

**Міністерство освіти і науки України  
Університет митної справи та фінансів  
Факультет управління  
Кафедра менеджменту ЗЕД**

## **Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: Стимулювання персоналу в умовах воєнного стану

Виконав: здобувач вищої освіти групи  
спеціальності 073 «Менеджмент»

Ігнатов М. Ю.

(прізвище та ініціали, підпис здобувача)

Керівник д.е.н., професор Петруня Ю.Є.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Дніпро – 2025

## АНОТАЦІЯ

Ігнатов М. Ю. Стимулювання персоналу в умовах воєнного стану

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня освіти «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025.

У роботі досліджено підходи до стимулювання персоналу в умовах воєнного стану та обґрунтовано напрями вдосконалення мотиваційної політики на прикладі компанії «Нова Пошта». Розкрито економічну сутність стимулювання, систематизовано методи й форми мотивації, охарактеризовано психологічні й соціальні чинники трудової поведінки та визначено особливості стимулювання в кризових умовах.

Практична частина містить аналіз чинної системи матеріальних і нематеріальних стимулів у «Новій Пошті» та оцінку впливу воєнного стану на кадровий потенціал і мотивацію працівників. Встановлено, що у воєнний період зростає значення соціальної підтримки, медичного й психологічного супроводу, внутрішніх комунікацій та заходів із підвищення залученості. Запропоновано напрями удосконалення системи стимулювання: адаптивна модель мотивації, поєднання фінансових стимулів із соціальними гарантіями, розвитком компетенцій і цифровими/дистанційними HR-інструментами.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота викладена на 70 сторінках, містить 5 таблиць, 4 рисунків. Список використаних джерел включає 30 найменувань.

*Ключові слова:* стимулювання персоналу; мотивація; воєнний стан; Нова Пошта; матеріальні стимули; нематеріальні стимули; цифрові HR-інструменти.

## ABSTRACT

Ihnatov M. Yu. Personnel motivation under military conditions

Master's qualification thesis for the degree "Master" in Specialty 073 "Management". – University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The thesis explores personnel incentive approaches under martial law and substantiates directions for improving motivation policy using Nova Poshta as a case study. It outlines the economic nature of incentives, systematizes motivation methods and forms, describes psychological and social drivers of work behavior, and highlights key features of incentives in crisis conditions.

The applied part analyzes Nova Poshta's current financial and non-financial tools and assesses the impact of martial law on human resources and employee motivation. The findings indicate increased importance of social support, medical and psychological assistance, internal communications, and engagement practices. The thesis proposes improvement directions: an adaptive motivation model combining financial incentives with social guarantees, competency development, and wider use of digital and remote HR tools.

The thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, and references. It is 70 pages long and contains 5 tables and 4 figures. The reference list includes 30 sources.

*Keywords:* personnel incentives; motivation; martial law; Nova Poshta; financial incentives; non-financial incentives; digital HR tools.

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ .....	5
1.1. Економічна сутність, значення та роль стимулювання персоналу в системі менеджменту .....	5
1.2. Класифікація методів, форм і інструментів стимулювання працівників .....	10
1.3. Психологічні, соціальні та поведінкові аспекти мотивації трудової діяльності .....	15
1.4. Особливості та зміна механізмів стимулювання персоналу в умовах криз і воєнного стану .....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В КОМПАНІЇ «НОВА ПОШТА» .....	25
2.1. Загальна характеристика діяльності компанії «Нова пошта» .....	25
2.2. Організаційна структура управління персоналом і кадрова політика. ....	29
2.3. Оцінка сучасної системи стимулювання працівників: матеріальні та нематеріальні інструменти. ....	34
2.4. Вплив воєнного стану на кадровий потенціал і систему мотивації працівників .....	39
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «НОВА ПОШТА» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ .....	45
3.1. Проблеми та обмеження існуючої системи стимулювання персоналу .....	45
3.2. Формування адаптивної моделі мотивації персоналу в умовах воєнного стану .....	50
3.3. Запровадження цифрових і дистанційних інструментів стимулювання персоналу .....	55
3.4. Оцінка ефективності та соціально-економічний ефект запропонованих заходів .....	60
ВИСНОВКИ .....	65
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ .....	67

## ВСТУП

Сучасні умови функціонування українських підприємств характеризуються високою турбулентністю та невизначеністю, що посилюються впливом воєнного стану. За таких обставин особливої ваги набувають питання управління персоналом, у центрі яких перебуває система стимулювання та мотивації працівників. Саме рівень залученості, лояльності й продуктивності персоналу значною мірою визначається тим, наскільки ефективно організація поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, забезпечує справедливість винагороди, підтримує працівників у складних умовах і зберігає стійкість кадрового потенціалу.

Проблематика мотивації персоналу є однією з ключових у теорії та практиці менеджменту, адже у сучасних соціально-економічних реаліях трансформуються мотиваційні потреби працівників, зростає значення нематеріальних інструментів, психологічної підтримки, корпоративної культури та соціальної захищеності. У кризових і воєнних умовах ці аспекти стають критично важливими, оскільки традиційні підходи до стимулювання потребують адаптації з урахуванням ризиків, дефіциту кадрів, підвищеного емоційного навантаження, а також необхідності підтримки мобілізованих працівників і їхніх сімей.

Науковий інтерес автора до проблем мотивації підтверджується результатами власних досліджень, викладених у чотирьох тезах доповідей, присвячених різним аспектам стимулювання персоналу. У них розглянуто підходи до формування мотиваційних систем, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів та роль управлінських рішень у підвищенні ефективності праці. Водночас лише одна з чотирьох тез безпосередньо була присвячена мотивації персоналу в умовах воєнного стану, що стало підґрунтям для поглиблення даного дослідження.

Практично значущим є аналіз системи стимулювання персоналу в компанії «Нова Пошта», яка в умовах війни зберігає стійкість діяльності та впроваджує програми підтримки працівників. Дослідження її досвіду дає

змогу оцінити дієвість застосованих інструментів і сформувані обґрунтовані пропозиції щодо удосконалення мотиваційної політики з урахуванням сучасних викликів.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних засад і практичних механізмів стимулювання персоналу в умовах воєнного стану та розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації працівників у компанії «Нова Пошта».

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено розв'язання таких завдань: розкрити економічну сутність і роль стимулювання персоналу в системі управління; узагальнити класифікацію методів і форм стимулювання праці; визначити психологічні та соціальні аспекти мотивації персоналу; охарактеризувати особливості стимулювання персоналу в кризових і воєнних умовах; надати загальну характеристику діяльності компанії «Нова Пошта» як об'єкта практичного дослідження; проаналізувати чинну систему стимулювання працівників компанії (матеріальні та нематеріальні інструменти); оцінити вплив воєнного стану на кадровий потенціал і систему мотивації персоналу; обґрунтувати напрями удосконалення системи стимулювання персоналу в компанії «Нова Пошта» та оцінити очікуваний соціально-економічний ефект запропонованих змін.

Об'єктом дослідження є система управління організацією. Предметом дослідження є стимулювання персоналу в компанії «Нова Пошта».

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема аналіз і синтез, системний підхід, порівняння та узагальнення, економічний аналіз. Інформаційною базою роботи є наукові джерела, нормативно-правові акти, аналітичні матеріали та офіційна звітність компанії «Нова Пошта». Практичне значення роботи полягає в можливості використання висновків і рекомендацій для удосконалення системи стимулювання персоналу в умовах воєнного стану.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **1.1. Економічна сутність, значення та роль стимулювання персоналу в системі менеджменту**

Стимулювання персоналу є однією з ключових економічних категорій сучасного менеджменту, оскільки безпосередньо пов'язує інтереси працівника та організації через систему винагород, пільг і умов праці. За своєю сутністю стимулювання виступає цілеспрямованим впливом на трудову поведінку працівників за допомогою матеріальних і нематеріальних стимулів з метою спонукати їх до досягнення певних виробничих, фінансових та стратегічних результатів. На відміну від абстрактної «мотивації», яка відображає внутрішні спонукання людини, стимулювання персоналу має більш прикладний, інструментальний характер і проявляється через конкретні форми оплати праці, преміювання, соціальні гарантії, можливості розвитку та кар'єрного зростання [1].

Економічна сутність стимулювання персоналу полягає в обміні між працівником і роботодавцем: працівник надає свою працю, компетенції, час і відповідальність, а організація забезпечує відповідний рівень доходу, соціальної захищеності та умов праці. Ефективно сформована система стимулювання дозволяє перетворити витрати на персонал із суто «фондом оплати праці» на інвестиції в людський капітал, що повертаються у вигляді зростання продуктивності праці, якості обслуговування клієнтів, інноваційної активності та конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, стимулювання має подвійний характер: з одного боку, воно є елементом витрат, а з іншого – джерелом додаткової вартості та стійкого розвитку організації.

Значення стимулювання персоналу в системі менеджменту проявляється в тому, що воно фактично є «мостом» між стратегічними

цілями організації та щоденною поведінкою її працівників. Жодна стратегія, навіть найбільш обґрунтована, не може бути реалізована без зацікавленості персоналу в досягненні запланованих результатів. Через систему стимулів менеджмент транслює пріоритети підприємства в конкретні критерії оцінки роботи, показники преміювання, можливості кар'єрного росту, тобто задає «правила гри» для працівників. У цьому контексті стимулювання персоналу виконує роль одного з головних інструментів управлінського впливу, що дозволяє не лише регулювати рівень затрат праці, а й формувати потрібний тип організаційної культури, орієнтованої на результат, відповідальність та залученість.

Таблиця 1.1

Порівняння категорій «мотивація персоналу» та «стимулювання персоналу»

Категорія	Характер впливу / джерело	Основні інструменти / прояви	Роль у системі менеджменту
Мотивація персоналу	Внутрішній, психологічний чинник; формується на основі потреб і суб'єктивних оцінок працівника	Потреба в безпеці, визнанні, самореалізації, розвитку; особисті цілі, очікування, професійні інтереси	Визначає загальний рівень залученості, ставлення до праці, готовність докладати додаткових зусиль
Стимулювання персоналу	Зовнішній управлінський вплив; задається організацією через систему винагород, умов праці та соціальних гарантій	Заробітна плата, премії, бонуси, надбавки, соціальний пакет, навчання, кар'єрне зростання, визнання, гнучкий графік	Інструмент реалізації цілей менеджменту; поєднує інтереси працівника та організації, спрямовує трудову поведінку

\*Складено автором за [1]

Важливою рисою стимулювання персоналу є його системність. Воно не обмежується лише заробітною платою чи окремими преміями, а включає комплекс економічних, організаційних і соціально-психологічних заходів, що узгоджені між собою та відповідають цілям підприємства. У межах системи менеджменту стимулювання виступає складовою підсистеми управління персоналом і тісно пов'язане з плануванням потреби в кадрах, відбором, оцінюванням результатів праці, навчанням і розвитком

працівників. Якщо оплата праці, соціальні пільги та нематеріальні заохочення формуються випадково, без урахування стратегічних пріоритетів, вони втрачають свій вплив на поведінку персоналу, а в окремих випадках можуть навіть породжувати демотивацію та відтік кваліфікованих працівників [2].

Роль стимулювання у сучасному менеджменті посилюється в умовах зростаючої конкуренції, нестачі трудових ресурсів та підвищених вимог до якості сервісу. Для роботодавця стає критично важливим не лише залучити працівника на робоче місце, а й утримати його, забезпечивши прийнятний баланс між зусиллями та винагородою. У цьому контексті стимулювання персоналу виконує низку ключових функцій: ресурсну (залучення необхідної робочої сили), регулюючу (спрямування зусиль працівників у потрібному для організації напрямі), відтворювальну (забезпечення відновлення та розвитку трудового потенціалу), а також інтеграційну (узгодження індивідуальних і корпоративних інтересів). Саме через продуману систему стимулів менеджмент формує відчуття справедливості, довіри та причетності до спільного результату, що є базою довгострокової лояльності й високої залученості персоналу[4].

Ще одним важливим аспектом економічної сутності стимулювання персоналу є його нерозривний зв'язок із мотивацією праці. Стимули, які пропонує роботодавець, виступають зовнішніми чинниками впливу, тоді як мотивація формується всередині особистості працівника на основі його потреб, цінностей, життєвих цілей та очікувань. Відповідно, навіть об'єктивно привабливі стимули можуть не давати очікуваного ефекту, якщо вони не відповідають актуальним потребам працівників або сприймаються як несправедливі. Тому в системі менеджменту стимулювання персоналу розглядається не просто як набір інструментів матеріальної винагороди, а як продуманий механізм поєднання зовнішніх стимулів з внутрішніми мотивами, що забезпечує готовність працівника не лише виконувати

мінімально необхідні функції, а й проявляти ініціативу, відповідальність і готовність до додаткових зусиль.

З позицій економічного управління ефективного стимулювання дозволяє організації цілеспрямовано впливати на такі показники, як продуктивність праці, якість виконання операцій, дотримання строків, рівень клієнтського сервісу, інноваційна активність, дисципліна праці тощо. Через систему показників (KPI, стандарти обслуговування, норми виробітку) та відповідних форм заохочення (премії, бонуси, надбавки, участь у прибутку) менеджмент перетворює загальні цілі компанії на персональні цілі працівників. У результаті стимулювання персоналу набуває характеру економічного важеля, за допомогою якого керівництво може змінювати структуру витрат, підвищувати рентабельність діяльності та посилювати конкурентні позиції на ринку, не вдаючись виключно до екстенсивного нарощування ресурсів.

У системі менеджменту стимулювання персоналу тісно пов'язане зі стратегічним управлінням та формуванням довгострокових конкурентних переваг організації. Сучасні компанії розглядають людський капітал не лише як ресурс, а як ключовий фактор інновацій, гнучкості та здатності адаптуватися до зовнішніх викликів. Відповідно, система стимулювання має будуватися не лише навколо поточних виробничих показників, а й навколо стратегічних орієнтирів – підвищення якості сервісу, цифрової трансформації, розширення ринків, формування сильної корпоративної культури тощо. Якщо система заохочень підтримує лише короткостроковий результат (наприклад, обсяги продажу чи кількість оброблених відправлень), але не враховує розвиток компетенцій, командну роботу, клієнтоорієнтованість і дотримання корпоративних цінностей, вона поступово втрачає свою ефективність і навіть може суперечити стратегічним цілям організації.

Крім того, стимулювання персоналу виконує важливу соціальну та інтеграційну роль. Воно впливає на сприйняття організації як роботодавця,

формує її HR-бренд, рівень привабливості на ринку праці та здатність утримувати ключових працівників. Справедлива, прозора й передбачувана система винагород сприяє зміцненню довіри між працівниками та керівництвом, знижує конфліктність, покращує морально-психологічний клімат у колективі. Навпаки, хаотичне або суб'єктивне застосування стимулів, відсутність зрозумілих критеріїв преміювання й можливостей професійного зростання створює відчуття несправедливості, посилює плінність кадрів, провокує приховану або відкрите опір управлінським рішенням. Таким чином, у сучасному менеджменті стимулювання персоналу розглядається не лише як економічна категорія, а як важливий інструмент формування стійких, партнерських відносин між працівником і роботодавцем [5, 7].

В умовах воєнного стану економічна сутність і роль стимулювання персоналу набувають додаткового змісту. Для працівників різко зростає значення базових потреб – безпеки, стабільного доходу, збереження робочого місця, підтримки сім'ї, можливості поєднувати працю з волонтерством чи військовою службою. Відповідно, система стимулювання має враховувати не лише класичні економічні показники, а й фактори стресу, емоційного вигорання, ризику для життя та здоров'я. Підприємства, які продовжують працювати попри військові загрози, змушені адаптувати підходи до оплати праці, надбавок за роботу в прифронтових регіонах, страхування життя і здоров'я, а також запроваджувати додаткові форми підтримки мобілізованих співробітників та їхніх родин. У такій ситуації стимулювання виконує ще й функцію соціального захисту та моральної підтримки, стаючи важливим інструментом збереження кадрового потенціалу.

Отже, стимулювання персоналу в системі менеджменту можна розглядати як багатовимірну категорію, що поєднує економічні, соціальні та психологічні аспекти впливу на поведінку працівників. З економічної точки зору воно забезпечує зростання ефективності діяльності організації та

підвищення віддачі від використання людського капіталу; з управлінської – є ключовим механізмом реалізації стратегії, трансляції цілей і формування необхідної організаційної культури; із соціальної – сприяє зміцненню довіри, лояльності й соціальної відповідальності бізнесу перед працівниками. В умовах воєнного стану зазначені аспекти посилюються, а вимоги до якості та гнучкості системи стимулювання зростають, що зумовлює необхідність більш детального розгляду її методів, форм та інструментів у подальших підрозділах роботи.

## 1.2. Класифікація методів, форм і інструментів стимулювання працівників

Класифікація методів, форм і інструментів стимулювання працівників є необхідною передумовою для побудови цілісної та керованої системи мотиваційного впливу в організації. У практиці менеджменту використовують велику кількість різнорідних стимулів – від заробітної плати та премій до можливостей навчання, кар'єрного зростання, гнучкого графіка чи корпоративної культури підтримки. Без впорядкування цих інструментів за певними ознаками управління складно оцінити їхню ефективність, поєднувати між собою та узгоджувати зі стратегією підприємства. Тому класифікація виступає не лише теоретичним завданням, а й практичним інструментом проектування системи стимулювання персоналу з урахуванням особливостей галузі, масштабів бізнесу та умов зовнішнього середовища, зокрема воєнного стану.

Найпоширенішою є класифікація методів стимулювання за характером впливу на економічні інтереси працівників – на матеріальні та нематеріальні. Матеріальні стимули пов'язані з прямим чи опосередкованим підвищенням доходів працівника: це заробітна плата, премії, бонуси, доплати, участь у прибутку, соціальні виплати та пільги. Нематеріальні стимули не збільшують дохід безпосередньо, але

задовольняють інші значущі потреби – у визнанні, повазі, самореалізації, розвитку, стабільності, приналежності до колективу. До них належать похвала, нагороди, розширення повноважень, кар’єрне просування, навчання за рахунок роботодавця, гнучкі режими праці, участь у прийнятті рішень тощо. У реальній практиці найбільш ефективними є комбіновані системи, де матеріальні та нематеріальні стимули доповнюють одне одного й адресно налаштовуються під різні категорії персоналу [1].



Рисунок 1.1 Ієрархічна структура методів та форм стимулювання персоналу [1].

Іншим важливим підходом є поділ стимулів на позитивні та негативні. Позитивне стимулювання ґрунтується на заохоченні бажаної поведінки працівників через винагороди, додаткові можливості та пільги (преміювання за досягнення, розширення повноважень, підвищення в посаді, подяки, відзнаки тощо). Негативне стимулювання передбачає застосування санкцій або обмежень у разі порушення трудової дисципліни, невиконання планових показників, неналежної якості роботи (позбавлення премій, зауваження, догани, пониження в посаді, звільнення). У сучасному менеджменті акцент робиться переважно на позитивних стимулах, оскільки вони формують довіру та залученість, тоді як надмірна орієнтація на

покарання призводить до страху, формального ставлення до роботи та прихованого опору змінам.

За характером дії на працівника виділяють прямі та непрямі стимули. Прямі пов'язані безпосередньо з результатами праці окремого співробітника чи підрозділу (відрядна оплата, індивідуальні та командні премії, бонуси за виконання KPI). Непрямі стимули впливають опосередковано – через загальні умови праці, організаційну культуру, імідж компанії, систему соціального захисту (наявність медичного страхування, програм підтримки в кризових ситуаціях, комфортна інфраструктура, можливість дистанційної чи гібридної роботи). У воєнних умовах роль непрямих стимулів суттєво зростає: для працівників критично важливими стають безпека робочого місця, наявність укриттів, гарантії збереження робочого місця для мобілізованих, підтримка родин, тобто ті чинники, які не завжди пов'язані з зарплатою, але мають сильний мотиваційний ефект [5].

З точки зору часової орієнтації виділяють короткострокові та довгострокові стимули. Короткострокові спрямовані на оперативне підкріплення бажаної поведінки – це щомісячні премії, разові бонуси за виконання чи перевиконання плану, доплати за роботу в нічний час, у вихідні дні, в умовах підвищеного ризику тощо. Довгострокові стимули формують у працівника відчуття стабільності та перспективи: це участь у прибутку чи програмах опціонів, накопичувальні пенсійні програми, страхування життя, системи лояльності за стаж, розвиток кар'єрної траєкторії, індивідуальні плани розвитку. Поєднання коротко- й довгострокових стимулів дозволяє одночасно підтримувати поточну результативність та формувати прихильність працівників до організації, що особливо важливо в умовах високої невизначеності, характерної для воєнного стану.

За рівнем охоплення персоналу стимули поділяють на індивідуальні, групові (колективні) та організаційні. Індивідуальні націлені на конкретного

працівника й враховують його особистий внесок (надбавки за професійну майстерність, особисті премії, персональні програми розвитку). Групові стимули орієнтовані на підрозділи чи робочі групи (премії за командні результати, загальнокомандні заохочення, корпоративні заходи для окремих філій чи відділень). Організаційні стимули стосуються всього персоналу компанії – це корпоративна культура, соціальний пакет, програми медичного страхування, підтримки в кризових ситуаціях, брендинг роботодавця тощо. Грамотне поєднання цих рівнів дозволяє одночасно підтримувати особисту відповідальність, командну взаємодію та відчуття належності до єдиного корпоративного простору.

З погляду змісту управлінського впливу методи стимулювання традиційно поділяють на економічні, організаційно-адміністративні та соціально-психологічні. Економічні методи ґрунтуються на використанні матеріальних інтересів працівників: це системи оплати праці (почасова, відрядна, відрядно-преміальна, бонусна), преміювання за ключові показники, доплати й надбавки, участь у прибутку, матеріальна допомога, розширений соціальний пакет. Організаційно-адміністративні методи пов'язані з формалізованим регулюванням поведінки через накази, посадові інструкції, положення про преміювання, правила внутрішнього трудового розпорядку, систему відповідальності та контролю. Соціально-психологічні методи спираються на неформальні чинники – статус у колективі, визнання, корпоративні традиції, стиль лідерства, атмосферу довіри, можливість самореалізації, участь у прийнятті рішень. У сучасних компаніях ефективно стимулювання передбачає поєднання всіх трьох груп, оскільки використання лише економічних важелів без підтримки з боку організаційних і психологічних інструментів дає короткостроковий результат і не забезпечує стійкої лояльності персоналу [2].

За джерелом формування розрізняють внутрішньоорганізаційні та зовнішні стимули. Внутрішньоорганізаційні створюються безпосередньо роботодавцем: система оплати й преміювання, корпоративний соціальний

пакет, програми навчання, внутрішні конкурси, кар'єрні можливості, внутрішні стандарти безпеки тощо. Зовнішні стимули задаються інституційним середовищем – державним регулюванням оплати праці, гарантіями мінімальної заробітної плати, законодавством про охорону праці, вимогами ринку праці, професійними стандартами, конкуренцією за персонал. В умовах воєнного стану значення зовнішніх стимулів особливо відчутне: держава запроваджує додаткові гарантії для мобілізованих, програми підтримки зайнятості, пільги для бізнесу, що зберігає робочі місця. Організація, формуючи власну систему стимулювання, має враховувати ці зовнішні рамки та інтегрувати їх у внутрішні програми, посилюючи таким чином загальний мотиваційний ефект для працівників.

Окремого значення набуває класифікація форм стимулювання, тобто способів організації й подання стимулів працівникам. Виділяють індивідуальні та колективні форми заохочення; грошові виплати (зарплата, премії, бонуси, надбавки) та негрошові форми (подарунки, сертифікати, додаткові вихідні, оплата відпусток, розширений пакет медичного страхування); формалізовані форми (передбачені положеннями, регламентами, колективним договором) та неформальні (усна подяка, публічне визнання, рекомендація, підтримка керівника в складній життєвій ситуації). Вибір форм залежить від цілей стимулювання, фінансових можливостей підприємства, рівня зрілості корпоративної культури й специфіки категорій персоналу. Для лінійного персоналу більш відчутними є грошові та соціальні стимули, тоді як для фахівців і менеджерів часто вирішальними стають можливості розвитку, автономії й участі в управлінні [14].

Як конкретні інструменти стимулювання виступають: системи тарифних ставок і посадових окладів; преміальні схеми (за результатами місяця, кварталу, року; за якість обслуговування; за відсутність порушень стандартів); програми «найкращий працівник місяця»; внутрішні конкурси; корпоративні навчальні програми й університети; менторство; гнучкі

графіки, дистанційний або змішаний формат роботи; страхові програми; спеціальні пакети підтримки для працівників, які працюють у зонах підвищеного ризику або мобілізовані до лав Збройних Сил України. У воєнний період саме інструменти, пов'язані з безпекою, стабільністю доходу, підтримкою родин і психологічним благополуччям, стають ключовими. Отже, різноманіття методів, форм та інструментів стимулювання створює для менеджменту широкий арсенал засобів впливу на персонал, проте потребує їх систематизації та свідомого поєднання відповідно до умов функціонування організації та її стратегічних цілей.

### 1.3. Психологічні, соціальні та поведінкові аспекти мотивації трудової діяльності

Мотивація трудової діяльності має складну, багатовимірну природу, оскільки поєднує в собі психологічні, соціальні та поведінкові чинники, що визначають, чому саме людина працює, як вона ставиться до своїх обов'язків і яких результатів прагне досягти. На психологічному рівні мотивація пов'язана з внутрішніми потребами особистості, її ціннісними орієнтаціями, життєвими цілями, очікуваннями та емоційним станом. Людина приходить на роботу не як «абстрактна робоча сила», а як індивід із власними переживаннями, уподобаннями, рівнем тривожності, самооцінкою, досвідом успіхів і невдач. Від того, наскільки умови праці, стиль керівництва та система стимулювання резонують із цими внутрішніми характеристиками, залежить реальний рівень залученості працівника, його готовність брати на себе відповідальність, проявляти ініціативу чи, навпаки, обмежуватись формальним виконанням мінімально необхідних функцій.

Психологічний аспект мотивації проявляється, зокрема, через механізм потреб і мотивів. Потреби (в безпеці, стабільності, визнанні, розвитку, приналежності до групи тощо) формують внутрішнє напруження,

яке спонукає людину до дії. Мотиви є усвідомленими причинами цієї дії – працівник обирає ті форми поведінки, які, на його думку, дозволять задовольнити найбільш актуальні потреби в конкретній ситуації. Важливу роль відіграють також когнітивні процеси: людина оцінює справедливість винагороди, прозорість правил, послідовність дій керівництва, співвідносить затрачені зусилля з отриманим результатом. Якщо працівник сприймає систему стимулювання як несправедливу або непередбачувану, то навіть формально привабливі стимули втрачають свою мотиваційну силу. Таким чином, для ефективного управління мотивацією недостатньо просто встановити певний рівень оплати праці чи преміювання – необхідно враховувати, як саме працівники психологічно сприймають ці стимули і які смисли вони їм надають [3].

Соціальні аспекти мотивації пов'язані з тим, що трудова діяльність завжди здійснюється в колективі та в межах певного соціального середовища. На поведінку працівника суттєво впливають не лише його власні потреби, а й норми, цінності та очікування групи: колег, безпосереднього підрозділу, неформального лідера, професійної спільноти. Людина схильна співвідносити свою поведінку зі «стандартами», які панують у колективі: якщо в команді прийнято відповідально ставитися до роботи, допомагати одне одному, орієнтуватися на результат, новачок, як правило, поступово переймає ці норми. Якщо ж домінують байдужість, формалізм, уникнення відповідальності, то навіть мотивованому працівнику важко зберігати високий рівень залученості. Саме тому організаційна культура, неформальні правила взаємодії, стиль комунікації між працівниками та керівництвом є потужними соціальними факторами мотивації [6].

Важливим елементом соціального виміру мотивації є стиль лідерства та характер взаємин «керівник–підлеглий». Керівник, який демонструє повагу, відкритість до діалогу, готовність підтримати у складній ситуації, формує в працівників відчуття психологічної безпеки та довіри. Це, у свою

чергу, підсилює внутрішню мотивацію, стимулює ініціативність, готовність висловлювати ідеї й брати участь у прийнятті рішень. Авторитарний, непослідовний або байдужий стиль керівництва, навпаки, посилює тривожність, викликає відчуття несправедливості й безсилля, що призводить до зниження продуктивності, внутрішнього «емоційного вигорання» та прихованого опору. Отже, соціальні чинники – групові норми, авторитет лідерів, організаційна культура – є невід’ємною частиною мотиваційного середовища, у якому формується й реалізується трудова поведінка працівника.

Поведінкові аспекти мотивації трудової діяльності пов’язані з тим, як саме внутрішні психологічні стани та соціальні впливи проявляються у конкретних діях працівника: рівні його активності, якості виконання завдань, дисципліні, готовності до змін. У менеджменті все частіше наголос робиться не стільки на декларованих мотивах, скільки на спостережуваній поведінці – тобто на тому, що працівник реально робить у робочих ситуаціях. З погляду поведінкового підходу, мотивація формується через систему підкріплень: якщо певна дія (наприклад, ініціатива, відповідальне ставлення, дотримання стандартів сервісу) регулярно винагороджується, ймовірність її повторення зростає; якщо ж позитивної реакції або визнання немає, така поведінка поступово згасає. Тому для керівника критично важливо своєчасно й послідовно реагувати на бажані та небажані дії працівників, демонструючи через систему заохочень і санкцій, які саме моделі поведінки цінуються в організації [9, 10].

Суттєву роль відіграють і когнітивно-поведінкові механізми, зокрема оцінка працівником співвідношення «зусилля – результат – винагорода». Якщо людина вважає, що навіть максимальні зусилля не призводять до помітно кращих результатів або що результат не впливає на розмір винагороди, формується відчуття марності додаткових старань, і поведінка зводиться до мінімально необхідного рівня. Навпаки, коли працівник бачить чіткий зв’язок між своїми діями, досягнутими

показниками та подальшим заохоченням, зростає схильність до цілеспрямованої, відповідальної й проактивної поведінки. На цьому ґрунтуються сучасні системи КРІ, грейдинг, моделі «pay for performance», які намагаються безпосередньо пов'язати спостережувану трудову поведінку із структурою винагороди.

Важливим психологічним і поведінковим чинником мотивації є сприйняття справедливості в організації. Працівники постійно порівнюють свій внесок і винагороду з результатами та заохоченням інших колег. Якщо система оплати праці, преміювання чи просування по службі сприймається як прозора, послідовна та обґрунтована, це зміцнює довіру до керівництва, формує відчуття причетності та готовність підтримувати спільні цілі. Натомість відчуття несправедливості – коли однакові або більші зусилля оплачуються гірше, ніж у інших, або «своїм» надаються необґрунтовані переваги – веде до внутрішнього протесту, зниження інтенсивності праці, пасивного опору змінам, а в перспективі – до плинності кадрів. Тому менеджмент має не лише формально декларувати критерії оцінювання, а й забезпечувати їх реальне дотримання, пояснювати співробітникам логіку прийнятих рішень щодо винагороди та кар'єрних можливостей.

Окремо варто відзначити вплив емоційного стану та психологічного благополуччя працівників на їхню мотивацію. Тривале перебування в умовах стресу, високого навантаження, невизначеності, конфліктів у колективі сприяє розвитку емоційного вигорання – стану, за якого людина формально продовжує виконувати роботу, але втрачає внутрішню залученість, інтерес, позитивне ставлення до професійної діяльності. Це проявляється в апатії, цинізмі, зниженні якості обслуговування клієнтів, дратівливості, зростанні кількості помилок. Навпаки, підтримка з боку колег і керівництва, можливість звернутися по психологічну допомогу, адекватне навантаження, визнання досягнень і прозора комунікація щодо змін створюють умови для збереження внутрішніх ресурсів працівника та

підсилюють його готовність докладати додаткові зусилля в інтересах організації [28].

В умовах воєнного стану психологічні, соціальні та поведінкові аспекти мотивації трудової діяльності зазнають додаткового навантаження. Підвищується рівень базової тривожності, загострюється потреба в безпеці, стабільності, підтримці з боку організації та колективу. Для багатьох працівників робота стає не лише джерелом доходу, а й важливим елементом збереження життєвого порядку, відчуття контролю над ситуацією, можливості бути корисним країні та суспільству. У таких умовах значно посилюється роль нематеріальних чинників мотивації: відчуття місії, причетності до «спільної справи», гордості за компанію, яка тримає економічний фронт, підтримує Збройні Сили України, допомагає громадам і колегам, що опинилися у скрутному становищі. Для працівників важливо розуміти, що їхня щоденна праця має сенс, виходить за межі суто фінансових результатів та сприяє загальному наближенню перемоги [7].

Отже, ефективне управління мотивацією трудової діяльності в сучасних умовах, особливо в період війни, вимагає від менеджменту комплексного врахування психологічних, соціальних і поведінкових аспектів. Недостатньо обмежитися формальними схемами оплати праці та стандартним набором соціальних гарантій. Необхідно вибудовувати довірливі комунікації, підтримувати справедливі правила гри, піклуватися про психологічне благополуччя персоналу, розвивати командну взаємодію й культивувати цінності взаємоповаги, взаємодопомоги та відповідальності. Лише за таких умов стимули, закладені в системі матеріальної та нематеріальної винагороди, реалізуються у формі реальної залученості, високої якості трудової поведінки та готовності працівників залишатися з організацією навіть у періоди найвищої невизначеності. Це створює підґрунтя для формування стійкого кадрового потенціалу, здатного забезпечити безперервність діяльності підприємства та його розвиток у поствоєнний період.

#### 1.4. Особливості та зміна механізмів стимулювання персоналу в умовах криз і воєнного стану

Кризові стани економіки та воєнний стан радикально змінюють умови функціонування підприємств і, відповідно, вимоги до системи стимулювання персоналу. Якщо в «мирний» період акцент робиться переважно на зростанні продуктивності, інноваційності, якості сервісу та довгостроковому розвитку кар'єри, то в умовах війни та глибоких криз на перший план виходять базові потреби працівників: фізична безпека, збереження робочого місця, стабільний дохід, підтримка родини, можливість поєднувати роботу з вимушеним переміщенням чи мобілізацією. Це зумовлює зміщення акцентів у механізмах стимулювання – від переважно змагальних, результат-орієнтованих моделей до більш захисних, соціально орієнтованих схем, які поєднують економічну доцільність для бізнесу з посиленою турботою про людину [15].

Особливістю кризових і воєнних умов є висока невизначеність, нерівномірність навантаження на персонал, ризики фізичного знищення активів і порушення логістичних ланцюгів. За таких обставин класичні системи преміювання, прив'язані до стабільних фінансових результатів чи довгострокових планів, виявляються недостатньо гнучкими. Підприємства змушені оперативно переглядати структуру оплати праці, вводити спеціальні надбавки (за роботу в прифронтових регіонах, у нічні зміни під час повітряних тривог тощо), посилювати страхові та соціальні програми, розробляти механізми підтримки мобілізованих працівників і внутрішньо переміщених осіб. Таким чином, система стимулювання поступово трансформується з інструмента «тонкого налаштування» продуктивності у комплексний механізм збереження кадрового потенціалу, стійкості організації та її спроможності виконувати критично важливі функції в умовах надзвичайних викликів [8].

Друга важлива особливість стимулювання в умовах криз і війни – посилення ролі нематеріальних і соціально-психологічних стимулів. Коли можливості бізнесу щодо зростання заробітних плат і премій обмежені, на перший план виходять повага, підтримка, відкрита комунікація, визнання внеску кожного працівника, причетність до важливої місії. Для багатьох співробітників критично значущими стають такі речі, як гнучкий графік (через повітряні тривоги, проблеми з транспортом, сімейні обставини), можливість тимчасово перейти на іншу посаду чи до іншого міста, збереження робочого місця за мобілізованими, увага до родин загиблих і поранених колег. Усе це не завжди має прямий грошовий вимір, але суттєво впливає на мотивацію, лояльність та готовність працівників залишатися з компанією попри ризики й труднощі [9].

У кризових умовах змінюється і логіка застосування стимулів: якщо раніше основний акцент робився на індивідуальних досягненнях, конкуренції між працівниками, «гонці за результатом», то під час війни зростає значення колективних форм заохочення, командної взаємодії та взаємопідтримки. Менеджменту важливо не стимулювати «боротьбу всіх проти всіх» за обмежені ресурси, а навпаки – підкреслювати спільну відповідальність за збереження бізнесу, підтримку клієнтів, допомогу один одному в складних життєвих ситуаціях. Тому все більшого поширення набувають командні премії, колективні подяки, волонтерські ініціативи за підтримку компанії, корпоративні програми допомоги армії й громадам, у яких працівники можуть брати участь від імені організації. Це формує відчуття єдності, зміцнює внутрішню мотивацію і допомагає працівникам переживати кризу не в ізоляції, а в межах згуртованої спільноти [19].

Третя характерна риса трансформації механізмів стимулювання в кризових і воєнних умовах – зростання ролі гнучкості та індивідуалізації підходів. Різні групи працівників переживають війну по-різному: хтось працює у відносно безпечних регіонах, хтось – на прифронтових територіях; одні мають змогу працювати дистанційно, інші – лише фізично на об'єкті;

частина співробітників поєднує роботу з волонтерством чи службою в ТрО. Уніфіковані «жорсткі» схеми стимулювання в таких умовах втрачають ефективність. Натомість з'являється потреба у більш гнучких інструментах: індивідуальних графіках, тимчасовому перерозподілі функцій, можливості змінювати посаду чи формат зайнятості без втрати зв'язку з компанією. Важливою стає персоналізація підтримки – коли роботодавець враховує конкретну життєву ситуацію працівника (евакуація, втрата житла, сімейні обставини) та пропонує адресні рішення в межах загальної політики [14].

Четверта особливість – переосмислення ризиків та їх компенсації. Частина працівників в умовах війни виконує роботу, пов'язану з підвищеною небезпекою: перебування в зонах активних обстрілів, робота в нічні зміни за умов повітряних тривог, забезпечення безперервності критичної інфраструктури тощо. Це потребує запровадження спеціальних механізмів стимулювання: надбавок за ризики, додаткових днів відпочинку, розширеного страхового покриття, обов'язкових медичних оглядів, психологічної підтримки після критичних інцидентів. Таким чином, винагорода починає відображати не лише кількісний результат праці, а й ступінь небезпеки, відповідальності та емоційного навантаження, які бере на себе працівник. Це не тільки економічно обґрунтовує додаткові витрати роботодавця, а й має важливий моральний вимір – демонструє повагу до людей, які фактично тримають «економічний фронт» у найважчих умовах.

П'ята важлива риса зміни механізмів стимулювання в умовах криз і воєнного стану – посилення ролі комунікації та прозорості управлінських рішень. За високої невизначеності працівники особливо чутливі до будь-якої інформації щодо майбутнього компанії, можливих скорочень, зміни умов оплати праці, режимів роботи тощо. Якщо керівництво не пояснює логіку своїх дій, не коментує складні рішення (замороження премій, оптимізація витрат, тимчасові зміни графіків), це породжує чутки, тривогу й недовіру, які швидко знецінюють навіть об'єктивно значущі стимули. Тому складовою сучасної системи стимулювання стає регулярна, чесна й

своєчасна комунікація: зустрічі з колективом, інформаційні розсилки, відкриті пояснення щодо критеріїв преміювання, підтримки мобілізованих, допомоги родинам. Фактично прозорість та передбачуваність дій менеджменту сама по собі виступає сильним нематеріальним стимулом, який знижує рівень тривожності й зміцнює відчуття справедливості.



Рис. 1.2 Напрями адаптації системи стимулювання персоналу в умовах воєнного стану [14].

Шоста особливість – цифровізація та дистанційні інструменти стимулювання й підтримки персоналу. В умовах війни значна частина взаємодії між роботодавцем і працівниками переходить в онлайн: обмеження пересування, повітряні тривоги, відключення світла й необхідність працювати з різних регіонів змушують компанії впроваджувати цифрові платформи управління персоналом, дистанційне навчання, онлайн-формати визнання й зворотного зв'язку. Це впливає й на механізми стимулювання: премії, надбавки, соціальні виплати, доступ до програм підтримки, запис на консультації психолога чи лікаря, участь у внутрішніх конкурсах або волонтерських ініціативах – усе частіше адмініструються через особисті кабінети, мобільні застосунки, корпоративні портали. Такі інструменти дозволяють оперативно донести до працівника інформацію про його результати, нараховані винагороди та

доступні форми підтримки, підвищують відчуття керованості ситуацією й зручність взаємодії з роботодавцем, що в умовах стресу й нестабільності має додатковий мотиваційний ефект.

Сьома, підсумкова особливість трансформації механізмів стимулювання в умовах криз і воєнного стану пов'язана з посиленням соціальної відповідальності бізнесу та переосмисленням ролі підприємства в житті працівників. Компанія вже не сприймається лише як роботодавець, що виплачує заробітну плату, а як важливий осередок підтримки, стабільності й солідарності. Тому до системи стимулювання усе частіше інтегруються елементи корпоративного волонтерства, благодійних програм, допомоги армії та громадам, участі працівників у соціальних проєктах від імені компанії. Для багатьох співробітників важливо, щоб їхній роботодавець демонстрував активну громадянську позицію, дбав про мобілізованих колег і їхні родини, долучався до відбудови постраждалих регіонів. Участь у таких ініціативах стає додатковим нематеріальним стимулом, який підсилює відчуття гордості за компанію та власну причетність до спільної справи.

Отже, в умовах криз і воєнного стану система стимулювання персоналу зазнає глибокої перебудови: змінюються її пріоритети, інструменти, логіка застосування та очікувані результати. Вона все більше поєднує економічні, соціальні та психологічні компоненти, переходить від вузько результативної моделі до моделі збереження й підтримки людського капіталу, орієнтованої на безпеку, довіру, взаємодопомогу й стійкість. Для менеджменту це означає необхідність постійного перегляду підходів до стимулювання, підвищення гнучкості та чутливості до потреб різних категорій персоналу, а також інтеграції мотиваційних програм у загальну стратегію антикризового та воєнного управління. Саме ці аспекти надалі конкретизуються на прикладі діяльності компанії «Нова пошта» у другому розділі роботи.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В КОМПАНІЇ «НОВА ПОШТА»

### 2.1. Загальна характеристика діяльності компанії «Нова пошта»

Компанія «Нова пошта» – заснована у 2001 році українська логістична компанія, що надає послуги сервіс-експрес доставки документів, посилок і великогабаритних вантажів для фізичних осіб та бізнесу, а також фінансові послуги через екосистему NovaPay. Місія компанії сформульована як «робити доставку легкою для життя та бізнесу», що реалізується шляхом упровадження нових продуктів і сервісів, орієнтації на найкращі міжнародні практики та активного використання інноваційних технологій. Сьогодні «Нова пошта» є лідером логістичного ринку України, забезпечуючи доставку у відділення, поштомати та за адресою й створюючи інфраструктурні умови для розвитку тисяч підприємців як в Україні, так і за її межами.

Масштаби діяльності компанії підтверджуються динамікою ключових кількісних показників. У 2022 році мережа «Нової пошти» включала 9 300 відділень, 14 000 поштоматів і загалом 23 300 точок сервісу, що дозволило опрацювати 315 млн посилок та забезпечити роботою 33 795 співробітників. Вже у 2024 році мережа компанії зростає до 13 331 відділення та понад 24 002 поштоматів, а кількість відправлень перевищила 480 млн посилок і вантажів, що на 16 % більше порівняно з попереднім роком. Це свідчить про стале нарощування операційної активності та зміцнення позицій компанії як системоутворюючого гравця логістичної інфраструктури України в умовах воєнного стану.

Таблиця 2.1

Ключові показники діяльності ТОВ «Нова пошта», 2022–2024 рр

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Кількість відділень	9 300	11 498	13 331
Кількість поштоматів	14 000	15 194	24 002

## Продовження таблиці 2.1

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Загальна кількість точок сервісу	23 300	26 692	37 333
Обсяг відправлень	315 млн	414 млн	480 млн
Середньооблікова чисельність працівників	33 795	31 298	33 354

\*Складено автором за [21, 22, 23]

У структурі загальної характеристики діяльності важливо підкреслити, що «Нова пошта» є не лише лідером логістичного ринку, а й одним із найбільших роботодавців України: у групі компаній працює близько 35 тис. працівників. В умовах повномасштабної війни компанія офіційно віднесена до критично важливих для економіки, що дозволило забронювати близько 50 % персоналу від мобілізації. Водночас станом на жовтень 2024 р. 3 549 співробітників уже мобілізовані до лав Збройних Сил України, а 166 колег загинули, що поглиблює загальну для ринку проблему кадрового дефіциту та посилює конкуренцію між роботодавцями за працівників, зокрема за рахунок пропозицій 100% бронювання. Таким чином, кадровий потенціал компанії формується в умовах одночасного зростання попиту на логістичні послуги та відсутних демографічних і мобілізаційних обмежень.

Відповіддю на ці виклики стало посилення людиноцентричного підходу до управління персоналом. У межах спеціальної програми підтримки «Штаб SOS» «Нова пошта» надає працівникам вісім видів допомоги (медичну, юридичну, матеріальну, побутову, психологічну, підтримку мобілізованих та їхніх сімей тощо); за час роботи Штабу по допомогу звернувся кожен третій співробітник компанії. У 2024 р. кількість індивідуальних звернень до корпоративних психологів сягнула близько 1 000, що удвічі перевищує показник попереднього року, а програма реінтеграції ветеранів, запущена в липні 2023 р., уже охопила 546 демобілізованих працівників, із яких 380 повернулися до роботи в компанії. Паралельно розгорнуто ширші соціальні та волонтерські ініціативи – «Гуманітарна пошта України» та корпоративний рух «Свої для своїх», що

забезпечують безоплатну доставку гуманітарних вантажів і системну підтримку мобілізованих співробітників, додатково закріплюючи репутацію «Нової пошти» як соціально відповідального роботодавця й важливого елемента стійкості українського суспільства в умовах війни [11].

У структурному вимірі «Нова пошта» вже перетворилася з національного оператора на багатопрофільну групу компаній: до Nova Post Group входять український бізнес, міжнародні офіси в Молдові, Литві, Польщі, Чехії, Румунії, Німеччині, компанія Nova Post Global, авіаперевізник Supernova Airlines та фінансова компанія NovaPay. Станом на першу половину 2023 р. мережа компанії налічувала близько 10,2 тис. відділень і 14,1 тис. поштоматів, а обсяг доставлених відправлень за 6 місяців 2023 р. досяг 170 млн посилок і вантажів. Показово, що після падіння обсягів доставки до 2 % від довоєнного рівня наприкінці лютого 2022 р. компанія повністю відновила обсяги вже у вересні того ж року, а за підсумками 2023 р. акціонери очікували зростання приблизно на 7 % порівняно з докризовим 2021 р. У 2024 р. тенденція до нарощування операційної діяльності збереглася: загальна кількість відправлень перевищила 480 млн одиниць, що на 16 % більше, ніж попереднього року, що підтверджує роль «Нової пошти» як ключового логістичного оператора країни в умовах воєнної економіки [11].

Важливою характеристикою діяльності компанії є швидка інтернаціоналізація бізнесу. Першим закордонним ринком стала Молдова (з 2014 р.), а після початку повномасштабної агресії у 2022 р. було створено структуру Nova Post Europe, яка координує розвиток мережі в країнах ЄС. Станом на кінець 2024 р. представництва Nova Post діяли вже в 16 європейських країнах, що дозволяє одночасно підтримувати зв'язок мільйонів українців за кордоном і поступово нарощувати частку локальних клієнтів. Стратегічною метою оголошено покриття всієї Європи: лише у 2023–2024 рр. компанія планувала вихід ще на 18 нових ринків (Італія, Франція, Іспанія, Туреччина, Велика Британія, країни Бенілюксу,

Скандинавії тощо), що перетворює «Нову пошту» на одного з найдинамічніших поштово-логістичних операторів регіону.

Важливою складовою сучасної діяльності «Нової пошти» є високий рівень технологічності та автоматизації операційних процесів. На терміналах компанії працюють автоматизовані сортувальні лінії та роботизовані рішення: роботи для переміщення стелажів із посылками здатні обробляти до 900 відправлень на годину, train-сортери для дрібних відправлень забезпечують пропускну здатність 3–6 тис. посилок на годину, а робовізки перевозять до 300 кг вантажу та одночасно тягнуть ще до 1000 кг, фактично замінюючи до семи працівників важкої фізичної праці. Завдяки цьому компанія може мінімізувати частку ручної роботи, зробити більшість посад «універсальними» (доступними як для чоловіків, так і для жінок) та підтримувати стабільну якість сервісу навіть в умовах дефіциту кадрів і мобілізаційних обмежень.

Іншим напрямом, який характеризує «Нову пошту» як системного роботодавця, є послідовні інвестиції в розвиток людського капіталу. Ще у 2011 р., коли мережа компанії перевищила 500 відділень, а штат – 5 тис. осіб, було створено Корпоративний університет для організованого навчання та зростання компетенцій співробітників; надалі цю систему доповнили масштабні внутрішні програми навчання, співпраця з університетами щодо залучення студентів та побудова прозорих траєкторій кар'єрного зростання. У поєднанні з розгалуженими соціальними та гуманітарними ініціативами – такими як «Гуманітарна пошта України», що працює з 2014 р. та була суттєво розширена після 2022 р., – це формує образ «Нової пошти» не лише як лідера ринку доставки, а й як компанії, що послідовно інвестує в розвиток своїх працівників і громади протягом тривалого періоду [20].

З позицій довгострокового розвитку «Нова пошта» демонструє здатність зростати саме в кризові періоди, що закріплено як елемент корпоративної філософії. Ще під час фінансової кризи 2008–2009 рр.

компанія зуміла не скоротити, а збільшити обсяги продажів приблизно на 30 % завдяки оптимізації логістики, зміні підходів до мотивації персоналу й фокусуванню на ефективності процесів. Після подій 2014 р. та втрати близько 20 % відділень у Криму та на Донбасі, «Нова пошта» не лише відновила мережу, а й вийшла на міжнародні ринки (зокрема Молдови) та запустила проєкт «Гуманітарна пошта України», що згодом переріс у повноцінний гуманітарний напрям групи. У період повномасштабного вторгнення 2022–2024 рр. компанія знову використовує кризу як стимул для розширення: підтримуючи національну логістику, одночасно активно нарощує європейську присутність і розвиває соціально відповідальні програми підтримки суспільства.

Таким чином, загальна характеристика діяльності «Нової пошти» свідчить, що її бізнес-модель ґрунтується на поєднанні технологічної ефективності та системної турботи про персонал. Масштабні інвестиції у безпеку (понад 670 млн грн у будівництво 876 внутрішніх і зовнішніх укриттів станом на осінь 2024 р.), обов'язкове медичне й додаткове страхування життя для приблизно 35 тис. співробітників, цільові виплати сім'ям загиблих колег та стипендіальні програми для їхніх дітей (щомісячні виплати 10 тис. грн і освітні гранти до 12 500 дол. США) формують для працівників відчутний соціальний пакет і високий рівень захищеності. У сукупності з багаторівневою системою навчання й корпоративним університетом це створює підґрунтя для розбудови цілісної системи стимулювання персоналу, яка в умовах воєнного стану перестає бути лише інструментом підвищення продуктивності та стає ключовим чинником стійкості та конкурентоспроможності компанії, що буде детальніше розглянуто в наступних підрозділах [25].

2.2. Організаційна структура управління персоналом і кадрова політика.

Організаційна структура управління персоналом у компанії «Нова пошта» побудована навколо сильної центральної HR-функції, яку очолює директорка з персоналу (HRD) Ольга Лук'яненко. У своїх публічних коментарях вона підкреслює, що компанія працює на основі концепції «трьох рівнів турботи про новопоштовців», де послідовно поєднуються базові гарантії (заробітна плата, безпечні умови праці, первинне навчання), програми розвитку та благополуччя працівника, а також підтримка його сім'ї. Такий підхід інтегрований у систему управління персоналом і задає рамку для формування політик підбору, адаптації, навчання, мотивації та утримання персоналу на рівні всієї групи компаній.

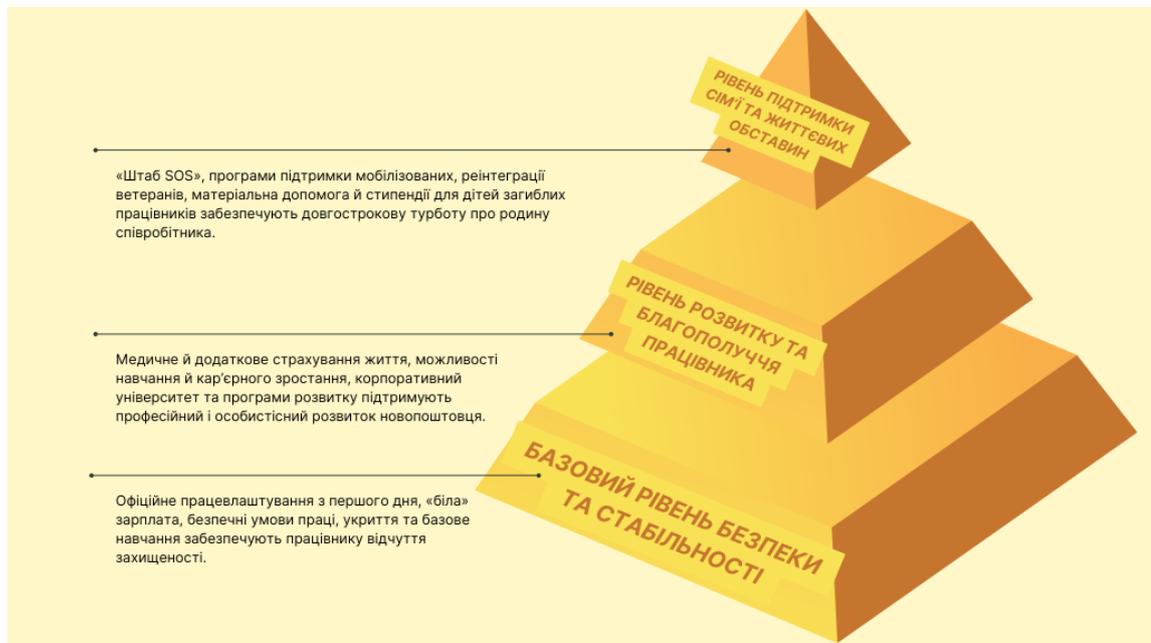


Рис. 2.1 Три рівні турботи про новопоштовців [29].

За масштабами «Нова пошта» виступає одним із найбільших роботодавців країни: у групі працює близько 35 тис. співробітників, що зумовлює необхідність формування цілісної та формалізованої кадрової політики. В її основі – «біла» заробітна плата й офіційне працевлаштування з першого дня роботи, розгалужена система первинного навчання, медичне страхування для всіх працівників та додаткове страхування життя, а також спеціальні програми підтримки мобілізованих колег і їхніх родин. Сукупність цих елементів визначає людиноцентричний характер кадрової

політики «Нової пошти» і створює організаційне підґрунтя для подальшого аналізу системи стимулювання персоналу в наступних підрозділах.

Організаційна структура управління персоналом у «Новій пошті» є багаторівневою: на стратегічному рівні функцію задає центральна HR-служба на чолі з HRD Ольгою Лук'яненко, а на операційному – з нею взаємодіють керівники філій, терміналів та напрямів бізнесу, які безпосередньо відповідають за реалізацію кадрової політики у своїх підрозділах. Про таку модель свідчить, зокрема, розгалужена мережа керівників філій, що виступають кураторами корпоративних ініціатив («Свої для своїх») у різних регіонах України, а також наявність окремого блоку «Соціальні аспекти та кадрова політика» у звітах про управління ТОВ «Нова пошта» за 2022–2024 роки, де кадрова робота розглядається як одна з ключових управлінських функцій. Така побудова забезпечує поєднання єдиних корпоративних стандартів з урахуванням регіональної специфіки ринку праці та умов роботи підрозділів [24].

Кадрова політика компанії офіційно орієнтована на довгострокове утримання та розвиток персоналу, що особливо важливо в умовах воєнного стану й дефіциту робочої сили. Її зміст конкретизується у концепції «трьох рівнів турботи про новопоштовців»: базовий рівень включає «білу» заробітну плату, офіційне працевлаштування з першого дня, безпечні умови праці та первинне навчання; другий рівень охоплює програми розвитку, медичне страхування для приблизно 35 тис. співробітників і страхування життя; третій – підтримку сімей працівників, включно з гарячою лінією «Штаб SOS», матеріальною допомогою, спеціальними програмами для мобілізованих і їхніх родин. Саме через призму цих рівнів формуються стандарти рекрутингу, адаптації, мотивації та реінтеграції ветеранів, що визначає загальний людиноцентричний характер організаційної структури управління персоналом у групі компаній «Нова пошта» [21, 22, 23].

Ключовим елементом організаційної моделі HR у «Новій пошті» є системна підтримка працівників і їхніх родин протягом усього «життєвого

циклу» в компанії – від найму та адаптації до можливого мобілізаційного досвіду й повернення з фронту. Цю функцію інституціоналізовано через програми «Штаб SOS» та спеціальні проєкти підтримки ветеранів: «Штаб SOS» надає вісім видів допомоги (працевлаштування, медична, юридична, матеріальна, побутова, психологічна підтримка, допомога мобілізованим працівникам і їхнім сім'ям), причому за час його роботи по допомогу звернувся кожен третій співробітник компанії. Окремий напрям кадрової політики присвячено реінтеграції демобілізованих: із 546 працівників, які повернулися зі служби, 380 уже працевлаштовані в «Новій пошті», причому перед виходом на роботу їм надається оплачувана відпустка на реабілітацію та медичний «чекап», а також розширене медичне страхування. Такий формат роботи з персоналом фактично інтегрує функції HR, соціальної політики та корпоративної відповідальності в єдиний управлінський контур.

Ще одним інструментом реалізації кадрової політики є розвиток внутрішньої експертизи й позиціонування компанії як роботодавця. «Нова пошта» послідовно інвестує у навчання персоналу (через Корпоративний університет та інші формати розвитку компетенцій), а також формує сильний HR-бренд, що підтверджується відзнаками в національних рейтингах «Найкращі роботодавці України 2024» та Премії HR-бренд Україна 2024. У цих дослідженнях експерти окремо відзначають системність HR-стратегії компанії, інклюзивність, адресну підтримку співробітників (зокрема поранених та людей з інвалідністю) і турботу про ментальне здоров'я, що фактично виступає зовнішнім підтвердженням ефективності обраної кадрової політики та організаційної структури управління персоналом у «Новій пошті» [13, 28].

В умовах воєнного стану кадрова політика «Нової пошти» цілеспрямовано адаптується до дефіциту робочої сили та змін на ринку праці. HR-керівництво компанії характеризує ситуацію як «риннок кандидата», що зумовлено масовою міграцією працездатного населення та мобілізацією чоловіків; це створює ризики для залучення й утримання

персоналу практично в усіх галузях. У відповідь компанія ставить стратегічну мету зробити всі посади максимально «універсальними», тобто придатними як для чоловіків, так і для жінок, мінімізуючи частку важкої фізичної праці через автоматизацію процесів (сортери, робовізки, роботи для переміщення стелажів, здатні замінювати до семи працівників). Паралельно зафіксовано тренд на перенавчання жінок для професій, які раніше вважалися «не жіночими», що потребує окремих інвестицій у навчання, техніку та технологічні рішення й прямо інтегрується в кадрову політику компанії.

Суттєве місце в системі управління персоналом посідають інструменти формування кадрового резерву та внутрішньої мобільності. Ще з початку 2010-х років компанія розвиває Корпоративний університет як центр навчання й розвитку компетенцій для тисяч співробітників, що дозволяє планомірно готувати кадровий резерв для управлінських і фахових позицій у стрімко зростаючій мережі (понад 500 відділень і понад 5 тис. працівників уже станом на 2011 рік). У воєнний період ця модель доповнюється активною співпрацею з університетами для залучення студентів, розширенням програм внутрішнього навчання та запуском спеціалізованих курсів, зокрема обов'язкового курсу «Травмофокусована комунікація. Підтримка в роботі горя» для менеджерів, які працюють із персоналом у стресових умовах. У поєднанні з визнанням на рівні національних рейтингів («Найкращі роботодавці України 2024», Премія HR-бренд Україна 2024), де відзначаються системність HR-стратегії, інклюзивність та підтримка співробітників, це свідчить, що кадрова політика «Нової пошти» розглядається як стратегічний ресурс і органічно вбудована в загальну систему корпоративного управління.

Завершальним елементом організаційної структури управління персоналом є вбудовані в неї інструменти корпоративної соціальної відповідальності, які безпосередньо впливають на кадрову політику та мотиваційний клімат. Корпоративний волонтерський рух «Свої для своїх»

об'єднує керівників філій і працівників у всіх регіонах: компанія системно комунікує з мобілізованими колегами, збирає донати, закуповує техніку й амуніцію та звітує про надану допомогу майже 4 тис. новопоштовців, які зараз служать у війську. Паралельно в структурі групи діє гуманітарний напрям «Гуманітарна пошта України», що забезпечує безоплатну доставку вантажів для сотень благодійних і волонтерських організацій та постійно адаптується до викликів війни (від допомоги армії до підтримки ВПО, лікарень, освітніх і соціальних закладів). Такі ініціативи формують ціннісне ядро кадрової політики: приналежність до компанії ототожнюється не лише з робочим місцем, а й з участю в ширшій спільноті, яка «тримає економічний і гуманітарний фронт».

Узгодженість організаційної структури HR, людейноцентричної кадрової політики та соціальних проєктів відображається і в зовнішньому визнанні «Нової пошти» як роботодавця. Компанія входить до переліку «Найкращих роботодавців України 2024», де HR-експерти окремо відзначають інклюзивність, адресну підтримку співробітників (зокрема поранених і людей з інвалідністю), розвинену систему навчання й турботу про ментальне здоров'я. На Премії HR-бренд Україна 2024 низка проєктів «Нової пошти» була відзначена серед найкращих кейсів з погляду лідерства, інновацій та DEI (різноманіття, рівність, інклюзія), що підтверджує стратегічний характер роботи з персоналом і вбудованість HR-підходів у модель корпоративного управління. У сукупності це дає підстави розглядати організаційну структуру управління персоналом і кадрову політику «Нової пошти» як цілісну систему, спрямовану на підтримку стійкості бізнесу та підвищення мотивації працівників в умовах затяжної війни.

2.3. Оцінка сучасної системи стимулювання працівників: матеріальні та нематеріальні інструменти.

Сучасна система стимулювання персоналу в компанії «Нова пошта» побудована як комплекс «трьох рівнів турботи про новопоштовців», що поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти. На базовому рівні компанія забезпечує «гігієнічний мінімум» для кожного працівника: офіційне працевлаштування з першого дня, «білу» заробітну плату, первинне навчання й адаптацію. З початком повномасштабної війни до цього блоку додано суттєві фінансові стимули для зони підвищеного ризику: введено надбавки від 60 до 80 % до зарплати співробітників, які працюють на прифронтових територіях, а також інвестовано близько 670 млн грн у створення 876 внутрішніх і зовнішніх укриттів, що безпосередньо впливає на відчуття безпеки та лояльність персоналу. Такий формат оплати праці та умов роботи відповідає сучасним підходам до матеріального стимулювання, коли заробітна плата доповнюється надбавками за складність і ризику праці та інвестиціями в безпечне робоче середовище [21, 22, 23].

Другий і третій рівні системи стимулювання концентруються на розширеному соціальному пакеті та підтримці благополуччя працівників і їхніх родин. На другому рівні ключовими матеріальними та нематеріальними стимулами виступають корпоративні програми розвитку (кар'єрне зростання, навчання хард і софт скілів, Корпоративний університет), обов'язкове медичне страхування для близько 35 тис. співробітників і запроваджене для них страхування життя, а для ветеранів – розширене медстрахування та програма реабілітації й перепрофілювання. На третьому рівні діють інструменти довгострокової підтримки сімей: матеріальна допомога родинам загиблих, щомісячні виплати дітям загиблих працівників у розмірі 10 тис. грн до повноліття та освітні гранти до 12 500 дол. США, а також комплексна адресна допомога через «Штаб SOS», до якого вже звернувся кожен третій співробітник компанії. У сукупності ці елементи формують модель загальної винагороди (total rewards), де пряма зарплата, бонуси та доплати поєднуються з широким набором соціальних,

освітніх і психологічних стимулів, що підсилюють мотивацію та утримання персоналу в умовах війни[11].

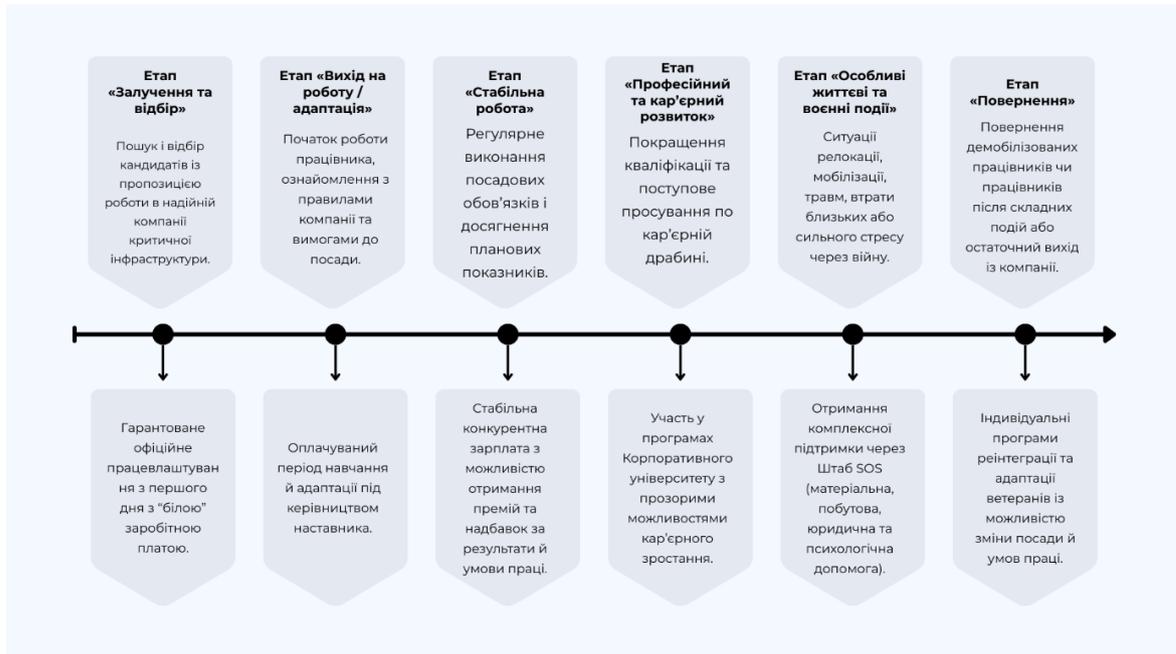


Рис. 2.2 Шлях працівника та точки його стимулювання [21, 22, 23].

З позицій оцінки ефективності матеріальних інструментів стимулювання важливо, що «Нова пошта» будує систему винагороди як поєднання гарантованих виплат і додаткових компенсацій, прив'язаних до умов праці та життєвих ситуацій працівників. Окрім базової «білої» зарплати й надбавок для роботи в прифронтових регіонах, компанія пропонує обов'язкове медичне страхування й страхування життя для всіх близько 35 тис. співробітників, розширене страхування для ветеранів, а також пряму матеріальну підтримку сімей загиблих (щомісячні виплати дітям, освітні гранти). Такі інструменти суттєво знижують фінансові ризики для працівників, підвищують відчуття стабільності та соціальної захищеності, що в умовах війни саме по собі виступає потужним мотиватором залишатися в компанії та підтримувати її результати.

Серед нематеріальних стимулів ключову роль відіграють програми навчання й розвитку (Корпоративний університет, внутрішні курси, співпраця з університетами), системна психологічна підтримка (понад 1 000 звернень до корпоративних психологів за рік, клуби, чати підтримки, спеціалізовані тренінги для керівників), а також можливість долучатися до

соціально значущих проєктів – корпоративного волонтерського руху «Свої для своїх» і програми «Гуманітарна пошта України». Визнання цих практик на рівні національних рейтингів «Найкращі роботодавці України 2024» та Премії HR-бренд Україна 2024, де експерти відзначають інклюзію, адресну підтримку, турботу про ментальне здоров'я й системність HR-стратегії, додатково підтверджує, що нематеріальні інструменти стимулювання в «Новій пошті» мають високу мотиваційну цінність і позитивно впливають на залученість персоналу [29].

З точки зору мотиваційного впливу поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів у «Новій пошті» дозволяє адресувати різні рівні потреб працівників – від базової безпеки до визнання й самореалізації. Посилені надбавки на прифронтових територіях, страхування життя та медичні програми закривають потреби у фізичній та економічній безпеці, тоді як довгострокова підтримка сімей загиблих і гарантії для дітей у вигляді щомісячних виплат та освітніх грантів зменшують тривожність щодо майбутнього родини. Одночасно активні програми розвитку та кар'єрного зростання, що реалізуються через Корпоративний університет і внутрішні курси, формують для працівників «горизонти зростання» та задовольняють потреби у професійному розвитку й визнанні, що є ключовими для підвищення внутрішньої мотивації навіть за умов високого стресу.

Важливою особливістю сучасної системи стимулювання є її виражена адресність та гнучкість: через «Штаб SOS» працівники можуть отримати саме той вид допомоги, який відповідає їхній конкретній ситуації (психологічна, матеріальна, юридична, побутова підтримка тощо), і за час роботи лінії по допомогу звернувся кожен третій співробітник компанії. Додатково впровадження обов'язкового курсу «Травмофокусована комунікація. Підтримка в роботі горя» для керівників посилює якість нематеріальної мотивації на рівні щоденної взаємодії «керівник–працівник», допомагаючи менеджерам коректно реагувати на втрати, травматичний досвід і високий рівень емоційної напруги в командах. Таким

чином, система стимулювання у «Новій пошті» не обмежується формальним набором пільг, а трансформується в гнучкий інструмент підтримки, що підвищує залученість і лояльність персоналу в екстремальних умовах воєнного стану.

З погляду зовнішньої оцінки, комплексна система матеріальних і нематеріальних стимулів «Нової пошти» демонструє високу результативність: компанія стабільно входить до переліку найкращих роботодавців країни та є лауреатом Премії HR-бренд Україна 2024. Експерти цих рейтингів відзначають саме системність HR-стратегії, інклюзивність, підтримку ментального здоров'я, розвинені програми навчання й розвитку, а також турботу про ветеранів і працівників з інвалідністю. Це свідчить, що діюча модель стимулювання персоналу – поєднання «білої» оплати праці, розширеного соцпакету, психологічної та сімейної підтримки, можливостей волонтерської й професійної самореалізації – сприймається ринком як конкурентна перевага компанії та сприяє формуванню позитивного HR-бренду.

Водночас окремі індикатори показують, що навіть така розгалужена система стимулювання працює в умовах значного навантаження. Зокрема, у 2024 році кількість звернень до корпоративних психологів сягнула близько 1000 і подвоїлася порівняно з попереднім роком, що відображає високий рівень стресу серед персоналу. Додатковим викликом є мобілізація: станом на 2024 рік з 549 працівників «Нової пошти» вже служать у ЗСУ, а 166 загинули, що посилює кадровий дефіцит і підвищує вимоги до ефективності системи мотивації та утримання тих, хто залишився працювати. Отже, хоча сучасна система стимулювання персоналу компанії загалом може бути оцінена як сильна й багатовимірна, вона потребує подальшої адаптації до зростаючих психологічних і демографічних викликів воєнного часу, що буде розглянуто в наступних підпунктах.

Загалом сучасну систему стимулювання персоналу «Нової пошти» можна оцінити як одну з найбільш розвинених серед українських

роботодавців, проте її ефективність має і певні обмеження. Фокус на безпеці, соціальному пакеті, підтримці ветеранів та сімей загиблих, розгалужених програмах навчання й психологічної допомоги забезпечує високий рівень лояльності та залученості працівників, що підтверджується зовнішніми нагородами та HR-визнанням. Водночас у відкритих звітах компанії акцент робиться переважно на соціально-гуманітарній складовій та загальних підходах до мотивації, тоді як детальні механізми індивідуалізації оплати праці, KPI-орієнтованих бонусів, управління талантом та побудови прозорих грейдів описані значно меншою мірою. Це може свідчити про певний перекид у бік «загальної винагороди» як соціального пакета при відносно меншій відкритості чи формалізації інструментів результативно орієнтованого матеріального стимулювання.

Ще одним потенційним обмеженням є зростання навантаження на систему нематеріальної підтримки у зв'язку з тривалістю війни: подвоєння кількості звернень до корпоративних психологів за рік і значна частка працівників, які користуються допомогою «Штабу SOS», свідчать про високу потребу персоналу в емоційній та побутовій підтримці. За таких умов навіть сильна система стимулювання працює «на межі» й потребує подальшої цифровізації (розвиток дистанційних інструментів мотивації, онлайн-програм визнання, гейміфікації навчання), розширення адресних програм для різних категорій працівників (ветерани, працівники з інвалідністю, молодь, жінки, які перекваліфікуються) і посилення ролі лінійних керівників у щоденній нематеріальній мотивації.

2.4. Вплив воєнного стану на кадровий потенціал і систему мотивації працівників.

Воєнний стан суттєво трансформував кадровий потенціал «Нової пошти» та умови його відтворення. На загальнонаціональному рівні ринок праці перейшов у стан «ринку кандидата» через масову міграцію

працевдатних українців за кордон і масштабну мобілізацію, що призвело до гострого дефіциту персоналу в більшості галузей економіки. HR-дирекція «Нової пошти» прямо вказує на нестачу кадрів як на один із головних викликів 2024 року, підкреслюючи, що компанія так само відчуває наслідки скорочення економічно активного населення, зокрема в логістиці та сервісних професіях. Додатковим чинником звуження кадрового потенціалу є мобілізація: у відкритих джерелах зазначається, що тисячі новопоштовців уже захищають Україну на фронті, а частина співробітників загинула, що посилює кадровий дефіцит та ускладнює підтримання необхідного рівня чисельності й кваліфікаційної структури персоналу [24].

Таблиця 2.2

Зміни у структурі системи стимулювання персоналу ТОВ «Нова пошта» до та під час воєнного стану

Елемент	Довоєнний період	Воєнний стан
Мета стимулювання	Продуктивність, фінрезультати, кар'єра.	Збереження персоналу, безперервність роботи, утримання в умовах ризику.
Оплата і надбавки	Оклад + премії за результати.	Підвищені надбавки за ризик, доплати за складні умови, нічні зміни.
Соціальний пакет	Базові гарантії, стандартні пільги.	Медстрахування й страхування життя для всіх, підтримка сімей, програми для ветеранів.
Психологічна підтримка	Поодинокі ініціативи, несистемно.	«Штаб SOS», корпоративні психологи, регулярна допомога як частина мотивації.
Нематеріальні стимули	Визнання, командна робота як доповнення до зарплати.	Місія «економічного фронту», волонтерство, гордість за компанію як ключові мотиватори.

\*Складено автором за [21, 22, 23, 24]

Ці зміни безпосередньо вплинули на систему мотивації працівників, змусивши компанію значно посилити як матеріальні, так і нематеріальні стимули. З одного боку, «Нова пошта» запровадила підвищені надбавки (60–80 % до зарплати) для співробітників, що працюють у прифронтових регіонах, та масштабно інвестувала у безпеку робочих місць (будівництво

сотень внутрішніх і зовнішніх укриттів), що перетворює сам факт забезпечення безпечних умов праці на потужний мотиваційний фактор в умовах війни. З іншого боку, різко зросла роль нематеріальної підтримки: через «Штаб SOS» та розгалужену систему психологічної допомоги працівники отримують медичну, юридичну, матеріальну й емоційну підтримку; лише за один рік кількість звернень до корпоративних психологів сягнула близько 1000 і подвоїлася порівняно з попереднім періодом, що відображає нову реальність, у якій мотивація персоналу нерозривно пов'язана з подоланням стресу, травматичного досвіду та підтримкою сімей.

Воєнний стан також зумовив компанію переглянути структуру зайнятості та підходи до формування кадрового потенціалу. Через мобілізацію значної частини чоловіків та виїзд мільйонів українців за кордон «Нова пошта» опинилася у ситуації, коли боротьба за працівників загострилася не лише між логістичними операторами, а й між усіма сервісними бізнесами – АЗС, супермаркетами, ритейлом «біля дому» тощо. HR-керівництво прямо говорить про дефіцит робочої сили як домінуючий тренд 2024 року та про необхідність зробити посади максимально «універсальними», щоб на них могли працювати як чоловіки, так і жінки. Для цього компанія активно інвестує в автоматизацію фізично важких операцій – роботизовані візки, сортери, роботи для переміщення стелажів – що дозволяє зменшити вимоги до фізичної сили та відкриває доступ до низки посад для ширшого кола кандидатів, насамперед жінок. Такий підхід не лише розширює кадрову базу в умовах війни, а й виступає важливим нематеріальним стимулом, демонструючи готовність компанії адаптувати робочі місця під можливості працівників.

Паралельно формується новий сегмент кадрового потенціалу – військові ветерани, для яких створюються окремі мотиваційні й адаптаційні програми. З липня 2023 року у «Новій пошті» працює програма реінтеграції демобілізованих: вона передбачає розширене медичне страхування,

оплачувану відпустку для реабілітації та медичного «чекапу» перед поверненням до роботи, можливість зміни професії всередині компанії та індивідуальний план адаптації. Із 546 демобілізованих працівників 380 уже повернулися на свої робочі місця в компанії, що свідчить про високу ефективність цих інструментів з точки зору як відновлення кадрового потенціалу, так і мотивації ветеранів до подальшої праці. Для інших співробітників така політика також має вагомий мотиваційний ефект, оскільки демонструє довгострокову відповідальність роботодавця перед тими, хто пішов захищати країну [26].

Ще одним важливим наслідком воєнного стану для системи мотивації стало істотне зростання ролі психологічної та соціальної підтримки як ключових нематеріальних стимулів. Через «Штаб SOS» працівники та їхні родини можуть отримати вісім видів допомоги – від працевлаштування та матеріальної підтримки при втраті майна чи переїзді до медичної, юридичної та психологічної допомоги; за час роботи до Штабу звернувся кожен третій співробітник компанії. Паралельно «Нова пошта» вибудувала власну систему психоемоційної підтримки: співпраця зі 100 психологами (у тому числі військовими, дитячими й сімейними), понад 1000 звернень до них протягом року (удвічі більше, ніж торік), читацькі клуби, чати підтримки, тематичні семінари для керівників і впровадження обов'язкового курсу «Травмофокусована комунікація. Підтримка в роботі горя». У цих умовах підтримка ментального здоров'я перетворюється на елемент системи стимулювання, що безпосередньо впливає на залученість і здатність працівників виконувати завдання в ситуації хронічного стресу [17, 18, 27].

Воєнний стан водночас підсилив значення ціннісно-орієнтованих мотиваторів, пов'язаних із відчуттям причетності до спільної справи захисту країни. Корпоративний волонтерський рух «Свої для своїх» об'єднує співробітників і керівників філій навколо підтримки майже 4 тис. новопоштовців, які нині служать у Збройних Силах України: команда

системно комунікує з мобілізованими колегами, збирає донати, закуповує техніку та амуніцію й прозоро звітує про надану допомогу. Паралельно гуманітарний напрям «Гуманітарна пошта України», що забезпечує безоплатну доставку вантажів для сотень благодійних організацій, дає працівникам відчуття участі в утриманні «гуманітарного фронту» країни. Таким чином, мотивація співробітників дедалі більше ґрунтується не лише на зарплаті й соціальному пакеті, а й на усвідомленні суспільної значущості своєї праці, що є характерною рисою системи стимулювання в умовах війни [16, 19].

Воєнний стан змінив і «вагові коефіцієнти» окремих мотиваторів: для значної частини працівників на перший план виходять не стільки класичні інструменти кар'єрного зростання чи преміювання, скільки відчуття стабільності, захищеності та людського ставлення з боку роботодавця. Саме тому «Нова пошта» посилює людиноцентричний підхід у мотивації: поєднує гнучкі режими роботи, можливості внутрішньої мобільності, розвиток цифрових сервісів та дистанційних форматів взаємодії з розширеним пакетом підтримки фізичного та психічного здоров'я, а також програмами довгострокового розвитку (корпоративне навчання, робота з молоддю, внутрішні кар'єрні траєкторії). Подібні практики загалом відповідають трендам ринку, які виділяють експерти Премії HR-бренд Україна 2024: людиноцентричність, створення диджитал-робочого середовища, турбота про психоемоційний стан, інклюзивність і підтримка ветеранів та ветеранських родин. У спеціальному проєкті РБК-Україна, присвяченому HR-стратегіям у воєнний час, «Нова пошта» згадується серед компаній, що системно інвестують у психологічну підтримку, гнучкість організації праці та захист працівників, перетворюючи соціальний пакет на центральний елемент мотиваційної моделі.

Разом із тим воєнний контекст посилює й ризики для мотивації: тривала нестача персоналу, конкуренція за працівників між галузями, втома від війни й хронічний стрес значно підвищують ймовірність професійного

вигорання та зниження залученості. У загальноукраїнському вимірі експерти констатують, що дефіцит кадрів стає однією з найбільших проблем бізнесу; компанії змушені одночасно утримувати ключових співробітників, перекривати «дірки» у штаті й підтримувати мотивацію команд, які працюють у режимі підвищеного навантаження. На цьому тлі для «Нової пошти» критичним стає подальше посилення адресних мотиваційних інструментів (зокрема для працівників прифронтових регіонів, ветеранів, співробітників з інвалідністю та молоді), а також цифровізація і масштабування програм підтримки, розбудова культури турботи й лідерства, орієнтованого на ментальне здоров'я. Саме ці напрями визначають траєкторію еволюції системи мотивації в умовах затяжної війни та формують передумови для запропонованих у третьому розділі роботи заходів з її удосконалення [11].

Таким чином, воєнний стан не лише загострив традиційні проблеми ринку праці (дефіцит кадрів, міграція, мобілізація), а й стимулював «Нову пошту» до глибокої трансформації системи мотивації. Фокус змістився від переважно фінансових стимулів до комплексної моделі, що поєднує безпеку та страхування, психологічну підтримку, програми допомоги мобілізованим і їхнім сім'ям, реінтеграцію ветеранів, розвиток та автоматизацію робочих процесів, що знижує фізичне навантаження на персонал.

У результаті компанія зміцнила свій HR-бренд та закріпила репутацію роботодавця, який виконує не лише економічну, а й соціальну місію: утримує зайнятість, інвестує в людський капітал, підтримує армію та розгортає системні волонтерські й гуманітарні ініціативи. Це дозволяє зберігати кадровий потенціал, підвищувати лояльність та залученість працівників і формує основу для подальшого удосконалення системи стимулювання в повоєнний період.

### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «НОВА ПОШТА» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

#### 3.1. Проблеми та обмеження існуючої системи стимулювання персоналу

Умови повномасштабної війни «перезібрали» мотиваційне поле працівника і виявили слабкі місця навіть у комплексній довоєнній системі стимулювання «Нової пошти». Якщо раніше акценти зміщувалися на досягнення, визнання та розвиток, то під час війни першочерговими стали безпека, стабільність і передбачуваність, а отже інструменти, що були ефективними у мирний час, частково втратили мотиваційну силу. Це проявилось у зростанні ролі факторів фізичного ризику (обстріли, бойові дії, постійний стрес) та у підвищенні вимог до роботодавця щодо організації захисту і підтримки людей; у дослідженні прямо підкреслено, що тривала війна створює системний тиск на бізнес (зокрема кадровий) і стійкість компанії залежить не лише від фінансів, а й від управлінських рішень щодо персоналу, тому вдосконалення мотивації стає елементом бізнес-стійкості.

Ключові проблеми та обмеження існуючої системи стимулювання в цих умовах можна згрупувати у кілька «вузлів». По-перше, низький рівень відчуття безпеки: до війни не всюди були достатні укриття/плани захисту, а воєнні ризики для життя і здоров'я стали щоденним фоном роботи, що автоматично знижує ефект класичних стимулів (премій, KPI), коли базова потреба в безпеці не закрита. По-друге, просідання реального добробуту через інфляцію та коливання обсягів роботи: у 2022 році фіксувався спад відправлень (–15%), що могло бити по відрядних доходах фронтлайн-персоналу (оператори, кур'єри, сортування, контакт-центр), де частина оплати залежить від кількості операцій. По-третє, дефіцит кадрів і плинність (мобілізація понад 3300 осіб, міграція з прифронтових регіонів), що змушує одночасно наймати/навчати нових людей і перерозподіляти навантаження,

підвищуючи ризики вигорання. По-четверте, втрата ефективності традиційних підходів: обмеження очних форматів навчання та корпоративних заходів, порушення комунікацій, «довоєнні» процедури оцінювання не враховували хаос війни. Нарешті, загострилася проблема психологічного виснаження і тривожності, коли стандартна система стимулювання не «перекриває» наслідки травматичних подій і особистих втрат, тому потребує переорієнтації на підтримку, гнучкість і сталість [26].

Таблиця 3.1

Основні проблеми існуючої системи мотивації персоналу «Нова пошта» в умовах воєнного стану та причини їх виникнення

Проблема мотивації	Причини та воєнні фактори
Низький рівень відчуття безпеки у працівників	Ризики для життя і здоров'я (обстріли, бойові дії), відсутність укриттів та планів захисту на робочих місцях до 2022 року
Зниження реальної заробітної плати та добробуту	Висока інфляція воєнного часу; спад обсягів роботи (-15% відправлень у 2022 р.) вплинув на відрядні доходи
Дефіцит кадрів, плинність персоналу	Мобілізація значної частки співробітників (понад 3300 осіб) ; вимушена міграція працівників із прифронтових регіонів; стрес та вигорання
Втрата ефективності традиційних підходів	Неможливість проводити очні тренінги, корпоративні заходи; порушення звичних комунікацій; довоєнні KPI та процедури не враховували фактор хаосу війни
Психологічне виснаження, тривожність персоналу	Масові травматичні події, особисті втрати серед співробітників; зростання тривоги та депресивних настроїв, з якими стандартна мотиваційна система не працювала

\*Складено автором за [21, 22, 23]

По-перше, обмеженням стало те, що довоєнна система стимулювання не була “побудована від безпеки” і не містила достатнього набору інструментів для гарантування фізичного захисту працівників у робочому середовищі. У дослідженні підкреслюється, що традиційна мотиваційна модель не передбачала адекватних механізмів забезпечення безпеки (укриттів, планів евакуації тощо) та системної психологічної підтримки в умовах травматичних подій, через що виник розрив між тим, що пропонувала компанія як стимул, і тим, що реально стало ключовою

потребою людей під час війни. Одночасно в таблиці проблем (3.1) прямо зафіксовано “низький рівень відчуття безпеки у працівників” як окрему проблему мотивації з воєнними причинами (ризики для життя і здоров’я, відсутність укриттів та планів захисту на робочих місцях до 2022 року). У практичному вимірі це означало, що “класичні” стимули (преміювання за результат, програми визнання, кар’єрні треки) могли не спрацьовувати, бо працівник у стані хронічної загрози сприймає винагороду інакше: якщо базова потреба в безпеці та стабільності не закрита, мотиваційні інструменти втрачають силу й потребують перебудови (спершу – гарантії захисту й підтримки, потім – розвиток і досягнення).

По-друге, війна висвітила організаційно-комунікаційні обмеження мотиваційної системи: звичні формати взаємодії з персоналом (наради, навчання в аудиторіях, очні програми розвитку) потребували швидкої трансформації в дистанційні та гібридні, але це відбувалося в умовах нестабільного зв’язку, переміщень працівників та постійного стресу. Дослідження акцентує, що емоційний стан людей під час війни (тривога за близьких, втрата майна/домівки) підсилює синдром вигорання, і тому стандартні практики визнання чи розвитку можуть “не потрапляти” в потреби працівника, якщо не забезпечені нагальніші речі – захист, підтримка, зрозуміла комунікація і швидка допомога. Фактично, мотиваційна система опинилася перед необхідністю працювати не лише як набір стимулів, а як механізм стабілізації стану персоналу (комунікація, психологічна підтримка, інформування, гнучкість), і саме відсутність такої “антикризової” компоненти у довоєнній конструкції стала одним із ключових обмежень [16, 19].

По-третє, фінансовий блок стимулювання виявився обмеженим економічною реальністю війни: з одного боку – висока інфляція та загальне подорожчання життя знижували реальну купівельну спроможність доходів працівників, з іншого – падіння обсягів роботи у 2022 році (у дослідженні фіксується спад на 15% за кількістю відправлень) тимчасово

«просаджувало» заробітки саме тих категорій, де значна частина оплати має відрядний/преміальний характер. Це критично для фронтлайн-персоналу (оператори, кур'єри, сортувальні центри, контакт-центр), бо коли преміювання прив'язане до кількості оброблених посилок/доставок/звернень, будь-яке коливання попиту чи логістичні обмеження прямо транслюються в нестабільність доходу – а у воєнний час люди, навпаки, найбільше потребують стабільності та передбачуваності.

Як наслідок, традиційна модель «оклад + продуктивність/обсяг» у перші воєнні періоди могла сприйматися працівниками як несправедлива: зусилля й ризики зростали (стрес, небезпека, часто складніші умови роботи), а винагорода могла не зростати пропорційно або навіть зменшуватися через спад обсягів та інфляційний тиск. У межах 3.1 це важливо підкреслити як обмеження: компанії доводиться перебудовувати матеріальне стимулювання так, щоб воно менше залежало від «плаваючих» обсягів і більше – від гарантій, компенсацій за ризик та підтримки базового добробуту, інакше навіть сильні нематеріальні мотиватори не перекривають відчуття фінансової нестабільності.

По-четверте, одним із найжорсткіших обмежень для будь-яких стимулів став дефіцит кадрів і плинність персоналу, спричинені війною. У дослідженні зазначено, що компанія зіткнулася з вимушеним переміщенням працівників із зон бойових дій/окупації та необхідністю оперативно працевлаштовувати їх у нових регіонах, а також із мобілізацією значної частки команди: понад 3300 співробітників були залучені до лав сил оборони, що означало втрату робочої сили на час служби й паралельну потребу підтримувати зв'язок із мобілізованими та їхніми сім'ями для збереження лояльності. У підсумку HR-система вимушено працювала в режимі «латання нестачі»: швидке наймання та навчання нових працівників, перерозподіл навантаження на тих, хто залишився, зміни графіків і ролей. Це підвищувало ризики виснаження, посилювало відчуття нерівності (коли одні працюють у безпечніших умовах, а інші – під більшими ризиками та

навантаженням) і, як наслідок, знижувало чутливість персоналу до традиційних стимулів: премії або «визнання» працюють слабше, якщо людина фізично перевантажена і не бачить, що компанія справедливо компенсує додаткову напругу [26].

По-п'яте, війна показала втрату ефективності довоєнних управлінських підходів у мотивації: неможливість системно проводити очні тренінги та корпоративні заходи, порушення звичних каналів комунікації, а головне – те, що довоєнні КРІ та процедури оцінювання не враховували «фактор хаосу війни» (тривоги, блекаути, логістичні збої, нерівномірне навантаження між регіонами). Це створювало ризик демотивації через сприйняття системи як формальної або несправедливої: працівник може докладати максимум зусиль у складніших умовах, але отримувати нижчу оцінку/винагороду через зовнішні обмеження, які він не контролює. Саме тому, як підкреслює дослідження, розрив між «довоєнною конструкцією стимулювання» та воєнними реаліями вимагав перегляду правил гри й адаптації системи мотивації до нових пріоритетів – гнучкості, стійкості та підтримки [7].

По-п'яте, суттєвим обмеженням стали збої та “обнулення” частини довоєнних нематеріальних інструментів мотивації. До 2022 року компанія спиралася на сильну корпоративну культуру, командну взаємодію, навчання, офлайн-активності (тимбілдинги, конкурси, святкування, нагородження найкращих працівників тощо), які підтримували залученість і відчуття приналежності. Однак під час активних бойових дій і режимних обмежень (зокрема комендантської години, ризику обстрілів) такі заходи стало фактично неможливо проводити, а втрата живого спілкування та ізоляція співробітників (особливо тих, хто виїхав або працює віддалено) створили ризик спаду командного духу та залученості, що безпосередньо б'є по мотивації й утриманню персоналу.

По-шосте, війна оголила комунікаційно-психологічні обмеження системи стимулювання: звичні формати управлінської комунікації (наради,

навчання в класах) вимушено переходили в дистанційні, але емоційний стан людей (тривога за близьких, втрата майна/домівки) підсилював вигорання, через що стандартні програми визнання чи розвитку могли “не працювати”, якщо не закриті нагальні потреби. Саме цей розрив між довоєнною мотиваційною конструкцією та реаліями 2022 року вимагав негайного управлінського реагування, адже стійкість бізнесу у воєнний час визначається не лише фінансами, а й якістю рішень щодо підтримки персоналу.

### 3.2. Формування адаптивної моделі мотивації персоналу в умовах воєнного стану

Формування адаптивної моделі мотивації персоналу в умовах воєнного стану доцільно розглядати як перехід від “результат-орієнтованої” довоєнної логіки до людиноцентричної моделі стійкості, де мотивація підтримує не лише продуктивність, а й здатність компанії безперервно працювати під ризиками. У дослідженні підкреслено, що на початку війни система стимулювання потребувала перегляду з урахуванням нових пріоритетів – безпеки, соціальної підтримки, гнучкості та стійкості, адже ефективність бізнесу у воєнний час значною мірою залежить від витривалості й мотивованості персоналу. Відповідно, адаптивна модель має “підлаштовуватися” під ситуацію працівника (місце роботи, рівень ризику, сімейні обставини, мобілізація/переміщення) і забезпечувати швидке закриття критичних потреб, щоб зберігати залученість та утримувати людей.

Базою такої моделі для «Нової пошти» виступають принципи турботи про людей, гнучкості та патріотичної єдності, які задають новий зміст мотивації: компанія зміщує корпоративну культуру в бік людиноцентричності й ставить добробут та безпеку працівників на перше місце як стратегічний пріоритет. На практичному рівні це означає, що

система стимулювання вибудовується “шарами”: спочатку – гарантії безпеки, здоров’я, захищеності як умова збереження працездатності, далі – механізми підтримки (соціальні, психологічні, юридичні) та лише після цього – інструменти розвитку, визнання і досягнень, які повертають працівнику відчуття контролю й перспективи навіть за високої невизначеності [1, 5].



Рис. 3.1 Пошарова адаптивна модель мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта» в умовах воєнного стану [1, 5].

Перший крок у формуванні адаптивної моделі мотивації – закриття базових потреб персоналу (безпека, здоров’я, захищеність), оскільки саме вони стають «точкою входу» для будь-яких інших мотиваторів у воєнний час. У дослідженні зазначено, що «Нова пошта» почала системно створювати безпечні умови праці: з 2022 року у відділеннях, на сортувальних терміналах і в депо облаштовуються внутрішні та зовнішні укриття; у 2022–2023 рр. на ці заходи було інвестовано 200 млн грн, а пріоритетно укриття встановлювалися у прифронтових містах (зокрема Харків, Запоріжжя, Краматорськ, Покровськ, Ізюм тощо). Такий підхід змінює логіку стимулювання: безпека перестає бути «умовою за замовчуванням» і перетворюється на цінність та мотиватор, який напряду

впливає на готовність працівників залишатися в компанії та виконувати завдання в умовах ризику.

Другий крок – пакет захисту та підтримки добробуту, який стабілізує працівника і зменшує відчуття невизначеності. Модель включає страхування та соціальні гарантії, а також масштабну психологічну підтримку: у системі мотивації виокремлюються компоненти турботи про здоров'я і добробут (зокрема медстрахування, матеріальна допомога) та психоемоційна підтримка (співпраця зі 100 психологами, гарячі лінії, клуби/формати підтримки), що в сукупності працює як “антикризовий щит” для персоналу. У практичній площині це підсилюється інструментами адресної допомоги через «Штаб SOS», що фактично інтегрує соціальну, юридичну та психологічну підтримку в саму конструкцію мотивації, роблячи її адаптивною до життєвих ситуацій працівників під час війни.

Другий блок адаптивної моделі мотивації в умовах війни – соціально-психологічна підтримка та згуртованість колективу, які виконують роль “амортизатора” стресу і водночас – нематеріального стимулу залишатися з компанією. На старті повномасштабного вторгнення «Нова пошта» запустила внутрішній «Штаб SOS» (гарячу лінію допомоги), який фактично працює як кризовий HR-сервіс: працівники та члени їхніх родин могли звернутися щодо евакуації, пошуку житла, переведення в інший підрозділ, а також отримати юридичну й побутову підтримку; за перші місяці війни ним скористався кожен третій співробітник, а компанія надала матеріальну допомогу постраждалим працівникам і їхнім сім'ям на суму понад 26 млн грн. У мотиваційному сенсі це дуже важливо: підтримка стає не “додатковою опцією”, а частиною системи винагороди, що формує відчуття захищеності, підвищує довіру до роботодавця і зменшує ризик демотивації через невизначеність та особисті кризові ситуації [9, 10].

Паралельно модель підсилюється інструментами ментального здоров'я та смислотворення, бо у війні працівники стикаються з травматичними подіями, втратами і хронічною тривогою – і стандартні

стимули (премії, кар'єрні обіцянки) без цього “каркаса підтримки” працюють слабше. «Нова пошта» вибудувала масштабну систему психоемоційної допомоги (співпраця зі 100 психологами, зокрема військовими, дитячими, сімейними; понад 1000 звернень за рік – удвічі більше, ніж раніше), а також запроваджує навчання керівників і обов'язкові практики на кшталт курсу про травмофокусовану комунікацію. Додатково працюють механізми згуртування навколо спільної мети – внутрішні комунікації про мобілізованих колег, волонтерський рух «Свої для своїх» (збір коштів і забезпечення підрозділів, де служать працівники), що підсилює відчуття гордості, причетності та моральної підтримки – а це у воєнний час стає потужним нематеріальним мотиватором для всієї команди [2].

Наступний елемент адаптивної моделі мотивації – диференціація стимулів під різні групи персоналу та їхні воєнні ризики, тобто перехід від «єдиного пакета для всіх» до логіки *segmented total rewards*. Для фронтлайн-працівників (відділення, кур'єри, термінали) ключовими стають: гарантована стабільність доходу, компенсації за складні умови, а також організаційна безперервність роботи (автономність під час блекаутів, обладнані укриття, гнучкість графіків з урахуванням тривог і сімейних обставин) . Для офісних та менеджерських команд – підтримка через дистанційні формати, регулярні відеозвернення керівництва, онлайн-зустрічі й внутрішні цифрові канали, які замінюють довоєнні «офлайн-збори» та зменшують втрату залученості в умовах розпорощених команд . Важливо, що така сегментація прямо підсилює справедливість системи: працівники бачать, що компанія враховує їхній контекст (небезпека/релокація/блекаути), а отже мотивація формується не лише «через гроші», а через відчуття чесних правил і турботи [3].

Окремим контуром адаптивної моделі є переосмислення кадрової бази через інклюзивність і “універсалізацію” посад як відповідь на дефіцит кадрів під час мобілізації та міграції. Компанія робить робочі місця

доступнішими для ширшого кола кандидатів (насамперед жінок) завдяки автоматизації фізично важких операцій: роботизовані рішення (переміщення стелажів до 900 відправлень/год, train-сортери 3–6 тис. посилок/год, робовізки, що замінюють до 7 працівників важкої праці) зменшують вимоги до фізичної сили й дозволяють закривати вакансії в умовах «ринку кандидата» . У мотиваційному сенсі це працює як сильний нематеріальний стимул: працівники й кандидати сприймають компанію як таку, що адаптує роботу під людину, інвестує в безпечніші й сучасніші робочі місця та дає шанс на перенавчання й нові ролі навіть у кризових умовах .

Завершальний контур адаптивної моделі мотивації «Нової пошти» у війні – підтримка мобілізованих, ветеранів і родин як довгострокова інвестиція в лояльність та відновлення кадрового потенціалу. Компанія системно комунікує з мобілізованими колегами, з'ясовує їхні потреби та організовує допомогу через корпоративний волонтерський рух «Свої для своїх» (збір коштів, закупівля техніки, звітування), що формує відчуття “ми своїх не залишаємо” і працює як сильний ціннісний мотиватор для всієї команди. Додатково модель включає матеріальну підтримку родин загиблих працівників (регулярні виплати дітям, освітні гранти), а також програми реінтеграції для тих, хто повертається зі служби: розширене медичне страхування, фізична та психологічна реабілітація, за потреби – зміна професії й адаптаційні заходи. Саме так стимулювання набуває “післявоєнного” виміру: компанія не просто втримує людей сьогодні, а створює умови для повернення і відновлення команди завтра [6].

У підсумку адаптивна модель мотивації в умовах воєнного стану оформлюється як система швидкого реагування + довгострокового утримання, де кожен інструмент має працювати на стійкість: безпека й автономність робочого середовища, соціально-психологічна підтримка, сегментовані пакети стимулювання, інклюзивність та автоматизація, а також окремі програми для мобілізованих/ветеранів і родин. Така

конструкція дозволяє знизити демотивацію від невизначеності, зберегти продуктивність сервісної компанії в кризі та підсилити HR-бренд роботодавця, що особливо важливо на тлі дефіциту кадрів і конкуренції за працівників у воєнній економіці.

### 3.3. Запровадження цифрових і дистанційних інструментів стимулювання персоналу

В умовах воєнного стану запровадження цифрових і дистанційних інструментів стимулювання стає для «Нової пошти» не “додатковою опцією”, а необхідною умовою стійкості системи мотивації. Війна різко підвищила потребу в оперативній комунікації, швидкому зворотному зв'язку та безперервному навчанні, тоді як фізична природа логістичного бізнесу не дозволяє повністю перейти на віддалений формат. Саме тому компанія сфокусувалася на цифрових рішеннях там, де це дає максимальний ефект: в управлінні, навчанні, комунікаціях, обліку та навіть у нематеріальній мотивації, використовуючи досвід, накопичений ще в період COVID-19, але вивівши ці практики на новий рівень через воєнні обмеження [4].

У логіці оновленої системи стимулювання цифровізація виконує одразу дві функції: підтримує керованість (коли частина працівників розосереджена, є тривоги/відключення, зміни графіків) і підсилює мотиваційний ефект через прозорість та постійну взаємодію. Базовими напрямками цифрових інструментів у воєнний період виступають: дистанційні комунікації (онлайн-зустрічі керівників з командами, корпоративні чати та e-mail-розсилки, гаряча лінія «SOS»), онлайн-навчання і розвиток (курси через корпоративний портал, вебінари, відеоуроки, електронні тести та сертифікації), а також цифрові формати залученості й визнання, які замінюють офлайн-заходи та підтримують відчуття причетності до команди [14].

У межах цифровізації мотивації першим практичним напрямом для «Нової пошти» стає безперервна внутрішня комунікація, яка в умовах тривоги, відключень і переміщень працівників фактично замінює частину “класичних” нематеріальних стимулів. Замість офлайн-нарад і оголошень компанія переходить на онлайн-зустрічі керівників із командами (Zoom/Teams), корпоративні чати та e-mail-розсилки, а також використовує гарячу лінію «SOS» як канал екстреної підтримки і швидкого вирішення проблем працівника. Мотиваційний ефект тут полягає не лише в оперативності, а й у зниженні тривожності: працівник отримує зрозумілі сигнали від менеджменту (що відбувається, які правила, які рішення), а отже зростає довіра та відчуття стабільності навіть у кризі.

Другий напрям – підтримання залученості та командного духу через дистанційні формати, щоб компенсувати обмеження офлайн-активностей. Для цього застосовуються віртуальні клуби за інтересами (зокрема психологічні, мовні, читацькі) та онлайн-активності, які “тримають” соціальні зв’язки в колективі. Паралельно HR організовує онлайн-опитування, конкурси й челенджі у соцмережах (наприклад, фото з робочого укриття або «як я доставляю посилки під час блекауту») з призами й електронними відзнаками, а топ-менеджмент підтримує команду регулярними відеозверненнями з подякою, результатами та планами – як цифрову альтернативу щорічним зборам [7].

Третій напрям цифрових інструментів стимулювання – дистанційне навчання та розвиток як мотиваційний “якір” у кризі. У воєнний період «Нова пошта» не зупиняє розвиток персоналу, а переводить значну частину програм у онлайн: курси через корпоративний портал, вебінари та відеоуроки, дистанційні програми Корпоративного університету, а також електронні тести й сертифікації, що дозволяє зберегти стандарти підготовки і підтримувати внутрішню мобільність кадрів навіть за умов тривоги/релокації/нестабільного графіка. Додатково працівники мають доступ до онлайн-курсів і платформ підвищення кваліфікації, що

сприймається як стабільність можливостей для саморозвитку та посилює бажання залишатися в компанії.

Четвертий напрям – цифровізація контролю, оцінювання та прозорості винагороди, що прямо впливає на мотивацію через відчуття справедливості. Замість паперових журналів та “ручних” перевірок на місцях застосовується цифрова система KPI/OKR: автоматизоване відстеження виконання цілей у HRM-системі, аналітичні дашборди продуктивності в реальному часі та автоматизація оцінювання результатів, що мінімізує суб’єктивність і робить правила зрозумілими для працівника. У воєнних умовах це особливо важливо: коли працівники працюють у різних обставинах (тривоги, відключення, нерівномірні потоки), прозорі цифрові метрики та швидкий зворотний зв’язок допомагають підтримувати довіру до системи стимулювання і знижують демотивацію через “несправедливу” оцінку.

Четвертий важливий напрям цифрових і дистанційних інструментів стимулювання – оцифроване визнання та “швидкі” нематеріальні винагороди, які можна застосовувати незалежно від локації працівника. У дослідженні підкреслено, що замість традиційних офлайн-нагороджень компанія використовує електронну “дошку пошани” на корпоративному порталі, оголошення подяк у корпоративних чатах, а також віртуальні відзнаки (значки/сертифікати на внутрішньому сайті). Додатково HR організує онлайн-активності (опитування, конкурси й челенджі у соцмережах), де переможці отримують призи та електронні грамоти, а топменеджмент підтримує команду регулярними відеозверненнями з подякою та визнанням внеску – як заміну щорічним зборам.

П’ятий напрям – диджиталізація умов праці та організації робочого процесу, яка прямо впливає на мотивацію через відчуття керованості й турботи в кризі. Воєнний період змусив впровадити/масштабувати дистанційну роботу для офісних працівників (де можливо), гнучкі графіки з урахуванням тривог та сімейних обставин, а також автономність робочих

локацій (генератори, Starlink) для безперервності під час блекаутів. Комунікації при цьому системно “переносяться” в онлайн: регулярні check-in наради в Zoom/Teams, корпоративний месенджер та e-mail, офіційні групи у Viber/Telegram для оперативних оголошень і порад із безпеки – що зберігає інформаційну залученість і відчуття приналежності до команди навіть у розпорошеному стані.

Окремий блок цифрових інструментів стимулювання – онлайн-визнання та “історії успіху”, які швидко поширюються внутрішніми каналами і замінюють урочисті офлайн-церемонії. У воєнний час компанія перейшла до практики публічного оголошення подяк і досягнень у корпоративному порталі/месенджерах: коли, наприклад, кур’єр або відділення перевиконали план чи проявили себе у критичній ситуації, готується коротка “історія успіху”, яка розсилається внутрішніми каналами, а привітання може надсилати навіть CEO чи власники – це підсилює емоційний ефект та задає позитивний приклад іншим. Додатково, як показано в порівнянні інструментів, офлайн “дошку пошани” та вручення грамот замінили електронна дошка пошани на порталі, оголошення відзнак у корпоративному чаті й віртуальні нагороди (значки, сертифікати) [21, 22, 23].

Таблиця 3.2

Порівняння традиційних та дистанційно-цифрових інструментів мотивації персоналу в компанії «Нова пошта» у довоєнний та воєнний періоди

Аспект мотивації	Традиційні інструменти (до 2022)	Дистанційні/цифрові рішення (в умовах війни)
Комунікація з персоналом	Офлайн-наради; локальні дошки оголошень	Онлайн-зустрічі (Zoom/Teams), корпоративні чати та e-mail; гаряча лінія «SOS»
Навчання та розвиток	Очні тренінги; семінари; стажування	Онлайн-курси на порталі, вебінари/відеоуроки; тести й сертифікації
Командний дух та залученість	Офлайн-заходи; тимблдинги; конкурси	Віртуальні клуби за інтересами; онлайн-челенджі; відеокомунікація з керівництвом

## Продовження таблиці 3.2

Аспект мотивації	Традиційні інструменти (до 2022)	Дистанційні/цифрові рішення (в умовах війни)
Визнання та нагородження	Дошка пошани; грамоти; нагородження на зборах	Е-дошка пошани; подяки в чатах; віртуальні відзнаки (значки/сертифікати)
Контроль та оцінка роботи	КРІ через офлайн-звіти; перевірки на місці	Цифрові КРІ/OKR у HRM; дашборди; автоматизована оцінка результатів
Умови праці та графік	Фіксований графік; офіс/відділення	Дистанційна робота (де можливо); гнучкі графіки; автономність (генератори/Starlink), укриття

\*Складено автором за [21, 22, 23]

Ще один “опорний” напрям – цифровізація оцінювання і контролю, яка прямо впливає на мотивацію через прозорість і відчуття справедливості. У дослідженні зазначено, що якщо раніше КРІ/цілі відстежувалися вручну через періодичні звіти, то зараз компанія модернізує HRM-систему й рухається до автоматизованого управління ефективністю: у режимі реального часу можна бачити ключові показники підрозділів і співробітників, відстежувати виконання планів, а цифрові інструменти роблять систему зрозумілою для працівника та мінімізують суб’єктивізм. У таблиці 3.2 це конкретизується як цифрова система КРІ/OKR з автоматизованим відстеженням у HRM, аналітичними дашбордами продуктивності та автоматизацією оцінювання результатів.

Нарешті, цифрові та дистанційні рішення підтримують мотивацію через гнучкість організації праці: дистанційна робота для офісних співробітників (де можливо), гнучкі графіки з урахуванням тривоги і сімейних обставин, а також автономність робочих локацій (генератори, Starlink) для безперервності під час блекаутів. Важливо, що воєнний стан прискорив цифрову трансформацію HR-процесів: багато рішень, які могли б упроваджуватися роками, реалізували за місяці, і ці інструменти мають потенціал залишатися актуальними після війни (онлайн-зустрічі, онлайн-навчання, електронне оцінювання праці як джерело прозорості).

### 3.4. Оцінка ефективності та соціально-економічний ефект запропонованих заходів

Оцінка ефективності запропонованих заходів стимулювання в умовах воєнного стану має будуватися за логікою «внутрішні результати → економічний ефект → соціальний ефект», тобто поєднувати HR-показники із бізнес-метриками та суспільною користю. У дослідженні підкреслено, що реалізація змін у 2022–2024 рр. дала позитивні результати як для самої компанії, так і в ширшому соціально-економічному вимірі, а вдосконалена мотиваційна модель стала одним із чинників бізнес-успіху «Нової пошти» у період війни. Тому доцільно оцінювати ефективність за такими групами індикаторів: (1) кадрова стійкість (утримання персоналу, повернення демобілізованих, залученість/задоволеність підтримкою), (2) операційна результативність (відновлення потужностей, безперервність сервісу, продуктивність праці), (3) фінансова результативність (динаміка доходів/прибутку як наслідок збереження працездатності команд), (4) HR-бренд (позиції у рейтингах роботодавців, здатність наймати та масштабуватися) [24].

Перші узагальнені докази ефективності запропонованих змін проявляються саме у показниках стійкості персоналу та операцій: у дослідженні зазначено, що попри надвисокий стрес рівень залученості й дисципліни залишався високим, а в другій половині 2022 року компанія відновила більшість операційних потужностей і вийшла на стабільний ритм роботи; за період повномасштабної війни (2022 – початок 2024) доставлено близько 480 млн відправлень, що свідчить про збереження працездатності команд і попиту на сервіс. Додатково на кадрову ефективність вказують дані про повернення демобілізованих (70%+ залишаються працювати), а також те, що у 2024 році група NOVA змогла збільшити команду більш ніж на 2000 співробітників, довівши чисельність до близько 42 тис. осіб – тобто не лише

втримала персонал, а й масштабувалась, що є прямим результатом дієвої HR-стратегії та мотиваційних інструментів у війні [21, 22, 23].

Для економічної оцінки ефективності запропонованих заходів доцільно застосувати підхід «витрати–результат (ROI)», де витрати – це інвестиції у безпеку/страхування/психологічну допомогу, цифровізацію HR та навчання, а результати – збереження продуктивності, безперервності операцій, скорочення втрат від плинності та стабілізація сервісу. Логіка причинно-наслідкового зв'язку в дослідженні сформульована прямо: підтримка й захищеність працівників корелюють із вищою продуктивністю та лояльністю, а інвестиції в безпеку й підтримку допомагають бізнесу працювати без збоїв і зберігати прибутковість навіть у кризу. Практично це вимірюється набором KPI: обсяг відправлень/продуктивність, операційна стійкість (відновлення потужностей), HR-метрики (утримання, залученість), а також фінансові індикатори (дохід, прибуток) як «підсумковий» ефект мотиваційних змін.

Кількісні ознаки економічного ефекту простежуються в фінансових результатах і здатності компанії утримувати ефективність навіть за падіння попиту. У дослідженні зазначено, що у 2022 році “Нова пошта” була єдиною серед трьох найбільших операторів, хто закінчив рік із прибутком; доходи групи склали 23,7 млрд грн, чистий прибуток – 2,13 млрд грн, і це відбулося попри зниження обсягів на 15% (тобто продуктивність та операційна ефективність команди дозволили залишитися рентабельними). Далі, за 2024 рік оборот групи досяг 54,2 млрд грн, прибуток – 3,8 млрд грн, що в дослідженні пов'язується з успішною адаптацією та ефективною роботою персоналу й підтверджує, що мотиваційні заходи дали вимірюваний економічний результат [26].

Соціальний ефект запропонованих заходів у першу чергу проявляється у зростанні лояльності, психологічної стійкості та згуртованості персоналу, що безпосередньо підсилює кадрову стабільність компанії. У дослідженні зазначено, що вже в перші місяці війни кожен

третьої співробітник скористався гарячою лінією SOS, а компанія надала понад 26 млн грн матеріальної допомоги постраждалим працівникам і їхнім сім'ям; така підтримка підвищила відчуття захищеності та довіру до роботодавця. Паралельно було розгорнуто службу ментального здоров'я: близько 100 психологів на постійній основі надають консультації та кризову допомогу (зокрема через EAP), що є критично важливим для збереження працездатності в умовах хронічного стресу.

Ширший соціально-економічний ефект полягає в тому, що комплексна мотиваційна модель не лише підтримала внутрішню стійкість «Нової пошти», а й посилила внесок компанії в суспільство. Зокрема, довгострокова підтримка родин загиблих працівників (покриття поховання, 10 тис. грн щомісяця кожній дитині до повноліття та освітній грант близько \$12 500) формує соціальну відповідальність і підсилює моральну єдність колективу. Окремо дослідження підкреслює, що вдосконалення мотиваційної системи сприяло згуртуванню колективу навколо волонтерської місії, що принесло користь суспільству, а інвестиції в безпеку, страхування та психологічну підтримку корелюють із тим, що бізнес продовжує працювати без збоїв і демонструє результати навіть у кризу [16, 19].

Для оцінки ефективності запропонованих заходів доцільно використати комбінований підхід: (1) HR-показники (плинність/утримання, лікарняні, залученість, повернення демобілізованих, задоволеність підтримкою), (2) операційні KPI (стабільність роботи мережі, швидкість/якість сервісу, продуктивність), (3) фінансові індикатори (дохід, прибуток, витрати на найм/навчання, втрати від простоїв), (4) соціальний внесок (збереження робочих місць, податки, програми підтримки). Такий дизайн дозволяє порахувати умовний ROI мотиваційних інвестицій за логікою «(економічний ефект + уникнені втрати) / витрати на програми», де витрати включають безпеку, страхування, підтримку мобілізованих, психологічні програми та цифровізацію HR. Ключове: у воєнний час значна

частина ефекту проявляється не як “додатковий прибуток”, а як уникнення втрат (зривів роботи, масової плинності, падіння якості сервісу) [2, 12].

Фактичні дані з дослідження демонструють, що витрати на підтримку персоналу були суттєвими, але співвідносяться з отриманими результатами. Так, на створення безпечних умов праці (укриття у відділеннях/терміналах/депо) у 2022–2023 рр. інвестовано 200 млн грн, а корпоративне страхування охопило 100% штату; витрати на страхові програми – близько 20 млн грн щомісяця. Одночасно діє підтримка мобілізованих і їхніх сімей: близько 53 млн грн щомісяця на потреби програми та понад 619 млн грн витрат за 2023 рік. У макроекономічному вимірі компанія зберегла роль стабілізатора: у 2022 році група перерахувала до бюджетів 7,1 млрд грн податків і зборів, а в 2024 р. оборот групи досяг 54,2 млрд грн, прибуток – 3,8 млрд грн, що підтверджує наявність вимірюваного соціально-економічного ефекту від підтримки та мотивації персоналу [26].

Фінальна оцінка ефективності запропонованих заходів має спиратися на збалансовану систему показників, де одночасно вимірюються: (1) кадрова стійкість (утримання, повернення/реінтеграція, залученість), (2) операційні результати (безперервність, продуктивність, обсяг відправлень), (3) фінансовий результат (дохід/прибуток як інтегральний наслідок стабільної роботи команд), (4) соціальний внесок. У дослідженні підкреслено, що реалізація змін у 2022–2024 рр. дала «значні позитивні результати» і стала одним із чинників бізнес-успіху в умовах війни; при цьому вже в другій половині 2022 року компанія відновила більшість операційних потужностей та вийшла на стабільний ритм роботи, а обсяг доставлених відправлень за період 2022–початок 2024 р. склав близько 480 млн. Економічний ефект підтверджується й фінансовими показниками: у 2022 році «Нова пошта» була єдиною серед трьох найбільших операторів, хто завершив рік із прибутком (дохід 23,7 млрд грн, чистий прибуток 2,13 млрд грн), а у 2024 р. оборот групи досяг 54,2 млрд грн, прибуток – 3,8 млрд

грн, що напряду пов'язано з ефективною роботою персоналу та стабільністю сервісу.

Соціально-економічний ефект доцільно оцінювати як стабілізаційний внесок у зайнятість і бюджет, а також як непрямий вплив на стандарти відповідальності бізнесу. У дослідженні наголошено, що збереження десятків тисяч робочих місць стало важливим фактором підтримки економіки, а група компаній у 2022 році перерахувала 7,1 млрд грн податків і зборів, увійшовши до топ-20 платників податків; таким чином, утримання персоналу та їхня зайнятість забезпечили надходження ПДФО/ЄСВ/військового збору й зменшили соціальну напругу. Важливо й те, що приклад «Нової пошти» стимулював інші компанії впроваджувати подібні програми підтримки, підвищуючи «планку» соціальної відповідальності, а мотивований колектив підсилив гуманітарний напрям: у межах проєкту «Гуманітарна пошта України» компанія системно перевозила вантажі для волонтерів і фондів, кількість партнерських благодійних організацій зросла з ~85 до 1610 [26].

## ВИСНОВКИ

У ході виконання магістерської роботи було встановлено, що стимулювання персоналу є ключовим інструментом системи управління, який забезпечує не лише зростання результативності праці, а й стабільність організації в умовах підвищеної невизначеності. Узагальнення теоретичних підходів дало змогу підтвердити, що ефективна мотивація формується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, а також на врахуванні психологічних і соціальних чинників, які визначають поведінку працівників. Доведено, що у кризових і воєнних умовах зміщується акцент із короткострокових стимулів на довгострокову підтримку: безпеку, довіру до роботодавця, збереження зайнятості, турботу про ментальний стан та підтримку сімей працівників.

Аналіз системи стимулювання персоналу в компанії «Нова Пошта» показав, що її мотиваційна політика в умовах воєнного стану має комплексний характер і спрямована на утримання кадрового потенціалу, підтримання безперервності процесів та збереження якості сервісу. Виявлено, що війна істотно вплинула на кадровий потенціал через ризики мобілізації, міграції та підвищене психоемоційне навантаження, що зумовлює необхідність адаптації інструментів стимулювання. При цьому найбільшої ваги набувають програми соціальної підтримки, медичного й психологічного супроводу, системні комунікації та заходи, спрямовані на залученість і лояльність працівників.

За результатами дослідження визначено основні проблеми та обмеження існуючої системи стимулювання в умовах війни: зростання дефіциту персоналу, підвищення вартості утримання працівників, нерівномірність впливу ризиків у різних регіонах, а також потреба в більш гнучкому управлінні мотиваційними програмами залежно від категорій персоналу. На цій основі обґрунтовано напрями удосконалення системи стимулювання в компанії «Нова Пошта», зокрема формування оновленої моделі мотивації, яка інтегрує фінансові стимули із соціальними гарантіями,

інструментами психологічної підтримки, програмами розвитку компетенцій і підтримання внутрішньої справедливості. Окремо підкреслено доцільність посилення цифрових і дистанційних інструментів мотивації: розвитку внутрішніх каналів комунікації, навчальних платформ, механізмів регулярного зворотного зв'язку та визнання досягнень працівників у цифровому середовищі.

Очікуваний соціально-економічний ефект від запропонованих змін полягає у зниженні плинності кадрів, підвищенні залученості персоналу, підтриманні продуктивності та якості обслуговування, а також у збереженні кадрового потенціалу в умовах тривалого воєнного стану. Таким чином, поставлену мету дослідження досягнуто, а сформульовані висновки та рекомендації можуть бути використані для практичного вдосконалення мотиваційної політики компанії й адаптації систем стимулювання персоналу в інших організаціях сервісного сектору України.

## СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 16th ed. London : Kogan Page, 2023. 760 p.
2. CIPD. Reward management (factsheet) [Electronic resource]. URL: <https://www.cipd.org/uk/knowledge/factsheets/reward-factsheet/>
3. Deci E. L., Ryan R. M. Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. New York : Guilford Press, 2017. 756 p.
4. Deloitte. 2024 Global Human Capital Trends [Electronic resource]. URL: <https://image.marketing.deloitte.de/lib/fe31117075640474771d75/m/1/96cf5d94-ee17-40a7-beca-f4e5e8f8ae72.pdf>
5. Dessler G. Human Resource Management. 17th ed. Hoboken : Pearson, 2024. 688 p.
6. Edmondson A. C. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Hoboken : Wiley, 2018. 256 p.
7. Gallup. State of the Global Workplace: 2024 Report [Electronic resource]. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
8. Harvard Business Review. Keeping Your Team Motivated When the Company Is Struggling (17 Aug 2022) [Electronic resource]. URL: <https://hbr.org/2022/08/keeping-your-team-motivated-when-the-company-is-struggling>
9. International Labour Organization (ILO). Mental health at work: policy brief (2022) [Electronic resource]. URL: [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed\\_protect/%40protrav/%40safework/documents/publication/wcms\\_856976.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_protect/%40protrav/%40safework/documents/publication/wcms_856976.pdf)
10. ISO. ISO 45003:2021. Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work — Guidelines [Electronic resource]. URL: <https://www.iso.org/standard/64283.html>

11. Locke E. A., Latham G. P. The Development of Goal Setting Theory: 50 Years of Research (2019) [Electronic resource]. URL: [https://www.decisionskills.com/uploads/5/1/6/0/5160560/locke\\_latham\\_2019\\_the\\_development\\_of\\_goal\\_setting\\_theory\\_50\\_years.pdf](https://www.decisionskills.com/uploads/5/1/6/0/5160560/locke_latham_2019_the_development_of_goal_setting_theory_50_years.pdf)
12. SHRM. Managing Employee Recognition Programs (Toolkit, 04 Apr 2024) [Electronic resource]. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/tools/toolkits/managing-employee-recognition-programs>
13. The Page. Три рівні турботи про новопоштовців. Підхід компанії (2024) [Електронний ресурс]. URL: <https://thepage.ua/ua/business/tri-rivni-turboti-pro-novopostovciv-pidhid-kompaniyi>
14. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025 [Electronic resource]. URL: [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_Report\\_2025.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf)
15. Закон України. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX (зі змін.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2136-20>
16. Міжнародна організація з міграції (IOM). Perceptions of Migrant Workers and Recovery in Ukraine : report (July 2024) [Electronic resource]. URL: [https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/2025-01/iom\\_ukr\\_pathways-for-regular-migration\\_perceptions-of-migrant-workers-and-recovery-in-ukraine\\_july-2024.pdf](https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/2025-01/iom_ukr_pathways-for-regular-migration_perceptions-of-migrant-workers-and-recovery-in-ukraine_july-2024.pdf)
17. Національний банк України. Inflation Report. October 2024 [Electronic resource]. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/IR\\_2024-Q4\\_en.pdf?v=9](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q4_en.pdf?v=9)
18. Національний банк України. Інфляційний звіт. Жовтень 2024 року [Електронний ресурс]. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/IR\\_2024-Q4.pdf?v=9](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q4.pdf?v=9)
19. Національний інститут стратегічних досліджень. Основні характеристики ринку праці України в умовах війни : аналіт. матеріал

- (2024) [Електронний ресурс]. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-08/az\\_rinok-praci\\_i\\_24\\_16082024.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-08/az_rinok-praci_i_24_16082024.pdf)
20. Нова пошта. Гуманітарна пошта України : офіц. сторінка проєкту [Електронний ресурс]. URL: <https://humanitarian.novaposhta.ua/>
21. Нова пошта. Звіт зі сталого розвитку за 2022 рік [Електронний ресурс]. URL: [https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022\\_UKR\\_27-12-2023.pdf](https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_UKR_27-12-2023.pdf)
22. Нова пошта. Звіт зі сталого розвитку за 2023 рік [Електронний ресурс]. URL: [https://novaposhta.ua/csr/zvit\\_zi\\_stalogo\\_rozvitku\\_2023/](https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2023/)
23. Нова пошта. Звіт зі сталого розвитку за 2024 рік [Електронний ресурс]. URL: [https://novaposhta.ua/csr/zvit\\_zi\\_stalogo\\_rozvitku\\_2024/](https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2024/)
24. Нова пошта. Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 рр. [Електронний ресурс]. URL: <https://novaposhta.ua/more/for-investors/>
25. Нова пошта. Корпоративний волонтерський рух «Свої для своїх» : офіц. сторінка [Електронний ресурс]. URL: <https://novaposhta.ua/svoi/about/>
26. Нова пошта. Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 рр. [Електронний ресурс]. URL: <https://novaposhta.ua/more/for-investors/>
27. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD). OECD Economic Outlook, Volume 2024 Issue 2 – Country notes: Ukraine [Electronic resource]. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/11/oecd-economic-outlook-volume-2024-issue-2-country-notes\\_2e3ba011/ukraine\\_10fdf69d/f33c279e-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/11/oecd-economic-outlook-volume-2024-issue-2-country-notes_2e3ba011/ukraine_10fdf69d/f33c279e-en.pdf)
28. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD). Win-win solutions for well-being and mental health (2023) [Electronic resource]. URL:

[https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/10/win-win-solutions-for-well-being-and-mental-health\\_f3d97334/93b79ccf-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/10/win-win-solutions-for-well-being-and-mental-health_f3d97334/93b79ccf-en.pdf)

29. Премія HR-бренд Україна. «Свої для своїх — Нова пошта» : опис проєкту [Електронний ресурс]. URL: <https://hr-brand.com/projects/svoiidlia-svoikh-nova-poshta/>
30. РБК-Україна. Як бізнес підтримує своїх співробітників під час війни (05.04.2024) [Електронний ресурс]. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/lyudi-golovniy-aktiv-k-biznes-pidtrimue-svoyih-1711969644.html>