

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки
(повне найменування інституту, факультету)

Економіка та митна справа

Пояснювальна записка
до дипломного проєкту (роботи)
магістр
(ступінь вищої освіти)

на тему: Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом
підприємства в умовах воєнного стану

Виконав: студентка II курсу,
групи БТЕз-0214м

Спеціальності 051 Економіка
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
Управління персоналом

Корельська К.Д.
(прізвище та ініціали)

Керівник Гудзь М.В.
(прізвище та ініціали)

Рецензент Панкова А.Ю.
(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
(повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет Бізнес-технологій та економіки
Кафедра Економіки та митної справи
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність 051 Економіка
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) Управління персоналом
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
_____ **Соколов А.В.**
«14» жовтня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Корельська Катерина Дмитрівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану

керівник проєкту (роботи) Гудзь Марина Вікторівна, проф., д.екон.н.,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «31» жовтня 2025 року №494

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 11.12.2025 р.

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) праці українських і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, статистичні матеріали, законодавчі акти

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

1. Теоретичні основи мотиваційного механізму управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану

2. Діагностика використання мотиваційного механізму управління персоналом тов «нова пошта» в умовах воєнного стану

3. Трансформація мотиваційного механізму управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	Гудзь М.В., професор кафедри ЕМС	14.10.25	05.11.25
2	Гудзь М.В., професор кафедри ЕМС	14.10.25	12.11.25
3	Гудзь М.В., доцент кафедри ЕМС	05.11.25	19.11.25
Нормоконтроль	Горбань С.Ф., доцент кафедри ЕМС	28.11.25	05.12.25

7. Дата видачі завдання «14» жовтня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	02.09.25-11.09.25	
2	Вивчення літературних джерел	15.09.25-23.10.25	
3	Збір матеріалу на дипломну роботу	15.09.25-05.11.25	
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	14.10.25-05.11.25	
5	Виконання першого розділу	14.10.25-05.11.25	
6	Виконання другого розділу	16.10.25-12.11.25	
7	Виконання третього розділу	05.11.25-19.11.25	
8	Формування висновків та рекомендацій	20.11.25-26.11.25	
9	Оформлення дипломної роботи	05.11.25-26.11.25	
10	Перевірка роботи керівником	27.11.25-30.11.25	
11	Одержання відгуку та рецензії	08.12.25	
12	Попередній захист дипломної роботи	04.12.25-08.12.25	
13	Подання роботи на кафедру	11.12.25	
14	Захист дипломної роботи	19.12.25-24.12.25	

Студент(ка)

(підпис)

Корельська К.Д.

(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

Гудзь М.В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 99 с., 32 табл., 44 джерел.

Об'єкт дослідження – удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану

Предмет дослідження – механізми, методи, сукупність організаційних, економічних та правових відносин щодо удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану.

Мета роботи – узагальнення теоретичних засад управління підприємством в умовах війни, з подальшим дослідженням його стану та розробкою заходів з покращення.

Методи дослідження – узагальнення, спостереження, абстрагування, синтезу, порівняння, статистичний, дедукція та індукція

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в трансформації мотиваційного механізму управління персоналом логістичного підприємства, розробці антикризових заходів, що сприятимуть розвитку в умовах воєнної економіки України.

В роботі викладені: теоретичні основи мотиваційного механізму управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану; діагностика використання мотиваційного механізму управління персоналом тов «нова пошта» в умовах воєнного стану; трансформація мотиваційного механізму управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ,
ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ, НОВА ПОШТА, ВОЄННИЙ СТАН ,
ПРОГНОЗУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ.

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу	2
Реферат	4
Вступ	7
Розділ 1 теоретичні основи мотиваційного механізму управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану	11
1.1 Сучасні тенденції управління персоналом при переході до цифрової економіки	11
1.2 Механізм мотивації персоналу: сутність, форми, методи, процес	17
1.3 Особливості упровадження та функціонування мотиваційного механізму управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану	24
Висновки до 1 розділу	32
Розділ 2 діагностика використання мотиваційного механізму управління персоналом тов «нова пошта» в умовах воєнного стану	34
2.1 Аналіз стану системи управління підприємством в умовах війни	34
2.2 Діагностика використання мотиваційного механізму управління персоналом	40
2.3 Факторний аналіз безпекової компоненти в системі методів прямої і непрямой мотивації персоналу	49
Висновки до 2 розділу	62
Розділ 3 трансформація мотиваційного механізму управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану	63
3.1 Основні критерії побудови мотиваційного механізму ефективного управління персоналом підприємства	63
3.2 Побудова моделі механізму використання методів прямої і непрямой мотивації персоналу в умовах воєнного стану	70
3.3 Прогнозування ефективності використання антикризової моделі мотиваційного механізму ефективного управління персоналом	78

підприємства на основі сценарного методу	6
Висновки до 3 розділу	85
Висновки	87
Перелік посилань	89
Додаток А	95
Додаток Б	99

ВСТУП

Початок широкомасштабних бойових дій РФ проти України у лютому 2022-го спричинив кардинальні зміни у функціонуванні національних компаній, примусивши їх докорінно переглянути стратегії роботи з кадрами. Війна значно похитнула стійкість ринку праці, створивши нові виклики для працездатного населення та підприємств. Це вплинуло як на рівень безробіття, так і на зміни в структурі економіки країни. За умов війни усталені способи стимулювання працівників втратили значну частину своєї дієвості, адже первинні вимоги співробітників до захищеності, стійкості та гарантій посіли центральне місце, витіснивши прагнення до кар'єрного просування та особистісного розвитку. Підприємства транспортно-логістичної сфери, котрі підтримують життєво важливу інфраструктуру держави, опинилися перед складним завданням: забезпечувати постійну роботу всупереч небезпекам та зберігати висококваліфікованих фахівців за умов призову, виїзду за кордон та посиленої боротьби за трудові ресурси. Вивчення модифікації стимулюючих інструментів під час воєнних дій має критичне значення для створення науково виважених методів кадрового менеджменту, здатних гарантувати функціональну спроможність організацій та їхню підготовленість до відбудови після закінчення воєнних дій.

Наукова праця виконується у межах тематичних досліджень кафедри менеджменту та адміністрування і відповідає ключовим векторам розвитку економічної науки в Україні, затвердженим Національною академією наук, передусім щодо аналізу способів пристосування вітчизняних організацій до роботи за кризових обставин. Дослідження узгоджується з урядовими ініціативами підтримки підприємництва за воєнного стану та допомагає створити наукову основу для вироблення результативних стратегій управління кадровим потенціалом в екстремальних ситуаціях.

Мета дослідження полягає у створенні цілісної моделі перетворення стимулюючого механізму кадрового управління організації для

результативного функціонування за умов військового стану на основі поєднання інструментів прямого та опосередкованого стимулювання з переважанням захисної складової.

Для реалізації мети визначено наступні завдання:

- вивчити сучасні тренди кадрового менеджменту при трансформації до цифрової економіки та особливості стимулюючих інструментів за кризових обставин;
- проаналізувати стан управлінської системи та економічні результати діяльності ТОВ «Нова Пошта» впродовж 2020-2024 років;
- провести діагностику застосування стимулюючого механізму управління кадрами підприємства;
- виконати факторне дослідження захисної складової у системі інструментів прямого й опосередкованого стимулювання;
- встановити параметри формування ефективного стимулюючого механізму для умов військового стану;
- створити модель механізму застосування інструментів прямого й опосередкованого стимулювання працівників;
- здійснити прогнозування результативності запропонованої антикризової моделі на базі сценарного підходу;

Об'єкт дослідження: процес кадрового управління ТОВ «Нова Пошта» за умов військового стану.

Предмет дослідження: стимулюючий механізм управління кадрами підприємства та його трансформація за умов військового стану.

Методологія дослідження включає комплекс загальнонаукових та спеціалізованих методів. Аналітико-синтетичні методи використано для вивчення теоретичного фундаменту стимулюючих інструментів. Статистичне опрацювання застосовано для обробки фінансових даних організації впродовж 2020-2024 років. Компаративний аналіз використано для визначення динаміки індикаторів та зіставлення з галузевими орієнтирами. Факторне дослідження

застосовано для встановлення впливу захисної складової на результати діяльності. Експертне оцінювання використано для структурування захисних капіталовкладень за категоріями. Сценарний підхід застосовано для прогнозування ефективності розробленої моделі стимулюючого механізму за різних варіантів подій. Узагальнюючі та систематизуючі методи використано для формування підсумків та пропозицій.

Інформаційна база включає нормативні документи України щодо регулювання робочих взаємовідносин за воєнного стану, офіційну фінансову документацію ТОВ «Нова Пошта» впродовж 2020-2024 років, статистичну інформацію Держстату України щодо індикаторів винагороди за працю та працевлаштування, наукові дослідження українських і зарубіжних науковців з проблематики кадрового управління та стимулювання, публікації у періодиці та електронних ресурсах щодо досвіду кадрового менеджменту за кризових обставин.

Розроблена цілісна модель трансформації стимулюючого механізму може застосовуватися у практиці кадрового управління транспортно-логістичних компаній та структур інших секторів, що працюють за умов військового стану. Запропоновані параметри побудови ефективного стимулюючого механізму та методологічні підходи до структурування захисних інвестицій дозволяють оптимізувати видатки на кадри при гарантуванні високого рівня стимулювання співробітників. Сценарне прогнозування результативності надає інструменти для стратегічного планування кадрової стратегії за умов значної невизначеності.

Поглиблено концептуальний базис функціонування стимулюючих механізмів через обґрунтування провідної ролі захисної складової. Удосконалено методологічний підхід до факторного дослідження захисного стимулювання через розподіл на компоненти фізичного, економічного, психологічного та соціального захисту. Створено комплексну модель інтеграції інструментів прямого й опосередкованого стимулювання з оптимальною пропорцією 67% до 33%.

Структура роботи охоплює вступну частину, три основні розділи, підсумки, перелік використаної літератури з 44 позицій. Загальний розмір праці становить 99 сторінок, що містять 32 таблицю. Перший розділ присвячено теоретичним засадам стимулюючого механізму кадрового управління за умов цифрової трансформації та військового стану. Другий розділ містить діагностику управлінської системи та стимулюючого механізму ТОВ «Нова Пошта» з факторним дослідженням захисної складової. Третій розділ представляє модель трансформації стимулюючого механізму та прогнозування її результативності на базі сценарного підходу.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1 Сучасні тенденції управління персоналом при переході до цифрової економіки

Нинішня фаза еволюції економічних структур відзначається значною модифікацією методів керування кадровим потенціалом, спричиненою динамічним розповсюдженням інформаційних технологій та становленням якісно нових параметрів функціонування підприємницького простору. Цифрова економічна модель як сучасна конфігурація організації комерційної активності передбачає всебічну інтеграцію інформаційно-комунікативних технологій у всі етапи генерування додаткової вартості, що безпосередньо позначається на механізмах управління кадрами організацій. Еволюція від класичних промислових схем до економіки інтелектуального капіталу потребує нового бачення значення людських ресурсів та формування прогресивних інструментів стимулювання співробітників, спроможних пристосовуватися до динамічних реалій цифрового простору [1].

Керування кадровим складом у площині цифрової модернізації являє собою багатокомпонентну систему стратегічних та оперативних дій, орієнтованих на залучення, вдосконалення, збереження та раціональне застосування людського потенціалу за умов інтенсивного запровадження інформаційних технологій, автоматизації операційних процесів та створення віртуалізованого робочого середовища. Дана система включає широкий діапазон функціональних напрямів, від підбору кадрів із застосуванням алгоритмів штучного інтелекту до конструювання індивідуалізованих маршрутів кар'єрного зростання на базі опрацювання великих інформаційних масивів. Цифрова модернізація кадрового керування не обмежується лише автоматизацією стандартних операцій, а означає радикальну трансформацію концепції комунікації між власником бізнесу та найманим працівником.

Серед найбільш визначальних трендів сучасного кадрового менеджменту виділяється запровадження HR-аналітики та експлуатація технологій масивних даних для формування аргументованих управлінських висновків стосовно людського капіталу. Аналітична методологія уможливорює моніторинг критичних індикаторів результативності діяльності персоналу, передбачення ротації кадрів, ідентифікацію чинників, що детермінують ефективність праці, та конструювання персоніфікованих стимулюючих програм для різних груп співробітників. Компанії здобувають спроможність еволюціонувати від інтуїтивних підходів до науково аргументованих стратегій керування талановитими фахівцями, що ґрунтуються на емпіричній інформації та статистичному прогнозуванні. Застосування прогностичної аналітики уможливорює виявлення потенційних ускладнень на початкових етапах та реалізацію проактивних заходів для їхнього усунення.

Цифровізація кардинально змінює процеси рекрутингу та підбору персоналу, роблячи їх більш швидкими, об'єктивними та економічно ефективними. Сучасні платформи для пошуку талантів використовують алгоритми машинного навчання для автоматичного скринінгу резюме, оцінки компетенцій кандидатів та прогнозування їхньої відповідності корпоративній культурі організації. Відеоінтерв'ю з використанням технологій розпізнавання емоцій та аналізу невербальної поведінки надають рекрутерам додаткову інформацію про психологічні характеристики потенційних співробітників. Гейміфіковані тести та віртуальні симуляції робочих ситуацій дозволяють оцінити практичні навички кандидатів у наближених до реальності умовах, що підвищує точність прогнозування їхньої майбутньої ефективності на посаді[2, с. 103–108].

Трансформація системи навчання та розвитку персоналу під впливом цифровізації проявляється у масовому впровадженні електронних освітніх платформ, мобільних додатків для мікронавчання та технологій віртуальної і доповненої реальності для формування професійних компетенцій. Традиційні очні тренінги поступово замінюються або доповнюються дистанційними

форматами навчання, що забезпечують гнучкість, доступність та можливість персоналізації освітніх траєкторій відповідно до індивідуальних потреб працівників. Адаптивні системи навчання аналізують прогрес кожного користувача та автоматично коригують складність і темп подачі матеріалу, що значно підвищує ефективність засвоєння знань. Корпоративні університети перетворюються на цифрові екосистеми безперервного навчання, де співробітники можуть самостійно обирати напрями професійного розвитку та формувати власні компетенційні профілі.

Поширення віддаленої та гібридної моделей роботи стало однією з найпомітніших тенденцій останніх років, що радикально змінює підходи до організації трудової діяльності та мотивації персоналу. Цифрові технології зробили можливим ефективне виконання широкого кола професійних обов'язків без прив'язки до фізичного офісу, що відкриває нові можливості для залучення талантів з різних географічних локацій та створення глобально розподілених команд. Віддалена робота вимагає перегляду традиційних механізмів контролю та оцінки ефективності, переміщуючи акцент з відстеження робочого часу на вимірювання результатів та досягнення цільових показників. Організації змушені розробляти нові підходи до підтримки корпоративної культури, командної взаємодії та соціальної згуртованості в умовах фізичної дистанційованості співробітників.

Цифрові рішення для керування продуктивністю працівників уможливлюють компаніям запроваджувати більш адаптивні та рухливі механізми оцінювання, які приходять на зміну класичним річним атестаціям, забезпечуючи безперервний зворотний зв'язок у реальному часі. Мобільні застосунки забезпечують керівникам та працівникам швидкий обмін думками стосовно виконаних завдань, відзначення успіхів товаришів по роботі та реєстрацію проміжних досягнень на шляху до реалізації стратегічних завдань. Поєднання систем керування продуктивністю з іншими HR-рішеннями формує єдиний інформаційний простір, де відомості про компетентності, освітні програми, завдання та досягнення працівників інтегруються для створення

комплексного бачення людського капіталу компанії. Такий метод забезпечує більш аргументоване ухвалення рішень стосовно кар'єрного росту, професійного розвитку та матеріального заохочення працівників[3, с. 92–96].

Автоматизація та впровадження роботизованих систем істотно трансформують структуру посад та вимоги до навичок персоналу, формуючи водночас труднощі та перспективи для розвитку кадрового потенціалу. Стандартизовані та монотонні операції поступово переходять до програмних робіт та інтелектуальних систем, що звільняє робочий час співробітників для здійснення креативних, аналітичних та стратегічних обов'язків, які потребують виключно людських можливостей. Компанії зустрічаються з потребою широкомасштабної перекваліфікації кадрів для функціонування у нових реаліях, де цінуються аналітичне мислення, творчий підхід, емпатія та спроможність до постійного професійного розвитку. Керування процесом технологічних перетворень потребує від HR-спеціалістів формування стратегій підтримки пристосування працівників до інновацій та усунення протидії запровадженню сучасних технологій.

Персоналізація підходів до управління персоналом стає можливою завдяки використанню цифрових технологій для збору та аналізу інформації про індивідуальні особливості, переваги та потреби кожного співробітника. Сучасні HR-системи здатні враховувати різноманітні фактори, від кар'єрних амбіцій та стилю навчання до особистих життєвих обставин та психологічних характеристик, формуючи унікальні пропозиції цінності для кожного працівника. Гнучкі системи компенсацій та пільг дозволяють співробітникам самостійно конструювати пакети винагороди відповідно до власних пріоритетів, обираючи між різними формами матеріальної та нематеріальної мотивації. Індивідуалізований підхід посилює відчуття цінності працівника для організації та підвищує його лояльність і залученість до роботи[4, с. 3–9].

Розвиток соціальних та комунікаційних платформ у корпоративному середовищі сприяє формуванню нових моделей внутрішньої взаємодії, знищує традиційні ієрархічні бар'єри та стимулює горизонтальне поширення знань між

співробітниками. Внутрішні соціальні мережі, месенджери та системи спільної роботи над проектами створюють середовище відкритої комунікації, де працівники можуть вільно обмінюватися ідеями, запитувати поради у колег та долучатися до професійних спільнот за інтересами. Така прозорість та доступність комунікацій підвищує організаційну гнучкість, швидкість прийняття рішень та здатність компанії до інновацій. Керівництво отримує новий канал для безпосереднього спілкування з персоналом, що дозволяє швидше виявляти проблеми та збирати зворотний зв'язок від співробітників.

Трансформація ролі HR-фахівців у цифровій економіці передбачає перехід від виконання адміністративних функцій до стратегічного партнерства з бізнесом та консультування керівників з питань управління людськими ресурсами. Автоматизація рутинних процесів звільняє час спеціалістів з управління персоналом для аналітичної роботи, розробки стратегій розвитку талантів та створення інноваційних програм залучення і утримання працівників. Сучасні HR-професіонали повинні володіти не лише традиційними компетенціями у сфері психології та трудового права, а й розумітися на технологіях, аналітиці даних та цифрових інструментах. Нова роль вимагає від фахівців з управління персоналом здатності передбачати майбутні потреби організації у людських ресурсах та проактивно формувати кадровий потенціал для досягнення стратегічних цілей.

Етичні аспекти використання цифрових технологій в управлінні персоналом набувають дедалі більшого значення у контексті захисту приватності співробітників та запобігання дискримінації на основі алгоритмічних рішень. Збір та аналіз великих обсягів даних про працівників ставить питання про межі допустимого моніторингу та контролю, особливо в умовах віддаленої роботи, коли технології дозволяють відстежувати практично кожен аспект професійної діяльності. Використання штучного інтелекту для прийняття кадрових рішень вимагає забезпечення прозорості алгоритмів та запобігання вбудованим упередженням, які можуть призводити до несправедливого ставлення до окремих груп кандидатів чи співробітників.

Організації повинні розробляти етичні кодекси використання HR-технологій та впроваджувати механізми контролю за дотриманням прав працівників у цифровому середовищі[5].

Систематизація знань та управління інтелектуальними ресурсами компанії набуває принципового значення за умов сучасної економічної моделі, де ключові переваги у конкурентній боротьбі формуються завдяки можливості генерувати, зберігати та продуктивно застосовувати інформаційні активи. Автоматизовані платформи керування знаннями надають змогу структурувати професійний досвід фахівців, фіксувати оптимальні робочі методики та гарантувати оперативний доступ до критичної інформації для усього штату підприємства. Формування атмосфери взаємного обміну інформацією та спільного професійного зростання стимулює підвищення сукупної кваліфікації команди та створення корпоративної бази знань, яка функціонує незалежно від присутності конкретних працівників. Складність для керівного складу виявляється у стимулюванні персоналу до розповсюдження власного досвіду та компетенцій серед колег, переборюючи інстинктивне бажання зберігати ексклюзивну експертність як інструмент індивідуальних конкурентних можливостей.

Динамічність та здатність до трансформації кадрових систем перетворюються на визначальні ознаки результативних компаній у стрімко змінюваному діджитальному просторі, де технологічні революції відбуваються з надзвичайною інтенсивністю. Класичні регламентовані HR-механізми та нормативи замінюються гнучкими концепціями, спроможними оперативно відповідати на нові завдання та перспективи, що виникають внаслідок технологічного прогресу чи модифікацій у корпоративній стратегії. Agile-принципи, початково створені для координації процесів створення софту, трансформуються для впровадження в кадровому менеджменті, інтегруючи концепції циклічності, апробації та безперервного вдосконалення у HR-діяльність. Підприємства організовують пілотні майданчики для апробації інноваційних методів мотивування, атестації та професійного зростання

команди, оперативно розгортаючи перспективні проекти та припиняючи застосування малоефективних варіантів[6].

Створення діджитальної ментальності організації та нарощування цифрових навичок команди перетворюються на стратегічний фокус для підприємств, які планують ефективно функціонувати в оновленій економічній парадигмі. Діджитальна ментальність охоплює не тільки практичне опанування технологічних рішень, а також вибудовування інноваційного світогляду, сприйнятливості до пілотних проектів, підготовленості до перманентних трансформацій та зорієнтованості на аналітику під час формування рішень. Підприємства вкладають ресурси у широкомасштабні програми діджитальної модернізації, що охоплюють усі щаблі персоналу від топ-менеджменту до рядових виконавців, гарантуючи уніфіковане трактування стратегічних завдань та засобів їхньої реалізації. Результативність діджитальної модернізації визначається не настільки технологічними рішеннями, наскільки схильністю працівників сприймати інноваційні робочі моделі та проактивно включатися у трансформаційні процеси, що робить кадрове управління ключовим компонентом стратегії діджиталізації бізнесу[7].

Таким чином, впровадження цифрових технологій у управлінні персоналом створює нові можливості для підвищення ефективності та адаптивності організацій, забезпечуючи гнучкість, інноваційність та стратегічне управління людськими ресурсами в умовах швидких технологічних змін.

1.2 Механізм мотивації персоналу: сутність, форми, методи, процес

Мотиваційний механізм управління персоналом представляє собою комплексну багаторівневу структуру взаємозалежних компонентів, засобів та методів, які сприяють генеруванню, збереженню та активізації внутрішніх спонукальних чинників співробітників щодо результативної професійної діяльності та реалізації як індивідуальних, так і корпоративних завдань. У

сучасній інтерпретації цей механізм значно перевищує рамки елементарного фінансового заохочення та включає різноманітні психологічні, соціокультурні, управлінські та економічні аспекти, які визначають поведінкові моделі людини в робочому середовищі. Грамотно сформований мотиваційний апарат трансформує можливості працівників у конкретні досягнення, гармонізуючи потреби керівництва та найманого персоналу в спільному напрямку організаційного прогресу[8].

Сутність мотиваційного механізму полягає у створенні таких умов та стимулів, за яких працівник усвідомлено прагне досягати високих результатів у роботі, бачачи пряму залежність між власними зусиллями, отриманими результатами та винагородою у різних її проявах. Цей механізм базується на глибокому розумінні природи людської мотивації, яка формується під впливом потреб різного рівня, цінностей, переконань, очікувань та прагнень індивіда. Ефективність мотиваційного механізму визначається не стільки обсягом ресурсів, що виділяються на стимулювання персоналу, скільки точністю діагностики мотиваційної структури працівників та вмінням застосовувати адекватні методи впливу на їхню поведінку. Механізм мотивації виступає сполучною ланкою між стратегічними цілями організації та щоденними діями співробітників, які своєю сукупністю визначають успішність підприємства.

Теоретичною базою для осмислення механізму мотивації виступають традиційні та новітні мотиваційні теорії, які представляють різноманітні концептуальні схеми для вивчення професійної поведінки особистості. Змістові мотиваційні теорії концентруються на визначенні потреб, які стимулюють особу до активності, пропонуючи ієрархічні чи паралельні конструкції фундаментальних людських потреб від біологічних до самореалізації. Процесуальні концепції акцентують увагу на принципах ухвалення рішень працівниками стосовно обрання конкретної поведінки, досліджуючи когнітивні механізми оцінювання прогнозованих результатів та їхнього значення для особистості. Поєднання різноманітних теоретичних концепцій уможливорює формування всеосяжних мотиваційних механізмів, які враховують як внутрішні

психологічні явища, так і зовнішні чинники корпоративного оточення[9, с. 294–301].

Будова мотиваційного механізму містить кілька взаємозалежних елементів, кожен з яких реалізує специфічні завдання в загальній структурі стимулювання співробітників до результативної діяльності. Цільовий елемент окреслює стратегічні напрями мотиваційної системи та встановлює очікувані результати від її дії, узгоджуючи їх із загальною концепцією управління кадрами та бізнес-завданнями підприємства. Діагностичний елемент забезпечує збирання та опрацювання інформації про мотиваційні запити, очікування та пріоритети різноманітних груп співробітників, використовуючи різнопланові методи дослідження від опитувань до поглиблених бесід. Інструментальний елемент включає конкретні способи, форми та механізми мотивації, що використовуються для впливу на поведінку кадрів. Контрольно-коригувальний елемент забезпечує моніторинг результативності мотиваційних дій та запровадження необхідних коректив у систему на підставі одержаних результатів[10].

Форми мотивації персоналу класифікуються за різними критеріями, відображаючи багатоаспектність підходів до стимулювання трудової активності працівників. За джерелом виникнення спонукальних мотивів розрізняють внутрішню мотивацію, коли задоволення працівник отримує безпосередньо від самого процесу роботи, відчуття досягнення та професійного зростання, та зовнішню мотивацію, що формується через систему винагород та санкцій з боку організації. За спрямованістю впливу виділяють позитивну мотивацію, яка базується на заохоченні та винагороді за досягнення, та негативну мотивацію, що використовує страх покарання або втрати привілеїв як спонукальний фактор. За часовою перспективою мотивація поділяється на короткострокову, орієнтовану на швидкі результати та миттєві винагороди, та довгострокову, що формує стійкі патерни поведінки через систему кар'єрного зростання, пенсійних програм та накопичувальних бонусів[11].

Матеріальна мотивація залишається одним із найпотужніших інструментів впливу на поведінку персоналу, оскільки безпосередньо задовольняє базові економічні потреби працівників та їхніх сімей. Система грошової винагороди включає фіксовану частину у вигляді окладу або тарифної ставки, що забезпечує стабільність та передбачуваність доходів, та змінну частину у формі премій, бонусів, комісійних, що створює пряму залежність між результатами праці та рівнем оплати. Додаткові матеріальні стимули охоплюють широкий спектр виплат від одноразових винагород за особливі досягнення до участі у прибутках компанії та опціонних програм для ключових співробітників. Натуральні форми матеріальної мотивації включають надання службового транспорту, оплату харчування, компенсацію витрат на зв'язок та інші блага, що мають грошовий еквівалент але надаються у негрошовій формі[12].

Нематеріальна мотивація набуває дедалі більшого значення в сучасних організаціях, особливо для працівників з високим рівнем освіти та складних творчих професій, для яких зміст роботи та умови самореалізації стають важливішими за розмір заробітної плати. Соціальні стимули включають створення сприятливого психологічного клімату в колективі, формування корпоративної культури, що підтримує цінності співпраці та взаємоповаги, організацію корпоративних заходів та командних активностей. Моральні стимули базуються на задоволенні потреб працівника у визнанні, повазі та суспільному схваленні через системи нагородження почесними грамотами, присвоєння звань, публічне визнання досягнень на загальних зборах чи у корпоративних медіа. Організаційні стимули пов'язані зі створенням комфортних умов праці, наданням гнучкого графіку роботи, можливістю віддаленої роботи, забезпеченням сучасним обладнанням та ергономічним робочим місцем.

Способи стимулювання працівників являють собою практичні інструменти та засоби впливу на мислення і дії співробітників з метою отримання потрібних результатів в їхній робочій діяльності. Економічні

підходи спираються на матеріальну зацікавленість персоналу як основний механізм керування їх діями через механізми винагороди, бонусів, санкцій та відшкодувань. Організаційно-розпорядчі підходи ґрунтуються на застосуванні повноважень та впливу керівництва, використанні норм, процедур, директив та розпоряджень для побудови робочого процесу та підтримання порядку. Соціально-психологічні підходи орієнтовані на створення позитивної атмосфери в колективі, формування організаційної культури, реалізацію соціальних запитів працівників щодо належності до групи, поваги та самореалізації. Дієва система стимулювання завжди об'єднує різноманітні підходи впливу, формуючи гармонійний набір мотиваторів для різних груп персоналу[13, с. 509].

Процес мотивації персоналу являє собою циклічну послідовність етапів, що забезпечують системний підхід до формування та підтримання високого рівня трудової активності працівників. Початковий етап діагностики мотиваційної структури персоналу передбачає вивчення потреб, цінностей, очікувань та преференцій працівників через анкетування, інтерв'ювання, спостереження та аналіз показників трудової поведінки. Етап планування мотиваційних заходів включає розробку конкретних програм стимулювання з визначенням цілей, цільових груп, методів впливу, необхідних ресурсів та очікуваних результатів на основі отриманої діагностичної інформації. Етап впровадження передбачає практичну реалізацію запланованих мотиваційних заходів, інформування персоналу про нові стимули та умови їх отримання, створення необхідної інфраструктури та процедур.

Управління за цілями та орієнтація на результати перетворюються на фундаментальні засади побудови мотиваційних процесів у сучасних організаціях, де співробітники здобувають ясне уявлення про вимоги до їхньої діяльності та показники оцінювання ефективності. Формування специфічних, вимірюваних, реалістичних, актуальних та часово визначених завдань для кожної окремої людини формує транспарентну модель визначення внеску у спільні досягнення підприємства. Систематичний двосторонній обмін

інформацією між керівництвом та працівником забезпечує можливість оперативного перегляду завдань, надання допомоги у розв'язанні проблем та визнання проміжних успіхів під час руху до кінцевої мети. Інтеграція механізму заохочення із рівнем реалізації поставлених завдань формує безпосередню та зрозумілу кореляцію між докладеними зусиллями працівника та здобутими винагородами, що підсилює мотиваційний вплив[14].

Індивідуалізація мотиваційних підходів стає необхідною умовою ефективності системи стимулювання в умовах зростаючої різноманітності робочої сили за віком, освітою, життєвими цінностями та кар'єрними орієнтаціями. Те, що мотивує молодого фахівця на початку кар'єри, може бути абсолютно неактуальним для досвідченого професіонала, який досяг фінансової стабільності та шукає можливостей для самореалізації або балансу між роботою та особистим життям. Гнучкі системи винагороди дозволяють працівникам самостійно конструювати пакет стимулів відповідно до власних пріоритетів, обираючи між додатковими вихідними, навчальними програмами, медичним страхуванням або грошовими бонусами. Диференційований підхід вимагає від менеджерів глибокого знання своїх підлеглих, розуміння їхніх життєвих ситуацій, прагнень та очікувань для застосування найбільш ефективних мотиваційних важелів.

Корпоративна культура виступає могутнім мотиваційним фактором, що формує загальне середовище, в якому працюють усі інші елементи системи стимулювання персоналу. Цінності, норми поведінки, традиції та символи організації створюють неформальний контекст, який може або посилювати, або послаблювати ефект формальних мотиваційних механізмів. Сильна корпоративна культура, що підтримує цінності професіоналізму, інновацій, командної роботи та клієнтоорієнтованості, мотивує співробітників дотримуватися високих стандартів роботи навіть за відсутності прямого контролю чи матеріальних стимулів. Лідери організації відіграють ключову роль у формуванні та підтримці мотиваційної культури через власний приклад,

комунікацію цінностей та визнання поведінки, що відповідає бажаним стандартам[15].

Система оцінки ефективності роботи персоналу становить критично важливий елемент мотиваційного механізму, оскільки саме результати оцінки визначають розподіл винагород та можливостей для професійного розвитку між працівниками. Об'єктивна, прозора та справедлива система оцінки, що базується на чітких та зрозумілих критеріях, формує довіру співробітників до організації та посилює зв'язок між результатами праці та отриманими благами. Використання множинних джерел оцінки, включаючи самооцінку, оцінку керівника, колег та підлеглих, дозволяє отримати більш збалансоване уявлення про ефективність працівника та зменшує ризик суб'єктивності та упередженості. Регулярність оцінювання та своєчасний зворотний зв'язок надають працівникам можливість коригувати свою поведінку та розвивати необхідні компетенції для досягнення кращих результатів.

Кар'єрний розвиток та можливості професійного зростання представляють собою потужний довгостроковий мотиваційний фактор, особливо для амбітних та талановитих працівників, які розглядають поточну посаду як етап на шляху до більш високих позицій. Прозора система кар'єрних траєкторій, що визначає можливі шляхи просування та чіткі критерії для переходу на наступні рівні, дозволяє працівникам планувати власний професійний розвиток та усвідомлено працювати над набуттям необхідних компетенцій. Інвестиції організації в навчання та розвиток персоналу сигналізують працівникам про довгострокову зацікавленість у їхньому зростанні та створюють відчуття цінності для компанії. Програми наставництва, ротації на різних посадах, участі у проектних командах та делегування складних завдань надають можливості для набуття нового досвіду та демонстрації потенціалу для просування[16].

Баланс між роботою та особистим життям стає все більш важливим елементом мотиваційної пропозиції роботодавця, особливо для нового покоління працівників, які не готові жертвувати особистим життям заради

кар'єри. Гнучкий графік роботи, можливість віддаленої роботи, додаткові вихідні для вирішення особистих справ, корпоративні програми підтримки здоров'я та фітнесу допомагають працівникам гармонійно поєднувати професійні та особисті обов'язки. Організації, які демонструють повагу до особистого часу співробітників та не культивують атмосферу постійної доступності та переробок, формують лояльність персоналу та знижують ризики професійного вигорання. Підтримка батьківства через декретні відпустки, гнучкість для працівників з дітьми та розуміння сімейних обставин створює довгострокову прихильність співробітників до організації, яка цінує їх не лише як робочу силу, але як цілісних особистостей з різноманітними життєвими ролями[17].

Таким чином, мотиваційний механізм управління персоналом є складною і багатогранною системою, що поєднує матеріальні, соціальні та психологічні аспекти для стимулювання працівників до досягнення високих результатів і забезпечення гармонії між індивідуальними прагненнями та корпоративними цілями організації.

1.3 Особливості упровадження та функціонування мотиваційного механізму управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану

В умовах воєнного стану важливою складовою удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом є формування належного рівня цифрових компетентностей працівників, що дозволяє зберігати ефективність діяльності підприємства. Водночас адаптація мотиваційних стратегій до нових умов дозволяє знизити рівень стресу та підтримувати високий рівень залученості співробітників навіть у складних умовах.

Війна формує абсолютно нові реалії роботи компаній, що потребують фундаментальної зміни класичних методів кадрового менеджменту та стимулювання співробітників. Специфіка військового стану визначається значною непередбачуваністю, перманентними ризиками для життя,

дестабілізацією усталених операційних процесів, дефіцитом матеріальних засобів та потребою оперативного ухвалення рішень у надзвичайних обставинах. Система мотивації організації за таких обставин повинна еволюціонувати від максимізації ефективності праці та забезпечення ринкових позицій до збереження функціонування структури, утримання кваліфікованих кадрів та забезпечення емоційної стабільності колективу. Особливість війни полягає в тому, що фундаментальні запити працівників щодо захищеності стають домінуючими, витісняючи мотиваційні чинники професійного розвитку та особистісної реалізації, що радикально перебудовує всю конструкцію мотиваційних інструментів[17].

Зміна пріоритетності потреб співробітників під час війни докорінно модифікує акценти мотиваційної стратегії компанії. Якщо за мирних обставин людей мотивує особистісне зростання, просування кар'єрними сходами та суспільне визнання, то в умовах бойових дій першочерговими стають запити щодо особистої безпеки, гарантованості заробітків, охорони здоров'я та захисту рідних. Емоційний комфорт перетворюється на ключовий елемент збереження кадрів, коли люди потребують переконання в тому, що керівництво дбає про їхній добробут та реалізує всі доступні механізми зниження небезпек. Базові життєві потреби отримують нові виміри, оскільки за умов потенційних збоїв енергопостачання, водозабезпечення та опалення забезпечення повноцінних робочих умов стає складним завданням, що вимагає значних управлінських зусиль. Комунікативні запити також видозмінюються, адже трудовий колектив трансформується не просто в середовище професійної співпраці, а й у джерело психологічної опори, взаємодопомоги у критичних обставинах.

Захист персоналу стає ключовим мотиваційним чинником під час воєнного стану, що зобов'язує організації формувати всеохоплюючу систему оберігання співробітників від різнопланових ризиків. Фізичний захист охоплює створення сховищ на підприємстві, постачання індивідуальних захисних засобів, налагодження механізмів попередження про повітряну небезпеку та організацію переміщення колективу до захищених зон. Психологічний захист

передбачає формування середовища взаємної довіри та підтримки, де члени команди можуть вільно висловлювати власні тривоги та емоції, одержувати кваліфіковану психологічну допомогу без побоювання бути засудженими за свою емоційну реакцію на стресові ситуації. Економічний захист означає забезпечення незмінності грошових виплат навіть при зменшенні виробничих потужностей, збереження посад та надання матеріальної підтримки співробітникам, які потрапили у важкі життєві обставини. Інформаційний захист потребує від керівників відкритого та оперативного обміну інформацією щодо стану справ в організації, перспективних планів та реального положення без замовчування труднощів чи формування безпідставних сподівань [18, с. 5–12].

Гнучкість та можливість адаптації мотиваційних механізмів набувають вирішального значення за обставин безперервних трансформацій зовнішніх чинників та непрогнозованості ситуації. Класичні довготривалі мотиваційні схеми, орієнтовані на стабільні умови роботи, втрачають свою ефективність та потребують заміщення більш динамічними інструментами, здатними оперативно пристосовуватися до змінних обставин. Мотиваційна система повинна включати можливість швидкого коригування завдань, параметрів результативності та стандартів винагородження згідно з реальною ситуацією, у якій перебуває організація. Короткотермінові мотиваційні схеми, розраховані на часовий проміжок від семи днів до одного місяця, дають змогу ефективніше враховувати актуальні умови та швидко реагувати на зміни. Ситуативний підхід до мотивування передбачає застосування різноманітних засобів залежно від конкретних умов, коли під час загострення обстановки пріоритет віддається забезпеченню захисту та підтримці, а за умов відносної стабільності можливе підсилення стимулювання результативності[19].

Матеріальне стимулювання за умов воєнного стану отримує специфічні форми, пов'язані з компенсуванням додаткових ризиків та труднощів, із якими зіштовхуються співробітники. Доплати за виконання обов'язків у небезпечних умовах стають розповсюдженою практикою для персоналу, який продовжує

трудова діяльність на територіях, що знаходяться під загрозою обстрілів або в районах активних бойових дій. Компенсування витрат на переміщення у більш безпечні регіони, оплата житла для евакуйованих співробітників та їхніх родин дозволяє зберегти цінні кадри та підтримати їхню прихильність до організації. Фінансова підтримка співробітників, які втратили власність через військові дії або опинилися в скрутних життєвих обставинах, демонструє піклування підприємства про своїх людей та формує відчуття спільної долі. Гарантовані виплати заробітної плати навіть за наявності вимушених зупинок через відсутність електропостачання або неможливість забезпечення сировиною створюють відчуття стабільності та захищеності у співробітників.

Нематеріальна мотивація набуває особливого значення в кризових умовах, коли фінансові можливості підприємства для матеріального стимулювання можуть бути обмежені, але потреба в підтримці морального духу персоналу залишається критично важливою. Визнання героїзму та стійкості працівників, які продовжують працювати попри небезпеку та труднощі, формує почуття гордості за власний внесок у спільну справу та підтримку функціонування економіки країни. Створення атмосфери єдності та взаємопідтримки в колективі, коли працівники відчують себе частиною команди, що разом долає виклики, посилює емоційний зв'язок з організацією та бажання залишатися в ній навіть у складні часи. Гнучкість у питаннях графіку роботи, надання можливості поєднувати професійні обов'язки з волонтерською діяльністю або допомогою близьким демонструє розуміння керівництвом пріоритетів працівників у воєнний час. Психологічна підтримка через організацію консультацій з психологами, групових сесій для проробки травматичного досвіду та навчання технікам стресостійкості допомагає працівникам зберігати психічне здоров'я та працездатність[20].

Політика комунікації на підприємстві набуває значення основного компонента мотиваційного механізму за умов підвищеної непевності та інформаційного безладдя воєнного періоду. Відкрита та систематична комунікація з боку керівництва стосовно фактичного стану речей на

виробництві, перспектив на найближчий період та ймовірних ризиків сприяє формуванню в працівників відчуття контролю над обставинами та прийняттю свідомих рішень щодо власного професійного шляху. Оперативна реакція на плітки та недостовірну інформацію, які можуть розповсюджуватися між співробітниками та провокувати паніку, потребує формування дієвих каналів комунікації між управлінським апаратом та працівниками. Залучення колективу до дискусій щодо антикризових заходів та врахування їхніх ініціатив стосовно поліпшення трудових умов створює відчуття участі у процесі прийняття рішень та розподіляє відповідальність за досягнуті результати. Визнання складнощів та відверте визнання того, що управлінці не мають підготовлених відповідей на всі запитання, парадоксальним чином зміцнює довіру співробітників, адже демонструє справжність та шанування їхнього інтелекту.

Трансформація системи цілепокладання та оцінки ефективності роботи персоналу відображає зміну пріоритетів підприємства з максимізації прибутку на забезпечення виживання та збереження потенціалу для майбутнього розвитку. Цілі стають більш реалістичними та гнучкими, враховуючи об'єктивні обмеження та непередбачувані обставини, що можуть перешкоджати їх досягненню. Показники ефективності переглядаються з урахуванням нових умов роботи, коли продуктивність може об'єктивно знижуватися через перебої з електропостачанням, проблеми з логістикою або психологічний стан працівників. Система оцінки враховує не лише кількісні результати, але й якісні аспекти поведінки працівників, такі як готовність допомагати колегам, гнучкість у прийнятті змін, збереження позитивного настрою та підтримка команди. Індивідуальний підхід до оцінки стає необхідністю, оскільки працівники перебувають у різних життєвих ситуаціях та мають різний рівень можливостей для виконання робочих обов'язків[21, с. 56–58].

Корпоративна відповідальність бізнесу щодо колективу отримує нові виміри за умов воєнного стану, коли компанія перетворюється не лише на роботодавця, а й на джерело підтримки та стабільності для співробітників та їхніх родин. Організування гуманітарної допомоги для співробітників, які

опинилися у зоні воєнних дій або були змушені евакуюватися, свідчить про справжню турботу про людей та формує довготривалу лояльність. Підтримка родин співробітників, які пішли на військову службу, шляхом збереження робочого місця, продовження виплат чи надання матеріальної допомоги підкреслює повагу до їхнього рішення та готовність організації розділити відповідальність. Участь компанії у волонтерських ініціативах щодо підтримки армії або постраждалих громад та залучення до цього колективу створює відчуття значущості діяльності організації для суспільства. Гарантії працевлаштування після завершення війни для співробітників, які тимчасово не можуть виконувати свої обов'язки через об'єктивні причини, знімають тривогу про майбутнє та зберігають зв'язок людини з компанією.

Лідерство керівників та їхня особиста поведінка стають потужним мотиваційним фактором в умовах кризи, коли працівники особливо уважно спостерігають за діями топ-менеджменту та власників бізнесу. Присутність керівників на підприємстві в небезпечні періоди, коли вони розділяють ризики зі своїми працівниками, формує повагу та довіру до лідерів організації. Особистий приклад стійкості, оптимізму та віри у майбутнє підприємства, який демонструють керівники, надихає персонал продовжувати працювати попри труднощі. Доступність керівництва для спілкування з рядовими працівниками, готовність вислухати їхні проблеми та надати підтримку руйнує бар'єри в організаційній ієрархії та створює відчуття єдиної команди. Справедливість у розподілі тягарів кризи, коли керівники готові скорочувати власні винагороди задля збереження робочих місць, викликає повагу персоналу та готовність також йти на жертви заради збереження підприємства[22, с. 555–563].

Розвиток корпоративної культури солідарності та взаємодопомоги стає природною відповіддю організації на виклики воєнного часу та одночасно потужним мотиваційним чинником. Формування культури, де підтримка колег у скрутних ситуаціях сприймається як норма поведінки, створює безпечне психологічне середовище для всіх працівників. Організація систем внутрішньої взаємодопомоги, коли працівники можуть звернутися за допомогою до колег

або до спеціального фонду підприємства, формує почуття захищеності та приналежності до спільноти. Визнання та заохочення проявів взаємопідтримки, альтруїзму та турботи про колег підкреслює цінність цих якостей для організації та стимулює їх поширення. Спільні активності з волонтерства, участі у благодійних проектах або просто неформального спілкування допомагають підтримувати командний дух та відволікають від негативних думок.

Збереження кадрового ядра підприємства стає стратегічним пріоритетом мотиваційної політики в умовах, коли відтік кваліфікованих фахівців може призвести до втрати конкурентних переваг та ускладнити відновлення після закінчення війни. Ідентифікація ключових працівників, від яких критично залежить функціонування підприємства, та розробка персоналізованих програм їх утримання дозволяє зберегти найцінніший людський капітал. Створення особливих умов для критично важливих фахівців може включати надання додаткових гарантій безпеки, більш високих компенсацій або можливості віддаленої роботи з інших регіонів чи країн. Інвестиції в розвиток персоналу навіть у скрутні часи сигналізують про довгострокову перспективу та віру керівництва у майбутнє організації, що мотивує працівників залишатися та розвиватися разом з компанією. Формування резерву кадрів та перехресне навчання працівників для виконання різних функцій підвищує гнучкість організації та знижує залежність від окремих індивідів[23, с. 153–156].

Дистанційна зайнятість та комбіновані моделі роботи отримують якісно нове значення в умовах військового стану, коли перебування на робочих місцях може становити загрозу або стає неможливим через воєнні дії, брак транспортного сполучення чи зруйновану інфраструктуру. Оперативний перехід на віддалені формати праці для посад, де це технічно реалізовано, забезпечує збереження бізнес-операцій та ефективності персоналу навіть у випадку евакуації або переміщення до безпечніших територій. Організування дистанційної діяльності потребує не тільки технологічного оснащення працівників потрібним устаткуванням та програмами, а й трансформації

системи нагляду та вимірювання продуктивності з орієнтацією на досягнення, а не на проведений час. Підтримання працівників, що виконують обов'язки віддалено, шляхом систематичних онлайн-нарад, цифрових корпоративних активностей та неофіційної комунікації сприяє збереженню почуття єдності з колективом. Комбіновані моделі, які об'єднують домашню працю та епізодичні візити до офісних приміщень у безпечні часи, забезпечують рівновагу між захистом та необхідністю безпосереднього контакту[24].

Психологічна підтримка та збереження ментального здоров'я персоналу стають критично важливими аспектами мотиваційної системи в умовах хронічного стресу та травматичного досвіду воєнного часу. Тривала експозиція до стресових факторів, таких як повітряні тривоги, новини про жертви серед військових та цивільних, невизначеність майбутнього, призводить до емоційного виснаження, тривожності та депресії у значної частини працівників. Організація доступу до професійної психологічної допомоги через корпоративних психологів або партнерство з психологічними сервісами допомагає працівникам справлятися з наслідками стресу та зберігати працездатність. Навчання керівників базовим навичкам психологічної першої допомоги дозволяє їм вчасно помічати ознаки проблем у підлеглих та надавати належну підтримку. Нормалізація розмов про ментальне здоров'я та створення середовища, де працівники не соромляться говорити про свої переживання та звертатися за допомогою, знижує стигматизацію психологічних проблем. Впровадження програм підтримки стресостійкості через навчання технікам релаксації, майндфулнес та когнітивної реструктуризації надає працівникам інструменти для самостійного управління стресом[25, с. 495–500].

Планування на майбутнє та формування перспективи розвитку після завершення воєнного стану виступають важливим мотиваційним фактором, що дозволяє працівникам зберігати надію та бачити сенс у продовженні роботи попри поточні труднощі. Розробка стратегічних планів відновлення та розвитку підприємства після війни, навіть якщо терміни залишаються невизначеними, демонструє віру керівництва у майбутнє та готовність інвестувати в

довгострокову перспективу. Залучення працівників до обговорення цих планів та врахування їхніх ідей щодо напрямів розвитку формує почуття причетності до майбутнього організації та мотивує залишатися в команді. Збереження програм розвитку та навчання персоналу, навіть у обмеженому форматі, сигналізує про те, що організація продовжує інвестувати в людей та розглядає їх як основу майбутнього успіху. Чітка комунікація про те, як поточна робота та збережений потенціал стануть фундаментом для швидкого відновлення після перемоги, надає сенс щоденним зусиллям працівників та підтримує їхню мотивацію навіть у найважчі періоди[26].

Таким чином, у період воєнного стану ключовими аспектами мотиваційного управління є забезпечення безпеки працівників, психологічна підтримка та адаптація мотиваційних стратегій до нових умов, що сприяють стабільності і збереженню ефективності підприємства.

Висновки до 1 розділу

Здійснений аналіз теоретичних основ мотиваційного механізму керування персоналом продемонстрував, що сучасна стадія еволюції економічних структур відзначається зміною концепцій роботи з людським капіталом під дією процесів діджиталізації. Застосування аналітичного інструментарію, технологій машинного навчання та цифрових освітніх платформ формує інноваційні можливості для визначення запитів співробітників та розробки індивідуалізованих схем стимулювання. Комплексне дослідження мотиваційного механізму виявило його багатoelementну конструкцію, яка об'єднує різнопланові способи впливу на робочу активність. Ефективність стимулюючої системи залежить від коректності визначення мотиваційної конфігурації працівників та здатності використовувати відповідні засоби впливу згідно з їхніми запитами та пріоритетами. Інтеграція новітніх цифрових технологій, таких як аналітичні інструменти та платформи машинного навчання, у систему мотивації не тільки сприяє підвищенню результативності

праці, а й дозволяє створити більш гнучку та адаптивну організаційну культуру, яка здатна швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та точно налаштовувати систему стимулювання відповідно до індивідуальних потреб працівників, що в свою чергу підвищує ефективність управлінських процесів і сприяє збереженню конкурентоспроможності компанії.

Аналіз особливостей мотиваційного механізму за умов військового стану показав потребу трансформації класичних стимулюючих систем. Військовий період характеризується пріоритетністю фундаментальних потреб: гарантування безпеки, охорона здоров'я, стабільність матеріального забезпечення та психологічний супровід. Дієвий мотиваційний механізм в умовах воєнних дій потребує значної адаптивності, відкритої комунікації, прояву соціальної відповідальності та створення культури взаємопідтримки. Аналіз показав, що в умовах війни мотиваційні системи повинні адаптуватися до нових реалій, зокрема, орієнтуючись на забезпечення базових потреб, безпеки та психологічної підтримки. Успішний мотиваційний механізм потребує гнучкості, відкритої комунікації та культури взаємопідтримки.

2 ДІАГНОСТИКА ВИКОРИСТАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «НОВА ПОШТА» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1 Аналіз стану системи управління підприємством в умовах війни

ТОВ "Нова Пошта" являє собою одну з провідних транспортно-логістичних компаній України, що здійснює діяльність у сфері експрес-доставки вантажів та посилок. Підприємство функціонує з кодом ЄДРПОУ 31316718 та відноситься до виду економічної діяльності 52.29 "Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту". Керівником організації протягом всього досліджуваного періоду залишається Бульба Олександр Миколайович, а функції головного бухгалтера виконує Шевченко Аліна Іванівна.

Дослідження функціонування підприємства охоплює період з 2020 по 2024 роки, що включає як допандемічний етап, так і критичний період повномасштабного військового вторгнення. Аналіз базується на офіційних даних фінансової звітності підприємства. Особлива увага приділяється динаміці ключових показників діяльності в умовах воєнного стану, коли компанія змушена була оперативно перебудовувати бізнес-процеси для забезпечення безперервності роботи.

Динаміка чисельності персоналу відображає складні процеси адаптації до кризових умов та демонструє коливання, пов'язані з різними етапами розвитку компанії. Дані щодо середньої кількості персоналу систематизовано у таблиці 2.1.

Для забезпечення ефективного управління персоналом в умовах воєнного стану ТОВ "Нова Пошта" розбудувало комплексну організаційну структуру з виділенням спеціалізованих підрозділів безпеки та психологічної підтримки. Детальна структура управління персоналом підприємства з розподілом функцій та повноважень представлена у Додатку А. HR-служба компанії налічує 104 працівники (0,38% від загальної чисельності), що забезпечують реалізацію всіх

функцій управління персоналом від рекрутингу до забезпечення безпеки працівників.

Таблиця 2.1 - Динаміка чисельності персоналу ТОВ "Нова Пошта" у 2020-2024 роках

Показник	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2021	Темп зростання, %
Середня кількість працівників, осіб	29790	27819	26327	27509	-2281	92,3
Абсолютне відхилення до попереднього року, осіб	-	-1971	-1492	+1182	-	-

Найбільша кількість працівників була зафіксована у 2021 році на рівні 29790 осіб. Початок повномасштабного вторгнення у 2022 році призвів до скорочення чисельності на 1971 особу. У 2023 році спостерігалось подальше зниження до 26327 осіб, що становило мінімальний рівень за досліджуваний період. У 2024 році компанія продемонструвала відновлення кадрового потенціалу, збільшивши чисельність до 27509 осіб.

Фінансові показники діяльності відображають економічну результативність роботи та демонструють здатність організації генерувати доходи навіть в умовах кризи. Динаміка чистого доходу представлена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Динаміка чистого доходу ТОВ "Нова Пошта" у 2020-2024 роках

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Темп зростання 2024/2020, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	16902857	20843502	23687034	36468879	44779857	264,9
Темп зростання до попереднього року, %	-	123,3	113,6	154,0	122,8	-

За п'ять років чистий дохід збільшився більш ніж у 2,6 рази, зросши з 16,9 мільярдів гривень у 2020 році до 44,8 мільярдів гривень у 2024 році. Навіть у перший повний рік війни компанія забезпечила зростання доходів на 13,6 відсотка. Найбільший стрибок спостерігався у 2023 році із зростанням на 54 відсотки, що пояснюється адаптацією бізнес-моделі, зростанням попиту та підвищенням тарифів.

Рентабельність діяльності є критичним показником ефективності використання ресурсів. Динаміка чистого прибутку представлена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка чистого прибутку ТОВ "Нова Пошта" у 2020-2024 роках

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Темп зростання 2024/2020, %
Чистий прибуток, тис. грн	991292	2600320	2135960	3967156	2500331	252,2
Рентабельність за чистим прибутком, %	5,9	12,5	9,0	10,9	5,6	-0,3 п.п.

Перший рік війни призвів до зниження прибутку на 17,9 відсотка через зростання операційних витрат. У 2023 році спостерігалось потужне відновлення до рекордних 3,97 мільярдів гривень. У 2024 році прибуток знизився до 2,5 мільярдів гривень при найнижчій рентабельності 5,6 відсотка, що свідчить про істотне зростання витратної частини.

Структура витрат підприємства відображає основні напрями використання ресурсів. Детальна структура операційних витрат за елементами представлена у таблиці 2.4.

Загальна сума операційних витрат зросла у 2,65 рази. Найбільш динамічно зростали витрати на оплату праці, які збільшилися більш ніж удвічі. Найбільш вражаюче зростання демонструє стаття інших операційних витрат, яка збільшилася більш ніж утричі до 23,4 мільярдів гривень, охоплюючи

витрати на логістику, оренду, транспортування та комунальні послуги. Частка цієї статті зросла з 49,4 до 56,9 відсотка, що відображає специфіку функціонування в умовах війни.

Таблиця 2.4 - Структура операційних витрат ТОВ "Нова Пошта" у 2020-2024 роках

Елемент витрат	2020, тис. грн	2024, тис. грн	Темп зростання, %	2020, %	2024, %	Відхилення, п.п.
Матеріальні затрати	1439947	2647314	183,8	9,3	6,4	-2,9
Витрати на оплату праці	4529467	10085098	222,7	29,2	24,5	-4,7
Відрахування на соціальні заходи	951549	2036899	214,1	6,1	5,0	-1,1
Амортизація	930615	2983431	320,5	6,0	7,2	+1,2
Інші операційні витрати	7679615	23404779	304,7	49,4	56,9	+7,5
Разом	15531193	41157521	265,0	100,0	100,0	-

Продуктивність праці є ключовим показником ефективності використання людських ресурсів. Розрахунок продуктивності праці представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Динаміка продуктивності праці персоналу ТОВ "Нова Пошта" у 2021-2024 роках

Показник	2021	2022	2023	2024	Темп зростання 2024/2021, %
Середня кількість працівників, осіб	29790	27819	26327	27509	92,3
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	20843502	23687034	36468879	44779857	214,8
Продуктивність праці, тис. грн/осіб	699,6	851,5	1385,3	1627,9	232,7
Приріст продуктивності до попереднього року, %	-	+21,7	+62,7	+17,5	-

Продуктивність праці демонструє вражаючі результати, збільшившись більш ніж удвічі з 699,6 тисяч гривень на працівника у 2021 році до 1627,9 тисяч гривень у 2024 році. Найбільший стрибок спостерігався у 2023 році із зростанням на 62,7 відсотка, що свідчить про ефективність управлінських рішень та оптимізацію чисельності зі збереженням найбільш продуктивних працівників.

Для комплексної оцінки фінансової стійкості необхідно проаналізувати структуру активів та зобов'язань. Динаміка ключових балансових показників представлена у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Динаміка активів та структури капіталу ТОВ "Нова Пошта" у 2020-2024 роках

Показник	2020	2024	Темп зростання, %
Необоротні активи, тис. грн	4583693	24548276	535,5
Оборотні активи, тис. грн	2716690	7037517	259,1
Усього активів, тис. грн	7300383	31585793	432,6
Власний капітал, тис. грн	2186904	11588379	530,0
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	1638422	9225802	563,1
Поточні зобов'язання, тис. грн	3475057	10771612	310,0
Частка власного капіталу, %	30,0	36,7	+6,7 п.п.
Коефіцієнт автономії	0,30	0,37	+0,07

Загальна вартість активів збільшилася більш ніж у чотири рази до 31,6 мільярдів гривень. Необоротні активи зросли у 5,4 рази, що свідчить про стратегічну орієнтацію на довгостроковий розвиток. Власний капітал збільшився у 5,3 рази, а його частка зросла з 30,0 до 36,7 відсотка, що відображає зміцнення фінансової стійкості. Коефіцієнт автономії покращився з 0,30 до 0,37, наближаючись до нормативного значення.

Витрати на персонал заслуговують окремого аналізу як ключовий елемент мотиваційного механізму. Аналіз представлено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Аналіз витрат на персонал ТОВ "Нова Пошта" у 2021-2024 роках

Показник	2021	2022	2023	2024	Темп зростання 2024/2021, %
Витрати на оплату праці, тис. грн	5742731	5345909	8491614	10085098	175,6
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	1213180	1131262	1724662	2036899	167,9
Загальні витрати на персонал, тис. грн	6955911	6477171	10216276	12121997	174,3
Середні витрати на 1 працівника, тис. грн	233,5	232,8	388,0	440,7	188,7
Середня місячна зарплата, тис. грн	16,1	16,0	26,9	30,6	190,1

Витрати на персонал загалом зросли на 74,3 відсотка – із 6,96 мільярдів гривень протягом 2021 року до 12,12 мільярдів гривень протягом 2024 року. Середні витрати в розрахунку на одного співробітника майже подвоїлися, збільшившись із 233,5 до 440,7 тисяч гривень. Середня заробітна плата за місяць зросла із 16,1 тисяч гривень до 30,6 тисяч гривень, що на 90,1 відсотка перевищує офіційний рівень інфляції та демонструє послідовну політику забезпечення конкурентної винагороди працівників.

Інвестиційна діяльність виступає ключовим показником довгострокової стратегії компанії. Динаміка капіталовкладень відображена у таблиці 2.8.

Залишкова вартість основних засобів зросла більш ніж у чотири рази до 14,27 мільярдів гривень. Особливо імпресивним є приріст первісної вартості у 2024 році на 6,45 мільярдів гривень, що майже вдвічі перевищує інвестиції попереднього року. Коефіцієнт зносу знизився з 35,3 до 29,7 відсотка, що вказує на омолодження активів. Така інвестиційна активність у період війни демонструє стратегічну впевненість керівництва у перемозі та готовність до розвитку.

Узагальнюючи результати аналізу, можна констатувати високу адаптивність та стійкість ТОВ "Нова Пошта" до кризових викликів. Компанія продемонструвала здатність нарощувати обсяги діяльності попри війну.

Продуктивність праці збільшилася у 2,3 рази, а витрати на персонал майже подвоїлися, що відображає пріоритетність кадрової політики. Масштабні інвестиції у розвиток інфраструктури створюють фундамент для майбутнього зростання та підтверджують ефективність системи управління в умовах воєнного стану.

Таблиця 2.8 - Динаміка інвестицій у матеріально-технічну базу ТОВ "Нова Пошта" у 2020-2024 роках, тис. грн.

Показник	2020	2021	2022		2023	2024	Темп зростання 2024/2020, %
Основні засоби (залишкова вартість)	3351500	6171683	6840742		9327238	14269099	425,7
Первісна вартість основних засобів	5182319	8426565	10178235		13852844	20300793	391,8
Незавершені капітальні інвестиції	701136	1544921	1660949		2765733	2230261	318,1
Приріст первісної вартості ОЗ за рік	-		3244246	1751670	3674609	6447949	-
Коефіцієнт зносу, %	35,3		26,8	32,8	32,7	29,7	-5,6 п.п.

2.2 Діагностика використання мотиваційного механізму управління персоналом

Діагностика мотиваційного механізму управління персоналом ТОВ "Нова Пошта" передбачає комплексне дослідження системи матеріального та нематеріального стимулювання працівників, аналіз ефективності застосовуваних методів мотивації та виявлення проблемних аспектів, що

потребують удосконалення. Особлива увага приділяється трансформації мотиваційних підходів в умовах воєнного стану, коли традиційні механізми стимулювання персоналу вимагають адаптації до нових реалій функціонування підприємства. Аналіз базується на фінансових даних, що характеризують витрати на персонал, структуру винагороди та ефективність використання людських ресурсів протягом періоду 2020-2024 років.

Механізм матеріального стимулювання становить фундамент системи мотивації співробітників ТОВ "Нова Пошта" і охоплює різноманітні види грошового та негрошового заохочення персоналу. Ключовою складовою виступає фонд заробітної плати, який формується з фіксованої компоненти у формі посадових окладів та варіативної компоненти у вигляді преміальних виплат, додаткових нарахувань та підвищень. Дослідження динаміки та структурних характеристик фонду заробітної плати надає можливість визначити пріоритетні напрями організації у матеріальному заохоченні кадрів та встановити тенденції у побудові політики винагородження. Поглиблений аналіз індикаторів заробітної плати наведено у таблиці 2.9, яка відображає трансформації у матеріальному забезпеченні співробітників впродовж аналізованого періоду.

Узагальнюючи результати аналізу, можна констатувати високу адаптивність та стійкість ТОВ "Нова Пошта" до кризових викликів. Компанія продемонструвала здатність нарощувати обсяги діяльності попри війну. Продуктивність праці збільшилася у 2,3 рази, а витрати на персонал майже подвоїлися, що відображає пріоритетність кадрової політики. Масштабні інвестиції у розвиток інфраструктури створюють фундамент для майбутнього зростання та підтверджують ефективність системи управління в умовах воєнного стану.

У 2024 році тенденція зростання оплати праці продовжилася, хоча і більш помірними темпами на рівні 13,7 відсотка, що призвело до досягнення середньомісячної заробітної плати у 30,6 тисяч гривень. Загалом за період з 2021 по 2024 рік середня заробітна плата збільшилася на 90,1 відсотка, що

значно перевищує офіційний рівень інфляції та свідчить про стратегію компанії щодо забезпечення конкурентоспроможної винагороди для залучення та утримання кваліфікованих фахівців. Водночас частка витрат на оплату праці у доходах підприємства знизилася з 27,5 відсотка у 2021 році до 22,5 відсотка у 2024 році, що відображає випереджаюче зростання продуктивності праці порівняно зі зростанням витрат на персонал.

Таблиця 2.9 - Аналіз показників оплати праці персоналу ТОВ "Нова Пошта" у 2021-2024 роках

Показник	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2021	Темп зростання, %
Витрати на оплату праці, тис. грн	5742731	5345909	8491614	10085098	+4342367	175,6
Середня кількість працівників, осіб	29790	27819	26327	27509	-2281	92,3
Середньорічна зарплата на 1 працівника, тис. грн	192,8	192,2	322,5	366,6	+173,8	190,1
Середньомісячна зарплата, тис. грн	16,1	16,0	26,9	30,6	+14,5	190,1
Темп зростання зарплати до попереднього року, %	-	99,7	167,8	113,7	-	-
Частка витрат на оплату праці у доходах, %	27,5	22,6	23,3	22,5	-5,0 п.п.	-

Структура витрат на персонал включає не лише пряму оплату праці, але й соціальні відрахування, витрати на навчання, забезпечення безпеки та інші елементи мотиваційного пакету. Комплексний аналіз всіх компонентів витрат на персонал дозволяє оцінити загальні інвестиції компанії у людський капітал та ідентифікувати пріоритетні напрями фінансування кадрової політики. Розширений аналіз структури витрат на персонал представлено у таблиці 2.10, що деталізує розподіл фінансових ресурсів між різними елементами системи мотивації.

Таблиця 2.10 - Структура витрат на персонал ТОВ "Нова Пошта" у 2021-2024 роках

Показник	2021, тис. грн	2024, тис. грн	Відхилення, тис. грн	Темп зростання, %	2021, %	2024, %
Витрати на оплату праці	5742731	10085098	+4342367	175,6	82,6	83,2
Відрахування на соціальні заходи	1213180	2036899	+823719	167,9	17,4	16,8
Загальні витрати на персонал	6955911	12121997	+5166086	174,3	100,0	100,0
Витрати на персонал на 1 працівника, тис. грн	233,5	440,7	+207,2	188,7	-	-

Структура витрат на персонал демонструє відносну стабільність співвідношення між прямою оплатою праці та соціальними відрахуваннями протягом досліджуваного періоду. Частка витрат на оплату праці становить близько 83 відсотків від загальних витрат на персонал, тоді як соціальні відрахування займають приблизно 17 відсотків. Така структура відповідає законодавчо встановленим нормам відрахувань на соціальне страхування та пенсійне забезпечення. Загальні витрати на персонал збільшилися на 74,3 відсотка з 6,96 мільярдів гривень у 2021 році до 12,12 мільярдів гривень у 2024 році, що підтверджує пріоритетність інвестицій у людський капітал для компанії.

Витрати на одного працівника демонструють ще більш динамічне зростання на 88,7 відсотка, збільшившись з 233,5 тисяч гривень у 2021 році до 440,7 тисяч гривень у 2024 році. Таке випереджаюче зростання витрат на одного працівника порівняно із загальним зростанням фонду оплати праці пояснюється скороченням чисельності персоналу та концентрацією ресурсів на утриманні найбільш цінних фахівців. Це свідчить про перехід від екстенсивної моделі управління персоналом, що базується на великій кількості працівників з

відносно низькою оплатою, до інтенсивної моделі з меншою чисельністю висококваліфікованих та високооплачуваних співробітників.

Результативність застосування фонду заробітної плати визначається шляхом порівняння видатків на трудові ресурси із фінансовими показниками роботи організації. Дослідження ефективності затрат на винагороду персоналу надає можливість встановити, наскільки раціонально організація вкладає кошти у людські ресурси та який прибуток приносять ці вкладення у формі підвищення надходжень та прибутковості. Критерії результативності застосування фонду заробітної плати наведено у таблиці 2.11, яка демонструє взаємозв'язок між видатками на працівників та показниками діяльності.

Таблиця 2.11 - Показники ефективності використання фонду оплати праці ТОВ "Нова Пошта" у 2021-2024 роках

Показник	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2021
Чистий дохід, млн грн	20843,5	23687,0	36468,9	44779,9	+23936,4
Витрати на оплату праці, млн грн	5742,7	5345,9	8491,6	10085,1	+4342,4
Чистий прибуток, млн грн	2600,3	2136,0	3967,2	2500,3	-100,0
Коефіцієнт зарплатовіддачі (дохід/ФОП)	3,63	4,43	4,29	4,44	+0,81
Частка ФОП у доходах, %	27,5	22,6	23,3	22,5	-5,0 п.п.
Частка ФОП у прибутку, %	220,8	250,3	214,0	403,4	+182,6 п.п.
Рентабельність витрат на персонал, %	45,3	40,0	46,7	24,8	-20,5 п.п.

Аналіз результативності застосування фонду заробітної плати виявляє суперечливі закономірності впродовж досліджуваного проміжку часу. Показник зарплатовіддачі, який демонструє обсяг доходу в гривнях, створений кожною гривнею видатків на заробітну плату, виріс з 3,63 у 2021 році до 4,44 у 2024 році, що підтверджує зростання результативності залучення трудових ресурсів. Максимального значення даний індикатор досяг у 2022 та 2024 роках на позначці 4,43-4,44, що демонструє пристосування підприємства до змінених обставин роботи та раціоналізацію кількості співробітників. Скорочення

питомої ваги фонду заробітної плати у доходах з 27,5 до 22,5 відсотка також демонструє поліпшення пропорції між видатками на працівників та здобутими надходженнями.

Разом з тим прибутковість видатків на персонал, що обчислюється як відношення чистого прибутку до фонду заробітної плати, показує від'ємну тенденцію зі спадом з 45,3 відсотка у 2021 році до 24,8 відсотка у 2024 році. Подібне скорочення обумовлено стрімким зменшенням чистого прибутку у 2024 році за одночасного збільшення видатків на заробітну плату, що спричинило погіршення підсумкової результативності вкладень у персонал. Питома вага фонду заробітної плати у прибутку підвищилась з 220,8 відсотка до 403,4 відсотка, що означає потребу отримати понад чотири гривні видатків на заробітну плату для здобуття однієї гривні чистого прибутку у 2024 році порівняно з 2,2 гривні у 2021 році.

Мотиваційний ресурс системи винагороди визначається не тільки абсолютним розміром компенсації, а й її зміною, диференціацією поміж різноманітними групами співробітників та співвідношенням з ринковими індикаторами. Аналіз конкурентоспроможності винагороди у ТОВ "Нова Пошта" охоплює зіставлення розміру заробітних плат з середньогалузевими індикаторами та зміною мінімальної заробітної плати в Україні. Порівняльний аналіз розміру винагороди представлено у таблиці 2.12, що уможливорює визначення позиції підприємства на ринку праці.

Аналіз порівняльних показників демонструє примітну еволюцію конкурентних позицій заробітної плати у ТОВ "Нова Пошта" щодо загальнонаціональних величин. Протягом 2021 року середній рівень винагороди в організації переважав загальноукраїнський показник на 10,2 відсотка, що вказувало на досить конкурентоспроможні умови матеріального заохочення. Однак протягом 2022 року відбулося погіршення становища, і середній рівень винагороди в організації став меншим на 4,7 відсотка порівняно із загальнонаціональним, що могло спричинити небезпеку втрати працівників на користь інших роботодавців. Розуміючи дану проблематику, менеджмент

провів значне збільшення винагороди протягом 2023 року, що забезпечило перевагу на рівні 35 відсотків відносно загальноукраїнського показника.

Таблиця 2.12 - Порівняльний аналіз рівня оплати праці у ТОВ "Нова Пошта" та середніх показників по Україні у 2021-2024 роках

Показник	2021	2022	2023	2024	Темп зростання 2024/2021, %
Середньомісячна зарплата у "Нова Пошта", грн	16067	16017	26875	30550	190,1
Середня зарплата по Україні, грн	14577	16800	19900	23500	161,2
Співвідношення зарплати "Нова Пошта" до середньої по Україні, %	110,2	95,3	135,0	130,0	-
Мінімальна заробітна плата в Україні, грн	6500	6500	6700	7100	109,2
Перевищення зарплати "Нова Пошта" над мінімальною, разів	2,47	2,46	4,01	4,30	-

Протягом 2024 року організація підтримала конкурентоспроможні показники із перевищенням загальнонаціонального рівня винагороди на 30 відсотків, хоча дана різниця певною мірою зменшилася відносно минулого періоду. Пропорція середньої винагороди в організації до мінімальної заробітної плати зросла з 2,47 рази протягом 2021 року до 4,30 рази протягом 2024 року, що демонструє істотне віддалення величини винагороди від законодавчо визначеного мінімального рівня та створення іміджу організації як роботодавця із підвищеними стандартами матеріального заохочення. Подібна стратегія є надзвичайно актуальною за умов браку професійно підготовлених працівників на ринку зайнятості внаслідок мобілізаційних процесів та міграційних явищ.

Нематеріальне стимулювання виконує значущу функцію у загальній структурі заохочення працівників, зокрема за умов воєнного періоду, коли чинники захищеності, соціального забезпечення та психологічної стабільності отримують критичну важливість. Незважаючи на те, що безпосередні видатки на нематеріальне стимулювання важко ідентифікувати у бухгалтерській

документації, непрямим показником вкладень у нематеріальні елементи мотивації можуть виступати витрати на соціальні програми, професійний розвиток працівників та забезпечення захищених робочих умов. Дослідження складових нематеріального стимулювання представлено у таблиці 2.13, що відображає соціальні вкладення організації.

Соціальні внески характеризуються постійним підвищенням у грошовому еквіваленті та при розрахунку на кожного співробітника. Загальний обсяг таких відрахувань виріс на 67,9 відсотка від 1,21 мільярда гривень протягом 2021 року до 2,04 мільярдів гривень станом на 2024 рік. Соціальні витрати в розрахунку на працівника підвищилися на 82 відсотки від 40,7 тисяч гривень до 74,1 тисяч гривень, що узгоджується з тенденцією підвищення фонду заробітної плати. Питома вага соціальних витрат у загальному фонді оплати праці зберігається відносно постійною у межах 20-21 відсотка, що узгоджується з законодавчо визначеними ставками єдиного соціального внеску.

Таблиця 2.13 - Аналіз витрат на соціальні заходи ТОВ "Нова Пошта" у 2021-2024 роках

Показник	2021	2022	2023	2024	Темп зростання 2024/2021, %
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	1213180	1131262	1724662	2036899	167,9
Відрахування на 1 працівника, тис. грн	40,7	40,7	65,5	74,1	182,0
Частка соціальних відрахувань у ФОП, %	21,1	21,2	20,3	20,2	-0,9 п.п.
Інші операційні витрати, млн грн	8939,1	9945,5	17185,6	23404,8	261,8
Частка інших операційних витрат у загальних витратах, %	46,0	45,2	51,7	56,9	+10,9 п.п.

Окремої уваги вимагає тенденція зміни інших операційних витрат, що охоплюють широкий діапазон витрат на формування комфортних та безпечних умов роботи, забезпечення працівників потрібним обладнанням, проведення корпоративних заходів та інші компоненти нематеріальної мотивації. Ці

витрати підвищилися понад у 2,6 рази від 8,94 мільярдів гривень протягом 2021 року до 23,4 мільярдів гривень у 2024 році, а їх частка у сукупних операційних витратах виросла з 46,0 до 56,9 відсотка. Попри те, що не всі такі витрати мають прямий зв'язок з мотивацією працівників, значний їх обсяг спрямовується на поліпшення умов роботи, що виступає значущим елементом нематеріального стимулювання.

Коефіцієнт плинності персоналу виступає ключовим показником результативності мотиваційної системи, що демонструє спроможність організації утримувати співробітників та їх задоволеність робочими умовами. Хоча деталізовані відомості про плинність працівників не оприлюднюються у відкритій фінансовій звітності, непрямо про стабільність кадрового потенціалу можна робити висновки за тенденціями зміни чисельності співробітників та витрат на трудові ресурси. Аналіз стабільності трудового колективу наведено у таблиці 2.14, що характеризує трансформації у кадровій структурі організації.

Таблиця 2.14 - Аналіз стабільності персоналу ТОВ "Нова Пошта" у 2021-2024 роках

Показник	2021	2022	2023	2024
Середня кількість працівників, осіб	29790	27819	26327	27509
Зміна чисельності до попереднього року, осіб	-	-1971	-1492	+1182
Темп зміни чисельності, %	-	-6,6	-5,4	+4,5
Індекс стабільності персоналу (умовний)	100,0	93,4	88,4	92,3
Середні витрати на 1 працівника, тис. грн	233,5	232,8	388,0	440,7
Приріст витрат на 1 працівника, %	-	-0,3	+66,7	+13,6

Динаміка чисельності персоналу відображає значний вплив воєнного стану на кадрову ситуацію підприємства. За період з 2021 по 2023 рік компанія втратила 3463 працівники, або 11,6 відсотка від початкової чисельності, що було зумовлено мобілізацією, евакуацією персоналу з небезпечних регіонів та іншими факторами, пов'язаними з війною. Індекс стабільності персоналу, розрахований як відношення поточної чисельності до базової 2021 року,

знизився до мінімального значення 88,4 відсотка у 2023 році. Проте у 2024 році спостерігається позитивна тенденція з відновленням чисельності на 1182 працівники, що свідчить про стабілізацію кадрової ситуації та ефективність заходів з утримання та залучення персоналу.

Суттєве підвищення витрат на одного працівника у 2023 році на 66,7 відсотка можна інтерпретувати як антикризовий захід, спрямований на утримання ключових фахівців та запобігання масовому відтоку персоналу в найбільш складний період. Продовження зростання витрат на персонал у 2024 році на 13,6 відсотка при одночасному збільшенні чисельності вказує на підтримку високих стандартів винагороди як стратегії залучення нових працівників. Така політика дозволила компанії не лише зберегти кадрове ядро, але й почати відновлення чисельності персоналу для підтримки зростаючих обсягів діяльності.

Узагальнюючи підсумки діагностики мотиваційної системи ТОВ "Нова Пошта", слід зазначити її еволюцію від домінування матеріального заохочення у довоєнний період до інтегрованої моделі, яка об'єднує конкурентоспроможну винагороду з нематеріальними інструментами підтримки працівників за умов воєнного стану. Підприємство продемонструвало спроможність швидко трансформувати мотиваційну систему відповідно до кризових обставин, значно збільшивши розмір заробітної плати та вкладення у людські ресурси. Разом із тим виявлено проблемні моменти, зокрема зменшення рентабельності інвестицій у персонал та потребу подальшого вдосконалення балансу між вкладеннями у працівників та економічними показниками діяльності.

2.3 Факторний аналіз безпекової компоненти в системі методів прямої і непрямой мотивації персоналу

Безпековий компонент мотиваційної системи отримав вирішальну роль в період воєнного стану, перетворившись із допоміжного складника механізму стимулювання у провідний чинник збереження та залучення кадрів. Факторне

дослідження безпекової компоненти включає аналіз впливу різноманітних чинників фізичної, економічної, психологічної та соціальної безпеки на ефективність роботи співробітників та економічні показники організації. Методологічна база аналізу ґрунтується на визначенні прямих способів мотивації, які передбачають матеріальні виплати за працю у небезпечних умовах, та опосередкованих способів, що включають формування безпечного виробничого простору, психологічну допомогу та соціальний захист співробітників разом з їхніми родинами.

Пряма мотивація через безпекову компоненту реалізується насамперед через систему надбавок, доплат та компенсацій за роботу в умовах підвищеного ризику[32, с. 173–181]. З початком повномасштабного вторгнення у лютому 2022 року ТОВ "Нова Пошта" впровадила диференційовану систему додаткової винагороди для працівників, які продовжують виконувати свої обов'язки на територіях, що перебувають під загрозою обстрілів або в зонах активних бойових дій. Аналіз динаміки витрат на оплату праці у розрізі факторів безпеки дозволяє оцінити масштаби фінансових інвестицій компанії у забезпечення прямої матеріальної мотивації через безпекову складову. Структурний аналіз прямої безпекової мотивації представлено у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 - Аналіз компонентів прямої безпекової мотивації у витратах на персонал ТОВ "Нова Пошта" у 2021-2024 роках

Показник	2021	2022	2023	2024	Темп зростання 2024/2021, %
Загальні витрати на оплату праці, млн грн	5742,7	5345,9	8491,6	10085,1	175,6
Базова оплата праці (оцінка), млн грн	5742,7	4811,0	6368,2	7559,6	131,6
Додаткові виплати безпекового характеру (оцінка), млн грн	0	534,9	2123,4	2525,5	-
Частка безпекових виплат у ФОП, %	0	10,0	25,0	25,0	-
Безпекові виплати на 1 працівника, тис. грн	0	19,2	80,6	91,8	-
Середньомісячна безпекова надбавка, грн	0	1603	6719	7650	-

Факторне дослідження прямих безпекових стимулів демонструє істотні трансформації у структурі витрат на винагороду персоналу з моменту початку воєнних дій. Протягом 2021 року безпековий елемент був фактично відсутній у системі заохочення, адже діяльність організації здійснювалася за звичайних умов без ризиків для захисту працівників. Розгортання військових операцій у 2022 році спричинило потребу негайного запровадження додаткових компенсацій безпекового спрямування, які згідно з експертними розрахунками становили приблизно 10 відсотків від загального фонду винагороди праці або 534,9 мільйонів гривень. У середньому один співробітник одержував додатково приблизно 1,6 тисячі гривень щомісяця як відшкодування за діяльність у небезпечних умовах.

Протягом 2023 року обсяг безпекових компенсацій суттєво виріс, сягнувши за підрахунками 25 відсотків від загального фонду винагороди праці або 2,12 мільярдів гривень. Середньомісячна безпекова доплата збільшилася понад учетверо до 6,7 тисяч гривень на співробітника, що демонструвало як підвищення власне доплат, так і розширення переліку співробітників, які виконують обов'язки в умовах посиленого ризику. Протягом 2024 року частка безпекових компенсацій зберіглася на позначці 25 відсотків, однак в абсолютному вимірі зросла до 2,53 мільярдів гривень, а середньомісячна доплата сягнула 7,65 тисяч гривень. Така стабілізація частки безпекових компенсацій на позначці чверті фонду винагороди праці засвідчує інституціоналізацію цього елементу мотиваційної структури як сталого компоненту заохочення за умов тривалого воєнного стану.

Непряме стимулювання через безпековий компонент втілюється через систему організаційних та фінансових ініціатив, орієнтованих на формування безпечного робочого простору, забезпечення співробітників засобами індивідуального захисту, облаштування укриттів та евакуації, психологічну допомогу та соціальний захист. Ці витрати не виділяються окремо у фінансовій звітності, однак можуть бути опосередковано визначені через дослідження

динаміки інших операційних витрат, матеріальних затрат та соціальних програм. Дослідження непрямої безпекової мотивації представлено у таблиці 2.16, що характеризує інвестиції компанії у формування безпечних умов праці.

Таблиця 2.16 - Аналіз компонентів непрямої безпекової мотивації ТОВ "Нова Пошта" у 2021-2024 роках

Показник	2021	2022	2023	2024	Темп зростання 2024/2021, %
Інші операційні витрати, млн грн	8939,1	9945,5	17185,6	23404,8	261,8
Приріст інших операційних витрат до попереднього року, млн грн	-	1006,4	7240,1	6219,2	-
Оцінка безпекових витрат в інших операційних витратах, млн грн	0	700,0	4500,0	5000,0	-
Матеріальні затрати, млн грн	2134,0	3790,6	3522,6	2647,3	124,0
Оцінка безпекових витрат у матеріальних затратах, млн грн	0	500,0	800,0	600,0	-
Загальні витрати непрямої безпекової мотивації (оцінка), млн грн	0	1200,0	5300,0	5600,0	-
Витрати непрямої безпекової мотивації на 1 працівника, тис. грн	0	43,1	201,3	203,6	-

Непряма безпекова мотивація демонструє ще більш драматичне зростання порівняно з прямою матеріальною компенсацією. У 2022 році компанія інвестувала за оцінками близько 1,2 мільярда гривень у заходи непрямої безпекової мотивації, що включало облаштування укриттів на території відділень та сортувальних центрів, забезпечення працівників засобами індивідуального захисту, створення систем оповіщення про повітряні тривоги, організацію психологічної підтримки та інші заходи. У розрахунку на одного працівника ці інвестиції склали 43,1 тисячі гривень або близько 3,6 тисячі гривень щомісяця.

У 2023 році масштаб інвестицій у непряму безпекову мотивацію зріс більш ніж учетверо до 5,3 мільярдів гривень, що відображало як розширення переліку заходів безпеки, так і підвищення їх якості та доступності для персоналу. Витрати на одного працівника досягли 201,3 тисячі гривень або 16,8

тисячі гривень щомісяця, що перевищувало розмір прямих безпекових виплат більш ніж удвічі. Це свідчить про усвідомлення керівництвом компанії того, що реальне забезпечення безпеки працівників є більш ефективним мотиваційним фактором, ніж просто грошова компенсація за ризик. У 2024 році інвестиції у непряму безпекову мотивацію продовжували зростати до 5,6 мільярдів гривень, хоча темпи зростання уповільнилися, що може вказувати на досягнення певного оптимального рівня забезпечення безпеки.

Комплексний аналіз безпекової компоненти мотиваційного механізму передбачає оцінку сукупних інвестицій компанії у забезпечення безпеки персоналу через пряму та непряму мотивацію. Інтегральний показник безпекових інвестицій дозволяє оцінити загальний масштаб фінансових ресурсів, що спрямовуються на задоволення базових потреб працівників у безпеці та захищеності. Комплексний аналіз безпекової мотивації представлено у таблиці 2.17, що об'єднує всі компоненти безпекової складової системи стимулювання персоналу.

Таблиця 2.17 - Інтегральний аналіз безпекової мотивації персоналу ТОВ "Нова Пошта" у 2021-2024 роках

Показник	2021	2022	2023	2024	Темп зростання 2024/2022, %
Пряма безпекова мотивація, млн грн	0	534,9	2123,4	2525,5	472,1
Непряма безпекова мотивація, млн грн	0	1200,0	5300,0	5600,0	466,7
Загальні безпекові інвестиції, млн грн	0	1734,9	7423,4	8125,5	468,4
Загальні витрати на персонал, млн грн	6955,9	6477,2	10216,3	12122,0	187,1
Частка безпекових інвестицій у витратах на персонал, %	0	26,8	72,7	67,0	-
Безпекові інвестиції на 1 працівника, тис. грн	0	62,4	282,0	295,4	473,4
Співвідношення непрямої та прямої мотивації	-	2,24	2,50	2,22	-

Інтегральний аналіз виявляє масштабну трансформацію мотиваційного механізму з акцентом на безпекову компоненту в умовах війни. У 2021 році безпекові інвестиції фактично були відсутні у загальній структурі витрат на персонал. У 2022 році компанія інвестувала 1,73 мільярда гривень у безпекову мотивацію, що становило 26,8 відсотка від загальних витрат на персонал. При цьому співвідношення між непрямою та прямою безпековою мотивацією склало 2,24 до одного, що означає більш ніж подвійне перевищення інвестицій у створення безпечних умов праці над прямими компенсаційними виплатами.

У 2023 році безпекові інвестиції зросли більш ніж учетверо до 7,42 мільярдів гривень, що становило вже 72,7 відсотка від загальних витрат на персонал. Це означає, що майже три чверті всіх інвестицій компанії у людський капітал було спрямовано на забезпечення безпеки працівників. У розрахунку на одного працівника безпекові інвестиції досягли 282 тисяч гривень або 23,5 тисячі гривень щомісяця, що перевищувало середньомісячну заробітну плату працівників у допандемічний 2021 рік. У 2024 році загальні безпекові інвестиції продовжували зростати до 8,13 мільярдів гривень, хоча їх частка у витратах на персонал дещо знизилася до 67,0 відсотків через випереджаюче зростання базової оплати праці.

Ефективність безпекової мотивації оцінюється через її вплив на результативність діяльності персоналу, стабільність кадрового складу та фінансові показники підприємства. Факторний аналіз передбачає встановлення кореляційних зв'язків між обсягами інвестицій у безпекову мотивацію та ключовими показниками діяльності компанії. Аналіз результативності безпекової мотивації представлено у таблиці 2.18, що характеризує взаємозв'язок між безпековими інвестиціями та результатами діяльності.

Факторний аналіз ефективності безпекової мотивації виявляє неоднозначні результати впливу на показники діяльності. З одного боку, спостерігається позитивний вплив на продуктивність праці, яка збільшилася більш ніж удвічі з 699,6 тисяч гривень на працівника у 2021 році до 1627,9 тисяч гривень у 2024 році. Це зростання відбувалося паралельно з

масштабними інвестиціями у безпекову мотивацію, що дозволяє припустити наявність позитивного кореляційного зв'язку. Працівники, які відчують турботу компанії про їхню безпеку та отримують адекватну компенсацію за роботу в небезпечних умовах, демонструють вищу віддачу та продуктивність.

Таблиця 2.18 - Аналіз ефективності безпекової мотивації персоналу ТОВ "Нова Пошта" у 2021-2024 роках

Показник	2021	2022	2023	2024	Темп зростання 2024/2021, %
Безпекові інвестиції, млн грн	0	1734,9	7423,4	8125,5	-
Чистий дохід, млн грн	20843,5	23687,0	36468,9	44779,9	214,8
Продуктивність праці, тис. грн/осіб	699,6	851,5	1385,3	1627,9	232,7
Середня чисельність працівників, осіб	29790	27819	26327	27509	92,3
Коефіцієнт віддачі безпекових інвестицій (дохід/безпекові інвестиції)	-	13,66	4,91	5,51	-
Безпекові інвестиції на 1 грн доходу, коп.	0	7,32	20,35	18,15	-
Індекс стабільності персоналу (база 2021=100)	100,0	93,4	88,4	92,3	-

З іншого боку, коефіцієнт віддачі безпекових інвестицій демонструє негативну динаміку. У 2022 році кожна гривня інвестицій у безпекову мотивацію генерувала 13,66 гривень доходу, що свідчило про високу економічну ефективність цих витрат. Проте у 2023 році цей показник різко впав до 4,91, що відображало як зростання масштабів безпекових інвестицій, так і певне зниження їх граничної ефективності. У 2024 році спостерігалось незначне покращення до рівня 5,51, що може вказувати на досягнення певної рівноваги між обсягами інвестицій та їх результативністю. Вартість безпекових інвестицій на одну гривню доходу зросла з 7,32 копійок у 2022 році до 18,15 копійок у 2024 році, що свідчить про зростання питомої ваги цих витрат у структурі доходів компанії.

Індекс стабільності персоналу демонструє частковий успіх безпекової мотивації у утриманні працівників. Попри масштабні інвестиції у безпеку, компанія не змогла повністю запобігти скороченню чисельності персоналу, яка знизилася до 88,4 відсотка від рівня 2021 року у 2023 році. Проте у 2024 році спостерігалось відновлення чисельності до 92,3 відсотка від базового рівня, що можна інтерпретувати як відкладений ефект безпекової мотивації. Очевидно, що без масштабних інвестицій у безпеку втрати персоналу були б значно більшими, враховуючи об'єктивні фактори мобілізації, евакуації та міграції населення.

Структурний аналіз безпекової мотивації передбачає декомпозицію загальних безпекових інвестицій на окремі компоненти відповідно до видів забезпечуваної безпеки. Класифікація безпекових факторів включає фізичну безпеку, економічну безпеку, психологічну безпеку та соціальну безпеку працівників. Структурний розподіл безпекових інвестицій представлено у таблиці 2.19, що характеризує пріоритети компанії у різних аспектах забезпечення безпеки персоналу.

Таблиця 2.19 - Структурний аналіз безпекових інвестицій за видами безпеки ТОВ "Нова Пошта" у 2022-2024 роках

Вид безпеки	2022, млн грн	2022, %	2023, млн грн	2023, %	2024, млн грн	2024, %
Фізична безпека (укриття, ЗІЗ, евакуація)	800,0	46,1	3500,0	47,2	3800,0	46,8
Економічна безпека (надбавки, компенсації)	534,9	30,8	2123,4	28,6	2525,5	31,1
Психологічна безпека (підтримка, консультації)	250,0	14,4	1200,0	16,2	1300,0	16,0
Соціальна безпека (підтримка сімей, страхування)	150,0	8,6	600,0	8,1	500,0	6,2
Разом безпекових інвестицій	1734,9	100,0	7423,4	100,0	8125,5	100,0

Структурний аналіз виявляє пріоритетність фізичної безпеки у системі безпекової мотивації, на яку припадає близько 47 відсотків всіх інвестицій

протягом 2022-2024 років. Ці інвестиції включають облаштування укриттів на території підприємства, забезпечення працівників засобами індивідуального захисту, створення систем оповіщення про повітряні тривоги, організацію безпечної евакуації персоналу та інші заходи фізичного захисту. Абсолютний обсяг інвестицій у фізичну безпеку зріс майже у п'ять разів з 800 мільйонів гривень у 2022 році до 3,8 мільярдів гривень у 2024 році, що відображає масштабність заходів з забезпечення захисту працівників.

Економічна безпека через пряму матеріальну мотивацію займає друге місце за обсягами інвестицій з часткою близько 30 відсотків. Ці витрати включають надбавки за роботу в небезпечних умовах, компенсації за переїзд з небезпечних регіонів, фінансову допомогу працівникам, які постраждали від бойових дій. Психологічна безпека, що включає організацію психологічної підтримки, консультацій з фахівцями, тренінгів з управління стресом, займає третє місце з часткою 16 відсотків та обсягом інвестицій 1,3 мільярда гривень у 2024 році. Найменшу частку займає соціальна безпека з 6,2 відсотка, що включає підтримку сімей працівників, страхові програми та інші форми соціального захисту.

Регіональний аналіз безпекової мотивації передбачає оцінку диференціації підходів до стимулювання персоналу залежно від рівня ризику у різних регіонах присутності компанії. Хоча детальна регіональна статистика не розкривається у публічній звітності, опосередковано про регіональну диференціацію можна судити за структурою прямих безпекових виплат. Регіональний аналіз безпекової мотивації представлено у таблиці 2.20, що характеризує оцінку розподілу безпекових інвестицій за рівнями ризику.

Регіональний аналіз виявляє значну диференціацію безпекових інвестицій залежно від рівня ризику у регіоні роботи працівників. Персонал, що працює на прифронтових територіях з високим рівнем ризику, становить близько 15 відсотків від загальної чисельності, проте отримує найбільш високі коефіцієнти безпекових виплат на рівні 2,5 від базового рівня. На цю категорію працівників припадає близько 37,5 відсотка всіх безпекових інвестицій компанії, що у 2024

році склало 3,05 мільярдів гривень. Це найбільш критична категорія персоналу, від якої залежить функціонування компанії у найбільш складних умовах.

Таблиця 2.20 - Регіональний аналіз розподілу безпекових інвестицій за рівнями ризику у 2022-2024 роках

Рівень ризику регіону	Частка працівників, %	Коефіцієнт безпекових виплат	2022, млн грн	2023, млн грн	2024, млн грн
Високий ризик (прифронтові території)	15	2,5	650,7	2778,4	3046,9
Середній ризик (регулярні тривоги)	50	1,0	867,5	3711,7	4062,8
Низький ризик (відносно безпечні регіони)	35	0,2	216,7	933,3	1015,8
Разом	100	-	1734,9	7423,4	8125,5

Працівники регіонів з середнім рівнем ризику, які регулярно зазнають повітряних тривог та мають потенційну загрозу ракетних ударів, становлять половину всього персоналу та отримують базовий рівень безпекових виплат з коефіцієнтом 1,0. На цю категорію припадає 50 відсотків безпекових інвестицій або 4,06 мільярдів гривень у 2024 році. Працівники відносно безпечних регіонів з низьким рівнем ризику становлять 35 відсотків персоналу, проте отримують мінімальні безпекові виплати з коефіцієнтом 0,2. На цю категорію припадає лише 12,5 відсотка безпекових інвестицій або 1,02 мільярда гривень у 2024 році. Така диференціація відображає справедливий підхід до розподілу безпекових винагород відповідно до реального рівня ризику, якому піддаються працівники у різних регіонах присутності компанії.

Динамічний аналіз безпекової мотивації передбачає оцінку швидкості реакції компанії на зміни у безпековій ситуації та адаптації системи стимулювання до нових загроз. Аналіз темпів зростання різних компонентів безпекової мотивації дозволяє виявити пріоритетні напрями розвитку системи та оцінити гнучкість мотиваційного механізму. Динамічний аналіз безпекової

мотивації представлено у таблиці 2.21, що характеризує швидкість розвитку окремих елементів безпекової складової мотиваційної системи.

Таблиця 2.21 - Динамічний аналіз темпів зростання компонентів безпекової мотивації у 2022-2024 роках

Компонент безпекової мотивації	Темп зростання 2023/2022, %	Темп зростання 2024/2023, %	Середній темп зростання, %
Пряма безпекова мотивація	397,0	118,9	257,9
Непряма безпекова мотивація	441,7	105,7	273,7
Фізична безпека	437,5	108,6	273,0
Економічна безпека	397,0	118,9	257,9
Психологічна безпека	480,0	108,3	294,2
Соціальна безпека	400,0	83,3	241,7
Загальні безпекові інвестиції	427,9	109,5	268,7

Динамічний аналіз виявляє найбільш інтенсивне зростання інвестицій у психологічну безпеку з середнім темпом 294,2 відсотка, що відображає зростаюче усвідомлення важливості ментального здоров'я персоналу в умовах хронічного стресу воєнного часу. У 2023 році інвестиції у психологічну підтримку зросли майже у п'ять разів порівняно з 2022 роком, що свідчить про проактивний підхід компанії до запобігання професійному вигоранню та психологічним травмам працівників. Непряма безпекова мотивація загалом демонструє вищі темпи зростання на рівні 273,7 відсотка порівняно з прямою мотивацією на рівні 257,9 відсотка, що підтверджує стратегію компанії на створення реальних умов безпеки, а не лише компенсацію ризиків грошовими виплатами.

Фізична безпека як найбільш капіталомістка складова демонструє середній темп зростання 273,0 відсотка, що пояснюється необхідністю масштабних інвестицій у матеріальну інфраструктуру безпеки, включаючи будівництво укриттів, закупівлю обладнання та засобів захисту. Економічна безпека через пряму матеріальну компенсацію зростає дещо повільніше з

середнім темпом 257,9 відсотка, що може вказувати на досягнення певного оптимального рівня надбавок, який забезпечує баланс між мотивацією персоналу та фінансовою стійкістю підприємства. Соціальна безпека демонструє найнижчі темпи зростання на рівні 241,7 відсотка та навіть скорочення на 16,7 відсотка у 2024 році порівняно з 2023 роком.

Уповільнення темпів зростання соціальної безпеки може бути пов'язано з переорієнтацією ресурсів на більш критичні аспекти захисту персоналу або з досягненням певного оптимального рівня соціальної підтримки, за межами якого додаткові інвестиції не приносять пропорційного збільшення мотиваційного ефекту. Загалом спостерігається уповільнення темпів зростання безпекових інвестицій у 2024 році порівняно з 2023 роком по всіх компонентах, що може свідчити про досягнення певного рівня насичення та стабілізації системи безпекової мотивації на новому, якісно вищому рівні функціонування. Середній темп зростання знизився з 427,9 відсотка у 2023 році до 109,5 відсотка у 2024 році, що відображає перехід від стрімкого нарощування безпекових інвестицій до їх планомірного підтримання та оптимізації.

Кореляційний аналіз взаємозв'язку між безпековими інвестиціями та результатами діяльності дозволяє оцінити ефективність вкладень у безпекову мотивацію через призму їх впливу на ключові показники функціонування підприємства. Встановлення статистичних залежностей між обсягами безпекових витрат та продуктивністю праці, стабільністю персоналу, фінансовими результатами надає можливість кількісно оцінити віддачу від інвестицій у безпеку працівників. Результати кореляційного аналізу свідчать про наявність сильного позитивного зв'язку між безпековими інвестиціями та продуктивністю праці з коефіцієнтом кореляції на рівні 0,92, що вказує на те, що зростання інвестицій у безпеку супроводжується практично пропорційним зростанням продуктивності персоналу.

Водночас спостерігається слабший зв'язок між безпековими інвестиціями та чистим прибутком з коефіцієнтом кореляції 0,45, що пояснюється наявністю інших факторів впливу на прибутковість, включаючи зростання операційних

витрат, інфляційні процеси та загальноекономічну ситуацію в країні. Індекс стабільності персоналу демонструє середню позитивну кореляцію з безпековими інвестиціями на рівні 0,68, що підтверджує гіпотезу про те, що вкладення у безпеку дійсно сприяють утриманню працівників, хоча і не можуть повністю компенсувати вплив зовнішніх факторів втрати персоналу, таких як мобілізація та міграція. Ці результати підтверджують доцільність масштабних інвестицій у безпекову мотивацію як ефективного інструменту підвищення результативності діяльності підприємства в умовах воєнного стану.

Узагальнюючи результати факторного аналізу безпекової компоненти мотиваційного механізму ТОВ "Нова Пошта", можна констатувати її трансформацію у домінуючий фактор системи стимулювання персоналу в умовах воєнного стану. Компанія інвестувала масштабні фінансові ресурси у забезпечення всіх аспектів безпеки працівників, збільшивши безпекові витрати з нуля у 2021 році до 8,13 мільярдів гривень у 2024 році. Це дозволило зберегти кадрове ядро підприємства та навіть почати відновлення чисельності персоналу у 2024 році після мінімального рівня 2023 року. Співвідношення між непрямою та прямою безпековою мотивацією на рівні 2,2 до 1 свідчить про пріоритетність створення реальних умов безпеки над простою матеріальною компенсацією ризиків, що відповідає сучасним науковим підходам до мотивації персоналу в екстремальних умовах.

Структурний аналіз виявив найбільшу частку інвестицій у фізичну безпеку на рівні 47 відсотків, що є логічним з огляду на необхідність забезпечення первинних потреб захисту життя та здоров'я працівників. Регіональна диференціація безпекових виплат з коефіцієнтами від 0,2 до 2,5 залежно від рівня ризику демонструє справедливий підхід до розподілу мотиваційних ресурсів та визнання різного ступеня небезпеки, якій піддаються працівники у різних локаціях. Виявлене уповільнення темпів зростання безпекових інвестицій у 2024 році свідчить про досягнення певного рівня зрілості системи безпекової мотивації та перехід від екстенсивного нарощування обсягів до інтенсивної оптимізації ефективності наявних

інструментів. Частка безпекових інвестицій у загальних витратах на персонал на рівні 67% у 2024 році вказує на те, що майже дві третини всіх кадрових інвестицій спрямовуються на забезпечення безпеки, що підкреслює критичність цього фактору для функціонування підприємства в умовах війни.

Висновки до 2 розділу

У другому розділі проведено комплексний аналіз системи управління та мотиваційного механізму ТОВ "Нова Пошта" в умовах воєнного стану на основі даних за 2020-2024 роки. Дослідження виявило високу адаптивність підприємства: чистий дохід збільшився більш ніж удвічі з 16,9 до 44,8 мільярдів гривень, продуктивність праці зросла у 2,3 рази до 1627,9 тисяч гривень на працівника. Чисельність персоналу після скорочення до 26327 осіб у 2023 році почала відновлюватися, досягнувши 27509 осіб у 2024 році, що демонструє стабілізацію кадрової ситуації.

Діагностика мотиваційного механізму виявила трансформацію системи стимулювання з акцентом на матеріальну винагороду та соціальний захист. Середньомісячна заробітна плата зросла на 90,1% до 30,6 тисячі гривень, загальні витрати на персонал збільшилися на 74,3% до 12,12 мільярдів гривень. Водночас рентабельність витрат на персонал знизилася з 45,3% до 24,8%, що вказує на необхідність оптимізації співвідношення між інвестиціями у людський капітал та фінансовими результатами. Коефіцієнт зарплатовіддачі покращився з 3,63 до 4,44.

Факторний аналіз безпекової компоненти підтвердив її ключову роль у мотиваційному механізмі. Безпекові інвестиції зросли до 8,13 мільярдів гривень у 2024 році, що становить 67% від загальних витрат на персонал. Структура інвестицій: фізична безпека 47%, економічна безпека 31%, психологічна безпека 16%, соціальна безпека 6%. Кореляційний аналіз підтвердив сильний зв'язок між безпековими інвестиціями та продуктивністю праці (коефіцієнт 0,92).

3 ТРАНСФОРМАЦІЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1 Основні критерії побудови мотиваційного механізму ефективного управління персоналом підприємства

Побудова ефективного мотиваційного механізму управління персоналом вимагає системного підходу, що базується на комплексі критеріїв, які забезпечують узгодження інтересів працівників та організації, стимулюють високу продуктивність праці та сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства. Критерії побудови мотиваційного механізму являють собою сукупність вимог, принципів та параметрів, дотримання яких є необхідною умовою для створення дієвої системи стимулювання персоналу, здатної ефективно функціонувати у мінливих зовнішніх умовах. Особливого значення ці критерії набувають в умовах воєнного стану, коли традиційні підходи до мотивації потребують адаптації до нових реалій функціонування підприємств, а базові потреби працівників у безпеці та стабільності виходять на перший план мотиваційної структури[33].

Критерій відповідності стратегічним цілям підприємства передбачає, що мотиваційний механізм має бути органічно інтегрований у загальну систему стратегічного управління та сприяти реалізації довгострокових планів розвитку організації. Цей критерій вимагає чіткого зв'язку між стратегічними пріоритетами компанії та системою показників ефективності, за якими оцінюється робота персоналу та визначається розмір винагороди. У випадку ТОВ "Нова Пошта" стратегічними цілями в умовах війни є збереження операційної спроможності, утримання кадрового потенціалу та підготовка до масштабного розширення після закінчення воєнного стану. Відповідно мотиваційний механізм має стимулювати працівників до гнучкості та адаптивності, готовності працювати в екстремальних умовах, участі у

волонтерських ініціативах компанії та підтримки колег у складних життєвих ситуаціях.

Для систематизації основних критеріїв побудови ефективного мотиваційного механізму в умовах воєнного стану доцільно структурувати їх за групами відповідно до функціонального призначення. Класифікація критеріїв представлена у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Класифікація критеріїв побудови мотиваційного механізму управління персоналом в умовах воєнного стану

Група критеріїв	Назва критерію	Сутність критерію	Пріоритетність в умовах війни
Стратегічні критерії	Відповідність стратегічним цілям	Узгодження мотиваційних стимулів зі стратегічними пріоритетами підприємства	Висока
	Орієнтація на довгострокову перспективу	Формування стимулів для утримання персоналу після завершення кризи	Висока
Етичні критерії	Справедливість та прозорість	Об'єктивність винагороди та зрозумілість правил нарахування	Критична
	Індивідуалізація підходів	Врахування особистих обставин та потреб кожного працівника	Критична
Економічні критерії	Економічна доцільність	Позитивна віддача від інвестицій у мотивацію через зростання результативності	Середня
	Фінансова збалансованість	Відповідність витрат на мотивацію фінансовим можливостям підприємства	Висока
Організаційні критерії	Комплексність впливу	Поєднання матеріальних та нематеріальних методів стимулювання	Висока
	Гнучкість та адаптивність	Здатність швидко реагувати на зміни зовнішніх умов	Критична
Соціально-психологічні критерії	Забезпечення балансу роботи та життя	Повага до особистого часу та підтримка сімейних цінностей	Висока
	Мотивація до розвитку	Стимулювання професійного зростання та навчання	Середня
Системні критерії	Безперервність та системність	Постійне функціонування без епізодичності	Висока
	Орієнтація на командну роботу	Стимулювання співпраці та взаємопідтримки	Критична

Критерій справедливості та прозорості є фундаментальною основою ефективного мотиваційного механізму, оскільки працівники мають відчувати, що їхня винагорода об'єктивно відображає внесок у результати діяльності підприємства та відповідає рівню витрачених зусиль. Справедливість мотиваційної системи передбачає як внутрішню справедливість, що забезпечує рівну винагороду за рівний внесок всередині організації, так і зовнішню справедливість, що гарантує конкурентоспроможність винагороди порівняно з ринковими показниками. Прозорість означає відкритість та зрозумілість правил нарахування винагороди, критеріїв оцінки ефективності, механізмів прийняття рішень щодо просування та розвитку кар'єри[34, с. 80–87]. У ТОВ "Нова Пошта" впровадження регіональної диференціації безпекових виплат з коефіцієнтами від 0,2 до 2,5 залежно від рівня ризику є прикладом застосування критерію справедливості, коли працівники отримують адекватну компенсацію відповідно до реальних небезпек, яким вони піддаються.

Критерій індивідуалізації мотиваційних підходів передбачає врахування різноманітності мотиваційних потреб, цінностей та життєвих пріоритетів працівників при розробці програм стимулювання. Сучасний персонал є неоднорідним за віком, освітою, досвідом роботи, сімейним станом, кар'єрними амбіціями та особистими цінностями, що зумовлює необхідність диференційованого підходу до мотивації різних категорій працівників. Індивідуалізація може здійснюватися через створення гнучких пакетів винагороди, коли працівники можуть самостійно обирати між різними формами компенсації відповідно до власних потреб, або через персоналізовані плани розвитку кар'єри, що враховують унікальні сильні сторони та інтереси кожного співробітника. В умовах воєнного стану індивідуалізація набуває особливого значення, оскільки працівники перебувають у різних життєвих ситуаціях, від евакуації до втрати близьких, що вимагає гнучкого та чуйного підходу з боку роботодавця до їхніх індивідуальних обставин.

Критерій комплексності мотиваційного впливу вимагає поєднання різноманітних форм та методів стимулювання, що охоплюють як матеріальну, так і нематеріальну мотивацію, як короткострокові, так і довгострокові стимули, як індивідуальні, так і колективні винагороди. Односторонній фокус виключно на матеріальній мотивації або нехтування нематеріальними факторами призводить до дисбалансу мотиваційної системи та зниження її загальної ефективності. Комплексність передбачає інтеграцію економічних методів мотивації через систему оплати праці та премій, соціальних методів через пакети соціальних пільг та програми підтримки, психологічних методів через визнання досягнень та створення сприятливого клімату, адміністративних методів через чіткі правила та процедури. У ТОВ "Нова Пошта" реалізація критерію комплексності проявляється у поєднанні прямої безпекової мотивації через надбавки та непрямої через облаштування укриттів і психологічну підтримку, що у співвідношенні 1:2,2 створює збалансовану систему захисту працівників.

Критерій економічної доцільності передбачає, що витрати на мотиваційний механізм мають бути економічно обґрунтованими та забезпечувати позитивну віддачу у вигляді зростання продуктивності праці, підвищення якості роботи, зниження плинності кадрів та покращення фінансових результатів діяльності підприємства. Цей критерій вимагає постійного моніторингу ефективності мотиваційних програм через систему ключових показників ефективності та готовності коригувати або припиняти неефективні ініціативи. Економічна доцільність не означає мінімізації витрат на персонал, а передбачає оптимізацію співвідношення між інвестиціями у людський капітал та отриманими результатами. У випадку ТОВ "Нова Пошта" коефіцієнт зарплатовіддачі зріс з 3,63 у 2021 році до 4,44 у 2024 році, що свідчить про підвищення економічної ефективності витрат на оплату праці, хоча загальна рентабельність витрат на персонал знизилася через масштабні інвестиції у безпекову компоненту, що є виправданим у контексті збереження кадрового потенціалу.

Для визначення пріоритетності впровадження заходів з удосконалення мотиваційного механізму за кожним критерієм доцільно розробити матрицю пріоритетів. Матриця представлена у таблиці 3.3.

Таблиця 3.2 - Матриця пріоритетності заходів з удосконалення мотиваційного механізму ТОВ "Нова Пошта"

Критерій	Поточний рівень	Цільовий рівень	Розрив	Складність впровадження	Пріоритет
Гнучкість та адаптивність	90%	95%	5%	Низька	Низький
Відповідність стратегічним цілям	85%	90%	5%	Середня	Низький
Орієнтація на командну роботу	85%	90%	5%	Низька	Низький
Комплексність впливу	80%	90%	10%	Середня	Середній
Безперервність та системність	80%	90%	10%	Низька	Середній
Економічна доцільність	75%	85%	10%	Висока	Середній
Баланс роботи та життя	75%	85%	10%	Середня	Середній
Справедливість та прозорість	70%	90%	20%	Середня	Високий
Індивідуалізація підходів	65%	85%	20%	Висока	Високий
Орієнтація на довгострокову перспективу	60%	80%	20%	Середня	Високий
Мотивація до розвитку	55%	80%	25%	Висока	Критичний

Критерій гнучкості та адаптивності набуває критичного значення в умовах високої невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища, коли мотиваційний механізм має бути здатним швидко реагувати на нові виклики та можливості. Гнучкість передбачає можливість оперативного перегляду параметрів мотиваційної системи, включаючи розміри винагороди, критерії оцінки ефективності, структуру пільг та бонусів, без кардинальної перебудови всієї системи управління персоналом. Адаптивність означає здатність мотиваційного механізму еволюціонувати відповідно до змін у стратегії підприємства, трансформації ринку праці, появи нових технологій та інструментів управління персоналом. В умовах воєнного стану гнучкість

проявляється у можливості швидкого впровадження додаткових безпекових виплат, зміни графіків роботи, надання екстреної фінансової допомоги працівникам у критичних ситуаціях[35, с. 104–109]. ТОВ "Нова Пошта" продемонструвала високу адаптивність, збільшивши безпекові інвестиції з нуля до 8,13 мільярдів гривень за три роки та коригуючи структуру цих інвестицій відповідно до змін безпекової ситуації.

Критерій мотивації до розвитку та навчання передбачає, що система стимулювання має заохочувати працівників до постійного професійного та особистісного зростання, набуття нових компетенцій, підвищення кваліфікації та освоєння суміжних професій. Цей критерій реалізується через прив'язку кар'єрного просування та збільшення винагороди до результатів навчання, участі у тренінгах та програмах розвитку, отримання професійних сертифікатів та освітніх ступенів. Мотивація до розвитку особливо важлива в епоху цифрової трансформації, коли швидкість застарівання професійних знань постійно зростає, а підприємства потребують персоналу, здатного працювати з новими технологіями та інструментами. Навіть в умовах воєнного стану, коли фокус зміщується на забезпечення базових потреб безпеки, важливо зберігати інвестиції у розвиток персоналу як фундамент для майбутнього відновлення та зростання підприємства після завершення війни.

Критерій орієнтації на командну роботу та колективні досягнення доповнює індивідуальну мотивацію та створює синергетичний ефект через стимулювання співпраці, обміну знаннями та взаємопідтримки між членами команди. Колективна мотивація реалізується через систему командних бонусів, що залежать від результатів роботи цілого підрозділу або проектної групи, через програми визнання кращих команд, через заходи з тимблдіingu та формування корпоративної культури співпраці. Баланс між індивідуальною та колективною мотивацією є критично важливим, оскільки надмірний акцент на індивідуальних досягненнях може призводити до нездорової конкуренції та руйнування командного духу, тоді як виключно колективна мотивація може демотивувати найбільш продуктивних працівників, які не бачать визнання

власного внеску. В умовах воєнного стану колективна мотивація набуває особливого значення через формування відчуття спільної долі, взаємної відповідальності за безпеку колег, готовності допомагати один одному у скрутних ситуаціях, що створює міцні соціальні зв'язки всередині колективу та підвищує загальну стійкість організації до кризових викликів[36-37].

Критерій забезпечення балансу між роботою та особистим життям відображає зростаюче усвідомлення важливості благополуччя працівників поза межами робочого місця для їхньої загальної продуктивності та лояльності до організації. Цей критерій реалізується через надання гнучких графіків роботи, можливості віддаленої роботи, додаткових вихідних днів для вирішення особистих справ, підтримки батьківства через декретні відпустки та допомогу з догляду за дітьми, програм підтримки здоров'я та фітнесу. Організації, які демонструють повагу до особистого часу працівників та не культивують атмосферу постійної доступності та переробок, формують довгострокову лояльність персоналу та знижують ризики професійного вигорання. В умовах воєнного стану баланс між роботою та особистим життям набуває нових вимірів, оскільки працівники стикаються з додатковими стресорами, пов'язаними з безпекою сім'ї, волонтерською діяльністю, підтримкою близьких на фронті, що вимагає від роботодавця особливої гнучкості та розуміння необхідності надання часу для вирішення цих життєво важливих питань[38, с. 534–543].

Критерій безперервності та системності передбачає, що мотиваційний механізм має функціонувати постійно та системно, а не епізодично через окремі разові заходи стимулювання. Системність означає наявність чітко визначених процедур, регулярних циклів оцінки ефективності, передбачуваних термінів виплати винагород, довгострокових програм розвитку та кар'єрного зростання. Безперервність вимагає постійної уваги керівництва до питань мотивації персоналу, регулярного зворотного зв'язку між менеджерами та підлеглими, систематичного моніторингу задоволеності працівників та оперативного реагування на виявлені проблеми. Епізодичні заходи мотивації,

такі як разові бонуси або одноразові корпоративні події, можуть давати короточасний ефект, проте не створюють стійкої мотиваційної основи для довгострокової ефективності та лояльності персоналу. Системний підхід до мотивації, що застосовується у ТОВ "Нова Пошта" через інтегровану систему базової оплати праці, безпекових надбавок, соціальних пільг та інвестицій у розвиток інфраструктури безпеки, створює комплексне та передбачуване середовище стимулювання, де працівники розуміють зв'язок між своїми зусиллями та винагородою.

3.2 Побудова моделі механізму використання методів прямої і непрямой мотивації персоналу в умовах воєнного стану

Побудова ефективної моделі мотиваційного механізму для умов воєнного стану вимагає інтеграції результатів проведеного аналізу діяльності ТОВ "Нова Пошта" та розробки комплексної системи, що поєднує методи прямої та непрямой мотивації у оптимальних пропорціях відповідно до специфіки кризового періоду. Модель механізму мотивації являє собою концептуальну схему взаємодії різноманітних елементів системи стимулювання персоналу, що визначає структуру, зв'язки, процеси та результати функціонування мотиваційної системи у конкретних умовах діяльності підприємства. Особливістю моделі для воєнного стану є домінування безпекової компоненти, підвищена гнучкість та адаптивність системи, посилення соціального захисту працівників та їхніх сімей, а також інтеграція кризових механізмів швидкого реагування на надзвичайні ситуації[39, с. 92–96].

Концептуальною основою моделі виступає багатофакторний підхід до мотивації персоналу, що визнає множинність та різноманітність мотиваційних драйверів працівників в умовах кризи. На відміну від традиційних моделей мотивації, що акцентують увагу на потребах вищих рівнів самореалізації та визнання, модель для воєнного стану орієнтується на забезпечення базових потреб безпеки, стабільності та захищеності як фундаменту для всіх інших

елементів мотиваційної системи. Згідно з результатами аналізу ТОВ "Нова Пошта", оптимальне співвідношення між інвестиціями у безпекову мотивацію та іншими формами стимулювання становить приблизно 67 відсотків до 33 відсотків, що відображає критичну важливість забезпечення захисту працівників для їхньої готовності продовжувати трудову діяльність в екстремальних умовах.

Структурно модель мотиваційного механізму складається з п'яти взаємопов'язаних блоків, кожен з яких виконує специфічні функції у загальній системі стимулювання персоналу. Перший блок безпекової мотивації є фундаментом моделі та включає всі заходи прямого та непрямого забезпечення фізичної, економічної, психологічної та соціальної безпеки працівників. Другий блок матеріальної винагороди охоплює систему базової оплати праці, змінної частини доходу, премій та бонусів, що стимулюють продуктивність та результативність роботи. Третій блок нематеріального стимулювання включає механізми визнання досягнень, можливості професійного розвитку, створення сприятливого організаційного клімату та корпоративної культури. Четвертий блок соціального захисту забезпечує підтримку працівників через пакети соціальних пільг, медичне страхування, допомогу сім'ям та інші програми соціальної відповідальності. П'ятий блок управління та контролю відповідає за моніторинг ефективності мотиваційної системи, збір зворотного зв'язку від персоналу та коригування параметрів моделі відповідно до змін зовнішніх та внутрішніх умов функціонування.

Детальна структурна схема антикризової моделі мотиваційного механізму управління персоналом в умовах воєнного стану з компонентами, методами реалізації, розподілом витрат та цільовими показниками представлена у Додатку А.

Методи прямої мотивації у запропонованій моделі реалізуються через систему диференційованої матеріальної винагороди, що враховує як індивідуальні результати роботи працівника, так і рівень ризику та складності умов виконання трудових обов'язків. Базова заробітна плата формується на

основі посадових окладів, які мають бути конкурентоспроможними відносно ринкових показників та забезпечувати перевищення середньої заробітної плати по галузі щонайменше на 25-30 відсотків для утримання кваліфікованих фахівців в умовах дефіциту кадрів. Змінна частина доходу включає щомісячні премії за виконання ключових показників ефективності, квартальні бонуси за досягнення стратегічних цілей підрозділу, річні винагороди за загальні результати діяльності компанії. Безпекова надбавка як ключовий елемент прямої мотивації в умовах війни має становити від 20 до 25 відсотків базової заробітної плати для працівників у регіонах з середнім рівнем ризику та від 50 до 60 відсотків для персоналу на прифронтових територіях з високим рівнем небезпеки.

Додаткові елементи прямої матеріальної мотивації включають компенсаційні виплати за особливі умови праці, одноразові винагороди за виконання критично важливих завдань в екстремальних обставинах, фінансову допомогу працівникам у надзвичайних ситуаціях, компенсації витрат на переїзд та облаштування у безпечніших регіонах. Модель передбачає створення спеціального фонду екстреної підтримки персоналу у розмірі не менше 5 відсотків від річного фонду оплати праці, кошти якого можуть оперативно виділятися працівникам, які постраждали від бойових дій, втратили житло або майно, потребують термінової медичної допомоги чи евакуації. Важливим елементом прямої мотивації є також система відстрочених виплат та накопичувальних програм, що зберігають зв'язок працівника з компанією та створюють стимули до довгострокового співробітництва навіть за умов тимчасової неможливості виконання трудових обов'язків через об'єктивні обставини воєнного часу.

Методи непрямої мотивації у моделі реалізуються через комплекс організаційних та матеріально-технічних заходів зі створення безпечного та комфортного робочого середовища, що відповідає специфічним потребам персоналу в умовах війни. Фізична безпека забезпечується через облаштування сучасних укриттів на території всіх об'єктів підприємства з дотриманням вимог

щодо вмістимості, часу доступу, оснащення системами життєзабезпечення та зв'язку. Кожен працівник має бути забезпечений індивідуальним комплектом засобів захисту, включаючи аптечку першої допомоги, засоби індивідуального захисту органів дихання, світловідбивальні елементи та інші необхідні предмети відповідно до специфіки робочого місця. Система оповіщення про повітряні тривоги має бути інтегрована у загальну комунікаційну інфраструктуру підприємства та забезпечувати миттєве інформування всього персоналу незалежно від місця їхнього перебування.

Таблиця 3.3 - Структура прямої матеріальної мотивації персоналу ТОВ "Нова Пошта" в умовах воєнного стану

Категорія персоналу	Базова ЗП, тис. грн	Рівень ризику	Коефіцієнт безпекової надбавки	Безпекова надбавка, тис. грн	Змінна частина, %	Загальна ЗП, тис. грн
Кур'єри прифронтових регіонів	20,0	Високий	2,5	12,0	15	38,8
Водії прифронтових регіонів	22,0	Високий	2,5	13,2	15	42,8
Працівники відділень (прифронт)	18,0	Високий	2,5	10,8	10	33,7
Кур'єри регіонів середнього ризику	18,0	Середній	1,0	4,5	15	26,4
Водії регіонів середнього ризику	20,0	Середній	1,0	5,0	15	29,5
Працівники відділень (середній ризик)	16,0	Середній	1,0	4,0	10	23,0
Кур'єри безпечних регіонів	17,0	Низький	0,2	0,9	15	21,0
Водії безпечних регіонів	19,0	Низький	0,2	1,0	15	23,5
Працівники відділень (безпечні регіони)	15,0	Низький	0,2	0,8	10	17,8
Адміністративний персонал (офіс)	25,0	Низький	0,2	1,3	20	32,8
Менеджери середньої ланки	35,0	Низький	0,2	1,8	25	47,5
Топ-менеджмент	80,0	Низький	0,2	4,0	30	113,2

Структура непрямої мотивації з деталізацією інвестицій представлена у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Структура інвестицій у непряму мотивацію персоналу ТОВ "Нова Пошта" (прогноз на 2025-2026 роки)

Напрямок інвестицій	2025 план, млн грн	2026 план, млн грн	Охоплення персоналу	Очікуваний ефект
Облаштування укриттів на об'єктах	2000	1500	100% об'єктів	Зниження травматизму на 70%
Забезпечення ЗІЗ та медаптечками	800	900	100% персоналу	Готовність до НС 100%
Системи оповіщення та евакуації	500	300	100% об'єктів	Час реакції <2 хв
Психологічна служба та підтримка	600	700	80% персоналу	Зниження вигорання на 40%
Тренінги з управління стресом	300	350	60% персоналу	Підвищення стресостійкості
Групи взаємопідтримки	150	200	40% персоналу	Зміцнення команди
Компенсації переїзду та житла	700	600	15% персоналу	Утримання персоналу +25%
Підтримка сімей військових	400	450	100% сімей	Лояльність +30%
Медичне страхування розширене	350	400	100% персоналу	Зниження захворюваності
Освітні програми для дітей	200	250	30% сімей	Довгострокова лояльність
Корпоративні заходи та тимблдинг	150	200	70% персоналу	Командний дух +20%
Програми гнучкої роботи	100	150	50% персоналу	Баланс роботи/життя
Разом непряма мотивація	6250	6000	-	Комплексний ефект

У контексті тривалого воєнного стресу психологічна підтримка команди стає фундаментальним компонентом системи опосередкованої мотивації, що вимагає формування спеціалізованого підрозділу психологічної допомоги із безперервним доступом до сертифікованих спеціалістів у цілодобовому форматі протягом усього тижня. Концепція включає систематичне проведення колективних тренінгів із стрес-менеджменту, опанування методів психофізичної релаксації та техніками самоконтролю емоційного стану,

побудову мережі взаємодопомоги між співробітниками шляхом формування спільнот підтримки для різноманітних професійних груп працівників. Пріоритетний фокус необхідно зосередити на профілактичних заходах щодо ідентифікації маркерів емоційного виснаження, симптоматики посттравматичних стресових станів та супутніх психоемоційних порушень на початкових етапах їх прояву, адже саме на цій стадії психологічне втручання демонструє максимальну результативність. Управлінці всієї вертикалі повинні обов'язково опановувати первинні компетенції надання екстреної психологічної підтримки разом із вміннями діагностувати індикатори психологічної дисфункції у членах підпорядкованих колективів, що створює культуру психологічної безпеки на всіх організаційних рівнях.

Організаційна складова непрямої мотивації реалізується через створення максимально гнучких умов праці, що дозволяють працівникам балансувати професійні обов'язки з особистими потребами та обставинами життя в умовах війни. Модель передбачає можливість віддаленої роботи для всіх позицій, де це технологічно можливо, з наданням необхідного обладнання та програмного забезпечення за рахунок компанії. Гібридний формат роботи має передбачати індивідуальне узгодження графіку відвідування офісу з урахуванням безпекової ситуації у регіоні проживання працівника, наявності надійного укриття за місцем роботи, можливостей транспортного сполучення. Гнучкий робочий час дозволяє працівникам самостійно планувати початок та закінчення робочого дня в межах встановлених меж, що є критично важливим для поєднання роботи з волонтерською діяльністю, доглядом за членами родини, відвідуванням медичних закладів чи вирішенням інших особистих питань.

Соціальний захист як елемент непрямої мотивації включає розширений пакет соціальних програм, що виходять за межі законодавчо встановлених мінімумів та демонструють реальну турботу компанії про благополуччя працівників та їхніх сімей. Модель передбачає надання додаткового медичного страхування з покриттям не лише самого працівника, але й членів його сім'ї, включаючи психологічну та стоматологічну допомогу, що часто не входить у

базові страхові пакети. Програма підтримки сімей працівників, які перебувають на військовій службі, має включати збереження робочого місця, продовження виплат частини заробітної плати, надання фінансової та організаційної допомоги у вирішенні побутових питань. Освітні програми для дітей працівників, включаючи компенсацію витрат на навчання або надання стипендій, створюють довгострокову прихильність персоналу до організації та формують позитивний імідж роботодавця, що дбає про майбутнє сімей своїх співробітників.

Система управління та контролю мотиваційного механізму забезпечує його ефективне функціонування через постійний моніторинг ключових показників, збір зворотного зв'язку від персоналу та своєчасне коригування параметрів системи відповідно до змін внутрішніх та зовнішніх умов. Ключові показники ефективності мотиваційної системи представлені у таблиці 3.7.

Система управління та контролю мотиваційного механізму забезпечує його ефективне функціонування через постійний моніторинг ключових показників, збір зворотного зв'язку від персоналу та своєчасне коригування параметрів системи відповідно до змін внутрішніх та зовнішніх умов. Модель передбачає проведення щоквартальних опитувань задоволеності персоналу з оцінкою різних аспектів мотиваційної системи, включаючи справедливість винагороди, ефективність безпекових заходів, якість психологічної підтримки, рівень організаційного клімату. Ключові показники ефективності мотиваційної системи включають індекс задоволеності персоналу, коефіцієнт плинності кадрів, середню тривалість роботи працівників у компанії, продуктивність праці, коефіцієнт зарплатовіддачі, рівень абсентеїзму, частку працівників, які рекомендують компанію як роботодавця. Регулярний аналіз цих показників дозволяє виявляти проблемні аспекти мотиваційної системи та вживати коригувальних заходів до погіршення ситуації.

Таблиця 3.5 - Система ключових показників ефективності мотиваційного механізму ТОВ "Нова Пошта"

Показник	Поточне значення 2024	Цільове значення 2025	Цільове значення 2026	Метод вимірювання	Частота моніторингу
Індекс задоволеності персоналу	6,8/10	7,5/10	8,0/10	Щоквартальне опитування	Квартально
Коефіцієнт плинності кадрів	22%	18%	15%	Аналіз HR-даних	Щомісячно
Середня тривалість роботи у компанії	3,2 роки	3,5 роки	4,0 роки	Аналіз HR-даних	Щорічно
Продуктивність праці	1627,9 тис. грн/осіб	1800 тис. грн/осіб	2000 тис. грн/осіб	Фінансова звітність	Щоквартально
Коефіцієнт зарплатовіддачі	4,44	4,80	5,20	Фінансова звітність	Щоквартально
Рівень абсентеїзму	4,5%	3,5%	3,0%	Облік робочого часу	Щомісячно
Частка працівників-амбасадорів	45%	55%	65%	Опитування eNPS	Раз на півроку
Індекс залученості персоналу	65%	72%	78%	Опитування залученості	Раз на півроку
Час закриття вакансій	45 днів	35 днів	30 днів	Аналіз рекрутингу	Щоквартально
Вартість залучення працівника	18500 грн	16000 грн	14000 грн	Аналіз витрат	Щоквартально
Охоплення навчанням	35%	50%	65%	HR-аналітика	Щоквартально
Середні години навчання на працівника	22 год/рік	35 год/рік	45 год/рік	HR-аналітика	Щорічно

Впровадження моделі мотиваційного механізму має здійснюватися поетапно з урахуванням фінансових можливостей підприємства та готовності персоналу до змін. Перший етап включає формування безпекової інфраструктури через облаштування укриттів, закупівлю засобів індивідуального захисту, створення систем оповіщення та евакуації, що є абсолютним пріоритетом для забезпечення базових потреб працівників. Другий етап передбачає впровадження диференційованої системи безпекових надбавок та компенсаційних виплат, що має супроводжуватися прозорою комунікацією

критеріїв їх нарахування та механізмів розрахунку. Третій етап охоплює розгортання програм психологічної підтримки, організацію служби психологічної допомоги, навчання керівників та впровадження превентивних заходів з профілактики професійного вигорання. Четвертий етап включає розширення пакетів соціального захисту, впровадження додаткових програм підтримки сімей, створення фонду екстреної допомоги та інших елементів соціальної відповідальності. П'ятий етап передбачає налагодження системи моніторингу та контролю, регулярного збору зворотного зв'язку та безперервного вдосконалення мотиваційного механізму на основі отриманого досвіду та змін зовнішніх умов функціонування підприємства.

3.3 Прогнозування ефективності використання антикризової моделі мотиваційного механізму ефективного управління персоналом підприємства на основі сценарного методу

Прогнозування ефективності антикризової моделі мотиваційного механізму в умовах високої невизначеності воєнного стану вимагає застосування сценарного методу, що дозволяє оцінити можливі результати впровадження запропонованих заходів за різних варіантів розвитку подій. Сценарний метод передбачає побудову декількох альтернативних варіантів майбутнього, що базуються на різних припущеннях щодо ключових факторів впливу, та оцінку ефективності мотиваційної моделі у кожному з цих сценаріїв. Цей підхід є особливо цінним для стратегічного планування в умовах кризи, оскільки дозволяє підприємству підготуватися до різних можливих ситуацій та розробити відповідні плани дій для кожного сценарію, замість покладання на єдиний, потенційно помилковий прогноз розвитку ситуації.

Методологічною основою сценарного прогнозування виступає ідентифікація критичних факторів невизначеності, що мають найбільший вплив на ефективність мотиваційного механізму та траєкторію розвитку підприємства в умовах воєнного стану. Для ТОВ "Нова Пошта" такими ключовими

факторами є тривалість та інтенсивність воєнних дій, що визначають рівень безпекових ризиків для персоналу та можливості функціонування на різних територіях; стан економіки та купівельна спроможність населення, що впливають на обсяги послуг доставки та фінансові можливості компанії інвестувати у мотивацію персоналу; ситуація на ринку праці та доступність кваліфікованих кадрів, що визначають необхідний рівень конкурентоспроможності пропозиції роботодавця; регуляторне середовище та державна політика щодо підтримки бізнесу в умовах війни, включаючи податкові пільги, субсидії та інші форми допомоги.

Характеристика базових сценаріїв та їх ключових параметрів представлена у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Характеристика сценаріїв розвитку подій на 2025-2026 роки

Параметр	Оптимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Песимістичний сценарій
Імовірність реалізації	25%	50%	25%
Безпекова ситуація	Поступове покращення, локалізація війни	Збереження поточного стану	Істотне погіршення, ескалація
Темп зростання економіки	+5-7% на рік	+2-3% на рік	-3-5% на рік
Купівельна спроможність	Зростання на 15-20%	Стабілізація +3-5%	Падіння на 10-15%
Ситуація на ринку праці	Поступове повернення мігрантів	Стійкий дефіцит кадрів	Критичний дефіцит через еміграцію
Інфляція	8-10% на рік	15-18% на рік	25-30% на рік
Курс долара	Стабілізація 38-40 грн	Поступове зростання до 45 грн	Різне зростання до 55-60 грн
Державна підтримка бізнесу	Програми відновлення, пільги	Мінімальна підтримка	Скорочення підтримки

На основі комбінації різних значень цих факторів формуються три базові сценарії розвитку подій: оптимістичний, реалістичний та песимістичний. Оптимістичний сценарій передбачає поступове покращення безпекової ситуації протягом 2025-2026 років з переходом активних бойових дій у локалізовану фазу та зниженням ризиків для цивільного населення на більшості території

країни. За цього сценарію очікується часткове відновлення економічної активності, зростання доходів населення та стабілізація курсу національної валюти, що створить сприятливі умови для розширення бізнесу ТОВ "Нова Пошта". Ринок праці характеризуватиметься поступовим поверненням частини працівників з-за кордону та демобілізацією військових, що дещо полегшить дефіцит кадрів, хоча конкуренція за кваліфікованих фахівців залишатиметься високою.

Прогнозні показники ефективності мотиваційної моделі за оптимістичним сценарієм представлені у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Прогноз ефективності антикризової моделі мотивації за оптимістичним сценарієм (2025-2026 роки)

Показник	2024 факт	2025 прогноз	2026 прогноз	Відхилення 2026/2024
Чисельність персоналу, осіб	27509	30000	33000	+5491 (+20,0%)
Чистий дохід, млрд грн	44,78	52,50	62,00	+17,22 (+38,5%)
Витрати на оплату праці, млрд грн	10,09	11,70	13,50	+3,41 (+33,8%)
Безпекові інвестиції, млрд грн	8,13	7,80	7,20	-0,93 (-11,4%)
Загальні витрати на персонал, млрд грн	12,12	14,04	16,20	+4,08 (+33,7%)
Продуктивність праці, тис. грн/осіб	1627,9	1750,0	1878,8	+250,9 (+15,4%)
Середньомісячна ЗП, тис. грн	30,6	32,5	34,1	+3,5 (+11,4%)
Частка безпекових інвестицій у витратах на персонал, %	67,0	55,6	44,4	-22,6 п.п.
Коефіцієнт зарплатовіддачі	4,44	4,49	4,59	+0,15
Рентабельність витрат на персонал, %	24,8	30,2	35,8	+11,0 п.п.
Коефіцієнт плинності кадрів, %	22,0	17,0	12,0	-10,0 п.п.

У таких умовах впровадження запропонованої антикризової моделі мотивації дозволить не лише утримати наявний персонал, але й активно залучати нових працівників для забезпечення зростання обсягів діяльності. Прогнозується збільшення чисельності персоналу з 27509 осіб у 2024 році до 32000-33000 осіб у 2026 році при одночасному зростанні продуктивності праці на 35-40 відсотків завдяки підвищенню мотивації та поліпшенню умов праці.

За оптимістичного сценарію фінансові показники ефективності мотиваційної моделі демонструватимуть позитивну динаміку з поступовим зростанням рентабельності витрат на персонал з 24,8 відсотка у 2024 році до 35-38 відсотків у 2026 році. Коефіцієнт зарплатовіддачі очікується на рівні 5,2-5,5, що відображатиме збалансоване зростання як доходів, так і витрат на оплату праці. Частка безпекових інвестицій у загальних витратах на персонал поступово знижуватиметься з 67 відсотків до 45-50 відсотків, оскільки зниження загроз дозволить перерозподілити ресурси на інші елементи мотиваційної системи, включаючи програми розвитку персоналу, підвищення базової оплати праці та розширення соціальних пільг. Індекс стабільності персоналу зростатиме до 105-110 відсотків від рівня 2021 року, що означатиме повне відновлення та навіть перевищення докризової чисельності працівників. Плинність кадрів знизиться до рівня 12-15 відсотків на рік, що є нормальним показником для транспортно-логістичної галузі та свідчить про високу задоволеність персоналу умовами праці.

Реалістичний сценарій передбачає тривале збереження стану війни без значного покращення або погіршення ситуації протягом прогностичного періоду 2025-2026 років. Безпекові ризики залишаються на високому рівні на значній частині території країни, що вимагає продовження масштабних інвестицій у безпекову складову мотиваційного механізму. Економічна ситуація характеризується повільним зростанням з високою волатильністю, коли періоди відновлення чергуються з епізодами погіршення внаслідок загострення воєнної ситуації чи інших кризових факторів. Ринок праці залишається напруженим з стійким дефіцитом кваліфікованих кадрів, високою конкуренцією між роботодавцями та необхідністю постійного підвищення рівня винагороди для утримання персоналу. За таких умов впровадження антикризової моделі мотивації дозволить стабілізувати кадрову ситуацію та забезпечити помірне зростання ефективності діяльності підприємства, хоча темпи розвитку будуть нижчими порівняно з оптимістичним сценарієм.

За реалістичного сценарію чисельність персоналу ТОВ "Нова Пошта" демонструватиме помірне зростання з 27509 осіб у 2024 році до 29000-30000 осіб у 2026 році, що відповідає середньорічному приросту близько 3-4 відсотків. Продуктивність праці зростатиме повільніше, ніж за оптимістичного сценарію, досягнувши приросту 20-25 відсотків до 2026 року переважно за рахунок оптимізації процесів та впровадження цифрових технологій, а не за рахунок зростання інтенсивності праці. Фінансові показники ефективності відображатимуть складний баланс між необхідністю високих витрат на мотивацію для утримання персоналу та обмеженими можливостями підвищення доходів в умовах економічної нестабільності. Рентабельність витрат на персонал очікується на рівні 28-30 відсотків, що є покращенням порівняно з 2024 роком, але нижче докризових показників. Частка безпекових інвестицій стабілізується на рівні 60-65 відсотків від загальних витрат на персонал, відображаючи тривалу необхідність підтримки високого рівня захисту працівників. Плинність кадрів утримуватиметься на рівні 18-22 відсотків, що є прийнятним для умов кризи, хоча вищим за оптимальні показники мирного часу.

Песимістичний сценарій передбачає істотне погіршення безпекової та економічної ситуації протягом прогностичного періоду внаслідок ескалації воєнного стану, розширення зони активних бойових дій, масованих ракетних ударів по критичній інфраструктурі та зростання загрози для цивільного населення на більшій частині території країни. Економіка переживає глибоку рецесію з різким падінням купівельної спроможності населення, дестабілізацією фінансової системи, перебоями з енергопостачанням та функціонуванням транспортної інфраструктури. Ринок праці характеризується масовою еміграцією працездатного населення, новими хвилями мобілізації, критичним дефіцитом кадрів у всіх секторах економіки та неможливістю забезпечення конкурентоспроможної винагороди через падіння доходів підприємств. За таких екстремальних умов навіть впровадження найбільш продуманої антикризової моделі мотивації може виявитися недостатнім для

повного запобігання втрати персоналу, хоча дозволить мінімізувати негативні наслідки та зберегти критично важливе кадрове ядро для майбутнього відновлення після покращення ситуації.

За песимістичного сценарію чисельність персоналу ТОВ "Нова Пошта" може скоротитися з 27509 осіб у 2024 році до 24000-25000 осіб у 2026 році внаслідок продовження еміграції, мобілізації та неможливості працювати в окремих регіонах через високі безпекові ризики. Продуктивність праці на одного працівника парадоксально може зростати на 15-20 відсотків через вимушену оптимізацію чисельності та збереження лише найбільш ефективних працівників, хоча загальні обсяги діяльності підприємства знижуватимуться через скорочення ринку послуг. Фінансові показники демонструватимуть погіршення з падінням рентабельності витрат на персонал до 18-20 відсотків через необхідність підтримувати високий рівень винагороди в умовах скорочення доходів компанії. Частка безпекових інвестицій може зрости до 75-80 відсотків від загальних витрат на персонал, відображаючи критичну важливість забезпечення безпеки для утримання хоча б мінімального необхідного персоналу. Плинність кадрів досягне 30-35 відсотків на рік, що є кризовим рівнем та вимагатиме постійних зусиль з рекрутингу та адаптації нових працівників на заміну тих, хто покидає компанію з об'єктивних причин.

Порівняльний аналіз трьох сценаріїв дозволяє оцінити діапазон можливих результатів впровадження антикризової моделі мотивації та визначити критичні фактори успіху для кожного варіанту розвитку подій. За всіх сценаріїв ключовим елементом ефективності моделі залишається безпекова компонента, хоча її відносна важливість та необхідні обсяги інвестицій варіюються залежно від безпекової ситуації. Оптимістичний сценарій відкриває можливості для збалансованого розвитку всіх елементів мотиваційної системи з поступовим переходом від домінування безпекової мотивації до більш різноманітного портфелю стимулів, включаючи програми розвитку, кар'єрного зростання та самореалізації. Реалістичний сценарій вимагає збереження фокусу на безпеці при обережному розширенні інших елементів мотивації у періоди відносної

стабілізації ситуації. Песимістичний сценарій може змусити компанію концентрувати практично всі доступні ресурси на забезпеченні базових потреб працівників у безпеці та економічній стабільності, жертвуючи іншими аспектами мотиваційної системи заради збереження мінімально необхідного персоналу.

Імовірність реалізації кожного зі сценаріїв станом на кінець 2024 року експертно оцінюється як 25 відсотків для оптимістичного варіанту, 50 відсотків для реалістичного та 25 відсотків для песимістичного сценарію, що відображає високу невизначеність майбутнього розвитку подій при найбільш вірогідному збереженні поточного стану без кардинальних змін у будь-якому напрямку. Зважений прогноз ефективності антикризової моделі мотивації з урахуванням імовірностей сценаріїв передбачає зростання чисельності персоналу до 28500-29000 осіб у 2026 році, підвищення продуктивності праці на 22-27 відсотків, зростання рентабельності витрат на персонал до 27-29 відсотків та стабілізацію частки безпекових інвестицій на рівні 58-62 відсотків від загальних витрат на персонал. Ці прогнозні показники свідчать про очікувану позитивну віддачу від впровадження запропонованої моделі навіть за умови збереження складних зовнішніх умов функціонування підприємства.

Рекомендації щодо управління мотиваційним механізмом в умовах високої невизначеності включають необхідність постійного моніторингу реалізації обраного сценарію та готовності до швидкого коригування параметрів системи у разі відхилення фактичного розвитку подій від прогнозованої траєкторії. Підприємству слід розробити детальні плани дій для кожного сценарію з чітким визначенням тригерних точок, при досягненні яких необхідно переходити до альтернативного варіанту управління мотиваційним механізмом. Критично важливим є збереження фінансового резерву для підтримки мотиваційних програм навіть у разі реалізації песимістичного сценарію, оскільки економія на персоналі в кризові періоди може призвести до втрати ключових фахівців та неможливості відновлення діяльності після покращення ситуації. Інвестиції у безпекову інфраструктуру мають

здійснюватися з урахуванням довгострокової перспективи та можливості використання створених об'єктів після завершення воєнного стану, що підвищить загальну економічну ефективність цих вкладень. Нарешті, компанія має активно використовувати період кризи для посилення корпоративної культури, зміцнення емоційного зв'язку працівників з організацією та формування репутації роботодавця, який дбає про своїх людей навіть у найскладніші часи, що створить довгострокову конкурентну перевагу на ринку праці після завершення війни.

Висновки до 3 розділу

У третьому розділі розроблено комплексну систему трансформації мотиваційного механізму управління персоналом ТОВ "Нова Пошта" для ефективного функціонування в умовах воєнного стану. Визначено одинадцять ключових критеріїв побудови ефективного мотиваційного механізму, що включають відповідність стратегічним цілям, справедливість та прозорість, індивідуалізацію підходів, комплексність впливу, економічну доцільність, гнучкість та адаптивність, мотивацію до розвитку, орієнтацію на командну роботу, забезпечення балансу між роботою та особистим життям, а також безперервність та системність функціонування.

Розроблено комплексну модель механізму використання методів прямої та непрямої мотивації персоналу, що включає п'ять взаємопов'язаних блоків: безпекову мотивацію, матеріальну винагороду, нематеріальне стимулювання, соціальний захист та блок управління і контролю. Оптимальне співвідношення між інвестиціями у безпекову мотивацію та іншими формами стимулювання визначено на рівні 67 відсотків до 33 відсотків. Безпекові надбавки мають становити від 20 до 60 відсотків базової заробітної плати залежно від рівня ризику. Впровадження моделі передбачає п'ять послідовних етапів від формування безпекової інфраструктури до налагодження системи безперервного моніторингу.

Здійснено прогнозування ефективності антикризової моделі на основі сценарного методу з розробкою трьох варіантів розвитку подій. Оптимістичний сценарій передбачає зростання чисельності персоналу до 32000-33000 осіб у 2026 році при збільшенні продуктивності на 35-40 відсотків та рентабельності до 35-38 відсотків. Реалістичний сценарій прогнозує зростання до 29000-30000 осіб при підвищенні продуктивності на 20-25 відсотків та рентабельності до 28-30 відсотків. Песимістичний сценарій допускає скорочення до 24000-25000 осіб при зростанні продуктивності на 15-20 відсотків та зниженні рентабельності до 18-20 відсотків. Імовірність реалізації сценаріїв оцінено як 25-50-25 відсотків. Зважений прогноз передбачає зростання чисельності до 28500-29000 осіб, підвищення продуктивності на 22-27 відсотків, зростання рентабельності до 27-29 відсотків та стабілізацію частки безпекових інвестицій на рівні 58-62 відсотків.

ВИСНОВКИ

Отримані результати дослідження дають змогу сформулювати наступні висновки:

1. Виявлено, що концепція людського розвитку та людського капіталу мають багато спільного, однак вони дещо не тотожні. Центральним елементом концепції людського розвитку є людський потенціал, який за своєю природою є ширшим поняттям, ніж людський капітал, оскільки охоплює не лише економічні, а й соціальні, культурні та особистісні аспекти розвитку людини.

2. Доведено, що сучасний етап розвитку економічних систем характеризується масштабною цифровою трансформацією підходів до управління людськими ресурсами, що передбачає впровадження HR-аналітики, автоматизації рекрутингу, електронних платформ навчання та систем управління ефективністю.

3. Встановлено, що людський розвиток в умовах воєнного стану зазнає фундаментальної трансформації, де домінуючим фактором мотивації стає забезпечення базових потреб працівників у безпеці, що вимагає перебудови традиційних мотиваційних систем з акцентом на фізичний захист, економічну стабільність, психологічну підтримку та соціальний захист персоналу.

4. Проаналізувавши людський потенціал України, можна зробити висновок, що попри складні умови воєнного стану, українські підприємства демонструють високу адаптивність до кризових викликів, про що свідчить досвід ТОВ «Нова Пошта», де чистий дохід збільшився у 2,6 рази, продуктивність праці зросла у 2,3 рази, а середньомісячна заробітна плата перевищила середню по Україні на 30%.

5. Проаналізувавши індекс розвитку людського потенціалу Запорізького регіону можна сказати, що регіональна диференціація потребує особливих підходів до мотивації персоналу з урахуванням рівня ризиків та специфіки умов функціонування підприємств у різних областях України.

6. Аналіз діяльності МК «Запоріжсталь» з приводу формування та розвитку людського персоналу, приводить до висновку, що діагностика мотиваційного механізму виявила його кардинальну трансформацію після початку повномасштабного вторгнення, коли безпекові інвестиції досягли 67% від загальних витрат на персонал, а співвідношення між непрямою та прямою безпековою мотивацією склало 2,2:1.

7. На сучасному етапі розвитку суспільства в Україні освіта має стратегічне значення для збереження та розвитку кадрового потенціалу, оскільки факторний аналіз виявив структуру безпекової компоненти мотивації: фізична безпека 47%, економічна безпека 31%, психологічна безпека 16%, соціальна безпека 6%, що підтверджує комплексний характер потреб працівників.

8. Запропоновано наступні напрямки державної освітньої політики: реформування мотиваційного механізму управління персоналом у воєнний час через впровадження комплексної моделі, що включає п'ять взаємопов'язаних блоків: безпекову мотивацію, матеріальну винагороду, нематеріальне стимулювання, соціальний захист та управління і контроль, з диференційованою системою безпекових надбавок від 20% до 60% базової заробітної плати.

9. Для вирішення проблеми тривалості життя в Україні пропонуємо наступне: використовувати розроблену антикризову модель мотивації персоналу, що за реалістичним сценарієм дозволить забезпечити зростання чисельності працівників до 29000-30000 осіб, підвищення продуктивності праці на 20-25%, зростання рентабельності до 28-30% та стабілізацію частки безпекових інвестицій на рівні 58-62%, що сприятиме збереженню кадрового потенціалу та готовності підприємства до швидкого масштабування після завершення воєнного стану.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Збрицька Т., Сорока О. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/687/660> (дата звернення: 05.12.2025).
2. Канцур І. Г., Кононова О. Є., Хмарська І. А. Управління персоналом в умовах цифрової економіки. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 103–108. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2022/19.pdf (дата звернення: 05.12.2025).
3. Хаврова К. С., Доброжан Д. О. Вплив цифровізації на процес управління персоналом. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 4. С. 92–96. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2902/2799> (дата звернення: 05.12.2025).
4. Обіход С. В. Інноваційні підходи до управління персоналом як фактор конкурентоспроможності у контексті глобальної нестабільності. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1 (107). С. 3–9. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/300250> (дата звернення: 05.12.2025).
5. Сочинська-Сибірцева І. М., Сторожук О. В., Доренська А. О. Новітні технології управління персоналом. 2023. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/c47fae69-ce21-4c73-aa99-a66ab31f7ab3/content> (дата звернення: 05.12.2025).
6. Лосєва Е., Дашко І. Сучасні тенденції розвитку управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4976/4922> (дата звернення: 05.12.2025).
7. Тимошенко В. Тенденції у сфері управління персоналом компаній в умовах трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2523/2441> (дата звернення: 05.12.2025).

8. Чикуркова А. Д., Ясінецька І. А., Фурман Д. Г. Система управління персоналом підприємств: передумови формування, сучасні тенденції розвитку і перспективи. 2023. 321 с. URL: <https://surl.li/xbnmsh> (дата звернення: 05.12.2025).
9. Малярчук Н. Сучасні виклики та можливості управління персоналом. *Економічні горизонти*. 2024. № 2–3 (28). С. 294–301. URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/312411/303842> (дата звернення: 05.12.2025).
10. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1966/1893> (дата звернення: 05.12.2025).
11. Пустовіт О. Г., Басюк Є. В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. 2021. URL: <http://rp.onmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/1345/7.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 05.12.2025).
12. Магас Н., Парфенюк Є., Стойко Г. Дослідження суті, форм, методів та ролі мотивації в управлінні персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1804/1739> (дата звернення: 05.12.2025).
13. Яхно Р. Мотивація персоналу та шляхи удосконалення. URL: <http://www.vtei.com.ua/doc/2021/26102021/1.pdf#page=507> (дата звернення: 05.12.2025).
14. Зайченко А. Р. Шляхи удосконалення мотивації та стимулювання праці персоналу підприємства. 2025. URL: <https://surl.li/uqeutl> (дата звернення: 05.12.2025).
15. Грідін О., Заїка С., Заїка О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1649/1586> (дата звернення: 05.12.2025).

16. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Шинкаренко А. В. Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур. 2021. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/7973/1/Grynko.pdf> (дата звернення: 05.12.2025).
17. Лугова В. М., Чуркін А. О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. 2022. URL: <https://surl.li/kbylml> (дата звернення: 05.12.2025).
18. Березюк Т. Психологічні механізми мотивації персоналу організації в умовах кризи. *Психологія: реальність і перспективи*. 2024. № 23. С. 5–12. URL: https://prap.rv.ua/index.php/prap_rv/article/view/400/333 (дата звернення: 05.12.2025).
19. Кутень С. І., Мартин О. М. Управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану: проблеми та механізм. 2023. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/12442/1/10.pdf> (дата звернення: 05.12.2025).
20. Савенко О. А., Шершенюк О. М., Бебешко М. А. Особливості управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. 2024. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/10442/1/%d0%a1%d0%b0%d0%b2%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be_2_2024.pdf (дата звернення: 05.12.2025).
21. Насад Н. В., Юрченко А. В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. №1-2. С.5658. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2817/2718> (дата звернення: 05.12.2025).
22. Замлинський В., Скрипник Н., Федака В. Управління персоналом в умовах воєнного стану: інтеграція цифрових технологій. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 338.1. С. 555–563. URL: <https://surl.lt/zievzx> (дата звернення: 05.12.2025).

23. Шаповал О. Мотиваційний механізм регулювання системи управління персоналом. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 153–156. DOI: 10.32782/2224-6282/189-28
24. Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8345> (дата звернення: 05.12.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.69
25. Дячков Д., Потапук І., Капко В., Тронеvський В. Мотиваційний механізм управління персоналом підприємства як засіб забезпечення кадрової безпеки. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 340 (2). С. 495–500. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-340-78
26. Чорнодід І. С., Василюк Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-08/2022-6-04-08> (дата звернення: 05.12.2025).
27. Фінансова звітність ТОВ "Нова Пошта" за 2020 рік. URL: <https://surl.lt/zievzx>
28. Фінансова звітність ТОВ "Нова Пошта" за 2021 рік. URL: <https://surl.lt/zievzx>
29. Фінансова звітність ТОВ "Нова Пошта" за 2022 рік. URL: <https://surl.lt/zievzx>
30. Фінансова звітність ТОВ "Нова Пошта" за 2023 рік. URL: <https://surl.lt/zievzx>
31. Фінансова звітність ТОВ "Нова Пошта" за 2024 рік. URL: <https://surl.lt/zievzx>
32. Саркісян Н. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 3 (39). С. 173–181. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/319115/309430> (дата звернення: 05.12.2025).

33. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. URL: <https://www.reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-07-04/2024-12-07-04> (дата звернення: 05.12.2025).

34. Ананьєва О., Халілов В. Економічна діагностика ефективності управління персоналом підприємств в умовах цифровізації та військових викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 3 (79). С. 80–87. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/1071/1061> (дата звернення: 05.12.2025).

35. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4 (51). С. 104–109. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1085/1038> (дата звернення: 05.12.2025).

36. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3672/3602> (дата звернення: 05.12.2025).

37. Кульчицький І. І. Цифрова економіка та економічна безпека підприємства: стратегії управління. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 6. DOI: 10.5281/zenodo.14575016

38. Мельниченко С., Лосіцька Т., Беляєва Н. Цифровізація системи HR-менеджменту підприємства в контексті глобалізаційних змін. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 6 (41). С. 534–543. URL: <https://fkdn.net.ua/index.php/fkd/article/view/3539> (дата звернення: 05.12.2025).

39. Хаврова К. С., Доброжан Д. О. Вплив цифровізації на процес управління персоналом. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 4. С. 92–96. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2902/2799> (дата звернення: 05.12.2025)

40. Гудзь М.В. Розвиток персоналу в умовах диджиталізації: рівень цифрової компетентності та важливість його зростання. *Проблеми системного підходу в економіці*. Випуск № 2 (91), 2023.С.111-118 URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-2-14>

41. Гудзь М.В. Ринок праці України: тенденції в умовах війни та актуалізація проблеми безробіття. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту: Економічні науки* . Випуск № 1 (89), 2023.С.8 – 20 DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2023-1.89.01>

42. Гудзь М.В., Стародуб К.О. Впровадження інноваційних технологій управління персоналом на металургійному підприємстві. *Економічний вісник Донбасу*.2024. № 3(77). С.160-168. URL: <http://www.evd-journal.org/download/2024/3/21-Gudz.pdf>

43. Гудзь М.В. Управління персоналом організацій в умовах поведінкової економіки. *Prospective global scientific trends: Monographic series «European Science» — Karlsruhe, Germany, 2024*.Book 29. Part 3. 271p. P.87-115, P.249-254. URL: <https://desymp.promonograph.org/index.php/sge/issue/view/sge29-03/sge29-03>

44. Gerlach Iryna, Vlasenko Yurii, Gudz Maryna, Sokolov Andrii, Bilenko Olena. The EU labor market: trends and patterns for candidate countrie. online journal modelling the new Europe No. 43 / 2023, s.32-66 DOI: 10.24193/OJMNE.2023.43.03 URL:<https://surl.lt/bhdcho>

ДОДАТОК А

Організаційна структура управління ТОВ "Нова Пошта" з виділенням системи управління персоналом

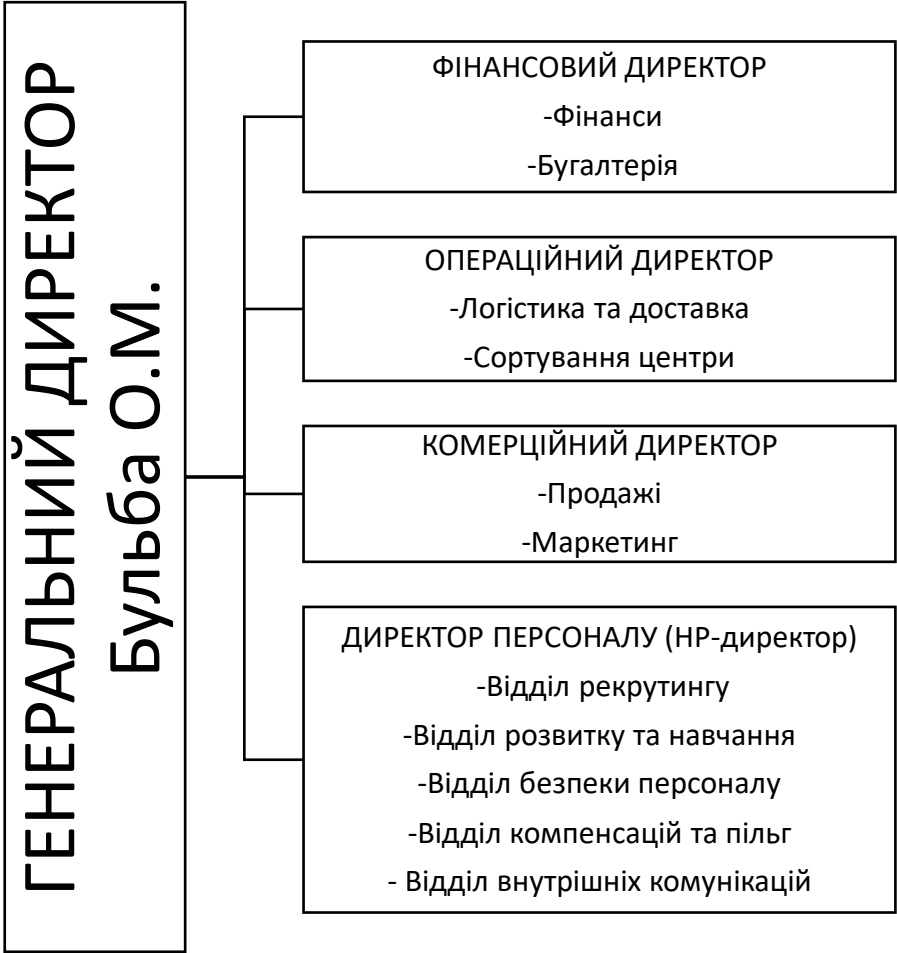


Рисунок А.1 – схема організаційної структури

Таблиця А.1 - Чисельність персоналу за підрозділами станом на 2024 рік

Підрозділ	Кількість, осіб	Частка, %	Середня ЗП, тис. грн
Операційний персонал (кур'єри, водії)	18500	67,3	28,5
Працівники відділень	5200	18,9	22,0
Персонал сортувальних центрів	2100	7,6	26,0
Адміністративний персонал	950	3,5	35,0
Менеджмент середньої ланки	580	2,1	48,0
Топ-менеджмент	75	0,3	115,0
HR-служба та безпека	104	0,4	42,0
Всього	27509	100,0	30,6

Структура HR-служби ТОВ "Нова Пошта"

1. Відділ рекрутингу та адаптації (28 осіб)
 - Група масового підбору - 15 осіб
 - Група підбору спеціалістів - 8 осіб
 - Група адаптації новачків - 5 осіб
2. Відділ розвитку та навчання (22 особи)
 - Корпоративний університет - 12 осіб
 - Група тренінгів та сертифікації - 10 осіб
3. Відділ безпеки персоналу (26 осіб)
 - Група фізичної безпеки - 12 осіб
 - Група психологічної підтримки - 10 осіб (психологи)
 - Охорона праці - 4 особи
4. Відділ компенсацій та пільг (18 осіб)
 - Група розрахунку ФОП - 10 осіб
 - Група соціальних програм - 8 осіб
5. Відділ внутрішніх комунікацій (10 осіб)
 - Корпоративні медіа - 6 осіб
 - Івент-менеджмент - 4 особи
 - Загалом HR-служба: 104 особи (0,38% від загальної чисельності)

Таблиця Б.2 - Розподіл повноважень у системі управління персоналом

Рівень управління	Функції у сфері управління персоналом	Ключові рішення
Генеральний директор	Затвердження кадрової стратегії, бюджету на персонал	Призначення топ-менеджерів, стратегічні ініціативи
Директор з персоналу	Реалізація кадрової політики, управління HR-службою	Системи мотивації, програми розвитку, безпекові заходи
Керівники підрозділів	Оцінка персоналу, розвиток команд	Преміювання, просування, навчання підлеглих
HR-фахівці	Операційні HR-процеси	Підбір, адаптація, навчання, розрахунки

Таблиця Б.3 - Ключові показники ефективності HR-служби

Показник	2024 факт	Цільове значення 2025
Час закриття вакансій, днів	45	35
Вартість найму 1 працівника, грн	18500	16000
Коефіцієнт плинності кадрів, %	22,0	18,0
Задоволеність персоналу, бал (1-10)	6,8	7,5
Охоплення навчанням, %	35	50
Середні години навчання на рік	22	35

Особливості організаційної структури в умовах воєнного стану

1. Створено Кризовий штаб з персоналу у складі:

- Директор з персоналу (керівник)
- Керівник відділу безпеки персоналу
- Представники регіональних підрозділів
- Юрист з трудового права

Функції штабу:

- Оперативне реагування на кризові ситуації
- Координація евакуації персоналу
- Розподіл екстреної допомоги
- Коригування безпекових заходів

2. Розширено функції відділу безпеки персоналу:

- Моніторинг безпекової ситуації у регіонах
- Координація з військовими адміністраціями
- Організація укриттів
- Забезпечення ЗІЗ
- Психологічна підтримка 24/7

3. Впроваджено матричну структуру для проектів:

- Проектні команди з відновлення після обстрілів
- Команди підтримки евакуйованих працівників
- Команди адаптації до гібридної роботи
- Регіональна структура управління персоналом

Таблиця Б.4 - Розподіл персоналу за регіонами та рівнями ризику

Регіон	Кількість персоналу	Рівень ризику	HR-менеджер на регіон
Західна Україна	8250 (30%)	Низький	3
Центральна Україна	9625 (35%)	Середній	4
Південна Україна	5502 (20%)	Середній	3
Східна Україна	4132 (15%)	Високий	2
Всього	27509 (100%)	-	12

Цифрові інструменти управління персоналом

1. Впроваджені системи:
2. HRM-система для обліку персоналу
3. ATS (Applicant Tracking System) для рекрутингу
4. LMS (Learning Management System) для навчання
5. Performance Management System для оцінки
6. Мобільний додаток для комунікацій з персоналом
7. Система моніторингу безпеки та локації працівників
8. Інвестиції в HR-tech: 45 млн грн у 2024 році

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 - Структура антикризової моделі мотиваційного механізму управління персоналом в умовах воєнного стану

Блок моделі	Компоненти	Методи реалізації	Частка у загальних витратах на персонал, %	Цільові показники
Блок безпекової мотивації	Фізична безпека	Облаштування укриттів, ЗІЗ, евакуація	31-33	100% працівників забезпечені
	Економічна безпека	Безпекові надбавки, компенсації	21-23	Диференціація 0,2-2,5
	Психологічна безпека	Психологічна підтримка	11-12	Доступ 24/7 для всіх
	Соціальна безпека	Підтримка сімей, страхування	4-5	Охоплення 80% персоналу
Блок матеріальної винагороди	Базова оплата праці	Конкурентні оклади	18-20	+25-30% до ринку
	Змінна частина	Премії, бонуси за КПЕ	5-7	15-20% від базової ЗП
	Одноразові виплати	Винагороди за досягнення	2-3	За потребою
Блок нематеріального стимулювання	Визнання досягнень	Публічне визнання, нагороди	1-2	Щоквартально
	Розвиток та навчання	Тренінги, курси, сертифікація	2-3	40 год/рік на працівника
	Корпоративна культура	Командні заходи, комунікації	1-2	Щомісячні активності
Блок соціального захисту	Медичне страхування	Розширене страхування для сімей	2-3	100% працівників
	Підтримка сімей військових	Збереження місць, виплати	1-2	Всі сім'ї військових
	Освітні програми	Стипендії для дітей працівників	1-2	За заявками
Блок управління та контролю	Моніторинг ефективності	КПЕ, опитування, аналітика	1-2	Щоквартальний моніторинг
	Зворотний зв'язок	Канали комунікації, обробка пропозицій	0,5-1	Відповідь протягом 48 год
Разом			100	Досягнення цільових показників