнення росії в Україну спостерігаємо кардинальне зменшення всіх показників на 50 та більше відсотків у 2022 р., що спричинене значними пошкодженнями транспортної інфраструктури, зокрема, станом на 29 квітня 2022, тобто за два перші місяці війни втрати залізничної інфраструктури сягнули 3,6 млрд доларів США, дорожньої інфраструктури - 29,5 млрд. дол., цивільні аеропорти - 6,8 млрд. дол, портова інфраструктура - 0,62 млрд.дол [12]. Окремо слід зазначити що впродовж 2023–2024 росія активізувала знищення портової інфраструктури і сума збитків збільшується майже щодня.

О.Шевченко [13, с. 7] відмічає тенденцію до поступового відновлення економічних показників між глобальними кризами, розглядаючи показники економіки України в цілому та зокрема транспортної галузі в розрізі 10 років, що захоплює також анексію Криму, бойові дії на сході України та поступове відновлення після цього потрясіння. Важливу роль у цьому відіграє використання інноваційних підходів у вирішенні задач ведення бізнесу та пристосування до непередбачувано мінливого зовнішнього середовища.

На момент публікації у [11] доступні попередні дані по I кварталі 2024 р. Зведені дані по I кв 2022–2024 рр. наведено у табл. 2.

Кожен з показників I кварталу за 2023 р. нижчий за попередній, однак спостерігаємо відносно невелике просідання, пов'язане з тим, що на момент I кв. 2023 економіка України вже майже рік функціонувала в надзвичайно важких умовах війни та дефіциту електроенергії. Як бачимо, кожен

Таблиця 1

Динаміка показників транспортної галузі України у кризові роки

	2019	2020	2021	2022	2023
Обсяг перевезених вантажів (млн.т)	1579	1641	1518	317,5	328,3
Вантажообіг (млн.ткм)	355	313,2	304,7	166,7	163,4
Кількість перевезених пасажирів (млн.пас)	4262	2570	2655	1601	2037
Пасажирообіг (млн.пас.км)	107,2	49	62,7	31,2	39,4

Джерело: власне опрацювання на основі [10] та [11]

Динаміка показників транспортної галузі за I кв у роки війни

	Січ–Бер 2022	Січ–Бер 2023	Січ–Бер 2024
Обсяг перевезених вантажів (млн.т)	106,7	72,8	90,3
Вантажообіг (млн.ткм)	55474,2	39749,5	47611,5
К-ть перевезених пасажирів (млн.пас)	434,2	431,4	526,6
Пасажирообіг (млн.пас.км)	9634,3	8168,8	10121,7

Джерело: власне опрацювання на основі [11]

з показників I кв. 2024 перевищує показники аналогічного періоду 2023 р. Цікаве відновлення пасажирських перевезень, що не тільки перевищує дані I кв. 2023 р., а навіть I кв. 2022 р. Зауважимо, що дані у першому стовпчику за Січень-березень 2022р. містять майже 2 місяці даних до повномасштабного вторгнення.

Проаналізуємо щомісячну динаміку основних показників транспортної галузі впродовж IV кв. 2023 та I кв. 2024. Зауважимо, що з огляду на поділ на короткі інтервали аналізу на показники суттєво впливатиме сезонність попиту на перевезення.

Як бачимо з табл. 3, впродовж 6 місяців не виявляється суттєвого зниження глобальних показників транспортних перевезень. Відмітимо, що показники вантажних перевезень зростають наприкінці розглянутого періоду і перевершують початкові значення у той час як показники пасажирських перевезень під час розглянутого періоду не зазнають значних змін.

Динаміка даних свідчить про те, що транспортна галузь активно адаптується до мінливих умов зовнішнього середовища шляхом впровадження інноваційних рішень [14, с. 2–3] або перенесення логістичних хабів за межі України [15] для підвищення ефективності та стійкості під час глобальних криз. Панівну роль на ринку транспортних перевезень у 2022–2024 рр. займають залізничні та автомобільні перевезення, адже внаслідок російської агресії в Україні фактично блокуване функціонування інших видів транспорту. Наведені показники у дають можливість стверджувати про високий рівень адаптації транспортної галузі України до надважких умов функціонування під час війни та показують можливі тенденції функціонування у час післявоєнного відновлення та відбудови.

У контексті даного дослідження особливий інтерес становлять проблеми, які виникли у сфері

впровадження інновацій та забезпечення мотивації персоналу, оскільки ці аспекти є ключовими для забезпечення адаптивності та стійкого розвитку транспортних підприємств в умовах кризи.

Для аналізу загального рівня інноваційного розвитку України скористаємося даними Глобального індексу інновацій (Global Innovation Index) – щорічного рейтингу, який оцінює інноваційний потенціал і результати країн світу [16, с. 55]. На Рис. 1 зображено динаміку щорічних позицій України в рейтингу.

Найвище, 43-є місце Україна посідала у 2018 році, що було зумовлено порівняно стабільними умовами в країні, адже бойові дії в зоні АТО значно зменшилися, що створило простір для розвитку інновацій. Поступове зниження позицій у 2019–2021 роках до 49 місця свідчить про уповільнення інноваційної активності, яке могло бути спричинене як внутрішніми економічними викликами, так і глобальними кризами, включаючи пандемію COVID-19. Після повномасштабного вторгнення росії в 2022 році Україна зіткнулася з надзвичайними труднощами, особливо на це вплинули ведення активних бойових дій, руйнування інфраструктури, відтік кадрів та проведення загальної мобілізації. Хоча у 2023 році спостерігалось певне покращення до 55 місця, яке можна пояснити адаптацією економіки до нових умов функціонування, у 2024 році Україна опустилася у рейтингу до 60 місця. Серед чинників що перешкоджають інноваційному розвитку переважають ті, що напряду пов'язані з війною: ведення активних бойових дій впродовж трьох років, загрошення невизначеності, неперервні атаки на критичну інфраструктуру та інші.

Попри серйозність і комплексність зазначених викликів, Україна залишається однією з 18 країн з непропорційно високим рівнем інновацій на фоні загального економічного розвитку

Таблиця 3

Помісячна динаміка показників транспортної галузі в умовах війни

	Жовт 2023	Лист 2023	Груд 2023	Січ 2024	Лют 2024	Бер 2024
Обсяг перевезених вантажів (млн.т)	30,5	31,1	30,8	28,9	29,2	32,2
Вантажообіг (млн.ткм)	14502,4	14478,8	14985,0	15461,5	15723,8	16426,2
К-ть перевезених пасажирів(млн.пас)	190,5	182,1	177,9	168,2	173,8	184,6
Пасажирообіг (млн.пас.км)	3627,2	3427,6	3485,9	3369,8	3194,6	3557,3

Джерело: власне опрацювання на основі на основі [11]

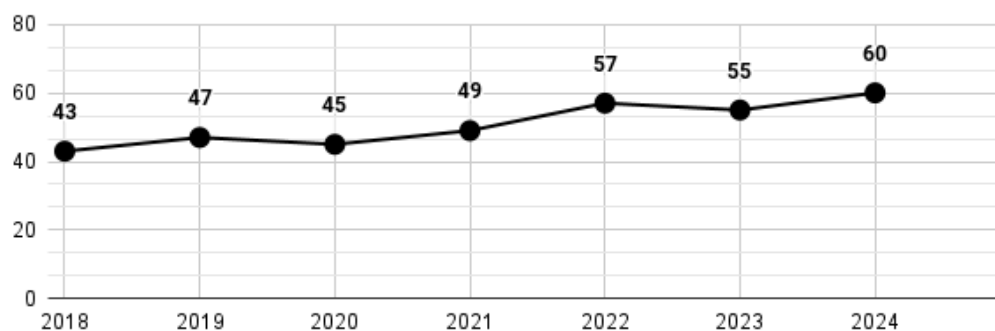


Рис. 1. Місце України у Глобальному індексі інновацій

Джерело: власне опрацювання на основі [16]

(overperformers) за детальним аналізом Global Innovation Index [16, с. 60], які визначаються на основі співвідношення рівня їх інноваційного розвитку до економічного розвитку. Такий результат свідчить про здатність національної інноваційної системи демонструвати конкурентоспроможність навіть за умов суттєвих економічних та соціальних обмежень.

Серед викликів інноваційного розвитку, з якими стикається транспортна галузь у 2022–2025 рр, можна виокремити як загальні для всіх секторів економіки проблеми, так і специфічні для транспортної інфраструктури та логістики. Такий поділ дозволяє глибше аналізувати особливості впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на здатність галузі до впровадження інноваційних рішень.

Основні проблеми, які досліджують науковці можна згрупувати наступним чином:

1. політична ситуація в Україні значно погіршує інноваційний клімат;
2. відсутність нормативно-законодавчої бази та інноваційної інфраструктури
3. втрата трудового та наукового потенціалу через відсутність ефективної системи стимулювання й підтримки наукових інститутів та відтоку кадрів внаслідок війни.

Особливими та актуальними саме для транспортної галузі є:

1. мобілізація транспортних засобів, що погіршує інноваційний клімат через ризики втрати інвестицій;
2. втрата кадрового потенціалу серед рядових співробітників через загальну мобілізацію, що призводить до втрати рушійних сил інноваційного розвитку серед співробітників та змушує перерозподіляти інвестиції з інновацій на адаптацію та навчання нових кадрів;
3. обрив логістичних ланцюгів через руйнування внаслідок збройної агресії російської федерації призводить до ускладнення логістики та зростання витрат на перевезення, які не співвідносяться з фінансовими можливостями замовників послуг через складну економічну ситуацію в Україні [17];

4. опір змінам всередині організацій;

5. відсутність бюджетів на інноваційний розвиток;

6. необхідність тримати мінімальні ціни при збільшенні супутніх витрат через складну економічну ситуацію в Україні.

Цікавими є висновки О. Комчатних з посиланням на дослідження польських вчених про те, що найвищу інноваційну активність серед транспортних підприємств демонструють компанії, що працюють у сфері авіаційного транспорту, а також у галузі поштової та кур'єрської діяльності. Найменшу схильність до впровадження інновацій показують підприємства наземного та трубопроводного транспорту [3, с. 95].

Ці висновки корелюють з графіком на Рис. 1, адже внаслідок повномасштабного вторгнення російської федерації повністю припинено авіаційні перевезення на території України. З іншого боку, у галузі поштових перевезень ТОВ «Нова Пошта» демонструє розвиток через постійне впровадження інновацій [18–19].

Дослідження проблем мотивації персоналу в умовах повномасштабного вторгнення є вкрай актуальним, оскільки воєнні конфлікти створюють безпрецедентні виклики для стабільності трудових ресурсів та ефективності функціонування підприємств. Військові дії супроводжуються підвищеними фізичними та психологічними ризиками для працівників, нестабільністю ринку праці, загальною мобілізацією, зниженням рівня соціальних гарантій та фінансової стабільності, що значно впливає як на персональні мотиви співробітників так і на можливості матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу підприємством. У таких умовах традиційні підходи втрачають свою ефективність, що вимагає розробки адаптивних механізмів стимулювання, орієнтованих на збереження працездатності колективу та залучення працівників до процесів інноваційного розвитку. Аналіз особливостей мотивації в кризових умовах дозволить сформувати ефективні управлінські стратегії, спрямовані на забезпечення функціонування

підприємств та збереження їхнього кадрового потенціалу навіть у періоди надзвичайних соціально-економічних потрясень.

Найбільш актуальними проблемами мотивації на українських підприємствах після початку повномасштабного вторгнення країни-агресора є:

1. Психологічний стрес та емоційне вигорання. Працівники зазнають підвищеного психологічного навантаження через постійну небезпеку та невизначеність, що призводить до зниження мотивації та продуктивності [5, с.124].

2. Вимушена зміна місця роботи. Руйнування інфраструктури та окупація територій змушують працівників переїжджати або змінювати місце роботи, що викликає дискомфорт та знижує мотивацію [6, с. 77].

3. Втрата сенсу роботи. У кризових умовах працівники можуть втрачати розуміння цінності своєї праці, особливо якщо результати їхньої діяльності не приносять швидких результатів [5, с. 124].

4. Обмежені можливості професійного розвитку: Воєнний стан обмежує доступ до навчальних програм та тренінгів, що знижує можливості для професійного зростання та суттєво знижує мотивацію персоналу [7].

5. Підвищене навантаження через дефіцит кадрів: Загальна мобілізація та міграція призводять до дефіциту працівників, особливо чоловічої статі, що змушує інших співробітників виконувати додаткові обов'язки без відповідної компенсації [20].

Більш специфічними саме для транспортної галузі є наступні проблеми:

1. Призупинення діяльності та невизначеність майбутнього: Протягом першого року війни приблизно 30% логістичних та експедиторських компаній змушені були припинити свою діяльність через руйнування інфраструктури, нестабільність постачання пального та високі ризики втрати вантажів [15]. Деяким компаніям, наприклад, авіаперезвіникам SkyUp вдалося поступово евакуювати авіафлот та переорієнтувати бізнес-модель на перевезення у Європі [21]. Компанія Justin, що працювала на внутрішньому ринку перевезень не витримала умов військового стану і була закрита навесні 2022 [22].

2. Підвищені ризики безпеки на робочому місці: військові дії підвищують ризики для життя та здоров'я працівників, особливо тих, хто працює в зонах активних бойових дій, або на критичних підприємствах [8, с. 230–231].

3. Економічний спад та руйнування інфраструктури призводять до зменшення обсягів перевезень згідно даних Укрстат [11], що може спричинити скорочення робочого часу або заробітної плати.

Незважаючи на всі зазначені проблеми, існують компанії, які змогли ефективно адаптуватися до кризових умов та використати складну ситуацію, зокрема, пов'язану з обмеженнями авіаперевезень

та зростаючим попитом на міжнародні автобусні маршрути. Яскравим прикладом такої адаптації є компанія FlixBus, яка у 2022 році зафіксувала рекордне зростання пасажиропотоку в Україні на 550% [23]. Це свідчить про стратегічну гнучкість та здатність бізнесу оперативно реагувати на зміни ринку. Станом на кінець 2024 року компанія планує подальше розширення своєї присутності в Україні, анонсувавши запуск ще 20 нових міжнародних маршрутів [24]. Зауважимо, при цьому, що FlixBus є німецькою компанією, і український ринок є лише невеликою частиною глобального ринку, на якому працює компанія, а отже вплив зазначених кризових чинників на її діяльність є значно менш відчутним у порівнянні з українськими перевізниками, для яких війна та пов'язані з нею обмеження мають безпосередній та критичний ефект.

Аналіз проблем інноваційного розвитку та мотивації персоналу у транспортній галузі України вказує на їх комплексний характер та глибоку взаємопов'язаність із макроекономічними, соціальними та внутрішньоорганізаційними факторами. Наявність таких викликів, як нестабільність інвестиційного середовища, кадрові втрати через мобілізацію, знищення інфраструктури та опір організаційним змінам, суттєво ускладнює реалізацію стратегій інноваційного розвитку. Крім того, зниження мотивації персоналу, обмежені можливості кар'єрного зростання та психологічна втома працівників призводять до падіння ефективності підприємств, що ще більше загострює накопичені проблеми.

Однак, попри складність і багатовимірність проблем, важливо зосередитися на пошуку інструментів, здатних адаптувати підприємства до змінного середовища та забезпечити їхню інноваційну спроможність навіть у кризових умовах. Одним із стратегічних інструментів для подолання викликів як на рівні організації, так і в загальнодержавному контексті, є мотиваційний механізм інноваційного розвитку, який сприяє залученню персоналу до впровадження змін та підвищенню адаптивності підприємств.

Відмітимо, що наведені проблеми мають складний взаємозв'язок із факторами воєнного часу, що зумовлює їхню комплексність і високий рівень невизначеності. Враховуючи значний вплив зовнішнього середовища, яке є нестабільним і важко прогнозованим, вирішення зазначених проблем виключно за допомогою мотиваційного механізму інноваційного розвитку є обмеженим. Однак, зважаючи на стратегічну важливість підтримки інноваційних процесів у кризових умовах, доцільно виокремити ті аспекти, на які можна впливати через управлінські рішення, оптимізацію внутрішніх процесів і впровадження адаптивних до умов війни мотиваційних стратегій. Фокусуємось на вирішенні конкретних проблем у межах

окремих підприємств, можна не лише покращити ефективність і стійкість бізнесу, а й забезпечити позитивний вплив на загальний економічний та інноваційний розвиток країни, що є критично важливим у період трансформаційних викликів.

На основі критичного відбору виділено та згруповано ті аспекти, які є реалістичними для коригування в межах підприємства за допомогою управлінських підходів до мотивації та стимулювання інноваційної діяльності персоналу, а саме

1. Проблеми мотивації

а. Втрата сенсу роботи – психологічні аспекти зниження мотивації персоналу, пов'язані з кризовими умовами, що можуть бути компенсовані через систему нематеріального стимулювання та залучення працівників до стратегічних цілей організації.

б. Відсутність професійного розвитку – обмеження можливостей навчання та кар'єрного зростання, що негативно впливає на мотивацію персоналу та його готовність до інноваційної діяльності.

2. Проблеми інноваційного розвитку

а. Втрата кадрів – скорочення персоналу, відтік кваліфікованих кадрів, дефіцит спеціалістів через відсутність підтримки, мобілізацію та міграцію.

б. Опір змінам – внутрішні організаційні бар'єри, що перешкоджають трансформаційним процесам, та можуть бути усунені через систему мотиваційного управління.

Окремо виділимо комплексні проблеми військового часу. Хоча ці проблеми не можуть бути вирішені в межах окремого підприємства, їх вплив потребує врахування при постановці цілей організації та впровадженні управлінських рішень. Серед таких проблем виділимо:

1. Руйнування інфраструктури – ускладнення логістичних та операційних процесів, що вимагає адаптації бізнес-моделей та стимулювання персоналу до розробки інноваційних підходів.

2. Економічний спад – зменшення фінансових можливостей підприємств, що потребує внутрішніх стимулів для підвищення продуктивності та ефективності використання ресурсів.

На Рис. 2 схематично відображено ключові фактори виникнення мотиваційного механізму, що безпосередньо пов'язані зі станом розвитку транспортної галузі України впродовж 2019–2025 рр.

Таким чином, мотиваційний механізм інноваційного розвитку виникає як відповідь на ці виклики, оскільки безпосередньо впливає на ключові аспекти кадрового забезпечення, адаптації до змін, професійного розвитку персоналу та залученості працівників до стратегічних цілей підприємства. Однак для того, щоб цей механізм був ефективним, його необхідно інтегрувати в загальну систему управління організацією та розглянути його не лише як реакцію на кризові явища, а як стратегічний інструмент розвитку транспортних підприємств у складних економічних та соціальних умовах.

Запропонована на Рис. 3 концептуальна модель мотиваційного механізму інноваційного розвитку відображає структуроване представлення взаємозв'язків між ключовими проблемами, організаційними цілями, ресурсами та очікуваними результатами впровадження мотиваційного механізму. Вона показує, як внутрішні та зовнішні чинники впливають на формування комплексного підходу до управління інноваційним розвитком та як ефективно використання мотиваційного механізму може сприяти досягненню позитивних змін.

До основних очікуваних результатів впровадження мотиваційного механізму інноваційного розвитку віднесено:

1. Залученість і мотивація персоналу – підвищення рівня зацікавленості співробітників у роботі, формування культури ініціативності, зниження рівня плинності кадрів.

2. Підвищення інноваційного потенціалу – розвиток внутрішніх компетенцій, стимулювання творчої активності працівників, активізація впровадження нових технологій та методів роботи.

3. Оптимізація витрат – підвищення ефективності використання ресурсів, зниження операційних витрат за рахунок автоматизації та вдосконалення процесів.



Рис. 2. Ключові фактори виникнення мотиваційного механізму інноваційного розвитку

Джерело: розроблено автором

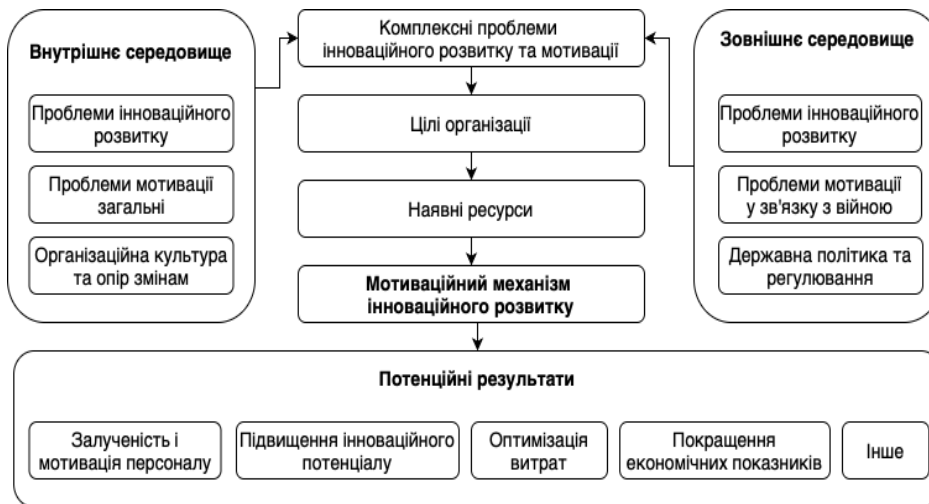


Рис. 3. Концептуальна модель мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортного підприємства

Джерело: розроблено автором

4. Покращення економічних показників – зростання продуктивності, збільшення прибутковості, покращення фінансової стійкості підприємства.

Варто зазначити, що перелічені результати не є вичерпними. Ефективне впровадження мотиваційного механізму може також забезпечити додаткові позитивні ефекти в залежності від специфіки діяльності підприємства, рівня впливу зовнішнього середовища, наявних ресурсів та цілей організації.

Таким чином концептуальна модель мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортного підприємства демонструє, що навіть в умовах значних зовнішніх обмежень підприємства можуть використовувати доступні управлінські інструменти для пом'якшення негативних наслідків кризи та створення умов для стабільного розвитку.

Висновки. Транспортна галузь України стикається з безперервними викликами, зумовленими як внутрішніми (військові дії, економічна невідомість), так і зовнішніми факторами (пандемія COVID-19). Незважаючи на поступове зниження загального інноваційного рейтингу України порівняно з іншими країнами, вона досі входить до переліку держав, що демонструють непропорційно високий рівень інновацій на тлі свого економічного розвитку. Це свідчить про значний прихований потенціал для подальшого зростання. Крім того, наявні сигнали пристосування економіки та, зокрема, транспортної галузі до складних умов військового часу вказують на здатність до відновлення. Така ситуація, аналогічна до поступового покращення економічних показників після припинення активної фази АТО у минулому десятилітті, дає підстави сподіватися на успішне післявоєнне відновлення.

Одним з інструментів, що може стати рушійною силою як у подоланні нинішніх труднощів, так і у формуванні підґрунтя для майбутнього

розвитку, є мотиваційний механізм інноваційного розвитку. Він ґрунтується на залученні персоналу до процесів стимулювання та впровадження інновацій, що не лише сприяє розв'язанню нагальних проблем, а й зміцнює конкурентні позиції компаній на ринку. Очікувані результати від реалізації цього механізму включають посилення мотивації співробітників, активізацію інноваційних ініціатив і формування позитивного іміджу галузі. Перспективним напрямом подальших досліджень є детальні вивчення реальних кейсів упровадження такого підходу з фокусом на перебіг процесів та вимірюванням динаміки специфічних метрик, що дасть змогу уточнити ефективність мотиваційного механізму в складних умовах функціонування галузі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ковальчук В. Аналіз тенденцій інноваційного розвитку національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-33>.
2. Кукушка І. Інноваційний розвиток транспортних підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-17>.
3. Комчатних О.В. Оцінювання інноваційного потенціалу транспортно-логістичного підприємства: дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2020. 285 с.
4. Ложачевська, О. М., Марціпака, В. М. Інноваційний розвиток транспортного комплексу в умовах цифрової трансформації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 10.. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-10>.
5. Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. *Empirio* 1. 2024. № 1. С.122–130. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5d8ceb8d-913c-4523-96e1-c0e5d5e58d5d/content>

6. Філіппов В.Ю., Дирда А.О., Хінів І.І. Адаптація системи мотивації праці персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку під час воєнного стану в Україні. *Grail of Science*. 2022. № 16. URL: https://www.researchgate.net/publication/362417290_ADAPTACIA_SISTEMI_MOTIVACII_PRACI_PERSONALU_NA_INNOVACIJNIH_PIDPRIEMSTVAH_STALOGO_ROZVITKU_PID_CAS_VOENNOGO_STANU_V_UKRAINI
7. Котковський В., Самородов Б., Чхеайло А. Управління людськими ресурсами в умовах війни: мотивація, шляхи і способи ефективного застосування особистісного потенціалу. *Сталий розвиток економіки*, 2024. № 3(50). С. 72–79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-34>
8. Середа О. Г., Швець Н. М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 11. С. 299–232. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11/53>
9. Priebe S. et al. Psychological symptoms as long-term consequences of war experiences. *Psychopathology*. 2012. Vol. 46(1). P. 45–54. DOI: <https://doi.org/10.1159/000338640>
10. Транспорт України. Статистичний збірник. 2022. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/10/zb_Transpot.pdf
11. Перевезено вантажів і пасажирів, вантажо- та пасажирообіг. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/tr/pvp_vp_new/arh_pvp_22_u.htm
12. Збитки залізниці від російської агресії сягнули 3,6 млрд. дол. США. URL: <https://www.railinsider.com.ua/zbytky-zaliznyczy-vid-rosijskoyi-agresiyi-syagnuly-36-mlrd-dolariv/>
13. Шевченко Р. Б., Іващенко, Т. О. (2024). Стагнація транспортної галузі України як результат системних соціальних потрясінь. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-07>
14. Целлер В., Крамський С. (2024). Інфраструктурна підтримка інновацій в сфері транспортної логістики в умовах турбулентності під час війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-142>
15. Бондар В. Д. Теоретичні засади мотивації в контексті підвищення ефективності державного управління. *Ефективність державного управління: збірник наукових праць Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України*. Львів: ЛПІДУ НАДУ, 2006. № 11. С. 11–17.
16. GlobalInnovationIndex. URL: <https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index>
17. Лебедь Є. Ключові проблеми у сфері транспорту та логістики під час війни в Україні. URL: https://logist.today/osoboe_mnenie-uk/2024-06-18/klyuchevye-problemy-v-sfere-transporta-i-logistiki-v-period-vojny-v-ukraine-2/
18. Саравас В. 8 інноваційних рішень «Нової пошти» у 2024 році. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/article/korobkomaty-robotyzatsiia-ta-plastykovipiddony-innovatsiini-rishennia-novoi-poshti>
19. Федорін В., Петрушко Л., Кіщак В. Як «Нова Пошта» коштує понад 1 млрд. дол. URL: <https://forbes.ua/company/nova-poshta-koshtue-bilshe-nizh-1-mlrd-spivzasnovnik-vyacheslav-klimov-pro-nayefektivnishe-partnerstvo-nova-post-europe-ta-byudzhethny-plan-kompanii-na-2023-rik-13072023-14764>
20. Harmash O. Ukraine businesses hire more women and teens amid labour shortages. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-businesses-hire-more-women-teens-labour-shortages-bite-2024-09-12/>
21. Кушніт А. З «Борисполя» таємно евакуювали авіалайнер SkyUp: він вже виконує рейси в Європі. URL: https://24tv.ua/litak-skayap-tayemno-evakuyuvai-cherez-rik-pislya-povnomasshtabnogo_n2306063
22. Уляновський Д. Чому більше не працює доставка Justin, 2022. URL: <https://forbes.ua/company/cervis-dostavki-posilok-justin-bilshe-ne-priymae-posilok-chomu-kompaniya-zakrila-viddilennya-26102022-9159>
23. Іванов О. Вимушений рекорд. Пасажиропотік FlixBus в Україні з початку війни зріс у шість з половиною разів. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/flibxbus-velichil-v-ukraine-passazhiropotok-s-nachala-2022-goda-v-6-5-raz-rekord-perevozchika-50284302.html>
24. Букатюк У. FlixBus планує запустити ще 20 рейсів з України. URL: <https://forbes.ua/news/flibxbus-planue-zapustiti-shche-20-novikh-reysiv-z-ukraini-18102024-24244>

REFERENCES:

1. Kovalchuk V. (2023). Analiz tendentsii innovatsiinoho rozvytku natsionalnoi ekonomiky [Analysis of trends in innovative development of the national economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-33>
2. Kukushka I. (2022). Innovatsiinyi rozvytok transportnykh pidpriemstv Ukrainy [Innovative development of transport enterprises of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-17>
3. Komchatnykh O.V. (2020) Otsiniuvannia innovatsiinoho potentsialu transportno-lohistychnoho pidpriemstva [Assessment of the innovative potential of a transport and logistics enterprise]: dys. kand. ekon. nauk : 08.00.04, Kyiv, p. 285. Available at: http://diser.ntu.edu.ua/Komchatnykh_dis.pdf
4. Lozhachevska, O. M., Martsipaka V. M. (2023). Innovatsiinyi rozvytok transportnoho kompleksu v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Innovative development of the transport complex in the conditions of digital transformation]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, no. 10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-10>
5. Serbenivska A., Lebid D. (2024) Aktualni problemy motyvatsii personalu na pidpriemstvakh z urakhuvanniam osoblyvostei voiennoho stanu [Current problems of personnel motivation at enterprises taking into account the peculiarities of martial law]. *Empirio 1*, no. 1, pp. 122–130. Available at: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5d8ceb8d-913c-4523-96e1-c0e5d5e58d5d/content>
6. Filippov V.Yu., Dyrda A.O., Khiniev I.I. (2022) Adaptatsiia systemy motyvatsii pratsi personalu na

innovatsiinykh pidpriemstvakh staloho rozvytku pid chas voiennoho stanu v Ukraini [Adaptation of the system of motivation of personnel at innovative enterprises of sustainable development during martial law in Ukraine]. *Grail of Science*, no. 16, pp. 72–79 Available at: https://www.researchgate.net/publication/362417290_ADAPTACIA_SISTEMI_MOTIVACII_PRACI_PERSONALU_NA_INNOVACIJNIH_PIDPRIEMSTVAH_STALOGO_ROZVITKU_PID_CAS_VOENNOGO_STANU_V_UKRAINI

7. Kotkovskiy V., Samorodov B., Chkheailo A. (2024). Upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh viiny: motyvatsiia, shliakhy i sposoby efektyvnoho zastosuvannia osobystisnoho potentsialu [Human resource management in wartime: motivation, ways and methods of effective application of personal potential]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 3 (50), pp. 228–235. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-34>

8. Sereda O. H., Shvets N. M. (2023). Aktualni pytannia motyvatsii pratsivnykiv v umovakh voiennoho stanu [Current issues of employee motivation in martial law]. *Yurydychnyi naukovi elektronnyi zhurnal*, no. 11, pp. 229–232. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11/53>

9. Priebe S. et al. (2012) Psychological symptoms as long-term consequences of war experiences. *Psychopathology*, vol. 46 (1), pp. 45–54. DOI: <https://doi.org/10.1159/000338640>

10. Transport Ukrainy. Statystychnyi zbirnyk [Transport of Ukraine. Statistical collection.]. 2022, Available at: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/10/zb_Transpot.pdf

11. Perevezeno vantazhiv i pasazhyriv, vantazhota pasazhyroobih [Cargo and passengers transported, cargo and passenger turnover]. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/tr/pvp_vp_new/arh_pvp_22_u.htm

12. Zbytky zaliznytsi vid rosiiskoi ahresii siahnuly 3,6 mlrd.dol.SShA [Railway losses from Russian aggression reached 3.6 billion USD.]. Available at: <https://www.railinsider.com.ua/zbytky-zaliznyczi-vid-rosijskoyi-agresiyi-syagnuly-36-mlrd-dolariv/>

13. Shevchenko R. B., Ivashchenko T. O. (2024). Stahnatsiia transportnoi haluzi Ukrainy yak rezultat systemnykh sotsialnykh potriasin [Stagnation of the Ukrainian transport industry as a result of systemic social upheavals]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: ekonomika ta upravlinnia*, no. 11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-07>

14. Tsellier V., Kramskiy S. (2024). Infrastrukturna pidtrymka innovatsii v sferi transportnoi lohistyky v umovakh turbulentnosti pid chas viiny [Infrastructural support for innovations in the field of transport logistics in conditions of turbulence during the war]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-142>

15. Bondar V. D. Teoretychni zasady motyvatsii v konteksti pidvyshchennia efektyvnosti derzhavnoho upravlinnia [Theoretical principles of motivation in the context of increasing the efficiency of public administration]. *Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia: zbirnyk naukovykh prats Lvivskoho rehionalnoho instytutu derzhavnoho upravlinnia Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*. 2006. No 11. C. 11–17.

16. Global Innovation Index. Available at: <https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index>

17. Lebed Ye. Kliuchovi problemy u sferi transportu ta lohistyky pid chas viiny v Ukraini [Key problems in the field of transport and logistics during the war in Ukraine]. Available at: <https://logist.today/osoboe-mnenie-uk/2024-06-18/klyuchevye-problemy-v-sfere-transporta-i-logistiki-v-period-voyny-v-ukraine-2/>

18. Saravas V. 8 innovatsiinykh rishen "Novoi poshty" u 2024 rotsi [8 innovative solutions of Nova Poshta in 2024]. Available at: <https://biz.liga.net/ua/all/all/article/korobkomaty-robotyzatsiia-ta-plastykovi-piddony-innovatsiini-rishennia-novoi-poshty>

19. Fedorin V., Petrushko L., Kishchak V. Yak "Nova Poshta" koshtuie ponad 1 mlrd. Dol [How Nova Poshta costs over \$ 1 billion]. Available at: <https://forbes.ua/company/nova-poshta-koshtue-bilshe-nizh-1-mlrd-spivzasnovnik-vyacheslav-klimov-pro-nayefektivnishe-partnerstvo-nova-post-europe-ta-byudzhetniy-plan-kompanii-na-2023-rik-13072023-14764>

20. Harmash O. Ukraine businesses hire more women and teens amid labour shortages. Available at: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-businesses-hire-more-women-teens-labour-shortages-bite-2024-09-12/>

21. Kushpit A. Z "Boryspolia" taємno evakuivuly avialainer SkyUp: vin vzhe vykonuie reisy v Yevropi [A SkyUp airliner was secretly evacuated from Boryspil: it already operates flights in Europe]. Available at: https://24tv.ua/litak-skayap-tayemno-evakuyuvai-cherez-rik-pislya-povnomasshtabnogo_n2306063

22. Ulianovskiy D. (2022) Chomu bilshe ne pratsiuie dostavka Justin [Why Justin delivery no longer works]. Available at: <https://forbes.ua/company/cervis-dostavki-posilok-justin-bilshe-ne-priymae-posilok-chomu-kompaniya-zakrila-viddilennya-26102022-9159>

23. Ivanov O. Vymushenyi rekord. Pasazhyropotik FlixBus v Ukraini z pochatku viiny zris u shist z polovynoiu raziv [A forced record. FlixBus passenger traffic in Ukraine has increased six and a half times since the beginning of the war]. Available at: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/flixbus-uvlichil-v-ukraine-passazhiropotok-s-nachala-2022-goda-v-6-5-raz-rekord-perevozhchika-50284302.html>

24. Bukatiuk U. FlixBus planuie zapustyty shche 20 reisiv z Ukrainy [FlixBus plans to launch 20 more routes from Ukraine]. Available at: <https://forbes.ua/news/flixbus-planue-zapustiti-shche-20-novikh-reysiv-z-ukraini-18102024-24244>