

УДК 331.101.3:005.96:355.01

DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2026-17-25>

Гудзь М.В.

доктор економічних наук, професор,  
Національний університет «Запорізька політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1454-4987>

Корельська К.Д.

магістр,  
Національний університет «Запорізька політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6848-5093>

## БЕЗПЕКОВА КОМПОНЕНТА В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У статті досліджено безпекову компоненту як ключовий елемент системи мотивації персоналу підприємств в умовах воєнного стану. Обґрунтовано, що повномасштабна війна зумовила трансформацію традиційних мотиваційних підходів із переорієнтацією на потреби працівників у безпеці стабільності та соціальному захисті. Визначено зміст та структуру безпекової мотивації, яка охоплює фізичну, економічну, психологічну та соціальну безпеку. На основі аналізу діяльності ТОВ «Нова Пошта» доведено, що поєднання прямих матеріальних компенсацій із непрямыми безпековими заходами сприяє зростанню продуктивності праці та утриманню персоналу. Зроблено висновок, що безпекова компонента є системоутворюючим чинником економічної стійкості підприємств в умовах війни та невизначеності.

**Ключові слова:** управління організацією, мотивація персоналу, безпека, пряма і непряма мотивація, комплексний аналіз.

Gudz Maryna, Korelska Kateryna

National University "Zaporizhzhya Polytechnic"

## THE SECURITY COMPONENT IN THE SYSTEM OF PERSONNEL MOTIVATION AT ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW

The article examines the security component as a key element of the personnel motivation system of enterprises under martial law. It is determined that the conditions of the full-scale armed aggression of the Russian Federation against Ukraine have led to a radical change in employees' value orientations and shifted the focus of motivational mechanisms from material incentives to ensuring physical, economic, psychological, and social security. The transformation of the security component of personnel motivation from an auxiliary factor into a system-forming factor for retaining human resources and ensuring the sustainability of enterprise operations is substantiated. Based on an analysis of scientific approaches, modern instruments of security-based motivation are generalized, and the lack of universal solutions for enterprises operating in frontline regions is identified. The research methodology is based on a comprehensive approach to analyzing direct and indirect security incentives using structural-logical, comparative, factor, and regional analysis. The empirical basis of the study is formed using the example of Nova Poshta LLC as a system-forming enterprise in the transport, logistics, and e-commerce sectors. The dynamics of direct and indirect security investments, their structure by types of security and regions of the company's presence, are analyzed. It is established that indirect security instruments aimed at creating a genuinely safe working environment prevail in the motivation structure, which positively affects labor productivity and staff stability. A positive relationship between the scale of security investments and the economic performance of the enterprise is revealed. At the same time, a slowdown in the growth rate of security expenditures is recorded, indicating the transition of the motivation system to a stage of optimization and balancing. It is concluded that security-based motivation under martial law is an important tool for preserving human capital, increasing adaptability, and ensuring the economic resilience of enterprises, and should be integrated into long-term human resource management systems in the context of post-war recovery.

**Keywords:** organizational management, personnel motivation, security, direct and indirect motivation, comprehensive analysis.

**Постановка проблеми.** Початок повномасштабної збройної агресії російської федерації проти України у лютому 2022 року зумовив глибокі трансформаційні процеси у функціонуванні вітчизняних підприємств, насамперед у сфері управління персоналом. В умовах воєнного стану різко зросла нестабільність ринку праці, посилилися міграційні процеси, мобілізаційні обмеження та конкуренція за трудові ресурси, що суттєво ускладнило забезпечення кадрової безперервності та ефективності діяльності підприємств. Особливо гостро ці проблеми проявилися на підприємствах елек-

тронної комерції та транспортно-логістичної сфери, які виконують критично важливі функції з підтримання економічної стійкості держави та забезпечення життєдіяльності населення.

За умов війни традиційні інструменти мотивації персоналу, орієнтовані переважно на матеріальне стимулювання, кар'єрне зростання та професійний розвиток, втратили значну частину своєї результативності. Пріоритетними для працівників стали потреби у фізичній, економічній та психологічній безпеці, стабільності зайнятості та соціальних гарантіях, що обу-



мовило необхідність перегляду структури та змісту мотиваційних систем підприємств. За цих умов безпекова компонента мотивації персоналу набула системоутворювального значення, трансформувалась із допоміжного елементу стимулювання у ключовий чинник утримання та залучення трудових ресурсів. Вона охоплює комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на забезпечення безпечних умов праці, мінімізацію ризиків для життя і здоров'я працівників, надання психологічної підтримки та гарантування соціального захисту персоналу і членів їхніх родин. Актуальність даного дослідження зумовлена об'єктивною необхідністю наукового обґрунтування місця та ролі безпекової компоненти в системі мотивації персоналу підприємств в умовах воєнного стану. Традиційні підходи до мотивації виявляються недостатніми в ситуації постійних загроз, високої невизначеності та емоційного виснаження персоналу, що потребує трансформації методів управління кадрами із посиленням акценту на безпеку як базу мотиваційну цінність.

Наукове осмислення механізмів інтеграції безпекової компоненти у систему мотивації персоналу дозволить розробити ефективні управлінські рішення, спрямовані на підвищення продуктивності праці, збереження людського капіталу, зміцнення психологічної стійкості трудових колективів та забезпечення адаптивності підприємств до функціонування в екстремальних умовах воєнного часу і в період післявоєнного відновлення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Переважна більшість вітчизняних дослідників проблеми мотивації персоналу підприємств в умовах війни наголошує на пріоритетному використанні безпекового чинника мотивації та нематеріальних форм мотивації. А. Сербенівська, Д. Лебідь розкривають поняття внутрішнього і зовнішнього регресу мотивації, спричиненого наслідками війни в Україні [1], Н. Горбаль та К. Мельничук зосереджують увагу на дослідженні демотивуючих факторів: «несправедлива оплата праці, відсутність визнання та сенсу у поставлених завданнях» [2, с. 112–113].

О. Серета та Н. Швець вказують, що менеджменту підприємств, окрім матеріальних стимулів, в умовах війни варто проактивно використовувати мотиваційні інструменти з метою «зменшення впливу негативних емоцій, почуттів та тривожності на людину та її робочі процеси» [3, с. 231]. Зокрема, В. Котковський, Б. Самородов, А. Чхеайло – «психологічну підтримку, віддалений або гібридний формат роботи, надання компанією медичного страхування, безоплатного навчання [4, с. 233]; Н. Горбаль та К. Мельничук пропонують у якості способу підвищення мотивації працівників українських підприємств під час кризи «метод гейміфікації, який підвищує професійну самооцінку працівника, задоволення від роботи, відчуття важливості виконаної роботи, успіху, а також створює бажання працювати старанніше та краще» [2, с. 112–113]; Г. Мутерко, Д. Михальов – шляхом активізації освітньо-кваліфікаційної компоненти – «навчитися новому, підвищити власну кваліфікацію, опанувати нові навички та розширити перелік компетенцій» [5, с. 445; 6]. А. Костишина у якості інструменту мотиваційного управління вбачає компенсаційний пакет, який «бути адаптовані до потреб працівників, враховувати умови

воєнного часу та сприяти залученню та утриманню талановитого персоналу» [7, с. 121]. В. Волобоев пропонує для підприємств, які постраждали від війни, модель «розпорошеної команди», що включає такі елементи: «кризове управління, забезпечення безпеки, психологічну підтримку, інклюзивне лідерство, забезпечення ресурсами, адаптацію робочих процесів до віддалених форматів, індивідуальну мотивацію з урахуванням місця розташування та моніторинг діяльності» [8, с. 49].

Попри широкий спектр публікацій за тематикою, відкритим залишається адаптований для кожного підприємства, зокрема на прифронтових територіях, аналітичний підхід до мотивації персоналу та адресна розробка комплексу заходів мотивування персоналу безпекового характеру.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Мета роботи – комплексний аналіз безпекової компоненти мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану.

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 родинками. Комплексний характер дослідження безпекової компоненти включає методи структурно-логічного та порівняльного аналізу чинників фізичної, економічної, психологічної та соціальної безпеки, статистичний, факторний аналіз, методи індукції, способи класифікації тощо. Методика дослідження базується на комплексному підході до аналізу місця і ролі безпекової компоненти мотивації персоналу підприємств в умовах воєнного стану і включає структурний аналіз – фізична безпека, економічна безпека, психологічна безпека, соціальна безпека і включає аналіз ефективності безпекової мотивації персоналу; регіональний аналіз – територіальний аналіз розподілу безпекових інвестицій за рівнями ризику; аналіз динаміки темпів зростання компонентів безпекової мотивації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Безпекова компонента в системі мотивації персоналу, як категорія менеджменту, розглядається нами в широкому та вузькому контексті. Широкий контекст визначається безпековою політикою підприємства. В літературі зустрічається також словосполучення «безпека підприємницької діяльності» [9], класичним проявом якої є релокація бізнесу з ТОТ чи прифронтових територій, за якої ті чи інші рішення приймаються виходячи із рівня ризику – воєнного, інфраструктурного, логістичного, фінансового, кадрового, ринкового. Тобто це – комплекс управлінських рішень, заходів, дій з організації діяльності підприємства, виходячи із впливу ваги ризику як домінанти факторів і умов функціонування бізнесу, зокрема на прифронтових територіях.

Вузьке значення безпекової компоненти в системі мотивації стосується провідного фактору виробництва – персоналу, який трансформується з даного статусу у базовий актив підприємницького капіталу. Відтак, нею є сукупність управлінських рішень щодо фізичної, психологічної, соціальної безпеки працівників, що є критично важливим через травматичний досвід війни, постійну небезпеку і невизначеність.

За своєю структурою безпекова компонента мотивації персоналу в умовах воєнного стану реалізується завдяки комплексу заходів із забезпечення безпеки, заходів підтримуючого характеру та заходів із підвищення значимості своєї праці. Саме тому одна із особливостей управління безпековою складовою мотивації персоналу в період війни полягає у зміщенні пріоритетів – із матеріальної компоненти (пряма мотивація), яка забезпечує виживання на рівні мінімальної стабільності, у бік моральної компоненти (непряма мотивація) – прозорості рішень, моральної підтримки і психологічної безпеки, особистої і довірливої комунікації, визнання та підтримки соціальної активності працівників, гнучкості в організації робочого дня і операційного процесу тощо.

У роботі Ю. Турянського, І. Свидрук, О. Гнилянської акцентується на необхідності психологічної підтримки, мотивації та активізації діяльності персоналу в умовах воєнного конфлікту [10]. Дослідники Носань Н., Зачосова Н., Гапоненко Н. розширюють цей перелік ефективних форм мотивації персоналу, додаючи довгострокові контракти, участь у прибутках компанії, збільшення відпусток, додаткові соціальні гарантії (медичне страхування для працівника та членів його родини, безкоштовні медичні огляди у приватних медичних закладах), оплата відпочинку та освітніх заходів [11], а В. Ткаченко до підтримки працівників у прифронтових регіонах долучає також організацію тимчасового переміщення персоналу та активізацію соціальної відповідальності бізнесу у волонтерських проєктах, підтримка ЗСУ, створення фондів допомоги постраждалим, інвестування у стійкість внутрішніх процесів [12].

ТОВ «Нова пошта» обрано у якості об'єкту дослідження, оскільки є системоутворюючим підприємством транспортно-логістичної та e-commerce сфери і безупинно функціонує в умовах підвищених воєнних ризиків. Масштаб, територіальна диференціація діяльності та інституціоналізована система прямих і непрямих безпекових інвестицій у персонал роблять її репрезентативним прикладом для аналізу ролі безпекової компоненти в мотивації працівників в умовах воєнного стану. 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.

Пряма мотивація з урахуванням безпекової компоненти реалізується через систему надбавок, доплат та компенсацій за роботу в умовах підвищеного ризику.

Аналіз динаміки витрат на оплату праці у розрізі факторів безпеки дозволяє оцінити масштаби фінансових інвестицій компанії у забезпечення прямої матеріальної мотивації через безпекову складову (табл. 1).

Аналіз даних табл. 1 відображає істотні трансформації у структурі витрат на винагороду персоналу з моменту початку воєнних дій. Протягом 2021 р. 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 р. 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 млн грн. У середньому один співробітник одержував додатково приблизно 1,6 тис. грн щомісяця як відшкодування за діяльність у небезпечних умовах.

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

Непряме стимулювання через безпекову компоненту 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 (табл. 2).

Аналіз показників структури непрямої безпекової мотивації демонструють ще більш драматичне зростання порівняно з прямою матеріальною компенсацією. У 2022 р. компанія інвестувала за оцінками близько 1,2 млрд грн. у заходи непрямої безпекової мотива-

Таблиця 1  
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	–

Джерело: розраховано авторами за даними [13; 14; 15; 16]

ції, 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 тис. грн. або біля 3,6 тис. грн. щомісяця.

У 2023 р. обсяг інвестицій у непряму безпеку мотивацію зріс більш, ніж учетверо до 5,3 млрд грн, що відображало як розширення переліку заходів безпеки, так і підвищення їх якості та доступності для персоналу. Витрати на одного працівника досягли 201,3 тис. грн або 16,8 тис. грн 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 р. інвестиції у непряму безпеку мотивацію продовжували зростати до 5,6 млрд грн., 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 (табл. 3).

Комплексний аналіз виявляє масштабну трансформацію мотиваційного механізму з акцентом на безпекову компоненту в умовах війни. У 2021 р. безпекові інвестиції фактично були відсутні у загальній структурі витрат на персонал. У 2022 р. компанія інвестувала 1,73 млрд грн у безпекову мотивацію, що становило 26,8 відсотка від загальних витрат на персонал. При цьому співвідношення між непрямою та прямою безпековою мотивацією складало 2,24 до одного, що означає більш ніж подвійне перевищення інвестицій

у створення безпечних умов праці над прямими компенсаційними виплатами.

У 2023 р. безпекові інвестиції зросли більш, ніж учетверо до 7,42 млрд грн, що становило вже 72,7 відсотка від загальних витрат на персонал, тобто майже три чверті всіх інвестицій компанії у людський капітал було спрямовано на забезпечення безпеки працівників. У розрахунку на одного працівника безпекові інвестиції досягли 282 тис. грн. або 23,5 тис. грн. щомісяця, що перевищувало середньомісячну заробітну плату працівників у допандемічний 2021 рік. У 2024 р. загальні безпекові інвестиції продовжували зростати до 8,13 млрд грн, хоча їх частка у витратах на персонал дещо знизилася до 67,0 відсотків через випереджаче зростання базової оплати праці. У цьому контексті Білецька І. та Сабецька Т. вказують на двоетапну систему формування мотиваційних механізмів управління персоналом підприємства в умовах нестабільності - «Залучення і стабілізація» та «Заохочення і розвиток» через розвиток матеріальних і нематеріальних стимулів [15, с. 191].

Ефективність безпекової мотивації оцінюється через її вплив на результативність діяльності персоналу, стабільність кадрового складу та фінансові показники підприємства. Аналіз результативності безпекової мотивації, представлений у табл.4, характеризує взаємозв'язок між безпековими інвестиціями та результатами діяльності.

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 тис. грн на працівника у 2021 р. до 1627,9 тис. грн у 2024 р. Це зростання відбувалося паралельно з масштабними інвестиціями у безпекову мотивацію, що дозволяє припустити

Таблиця 2

## 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	–

Джерело: розраховано авторами за даними [13; 14; 15; 16]

Таблиця 3

## Аналіз стану безпекової мотивації персоналу ТОВ «Нова Пошта» у 2021–2024 рр.

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	–

Джерело: розраховано авторами за даними [13; 14; 15; 16]

Таблиця 4

## Аналіз ефективності безпекової мотивації персоналу ТОВ «Нова Пошта» у 2021–2024 рр.

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	–

Джерело: розраховано авторами за даними [13; 14; 15; 16]

наявність позитивного кореляційного зв'язку. Працівники, які відчувають турботу компанії про їхню безпеку та отримують адекватну компенсацію за роботу в небезпечних умовах, демонструють вищу віддачу та продуктивність.

З іншого боку, коефіцієнт віддачі безпекових інвестицій демонструє негативну динаміку. У 2022 р. кожна гривня інвестицій у безпекову мотивацію генерувала 13,66 грн доходу, що свідчило про високу економічну ефективність цих витрат. Проте у 2023 р. цей показник різко впав до 4,91, що відображало як зростання масштабів безпекових інвестицій, так і певне зниження їх граничної ефективності. У 2024 р. 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 коп. у 2022 р. до 18,15 коп. у 2024 р., 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 протягом 2021–2023 рр. Проте, у 2024 р. 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 за критерієм видів забезпечуваної безпеки: фізичної, економічної, психологічної та соціальної безпеки працівників (табл. 5).

Структурний аналіз виявляє пріоритетність фізичної безпеки у системі безпекової мотивації, на яку припадає біля 47 відсотків всіх інвестицій протягом 2022–2024 рр. 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 млн грн у 2022 р. до 3,8 млрд грн у 2024 р., що відображає масштабність заходів з забезпечення захисту працівників. В межах заходів психологічної та соціальної безпеки мотивації персоналу у відділеннях ТОВ «Нова пошта» створюються зони безпеки, облаштовуються укриття на терміналах, видалення з системи мотивації працівників тих показників, на які впливають втрати робочого часу під час тривоги, створення психологічного клубу «Я поряд», де співробітники можуть обговорювати питання, які їх хвилюють, реалізація проекту «Доставка гарних новин» для співробітників, який передбачає приємний сюрприз для співробітника, якого номінували колеги на доставку такої новини (подарунок, приємна емоція тощо), організація роботи клубів за інтересами, створення Клубу лагідної українізації «ЛЮ українську», продовження функціонування бігового клубу [13, с. 107].

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

Таблиця 5

## 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

Джерело: розраховано авторами за даними [13; 14; 15; 16]

16 відсотків та обсягом інвестицій 1,3 млрд грн у 2024 р. 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, представлений у табл. 6, 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 р. склало 3,05 млрд. грн. Це найбільш критична категорія персоналу, від якої залежить функціонування компанії у найбільш складних умовах. 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 млрд. грн. у 2024 р. 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 р. 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 табл. 7, що характеризує швидкість розвитку окремих елементів безпекової складової мотиваційної системи.

Аналіз динаміки виявляє сталий тренд інтенсивного 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 р. інвестиції у психологічну підтримку зросли майже у п'ять разів порівняно з 2022 р., 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 р. порівняно з 2023 р.

Таблиця 6

## 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

Джерело: розраховано авторами за даними [13; 14; 15; 16]

Таблиця 7

## Аналіз динаміки темпів зростання компонентів безпекової мотивації у 2022–2024 рр.

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

Джерело: розраховано авторами за даними [13; 14; 15; 16]

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 р. порівняно з 2023 р. 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 р. до 109,5 відсотка у 2024 р., що відображає перехід від стрімкого нарощування безпекових інвестицій до їх планомірного підтримання та оптимізації.

**Висновки.** У результаті дослідження встановлено, що в умовах воєнного стану безпекова компонента набуває системоутворювального значення у мотиваційному механізмі управління персоналом, трансформуючись із допоміжного елементу у ключову складову. Доведено, що за умов підвищених загроз життю, здоров'ю та соціально-економічній стабільності працівників традиційні інструменти мотивації втрачають ефективність, поступаючись комплексній системі безпекових стимулів, орієнтованих на задоволення базових потреб у захищеності та стабільності. На прикладі ТОВ «Нова пошта», підприємства транспортно-логіс-

тичної та e-commerce сфери, встановлено, що ефективна мотивація персоналу ґрунтується на поєднанні прямих матеріальних компенсацій за роботу в небезпечних умовах із непрямими інструментами, спрямованими на формування безпечного виробничого середовища, психологічну підтримку та соціальний захист.

Виявлено, що у структурі безпекової мотивації домінують непрямі інструменти, частка яких перевищує обсяги прямих компенсацій, що свідчить про орієнтацію підприємств на довгострокове забезпечення реальної безпеки праці. Структурний аналіз показав пріоритетність фізичної безпеки персоналу, водночас зростання ролі психологічної та економічної безпеки підтверджує необхідність комплексного підходу до мотивації з урахуванням впливу хронічного стресу. Дослідження підтвердило позитивний взаємозв'язок між безпековими інвестиціями, продуктивністю праці та стабільністю кадрового складу. Уповільнення темпів зростання безпекових витрат у 2024 р. свідчить про перехід системи мотивації до стадії стабілізації та оптимізації. Загалом безпекова компонента виступає важливим чинником економічної стійкості, кадрової стабільності та адаптивності підприємств в умовах воєнної невизначеності.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням моделей інтеграції безпекової мотивації у довгострокові системи управління персоналом у контексті післявоєнного відновлення.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану, *Empirio*. 2024. № 1 (1). С. 122–30. DOI: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.122-130>
2. Горбаль Н. І., Мельничук К. Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств під час кризи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: *Менеджмент та бізнес*. 2023. № 7. С. 107–119. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2023.01.107>
3. Середа О. Г., Швець Н. М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 11. С. 229–232. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11/53>
4. Котковський В., Самородов Б., Чхеайло А. Управління людськими ресурсами в умовах війни: мотивація, шляхи і способи ефективного застосування особистісного потенціалу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). С. 228–235. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-34>
5. Мутерко Г., Михальов Д. Розробка комплексної стратегії мотивації персоналу для підприємств в умовах воєнного та післявоєнного стану в Україні, *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35. № 1. С. 439–449. DOI: <https://doi.org/10.35774/esopa2025.01.439>
6. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141>
7. Костишина А. І. Політика компенсації в системі мотиваційного управління: аспекти формування в контексті трудових трансформацій та війни. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2025. № 5. С. 114–126. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.5.9>
8. Волобєєв В. Управління розосередженими командами, що постраждали від війни. *Вісник Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника*. 2025. № 12, вип. 2. С. 43–54. DOI: <https://doi.org/10.15330/jpnu.12.2.43-54>
9. Верхоглядова Н.І. Особливості управління безпекою підприємницької діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-56>
10. Турянський Ю. І., Свидрук І. І., Гнилянська О. В. Соціально-психологічні аспекти гарантовання безпеки діяльності персоналу в умовах війни. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. *Економічні науки*. 2024. № 75. С. 42–50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-75-05>
11. Носань Н., Зачосова Н., Гапоненко Н. Використання мотивації персоналу як технології управління кадровою безпекою бізнесу в системі менеджменту підприємницької діяльності. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2024. № 3 (99). С. 34–38. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.3.6>
12. Ткаченко В. Мотивація персоналу та соціальна відповідальність бізнесу в умовах воєнного стану: вплив на ефективність операційної діяльності. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15336234>
13. Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» за 2021 рік. URL: <https://surl.cc/vgujvn>
14. Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» за 2022 рік. URL: <https://surl.li/whwazc>
15. Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» за 2023 рік. URL: <https://surl.li/dtjrb>
16. Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» за 2024 рік. URL: <https://surl.li/jcmgyy>
17. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4 (51). С. 104–109. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>

18. Білецька І., Сабецька Т. Напрями та засоби вдосконалення мотивації праці в системі менеджменту персоналу підприємств в умовах нестабільності. *Development Service Industry Management*. 2024. № 2. С. 189–194. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(28\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(28))

## REFERENCES

1. Serbenivska A., Lebid D. (2024). Aktualni problemy motyvatsii personalu na pidpriemstvakh z urakhuvanniam osoblyvostei voiennoho stanu [Current issues of staff motivation in enterprises, taking into account the peculiarities of martial law], *Empirio*, no 1 (1), pp. 122–130. DOI: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.122-130>
2. Horbal, N. I., Melnychuk, K. Yu. (2023). Pidvyshchennia motyvatsii pratsivnykiv ukrainskykh pidpriemstv pid chas kryzy [Increasing the motivation of Ukrainian enterprise employees during the crisis]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politehnika". Seriya: Menedzhment ta biznes*, no. 7 (1), pp. 107–119. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2023.01.107>
3. Sereda O.H., Shvets N.M. (2023). Aktualni pytannia motyvatsii pratsivnykiv v umovakh voiennoho stanu [Current issues of employee motivation in conditions of martial law]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, no. 11, pp. 229–232. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11/53>
4. Kotkovskiy, V., Samorodov, B., Chkheailo, A. (2024). Upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh viiny: motyvatsiia, shliakhy i sposoby efektyvnoho zastosuvannia osobystisnoho potentsialu [Human resource management in wartime: motivation, ways and means of effectively utilising personal potential]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no 3 (50), pp. 228–235. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-34>
5. Muterko H., Mykhalov D. (2025). Rozrobka kompleksnoi stratehii motyvatsii personalu dlia pidpriemstv v umovakh voiennoho ta pislivoiennoho stanu v Ukraini [Development of a comprehensive staff motivation strategy for enterprises in conditions of martial law and post-war situation in Ukraine], *Ekonomichni analiz*, is. 35, no. 1, pp. 439–449. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.439>
6. Muterko H., Mykhalov, D. (2024). Osoblyvosti motyvatsii personalu pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu [Features of staff motivation in enterprises in conditions of martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141>
7. Kostyshyna A. I. (2025). Polityka kompensatsii v systemi motyvatsiinoho upravlinnia: aspekty formuvannia v konteksti trudovykh transformatsii ta viiny [Compensation policy in the incentive management system: aspects of formation in the context of labour transformations and war]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, no. 5, pp. 114–126. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.5.9>
8. Voloboiev V. (2025). Upravlinnia rozoseredzhenymy komandamy, shcho postrazhdaly vid viiny [Management of dispersed teams affected by war]. *Visnyk Prykarpatskoho natsionalnoho universytetu imeni Vasylia Stefanyka*, is. 12, no. 2, pp. 43–54. DOI: <https://doi.org/10.15330/jpnu.12.2.43-54>
9. Verkhohliadova N.I. (2022). Osoblyvosti upravlinnia bezpekoiu pidpriemnytskoi diialnosti v umovakh voiennoho stanu [Features of managing the security of entrepreneurial activity in conditions of martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-56>
10. Turianskyi, Yu. I., Svydruk, I. I., Hnylianska, O. V. (2024). Sotsialno-psykholohichni aspekty harantovannia bezpeky diialnosti personalu v umovakh viiny [Socio-psychological aspects of ensuring the safety of personnel in conditions of war]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 75, pp. 42–50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-75-05>
11. Nosan, N., Zachosova, N., Haponenko, N. (2024). Vykorystannia motyvatsii personalu yak tekhnolohii upravlinnia kadrovoiu bezpekoiu biznesu v systemi menedzhmentu pidpriemnytskoi diialnosti [The use of personnel motivation as a technology for managing business personnel security in the entrepreneurial activity management system]. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, no. 3 (99), pp. 34–38. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.3.6>
12. Tkachenko V. (2025). Motyvatsiia personalu ta sotsialna vidpovidalnist biznesu v umovakh voiennoho stanu: vplyv na efektyvnist operatsiinnoi diialnosti [Staff motivation and corporate social responsibility in a state of martial law: impact on operational efficiency]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, no. 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15336234>
13. Finansova zvitnist TOV "Nova Poshta" za 2021 rik. Available at: <https://surl.cc/vgujvn>
14. Finansova zvitnist TOV "Nova Poshta" za 2022 rik. Available at: <https://surl.li/whwazc>
15. Finansova zvitnist TOV "Nova Poshta" za 2023 rik. Available at: <https://surl.li/dtjrb>
16. Finansova zvitnist TOV "Nova Poshta" za 2024 rik. Available at: <https://surl.lu/jcmgyy>
17. Cherevan I., Kovalenko Yu., Holets S. (2024). Motyvatsiia personalu pidpriemstv: suchasni trendy v umovakh voiennoho stanu [Staff motivation in enterprises: current trends in a state of martial law]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no.4 (51), pp. 104–109. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>
18. Biletska I., Sabetska T. (2024). Napriamy ta zasoby vdoskonalennia motyvatsii pratsi v systemi menedzhmentu personalu pidpriemstv v umovakh nestabilnosti [Directions and means of improving work motivation in the personnel management system of enterprises in conditions of instability]. *Development Service Industry Management*, no. 2, pp. 189–194. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(28\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(28))

Дата надходження статті: 08.01.2026

Дата прийняття статті: 27.01.2026

Дата публікації статті: 27.02.2026