

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
на тему: «ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ
ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ»

**здобувача освіти за ОС «магістр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-наукова програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

ГОНЧАРА ГЛІБА ВОЛОДИМИРОВИЧА

**Науковий керівник:
к. е. н., доцент
Герасименко Оксана Олександрівна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 14 від 14 травня 2026 р.

В. о. завідувача кафедри
_____ доцент Фірсова С.Г

Київ – 2026

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.
«11» вересня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
ОНП «Менеджмент інноваційної діяльності»
ГОНЧАРА ГЛІБА ВОЛОДИМИРОВИЧА
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Інноваційні методи мотивування персоналу логістичної компанії»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 11.09.2025, протокол №2,

редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 09.03.2026, протокол №11.

2. Строк завершення роботи: 13.05.2026

3. Попередній захист роботи: квітень 2026 р.

4. Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти інноваційних методів та інструментів мотивування персоналу сучасних логістичних компаній.

5. Об'єкт дослідження: процеси управління мотивацією персоналу логістичної компанії «Нова Пошта».

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – критичне узагальнення теоретико-методичних засад, аналіз прикладних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних методів мотивування персоналу ТОВ «Нова Пошта».

Завдання:

6.1. Розкрити генезис та сутнісну характеристику методів мотивування персоналу в сучасних організаціях.

6.2. Узагальнити теоретико-методичні підходи до формування інноваційних систем мотивування персоналу.

6.3. Навести оцінку кадрового забезпечення та діагностику проблем кадрової політики ТОВ «Нова Пошта».

6.4. Провести аналіз практичних аспектів системи мотивування персоналу.

6.5. Здійснити оцінювання ефективності мотивування персоналу ТОВ «Нова Пошта».

6.6. Обґрунтувати практичні рекомендації щодо імплементації в ТОВ «Нова Пошта» кращих зарубіжних практик мотивування персоналу в поштово-логістичній галузі.

6.7. Розробити науково-прикладний сценарій впровадження інноваційних методів мотивування та обґрунтувати їх соціально-економічну ефективність.

Науковий керівник

доц. Оксана ГЕРАСИМЕНКО

Здобувач освіти

Гліб ГОНЧАР

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2025
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2025
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2025
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2025 – березень 2026
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2026
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2026
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2026
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2026
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2026
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2026
11.	Передзахисти магістерської роботи	березень - квітень 2026
12.	Усунення зауважень, які були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 05.05.2026
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	11.05.2026
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	11.05.2026
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2026
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2026

Науковий керівник

доц. Оксана ГЕРАСИМЕНКО

Здобувач освіти

Гліб ГОНЧАР

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	11
1.1. Генезис та сутнісна характеристика методів мотивування персоналу в сучасних організаціях	11
1.2. Теоретико-методичні підходи до формування системи інноваційних методів мотивування персоналу	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЧИННОЇ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НОВА ПОШТА»	26
2.1. Оцінка кадрового забезпечення та діагностика проблем кадрової політики	26
2.2. Аналіз чинної системи мотивування персоналу	31
2.3. Оцінювання ефективності мотивування персоналу	37
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НОВА ПОШТА» НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙНОСТІ	42
3.1. Імплементация кращих зарубіжних практик мотивування персоналу в поштово-логістичній галузі	42
3.2. Науково-прикладний сценарій впровадження інноваційних методів мотивування у ТОВ «Нова Пошта» та оцінка їх соціально-економічної ефективності	49
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний етап розвитку глобальної та національної економіки характеризується глибокими трансформаційними процесами, що спричинені стрімкою цифровізацією та автоматизацією бізнес-процесів. У таких умовах людський капітал стає ключовим стратегічним ресурсом, який визначає рівень конкурентоспроможності та організаційної стійкості будь-якого підприємства. Традиційні інструменти стимулювання та управління розвитком персоналу втрачають свою ефективність у динамічному цифровому середовищі, що вимагає впровадження новітніх гнучких HR-технологій, здатних адаптуватися до сучасних викликів.

Для України актуальність проблеми управління персоналом безпрецедентно загострюється дією воєнного стану. Вітчизняний бізнес функціонує в екстремальних умовах перманентної кризи, порушення традиційних ланцюгів постачання, інфраструктурних руйнувань та гострого дефіциту кадрів, зумовленого міграційними й мобілізаційними процесами. Особливе операційне та психологічне навантаження в цих реаліях лягає на логістичну галузь, яка відіграє критично важливу роль у забезпеченні життєдіяльності економіки, об'єднуючи виробництво та споживання. Працівники поштово-логістичних компаній щоденно стикаються з гіперінтенсивною працею, підвищеними безпековими ризиками та емоційним виснаженням.

В умовах війни та соціально-економічної турбулентності архітектура потреб докорінно змінилася: на перший план знову вийшли базові потреби у безпеці та стабільності. Це генерує гостру управлінську необхідність у переході від жорсткого адміністрування до впровадження інноваційних методів мотивування. Сучасний механізм мотивації має базуватися на інтеграції матеріальних стимулів з інноваційними екосистемами турботи

(well-being), психологічною підтримкою, діджиталізацією HR-процесів (SMART HCM) та гейміфікацією робочого процесу.

Дослідження зазначених трансформацій набуває особливої практичної значущості на прикладі лідера українського ринку експрес-доставки — ТОВ «Нова Пошта». Досліджуваний об'єкт, незважаючи на макроекономічні виклики, демонструє високий рівень організаційної резильєнтності та продовжує масштабування діяльності. Водночас компанія об'єктивно стикається з проблемами професійного вигорання лінійного персоналу, складністю утримання талантів в умовах кадрового голоду та необхідністю адаптації демобілізованих працівників. Зазначене зумовлює необхідність наукового обґрунтування та розробки прикладних рекомендацій щодо впровадження новітніх, адаптивних методів стимулювання на підприємстві, що і визначає своєчасність, доцільність та безперечну актуальність обраної теми теми кваліфікаційної роботи магістра.

Ступінь дослідженості проблеми. Проблематика мотивування персоналу та управління людськими ресурсами в умовах кризових явищ, макроекономічної нестабільності та тотальної цифровізації перебуває в центрі уваги багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Вагомий внесок у дослідження теоретико-методологічних та прикладних засад управління людськими ресурсами, розвитку інноваційних систем мотивування та цифровізації HR-процесів зробили провідні науковці Київського національного університету імені Тараса Шевченка: О. І. Жилінська, О. О. Герасименко, П. В. Кухта, С. Г. Фірсова, І. М. Корнілова. Теоретичним і прикладним аспектам стимулювання праці в умовах воєнного стану та діджиталізації присвячені праці О. І. Григор'єва, Є. Іоніна, Т. С. Обиденної та інших вітчизняних дослідників. Серед іноземних науковців, які досліджують вплив гейміфікації та штучного інтелекту на залученість (employee engagement), варто відзначити роботи Дж. Слемпа (Slemp G. R.), Х. Чжана (Zhang X.) та інших.

Водночас, незважаючи на ґрунтовну теоретичну базу, питання розробки комплексних адаптивних методів мотивування лінійного персоналу поштово-логістичних компаній в екстремальних умовах перманентної кризи та воєнного стану залишаються недостатньо розкритими і потребують подальшого наукового обґрунтування.

Об’єкт дослідження – процеси управління мотивацією персоналу логістичної компанії «Нова Пошта».

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти інноваційних методів та інструментів мотивування персоналу сучасних логістичних компаній.

Мета дослідження – критичне узагальнення теоретико-методичних засад, аналіз прикладних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних методів мотивування персоналу ТОВ «Нова Пошта».

Завдання дослідження:

1. Розкрити генезис та сутнісну характеристику методів мотивування персоналу в сучасних організаціях.
2. Узагальнити теоретико-методичні підходи до формування інноваційних систем мотивування персоналу.
3. Навести оцінку кадрового забезпечення та діагностику проблем кадрової політики ТОВ «Нова Пошта».
4. Провести аналіз практичних аспектів системи мотивування персоналу.
5. Здійснити оцінювання ефективності мотивування персоналу ТОВ «Нова Пошта».
6. Обґрунтувати практичні рекомендації щодо імплементації в ТОВ «Нова Пошта» кращих зарубіжних практик мотивування персоналу в поштово-логістичній галузі.
7. Розробити науково-прикладний сценарій впровадження інноваційних методів мотивування та обґрунтувати їх соціально-економічну ефективність.

Методи дослідження. Теоретичною основою кваліфікаційної роботи магістра є фундаментальні положення сучасної економічної науки, теорії управління людськими ресурсами та інноваційного менеджменту. Для досягнення поставленої мети та розв'язання визначених наукових завдань у кваліфікаційній роботі магістра було застосовано комплексний методологічний апарат, що поєднує загальнонаукові та спеціальні методи економічних досліджень:

- системно-структурний аналіз та логічне узагальнення — використано для уточнення понятійно-категоріального апарату, делімітації понять «мотивація» та «мотивування», а також для побудови цілісної архітектури інноваційної екосистеми управління персоналом у логістичній сфері;

- історико-логічний метод та методи теоретичного моделювання — застосовувались при дослідженні генезису наукових підходів до стимулювання праці: від класичного тейлоризму до сучасної теорії самодетермінації (SDT) та парадигми алгоритмічного менеджменту;

- економіко-статистичний аналіз та методи візуалізації даних — слугували інструментарієм для проведення глибокої діагностики стану кадрового забезпечення ТОВ «Нова Пошта», оцінки динаміки чисельності персоналу та виявлення диспропорцій між темпами масштабування бізнесу й ростом штату;

- кореляційно-регресійне моделювання — використано як спеціальний математичний метод для кількісної верифікації гіпотези щодо прямого впливу гіперінтенсивності операційних процесів на дестабілізацію кадрового потенціалу та рівень професійного вигорання лінійних працівників;

- метод порівняльного аналізу (benchmarking) — дозволив систематизувати передовий міжнародний досвід (зокрема практик Amazon та DHL) та адаптувати концепцію «цифрового партнерства» до специфічних умов функціонування вітчизняного оператора в умовах воєнного стану;

- методи інвестиційного аналізу (ROI, Payback Period) — застосовані для наукового обґрунтування фінансової доцільності впровадження смарт-системи мотивування, розрахунку термінів окупності інвестицій та оцінки потенційної економії за моделлю «cost-avoidance»;

- метод сценаріїв та матричний метод — використані при розробці «дерева рішень» для HR-департаменту та матриці стратегічного нівелювання соціально-технологічних ризиків імплементації ШІ-інструментів.

Інформаційна база дослідження. Інформаційно-доказову базу роботи складають законодавчі та нормативно-правові акти України (зокрема, Кодекс законів про працю України, Закони України «Про інноваційну діяльність», «Про захист персональних даних»), міждержавні стандарти у сфері управління персоналом (ДСТУ ISO 30414:2019). Теоретичне підґрунтя сформовано на основі монографічних досліджень, публікацій у фахових вітчизняних та авторитетних міжнародних наукових виданнях (зокрема тих, що індексуються у наукометричних базах Scopus та Web of Science), матеріалів науково-практичних конференцій. Практична частина дослідження та аналітичні розрахунки базуються на внутрішній управлінській, кадровій та фінансовій звітності, HR-метриках та офіційних релізах ТОВ «Нова Пошта», а також на результатах власних соціологічних та емпіричних спостережень автора.

Апробація результатів дослідження. Основні наукові положення, висновки та практичні рекомендації, викладені у кваліфікаційній роботі магістра, пройшли апробацію шляхом оприлюднення у матеріалах Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна 2026. Економічна резильєнтність в умовах глобальної полікризи» (м. Київ, 25-27 березня 2026 р.) за темою: «Трансформація методів мотивування персоналу поштово-логістичних компаній в умовах кризових викликів (на прикладі ТОВ «Нова Пошта»)» (Додаток А).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних засад та розробленні інтегрованого механізму смарт-мотивування персоналу логістичних компаній в умовах алгоритмічного менеджменту та макроекономічної нестабільності. Зокрема, в межах дослідження вперше розроблено концептуальну архітектуру людиноцентричної смарт-екосистеми мотивування, яка, на відміну від існуючих транзакційних моделей, базується на принципах «цифрового партнерства» та використанні предиктивної HR-аналітики. Це дозволяє трансформувати управління людським капіталом із реактивної функції у превентивну, орієнтовану на завчасне попередження професійного вигорання та емоційного виснаження працівників. Поряд із цим, удосконалено методичні підходи до диференціації управлінського впливу шляхом розроблення та впровадження авторського алгоритмізованого «дерева рішень» для HR-менеджменту. Його принципова новизна полягає у використанні об'єктивних кількісних тригерів, таких як відсоток виконання KPI, показники безпомилковості операцій (First-Time-Right) та дані пульсопитувань, для автоматичної активації диференційованих інструментів — від гейміфікованих стимулів у безпечній зоні до протоколів екстреного психологічного втручання та рекуперації у зоні критичного стресу. Крім того, дістало подальшого розвитку теоретичне обґрунтування імплементації гейміфікованих механік в операційну рутину підприємства: доведено, що інтеграція ігрового дизайну безпосередньо в системи голосового керування (pick-by-voice) сприяє введенню лінійного персоналу у стан продуктивного психологічного «потoku» та ефективно нівелює страх перед технологічним заміщенням (AI-anxiety). Нарешті, набули подальшого розвитку підходи до оцінки соціально-економічної ефективності інвестицій у людський капітал через застосування моделі математичного моделювання за принципом «cost-avoidance» (уникнення витрат), що дозволяє капіталізувати зниження рівня плинності кадрів як прямий економічний прибуток підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні прикладного інструментарію та готового до імплементації науково-прикладного сценарію цифровізації системи мотивування ТОВ «Нова Пошта», що має критичне значення для підтримки операційної стійкості компанії в умовах воєнного стану. Самостійну практичну цінність для менеджменту логістичних компаній становить представлений у роботі деталізований інвестиційний бюджет пілотного впровадження смарт-системи загальною вартістю 11,69 млн грн, для якого автором розраховано показники капітальних (CAPEX) та операційних (OPEX) витрат, а також математично обґрунтовано досягнення точки беззбитковості вже через 5,5 місяців експлуатації за умови зниження плинності кадрів лише на 5%. Важливим прикладним результатом дослідження є розроблена за Agile-моделлю універсальна «Дорожня карта» (Roadmap) імплементації HR-інновацій, що містить покроковий шестимісячний алгоритм дій — від проектування архітектури ШІ-модуля до подолання технологічного опору (AI-anxiety) лінійного персоналу. Значну практичну значимість має авторське алгоритмізоване «дерево рішень», яке дозволяє керівникам сортувальних терміналів автоматизувати вибір інструментів мотиваційного впливу та забезпечує перехід від суб'єктивного адміністрування до прозорого смарт-менеджменту. Поряд із цим, сформована матриця стратегічного управління інноваційними ризиками надає чіткі протоколи нівелювання технологічних, соціальних та етичних загроз, що мінімізує ймовірність саботажу цифрових змін і гарантує безперебійність логістичних процесів підприємства. Економічна реалізація запропонованих заходів спирається на розроблену модель «кафетерію винагород» та алгоритмізацію бонусних виплат, що дозволяє персоналізувати мотиваційні пакети й суттєво підвищити рівень залученості працівників в умовах гіперінтенсивних графіків роботи. Розроблені прикладні рекомендації мають універсальний характер і можуть бути ефективно масштабовані та адаптовані для використання іншими суб'єктами вітчизняного ринку поштово-логістичних послуг, які стикаються

з гострою проблемою професійного вигорання персоналу в умовах перманентної макроекономічної турбулентності.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 80 сторінок. Робота містить 9 таблиць, 6 рисунків. Список використаних джерел налічує 67 найменувань і розміщений на 7 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Генезис та сутнісна характеристика методів мотивування персоналу в сучасних організаціях

Розуміння історичного та теоретичного генезису методів мотивування є фундаментальним імперативом для сучасного HR-менеджменту. Трансформація економічних парадигм протягом останніх десятиліть зумовила перехід від тейлористської концепції «людини економічної», де праця розглядалася виключно як ресурсна витрата, до моделі «індивіда, що самодетермінується», в якій людський капітал виступає стратегічним активом підприємства. Цей парадигмальний зсув змусив організації відмовитися від механізмів жорсткого зовнішнього контролю на користь архітектури, що підтримує внутрішні психологічні інтенції працівника.

Класичний період розвитку управлінської думки базувався на превалюванні матеріальних стимулів та адміністративного впливу. Проте подальша еволюція суспільно-економічних відносин довела обмеженість такого підходу.

Фундаментальний поворот у науковій думці, який розпочався наприкінці минулого століття, пов'язаний із верифікацією теорії самодетермінації (SDT). Як свідчать результати монументального мета-аналізу, проведеного групою дослідників на чолі з Дж. Слемпом (Slemp G. R. та ін.) [46], що охопив понад 440 тисяч учасників, фокус досліджень змістився на тріаду базових психологічних потреб: автономію (вольова саморегуляція), компетентність (відчуття майстерності) та пов'язаність (соціальна інклюзія). На відміну від традиційного біхевіоризму, цей підхід довів, що внутрішня мотивація є продуктом середовища, яке живить, а не

пригнічує ці потреби. При цьому підтверджується гіпотеза універсальності: міжособистісна підтримка є головною детермінантою результативності індивіда в організаційному контурі, забезпечуючи не лише продуктивність, а й ментальне здоров'я незалежно від культурного контексту.

Сучасний етап генезису характеризується переходом до концепції цифрового управління людськими ресурсами (HR-Digital). За визначенням О. І. Григор'єва [8], в умовах перманентних криз інноваційні технології, штучний інтелект (AI) та аналітика великих даних (Big Data) стають ключовими інструментами забезпечення інституціональної стійкості організацій. Цифровізація не просто автоматизує функції кадрового адміністрування, а створює нову екосистему мотивування, здатну адаптуватися до запитів працівника в режимі реального часу.

Відповідна історична ретроспектива вимагає чіткої термінологічної делімітації понять «мотивація» та «мотивування» в реаліях цифрової епохи. Для кращого розуміння еволюції наукової думки доцільно узагальнити ключові відмінності між класичними та інноваційними методами мотивування у вигляді таблиці.

Таблиця 1.1

**Порівняльна характеристика класичних та інноваційних методів
мотивування**

Критерій порівняння	Класичний підхід (Тейлоризм, Біхевіоризм)	Інноваційний підхід (SDT, HR-Digital)
Головний стимул	Матеріальна винагорода (зарплата, премії)	Внутрішня мотивація, смисл праці, well-being
Роль працівника	Ресурс («людина економічна»)	Стратегічний актив, співавтор успіху
Формат контролю	Жорсткий зовнішній нагляд	Самодетермінація, цифрова аналітика KPI
Фокус інвестицій	Покращення умов праці	Гейміфікація, психологічна безпека

Джерело: складено автором за [7], [13], [46].

У межах академічного дискурсу мотивація традиційно розглядається як внутрішній стан психологічного задоволення потреб, тоді як мотивування є управлінською технологією спрямованого впливу.

На відміну від класичних адміністративних підходів, сучасні вітчизняні науковці, зокрема А. М. Колот, О. О. Герасименко та А. С. Шевченко [13], доводять, що в умовах екосистемного підходу та цифровізації мотивування трансформується у комплекс інноваційних заходів впливу на працівника, спрямованих на узгодження його внутрішніх цінностей зі стратегічними цілями організації. Водночас сучасні науковці пропонують розширені підходи до розуміння цих дефініцій:

По-перше, технологічний підхід. О. І. Григор'єв [8] трактує HR-технології як інтегроване програмне забезпечення, що оптимізує ресурси через автоматизацію завдань. Мотивування тут розглядається як інноваційний процес утримання та стимулювання персоналу через цифрові інтерфейси.

По-друге, психологічний підхід (SDT-центричний). Згідно з концепцією Дж. Слемпа [46], мотивація є процесом актуалізації внутрішнього потенціалу через задоволення базових потреб. Відповідно, мотивування визначається як створення міжособистісного середовища, де зовнішні цілі організації інтерналізуються працівником як власні цінності.

По-третє, системно-цифровий (або трансформаційний) підхід. К. С. Хаврова та Д. О. Доброжан [22] наголошують на впливі цифровізації як основного драйвера трансформації HR-функцій. З цієї позиції мотивування стає вимірним, прозорим та глибоко інтегрованим у загальну інформаційну систему підприємства процесом, що модифікує класичний управлінський вплив, об'єднуючи його з глобальними трендами цифровізації.

Конвергенція зазначених підходів, а також парадигм сучасного інноваційного менеджменту, дозволяє стверджувати, що сучасне мотивування є синергією високих технологій та глибокої психологічної підтримки.

Перехід до цифрової економіки та вплив макроекономічних шоків зумовили появу нових сутнісних характеристик методів мотивування, серед яких домінують гейміфікація, фокус на корпоративному well-being та тотальна гнучкість робочих процесів. Відповідно, архітектура сучасного мотиваційного профілю набуває екосистемного характеру, де матеріальні, психологічні та цифрові інструменти тісно інтегровані. Графічно цю інноваційну екосистему мотивування можна представити у вигляді рисунка (Рисунок 1.1)

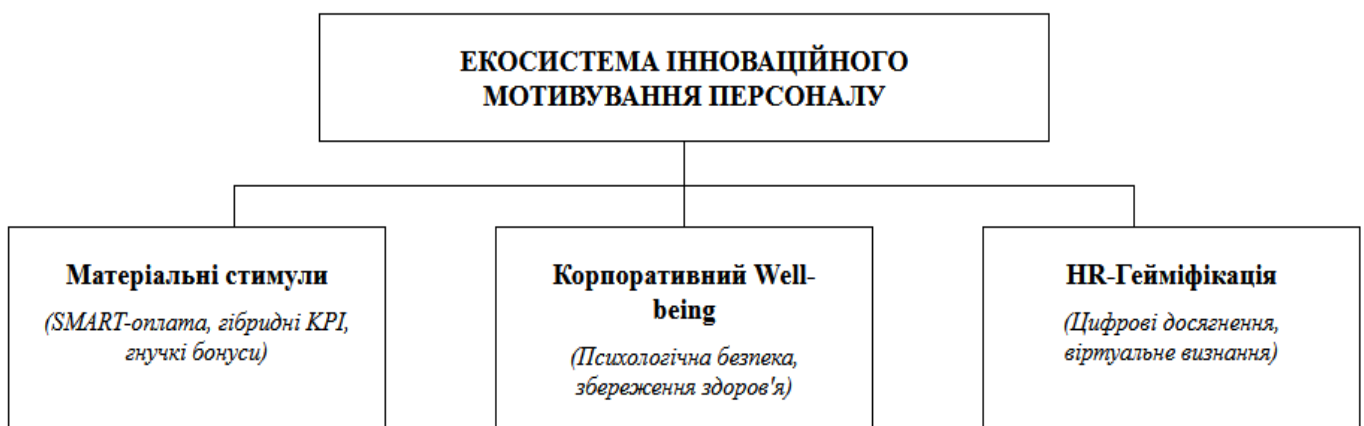


Рис. 1.1 Екосистема інноваційного мотивування персоналу логістичної компанії

Джерело: складено автором.

Однією з ключових інноваційних характеристик сучасного мотивування є гейміфікація HR-процесів. Як доводить у своєму дослідженні група науковців (Zhang X. та ін. [56]), гейміфіковане управління людськими ресурсами виступає потужним драйвером залученості працівників саме через механізми внутрішньої мотивації. На відміну від традиційного матеріального стимулювання, ігрові елементи (системи досягнень, рейтинги, віртуальні винагороди) задовольняють вищі психологічні потреби у визнанні, статусі та здоровій конкуренції.

Іншою невід'ємною сутнісною ознакою є зміщення фокусу на психологічне благополуччя (well-being) та розширення джерел підтримки.

Спираючись на результати масштабного мета-аналізу впливу міжособистісної підтримки на результативність (Ryan R. M., Slemp G. R. та ін. [46]), можна стверджувати, що організаціям необхідно стимулювати не лише вертикальну підтримку (від керівництва), але й латеральну (від колег). Встановлено, що латеральна взаємодія виступає потужним предиктором задоволення потреб у пов'язаності та компетентності. Інвестиції в розвиток майстерності та підтримку соціальних зв'язків, особливо через інфраструктуру цифрових платформ корпоративної комунікації, забезпечують інкрементну валідність мотиваційного профілю, генеруючи додаткову задоволеність працею навіть за умов зовнішнього стресу.

Крім того, критичною сутнісною характеристикою інноваційних систем мотивування стає їх адаптивність та безперервність. Як слушно наголошує О. І. Григор'єв [8], в умовах перманентної кризи (спричиненої, зокрема, пандемічними обмеженнями та воєнним станом) цифрові інструменти комунікації та віртуальної реальності перетворюються з допоміжних засобів на інструменти організаційного виживання. Вони забезпечують безперервність дистанційного онбордингу, швидку адаптацію нових працівників та збереження командної ідентичності в умовах фізичного дистанціювання.

Проведений історико-теоретичний аналіз доводить, що сучасні методи мотивування персоналу трансформувалися у складну, багатовимірну екосистему. У цій системі цифрові технології (AI, гейміфікація, Big Data) виступають інструментальними механізмами реалізації, а задоволення глибинних психологічних потреб працівника (в автономії, компетентності та приналежності) – головною метою управлінського впливу. Саме такий людиноцентричний та технологічно інтегрований підхід є релевантним для побудови ефективної системи стимулювання в умовах сучасних підприємств логістичної сфери.

1.2. Теоретико-методичні підходи до формування системи інноваційних методів мотивування персоналу

Логіка наукового дослідження вимагає переходу від історико-еволюційного аналізу сутності мотивування до систематизації сучасних теоретико-методичних підходів, на базі яких формуються інноваційні системи стимулювання праці. В умовах глибоких трансформаційних процесів, спричинених макроекономічними шоками, зміною поколінь на ринку праці та тотальною цифровізацією, традиційні інструменти управління втрачають свою дієвість. Як зазначається у сучасних дослідженнях з інноваційного менеджменту, зокрема П. Микитюка та співавторів [15], інноваційна та логістична діяльність підприємства в умовах соціально-економічних трансформацій об'єктивно неможлива без адекватного, гнучкого механізму стимулювання, здатного оперативно реагувати на зовнішні виклики та підтримувати творчу й операційну активність персоналу. Сучасний етап розвитку управлінської науки пропонує декілька домінуючих підходів до побудови таких механізмів, які концептуально можна об'єднати у чотири вектори: гнучкі адаптивні моделі, підходи на основі цифрового лідерства, ціннісно-орієнтовані моделі та гейміфіковані системи.

Першим фундаментальним напрямом є формування гнучких (people-centered) моделей мотивації. Трансформація ринку праці під впливом пандемічних наслідків та, особливо, функціонування економіки в умовах воєнного стану, зумовили безальтернативний перехід від ієрархічно-адміністративних моделей до людиноорієнтованих підходів. Як зазначають Є. Іонін та Д. Якубенко [11], сучасні гнучкі механізми мотивації повинні базуватися на глибокій індивідуалізації та врахуванні психоемоційного контексту кожного працівника, інтегруючи гібридну зайнятість, гнучкий графік і розширені інструменти нематеріального визнання.

Методичною основою реалізації такого підходу виступає персоналізація та сегментація. Ефективна система стимулювання вимагає поділу персоналу на цільові групи за функціональними ролями, стажем та поколіннєвими особливостями. Наприклад, для представників молодшої генерації (міленіали, покоління Z) критично важливими маркерами задоволеності виступають баланс між роботою та особистим життям (work-life balance) і високий рівень автономії. Емпіричні дослідження доводять, що комплексне застосування таких інструментів дозволяє нівелювати емоційне вигорання, зміцнює довіру до керівництва та підвищує продуктивність праці в середньому на 21%, одночасно знижуючи рівень плинності кадрів на 28% [15].

Ключовим інструментальним втіленням гнучких моделей є концепція «кафетерію» та міксованих моделей винагород. Замість стандартизованих компенсаційних пакетів компанії переходять до динамічних систем. У своєму дисертаційному дослідженні Д. С. Польгуль [19] пропонує уніфікований механізм матеріальної мотивації, що поєднує індивідуалізовані показники ефективності (KPI), можливість опціонального вибору стимулів працівником та використання інноваційних фінансових інструментів (наприклад, цифрової валюти підприємства чи опціонів). Трансформація жорсткої погодинної оплати у таку комплексну платформу дозволяє ефективно боротися з імітацією робочої діяльності. Працівник отримує можливість самостійно обирати набір винагород: додаткові дні відпустки, спеціалізовані програми навчання, розширене медичне страхування тощо. Досліджені кейси впровадження такого механізму демонструють суттєве зростання результативності персоналу — понад 42,45% [19]. Висока індивідуалізація стимулів створює динамічну платформу, яка стабілізує організаційну поведінку навіть в екстремальних умовах криз.

Невід'ємним елементом гнучких адаптивних систем в умовах нестабільності стають програми корпоративного добробуту (well-being). За оцінками Т. С. Обиденної та А. І. Лещенка [16], в умовах переходу до цифрової економіки інструменти підтримки ментального і фізичного

здоров'я та забезпечення психологічної безпеки перетворюються з додаткових соціальних пілг на стратегічний базис збереження людського капіталу. Відповідний перехід до диверсифікованого цифровізованого механізму змінює директивну модель управління на партнерську. Варто відзначити, що моніторинг ефективності таких програм та рівня організаційного здоров'я сьогодні формалізується на міжнародному рівні. Зокрема, стандарт ДСТУ ISO 30414:2019 визначає чіткі метрики внутрішньої звітності щодо здоров'я, безпеки та загального добробуту персоналу, що дозволяє керівництву приймати рішення на основі об'єктивних даних, а не інтуїтивних припущень.

Другим потужним вектором виступають теоретичні підходи, засновані на концепції цифрового лідерства (digital leadership) та тотальній цифровізації HR-процесів. В умовах дистанційної та гібридної форми організації праці, які стали об'єктивною реальністю для багатьох підприємств, класичні інструменти нагляду та контролю втрачають свою релевантність. За оцінками К. С. Хаврової та Д. О. Доброжан [22], інноваційність системи мотивування сьогодні прямо корелює з рівнем впровадження хмарних систем управління персоналом (HRIS), електронних платформ винагородження та використання штучного інтелекту для предиктивної аналітики продуктивності. Це забезпечує безперервний, об'єктивний моніторинг мотиваційного фону, дозволяє автоматизувати рутинні транзакційні операції та формувати максимально прозорі ключові показники ефективності (KPI). Завдяки новітнім технологіям працівники отримують миттєвий зворотний зв'язок, що саме по собі виступає потужним стимулюючим фактором та підвищує рівень організаційної довіри.

У цій новій цифровій архітектурі критично трансформується роль менеджменту середньої ланки. Згідно з ґрунтовними дослідженнями Z. Li [33] та Y. Wang [53], цифрове лідерство керівників полягає не лише у високій технічній компетентності, а й у здатності виступати зовнішнім активатором проактивної мотиваційної моделі (Proactive Motivation Model). В умовах

віртуальної комунікації, яка часто позбавлена повноцінних невербальних сигналів, надзвичайної ваги набуває емоційний інтелект керівника. Його здатність до емпатії, готовність делегувати повноваження та формувати безпечне цифрове середовище стають вирішальними факторами утримання ключових спеціалістів.

Більше того, ефективне цифрове лідерство безпосередньо нівелює відчуття професійного відчуження під час віддаленої роботи та активно стимулює так званий «job crafting» (дизайн або перепроєктування роботи). У сучасній академічній літературі цей феномен розглядається як процес, за якого працівники за власною ініціативою здійснюють когнітивний, фізичний та реляційний редизайн своїх робочих завдань, щоб зробити їх більш значущими, цікавими та відповідними їхнім внутрішнім цінностям [53]. Таке розширення психологічних повноважень (емпауермент) має значний прямий вплив на інноваційну продуктивність персоналу.

Керівник-лідер у цифровому середовищі перетворюється з адміністратора на ментора та фасилітатора, який створює екосистему, де працівник відчуває себе не просто виконавцем інструкцій, а співавтором корпоративного успіху. Для сучасних компаній, діяльність яких пов'язана з високою інтенсивністю операцій та необхідністю швидкого прийняття рішень, така модель управління дозволяє критично зменшити кількість помилок, спричинених людським фактором, та суттєво підвищити загальну операційну ефективність бізнес-процесів.

Третім напрямом, що набуває критичної ваги у сучасній архітектурі управління людськими ресурсами, є ціннісно-орієнтовані моделі. До них відносять концепції корпоративної соціальної відповідальності (CSR), екологічного, соціального та корпоративного управління (ESG), а також мотивацію суспільного служіння (Public Service Motivation). Еволюція мотиваційних потреб демонструє, що для сучасного працівника фінансова винагорода перестає бути єдиним фактором утримання; фундаментального значення набуває сенс та соціальна значущість виконуваної роботи.

Як доводять у своєму систематичному огляді Y. Yassin та M. Beckmann [54], ініціативи у сфері корпоративної соціальної відповідальності перестали бути виключно інструментом зовнішнього PR і трансформувалися у потужний внутрішній мотиватор. Участь компанії у соціально значущих та волонтерських проєктах генерує у персоналу високий рівень організаційної гордості (organizational pride). Це, у свою чергу, стимулює просоціальну поведінку: працівники демонструють вищу готовність до понаднормової роботи, наставництва та взаємодопомоги в колективі. Психологічний механізм цього явища полягає в тому, що збіг особистих цінностей індивіда з корпоративними цінностями підприємства створює стійку організаційну ідентифікацію, яка здатна знижувати плинність кадрів значно ефективніше, ніж стандартне підвищення базової заробітної плати.

Важливим аспектом ціннісно-орієнтованого підходу є імплементація елементів мотивації суспільного служіння (Public Service Motivation) у комерційний сектор. Хоча історично цей концепт застосовувався переважно до державних службовців, сучасні макроекономічні реалії, зокрема безперервне функціонування систем життєзабезпечення та логістики в умовах воєнного стану, доводять його універсальність. Відповідно до концептуальної моделі «Вимоги до роботи – Ресурси» (JD-R), дослідники (Tang H. та ін. [50]) підтверджують, що глибоке розуміння працівниками соціальної значущості своєї праці виступає найпотужнішим психологічним ресурсом. Наявність такого вищого сенсу прямо впливає на організаційну відданість та дозволяє персоналу зберігати життєстійкість (resilience) і високу результативність навіть під дією екстремальних зовнішніх стресорів.

Інституціоналізація цих мотиваційних процесів відбувається через впровадження політик ESG. Сильна ESG-поведінка компанії, як зазначають T. Zhang та співавтори [55], не лише формує екологічно свідоме та безпечне робоче середовище, але й об'єктивно підвищує загальну задоволеність працівників, гарантуючи прозорість управлінських рішень, інклюзивність та суворе дотримання етичних норм. Варто наголосити, що стандартизація

оцінки впливу таких соціальних ініціатив на людський капітал сьогодні регламентується на міжнародному рівні. Зокрема, базовий стандарт ДСТУ ISO 30414:2019 [1] визначає чіткі метрики внутрішньої та зовнішньої звітності щодо корпоративної культури, організаційної етики та впливу підприємства на суспільство. Використання таких стандартизованих метрик дозволяє керівництву формалізувати ціннісні підходи та ефективно інтегрувати їх у загальну систему управління результативністю.

Четвертим інноваційним підходом, що демонструє високу ефективність у сучасних умовах, є системна гейміфікація HR-процесів. Всупереч поширеному стереотипу, гейміфіковані моделі передбачають не просто внесення розважального елемента в робочу рутину, а глибоке системне інтегрування логіки ігрового дизайну (нарахування балів, формування прозорих рейтингів, рівнів досягнень, віртуальних відзнак) у корпоративний простір. Метою такого підходу є стимулювання глибокої психологічної залученості працівників та формування позитивних організаційних звичок. Згідно з теоретико-методичним оглядом P. Jarkovská та M. Jarkovská [29], для забезпечення стабільної продуктивності в довгостроковій перспективі зовнішні стимули є ефективними лише за умови їх внутрішнього засвоєння (інтерналізації) через ігрові або інтерактивні механіки.

Фундаментальним теоретичним підґрунтям ефективності гейміфікації виступає макротеорія людської мотивації — теорія самодетермінації (Self-Determination Theory, SDT). Як ґрунтовно доводять у своїх дослідженнях К. McAnally [36] та Х. Zhang [56], гейміфіковані HR-практики та стиль лідерства дають максимальний ефект виключно за умови задоволення трьох базових психологічних потреб працівника (в автономії, компетентності та приналежності), про які детально зазначалося у попередньому підрозділі.

Завдяки впровадженню таких ігрових механік рутинні операційні завдання, характерні, зокрема, для підприємств з високою інтенсивністю процесів, набувають самостійної цінності. Це формує стійку внутрішню (інтринсивну) мотивацію, яка здатна значно довше утримувати фокус,

енергію працівника та загальний рівень його залученості (work engagement) порівняно з класичними транзакційними фінансовими бонусами. Проте імплементація таких інноваційних моделей вимагає високого рівня організаційної зрілості. За відсутності етичної корпоративної культури гейміфікація може призвести до зворотного ефекту — посилення стресу, емоційного вигорання та сприйняття її персоналом як маніпулятивного інструменту надмірного контролю. Зважаючи на стрімку цифровізацію бізнес-процесів та зміну поколінь на ринку праці, класичні системи стимулювання поступово втрачають свою ефективність. Сучасні реалії вимагають від компаній зміщення фокусу з традиційного матеріального та адміністративного впливу на комплексні інноваційні методи мотивування персоналу. Такі новітні інструменти дозволяють не лише утримувати таланти, але й формувати стійку емоційну залученість (employee engagement) в умовах макроекономічної нестабільності та кризових викликів.

До ключових інноваційних важелів мотивування, які сьогодні формують світові HR-тренди, слід віднести передусім гейміфікацію робочих процесів. Впровадження ігрових механік – віртуальних нагород, корпоративної валюти, інтерактивних рейтингів (leaderboards) – у рутинні завдання стимулює здорову внутрішню конкуренцію, задовольняє потребу працівників у визнанні та суттєво підвищує продуктивність праці без прямого збільшення фонду оплати. Іншим вагомим інноваційним напрямом є інтеграція цифрових рішень та алгоритмів штучного інтелекту для персоналізації мотиваційних програм. Це дозволяє менеджменту завчасно прогнозувати професійне вигорання, гнучко адаптувати компенсаційні пакети під індивідуальні потреби кожного працівника (зокрема через впровадження платформ соціальних пільг формату «кафетерій») та пропонувати смарт-додатки для підтримки фізичного й психологічного благополуччя (well-being).

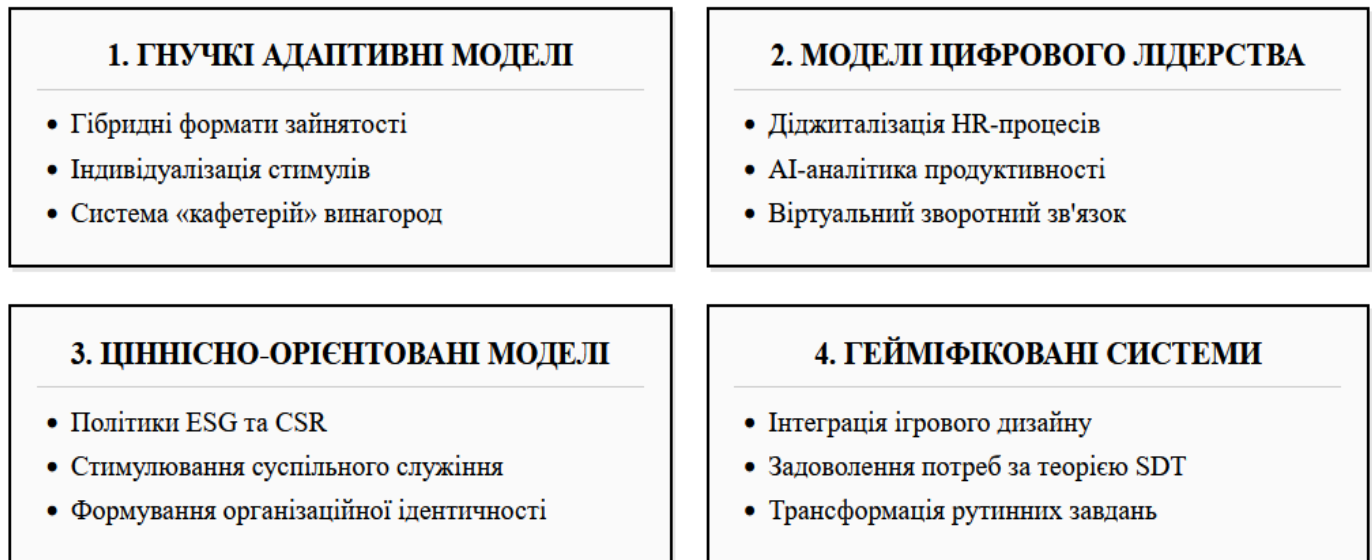


Рис. 1.2. Матриця теоретико-методичних підходів до формування інноваційних систем мотивування

Джерело: розроблено автором.

Синергія зазначених інноваційних підходів трансформує саму філософію управління людськими ресурсами: компанія перетворюється з простого роботодавця на екосистему розвитку працівника. Впровадження таких смарт-рішень є особливо критичним для підприємств поштово-логістичної галузі, де спостерігається висока інтенсивність праці, стресовість та специфічні ризики плинності лінійного персоналу. Відтак, теоретичне обґрунтування ефективності інноваційних систем мотивування потребує обов'язкової практичної діагностики та оцінки на прикладі конкретного підприємства, що є необхідним кроком для розробки дієвих управлінських рішень.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У першому розділі було здійснено ґрунтовне теоретико-методологічне дослідження генезису та сучасних трансформацій систем мотивування персоналу, що дозволило сформулювати цілісну наукову платформу для подальшого аналізу кадрової політики підприємства. Встановлено, що в умовах тотальної цифровізації та перманентної макроекономічної турбулентності класичні транзакційні моделі стимулювання, орієнтовані виключно на зовнішній матеріальний вплив та жорсткий адміністративний нагляд, остаточно вичерпують свій адаптивний потенціал. Доведено, що сучасна парадигма управління людськими ресурсами еволюціонувала від тейлористського механістичного підходу до людиноцентричних смарт-екосистем, в основі яких лежить задоволення базових психологічних потреб працівника в автономії, компетентності та соціальній пов'язаності згідно з макротеорією самодетермінації (SDT). Обґрунтовано, що стратегічним ядром інноваційної системи мотивування в логістичній галузі стає інтеграція штучного інтелекту та предиктивної HR-аналітики, які дозволяють трансформувати менеджмент із реактивної функції фіксації помилок у проактивну функцію передбачення ризиків професійного вигорання персоналу. Теоретичний аналіз засвідчив, що системна гейміфікація робочих процесів, органічно поєднана з концепцією Well-being, виступає найпотужнішим інструментом нівелювання негативних наслідків монотонної операційної діяльності, забезпечуючи введення лінійного персоналу у стан продуктивного психологічного «поток». Встановлено, що використання смарт-алгоритмів для глибокої персоналізації мотиваційних пакетів та автоматизації рутинних когнітивних завдань є базовою умовою для збереження ментального здоров'я колективу в умовах воєнного стану. Сформований теоретичний базис підтверджує, що організаційна резильєнтність сучасного логістичного оператора безпосередньо корелює зі здатністю менеджменту імплементувати цифрові методи мотивування як

інструмент емпатії та соціальної підтримки. Це створює необхідні методичні передумови для проведення практичної діагностики кадрової політики ТОВ «Нова Пошта» та розробки прикладних рекомендацій щодо її вдосконалення на засадах інноваційності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЧИННОЇ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НОВА ПОШТА».

2.1. Оцінка кадрового забезпечення та діагностика проблем кадрової політики

Стратегічне масштабування операційної діяльності ТОВ «Нова Пошта» в умовах макроекономічної нестабільності виступає не лише інструментом утримання ринкової частки, а й фундаментальним фактором забезпечення логістичної безпеки країни. У 2024 році компанія продемонструвала безпрецедентні темпи розширення мережі, відкривши 10 000 нових точок сервісу [65]. Цей екстенсивний вектор розвитку зберігся і в наступному періоді: згідно з офіційними релізами компанії, загальна кількість сервісних пунктів перевищила 50 000 одиниць, а обсяг доставлень за підсумками 2025 року сягнув рекордних 522 млн посилок та вантажів [67]. Таке геометричне зростання мережі та вантажопотоку на тлі обмеженого людського ресурсу свідчить про колосальне збільшення питомого навантаження на кожного співробітника компанії. У ситуації, коли фізичне розширення штату обмежене жорстким дефіцитом на ринку праці, кількісне зростання сервісних точок стає базовим імперативом для розробки якісно нової системи стимулювання, здатної конвертувати фізичну присутність персоналу у стабільно високу якість клієнтського досвіду.

Спроможність компанії реалізовувати амбітні стратегії управління талантами та впроваджувати інноваційні мотиваційні програми безпосередньо залежить від її фінансових результатів. Аналіз операційних показників свідчить про стійкий висхідний тренд: дохід компанії у 2024 році зріс на 22%, досягнувши 44,7 млрд грн [62]. Згідно зі Звітом про управління ТОВ «Нова Пошта», позитивна фінансова динаміка дозволяє підприємству генерувати надлишковий капітал та підтримувати стабільну прибутковість

[63]. Наявність такого фінансового профіциту створює необхідний ресурсний фундамент для переходу від моделі «базового утримання персоналу» до стратегічного інвестування в людський капітал. Компанія володіє достатнім запасом міцності для масштабування конкурентних систем оплати праці та розширених пакетів соціального забезпечення, гарантуючи при цьому загальну економічну стійкість організації.

Окрім прямого фінансового стимулювання, критично важливим аспектом утримання персоналу є репутаційна капіталізація роботодавця, яка формується через масштабні інвестиції та соціальну відповідальність. ТОВ «Нова Пошта» стабільно нарощує обсяги капіталовкладень: понад 4 млрд грн було інвестовано в розвиток компанії, з яких значну частину спрямовано на технологічне переозброєння [67]. Інвестиції у закупівлю сучасних сортувальних ліній (492 млн грн) та оновлення автопарку (545 млн грн) [67] виступають потужним непрямим чинником мотивації, оскільки вони спрямовані на автоматизацію рутинних процесів, зниження частки важкої ручної праці та покращення фізичних умов роботи лінійного персоналу.

В умовах воєнного стану та глобальної трансформації логістичного сектору ТОВ «Нова Пошта» стикається з необхідністю формування якісно нової моделі управління кадровим потенціалом. Операційна стійкість компанії, яка забезпечує рекордні 522 млн відправлень на рік, наразі тримається на високій інтенсивності праці, що за умов дефіциту кадрів створює ризики мотиваційного виснаження. Для комплексної діагностики поточної ситуації нами було проведено SWOT-аналіз системи управління персоналом підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

SWOT-матриця системи управління персоналом ТОВ «Нова Пошта»

<i>Сильні сторони (Strengths)</i>	<i>Слабкі сторони (Weaknesses)</i>
Фінансова стабільність (дохід 44,7 млрд грн); Потужний бренд роботодавця; Системна підтримка мобілізованих (53 млн грн/міс); Високий рівень автоматизації терміналів.	Професійне вигорання лінійного персоналу; Диспропорція між зростанням обсягів (20%) та штату (3,5%); Складність реінтеграції ветеранів у стандартні процеси.
<i>Можливості (Opportunities)</i>	<i>Загрози (Threats)</i>
Впровадження ШІ для розвантаження операторів; Гейміфікація процесів сортування; Розвиток екосистеми психологічного well-being.	Демографічна криза та міграція; Безпекові ризики воєнного стану; Конкуренція за кадри з міжнародними логістами.

Поглиблена інтерпретація розробленої матриці SWOT дозволяє констатувати, що ключовий внутрішній конфлікт кадрової політики підприємства лежить у площині перетину сильних та слабких сторін. З одного боку, ТОВ «Нова Пошта» володіє потужним технологічним базисом та фінансовою стабільністю лідера ринку, що традиційно приваблює молодих спеціалістів. З іншого боку, саме ця прогресивна алгоритмізація та жорстка стандартизація логістичних процесів виступає головним тригером професійного вигорання, оскільки лінійні працівники фактично перетворюються на функціональний додаток до конвеєра без права на автономію. Аналіз зовнішнього вектора матриці вказує на критичне загострення кадрових ризиків. Загрози, пов'язані з демографічною кризою та відтоком працездатного населення через повномасштабну війну, накладаються на внутрішню проблему плинності кадрів. Єдиним ефективним сценарієм нейтралізації цих загроз є активна реалізація виявлених можливостей: компанія має перепрофілювати впровадження штучного інтелекту з інструменту контролю на інструмент розвантаження персоналу, а також інвестувати у програми ментального здоров'я. Такий стратегічний

маневр дозволить конвертувати зовнішні загрози у драйвери внутрішньої трансформації корпоративної культури.

Аналіз матриці вказує на те, що компанія має ресурс для розвитку, але її «вузьким місцем» є саме психологічний стан лінійних працівників. Щоб зрозуміти, чому виникає це вигорання, ми застосували метод причинно-наслідкового аналізу — діаграму Ісікави, яка структурує дерево проблем кадрової політики.

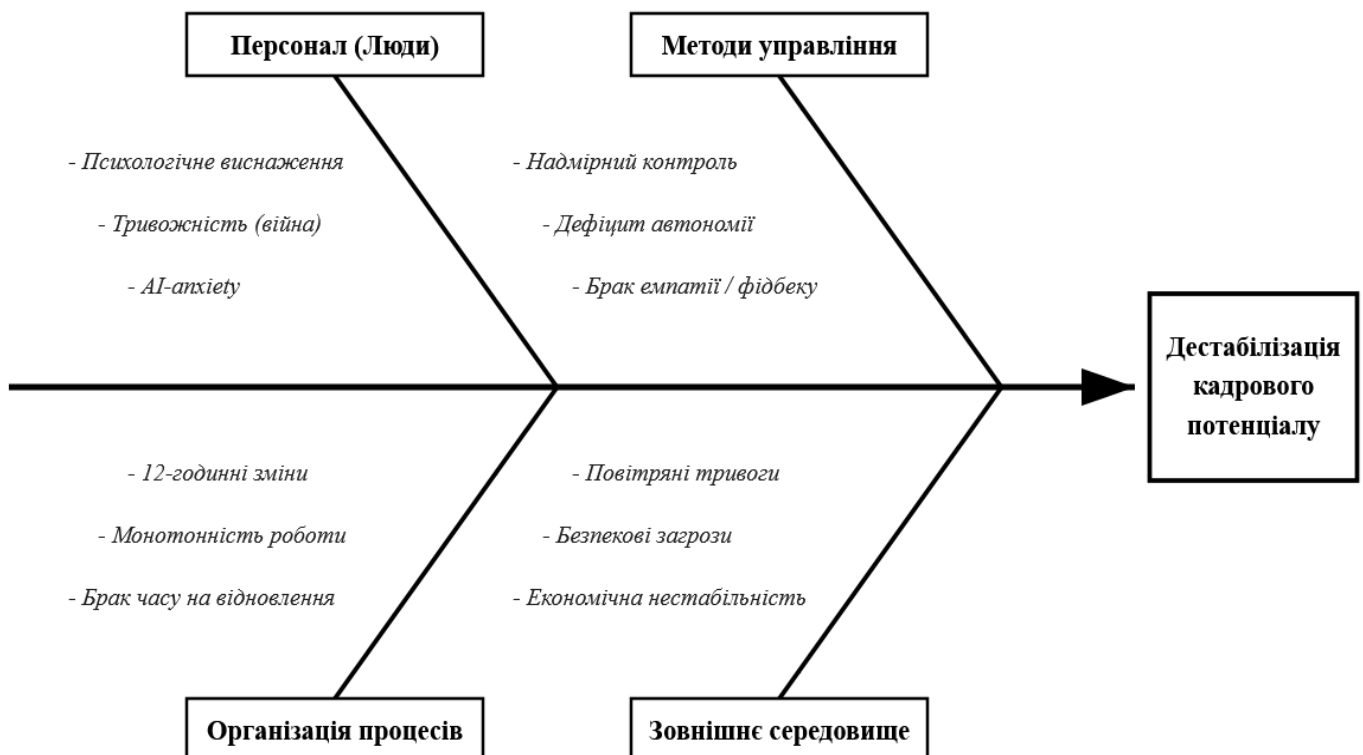


Рис. 2.1. Діаграма Ісікави: фактори дестабілізації кадрового потенціалу ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: розроблено автором.

Детальна інтерпретація результатів, отриманих за допомогою побудови діаграми Ісікави, дозволяє виокремити чотири магістральні групи причинно-наслідкових зв'язків, які руйнують систему мотивації. Перша група («Персонал») засвідчує, що критичним фактором ризику є масове поширення AI-anxiety — психологічного страху лінійних співробітників перед неминучою алгоритмізацією процесів та втратою робочих місць. Цей страх, накладаючись на загальну тривожність воєнного часу, формує стійкий

резистентний фон до будь-яких нововведень. Друга група факторів («Методи управління») викриває неефективність жорстких інструментів контролю: оператори терміналів страждають від тотального мікроменеджменту та відсутності емпатичного зворотного зв'язку, що нівелює їхню потребу у визнанні. Третя складова діаграми («Організація процесів») прямо вказує на деструктивний вплив гіперінтенсивних 12-годинних змін. В умовах експоненційного зростання обсягів електронної комерції монотонність сортувальних операцій вичерпує фізіологічний ресурс працівників значно швидше, ніж передбачають традиційні нормативи з охорони праці. Нарешті, блок «Зовнішнє середовище» фіксує фактори непереборної сили, зокрема постійні повітряні тривоги та інфраструктурні загрози, які порушують ритмічність логістичних ланцюгів і вимагають від співробітників екстремальної стресостійкості. Комплексний вплив цих чотирьох груп факторів унеможливорює подальше використання виключно матеріальних стимулів і вимагає глибокої трансформації HR-стратегії компанії.

На тлі цих внутрішніх організаційних проблем, демографічна криза та масові мобілізаційні процеси стали додатковим серйозним випробуванням для компанії. Незважаючи на складне макроекономічне середовище, об'єкт дослідження зберіг і посилив свої позиції як один із найбільших національних роботодавців України. Динаміку чисельності та ключові характеристики кадрового складу ТОВ «Нова Пошта» наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка та структура кадрового потенціалу ТОВ «Нова Пошта»
у 2023-2024 рр.**

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення (абс.)
Загальна чисельність працівників (ТОВ), осіб	32944	34106	+1 162
Середня облікова чисельність працівників, осіб	26314	27509	+1 195
Частка жінок на керівних посадах, %	29,8	28,2	-1,6
Витрати на підтримку мобілізованих працівників (щомісячно), млн грн	-	53	-

Джерело: сформовано автором на основі [60; 61; 63]

Як свідчать дані таблиці 2.2, компанія реалізує стратегію інтенсивного нарощування людського капіталу в умовах загальнонаціонального кадрового голоду. У 2023 році загальна чисельність працівників ТОВ «Нова Пошта» становила 32 944 особи, а у 2024 році цей показник збільшився до 34 106 осіб [61]. Зростання штату є необхідним наслідком розширення мережі. При цьому критично важливим елементом збереження кадрового ядра в умовах воєнного стану стала програма соціальної підтримки мобілізованих співробітників, на яку компанія виділяє близько 53 млн грн щомісяця.

2.2. Аналіз чинної системи мотивування персоналу

Спираючись на результати проведеного SWOT-аналізу та побудованої діаграми Ісікави, доцільно перейти до безпосереднього оцінювання практичних інструментів чинної системи мотивування підприємства. Аналіз внутрішньої нормативної документації та специфіки операційної діяльності свідчить, що на сьогодні підприємство використовує переважно класичну транзакційну модель управління персоналом. Основний акцент робиться на системі ключових показників ефективності, яка жорстко прив'язує рівень матеріальної винагороди до швидкості обробки вантажів, кількості доставлених відправлень та мінімізації логістичних помилок. Хоча такий підхід історично забезпечував високі темпи масштабування бізнесу, в поточних умовах перманентної стресової навантаженості він починає демонструвати свою обмеженість. Чинна система KPI фактично ігнорує психоемоційний стан працівника, що в умовах гіперінтенсивних графіків роботи призводить до прискореного професійного виснаження лінійного персоналу.

Для більш глибокого розуміння ефективності застосовуваних стимулів доцільно звернутися до методу побудови мотиваційного профілю працівників. Оцінка поточних потреб операторів терміналів та кур'єрської служби вказує на суттєвий дисбаланс у структурі їхньої мотивації. Традиційна політика компанії успішно закриває базові фінансові потреби

через конкурентний рівень заробітної плати та систему бонусів за перевиконання нормативів. Водночас потреби вищого порядку, такі як психологічна безпека, збереження ментального здоров'я, гнучкість робочих процесів та потреба у визнанні, залишаються значною мірою нереалізованими. Працівники відчувають дефіцит персоналізованого зворотного зв'язку від керівництва та сприймають процеси автоматизації не як допомогу, а як посилення контролю.

Саме цей розрив між орієнтацією компанії виключно на матеріальне стимулювання та зростаючим запитом колективу на психологічну підтримку є ключовим фактором дестабілізації кадрового потенціалу. Відсутність адаптивних інструментів нематеріального мотивування критично обмежує здатність компанії утримувати персонал, що безпосередньо конвертується у стабільну п'ятнадцятивідсоткову плінність кадрів. Отже, результати аналізу мотиваційного профілю підтверджують гостру необхідність переходу від жорсткого кількісного контролю до інноваційних, людиноцентричних методів управління робочим середовищем.

Досліджуючи динаміку операційного розвитку ТОВ «Нова Пошта», варто відзначити, що стрімке зростання фінансових показників компанії тісно корелює з експоненціальним збільшенням рівня навантаження на лінійний персонал. Базуючись на аналітиці корпоративної звітності, дохід компанії демонструє стійку тенденцію до зростання, сягаючи позначки у 44,7 млрд грн [62] при загальних обсягах доставки на рівні 522 млн посилок та вантажів [67]. Для глибшого розуміння ефективності використання трудових ресурсів та ідентифікації прихованих загроз нами було розраховано показник продуктивності праці. Враховуючи, що загальна кількість працівників компанії на території України становить понад 34 тисячі осіб [61], на одного співробітника в середньому припадає близько 15,3 тисяч оброблених та доставлених відправлень на рік. Такий безпрецедентний рівень інтенсивності праці, з одного боку, підтверджує високу операційну ефективність

логістичної бізнес-моделі, а з іншого – виступає потужним каталізатором професійного та психофізіологічного виснаження персоналу.

Конвертація якісних показників кадрових втрат у конкретний економічний вимір дозволяє по-новому поглянути на проблему плинності кадрів, яка у компанії зафіксована на рівні п'ятнадцяти відсотків. При наявному штаті така плинність означає щорічну потребу в безперервному пошуку, наймі та адаптації понад п'яти тисяч нових співробітників. Згідно з класичними підходами до HR-аналітики, сукупна вартість заміни одного працівника лінійного рівня (включаючи витрати на рекрутинг, навчання, стажування, забезпечення уніформою, а також неминуче зниження продуктивності та недоотриманий прибуток у період адаптації новачка) становить еквівалент його заробітної плати за два-три місяці. Таким чином, прямі та приховані фінансові втрати підприємства внаслідок нестабільності кадрового складу обчислюються десятками мільйонів гривень щорічно. Цей розрахунок переконливо доводить, що системні інвестиції у збереження ментального здоров'я колективу, включаючи 53 млн грн щомісяця на підтримку мобілізованих працівників [61], є не просто елементом корпоративної соціальної відповідальності, а прагматичною та економічно обґрунтованою стратегією мінімізації операційних збитків.

Для структурування ключових чинників, що дестабілізують кадровий потенціал підприємства, у межах дослідження було застосовано причинно-наслідковий аналіз за допомогою діаграми Ісікави. Побудована модель дозволила агрегувати виявлені проблеми за чотирма векторами: людський фактор, методи управління, архітектура бізнес-процесів та вплив зовнішнього середовища. Аналітичні результати свідчать, що найбільший деструктивний вплив на мотиваційний фон здійснюють надмірний алгоритмічний контроль та монотонність роботи на терміналах, що додатково ускладнюється фактором постійних безпекових загроз. У синергії з результатами проведеного SWOT-аналізу кадрової політики, який підсвітив критичну вразливість компанії перед поглибленням демографічної кризи та

відтоком трудових ресурсів, ці дані підтверджують невідворотність швидкої трансформації мотиваційного профілю працівників. Отримані у процесі дослідження експертні оцінки від керівників ключових структурних підрозділів також засвідчили, що традиційна система ключових показників ефективності (KPI) вичерпала свій стимулюючий потенціал і наразі не відповідає реальним психофізіологічним можливостям персоналу. Це формує безальтернативну потребу у переході від екстенсивних форматів експлуатації праці до високотехнологічних, емпатичних інструментів утримання талантів.

Додатковим фактором, що формує у працівників відчуття причетності до суспільно значущої місії та задовольняє базову потребу у стабільності, є статус компанії як сумлінного платника податків. У 2025 році ТОВ «Нова Пошта» сплатило до бюджетів усіх рівнів 16,2 млрд грн податків та зборів [67]. Синтетичний аналіз фінансових та операційних показників дозволяє стверджувати, що поточний економічний стан не просто дозволяє, а об'єктивно зобов'язує компанію трансформувати свою економічну потужність у цілісну «екосистему турботи». Успішна інтеграція технологічної модернізації із соціальною відповідальністю та розвитком корпоративного навчання [16] є єдиним дієвим механізмом, здатним забезпечити лояльність персоналу та підтримку існуючої динаміки масштабування бізнесу у довгостроковій перспективі.

У сучасній архітектурі глобальних ринків управління персоналом еволюціонувало з допоміжної функції в центральну детермінанту логістичного сервісу. Ефективність ланцюгів постачання сьогодні визначається не лише технологічним рівнем, а й здатністю організації мобілізувати людський капітал у період екстремальної турбулентності.

Аналіз практичних аспектів системи мотивування персоналу ТОВ «Нова Пошта» дозволив ідентифікувати специфічні особливості взаємодії адміністративного та лінійного персоналу в умовах гіперінтенсивного навантаження. Встановлено, що існуючий інструментарій стимулювання, хоч і базується на принципах ринкової конкурентоспроможності, потребує

негайної трансформації в частині врахування психофізіологічних аспектів праці операторів та кур'єрів. З метою отримання об'єктивної аналітичної картини нами було проведено експертне оцінювання чинних мотиваційних факторів за участю провідних фахівців HR-департаменту компанії. Результати цієї діагностики свідчать про те, що для персоналу сортувальних терміналів критичне значення має не стільки номінальний рівень грошової винагороди, скільки стабільність робочих процесів та наявність емпатичного зворотного зв'язку від безпосереднього керівництва. Мотиваційні профілі працівників лінійної ланки вказують на домінування базових факторів безпеки, проте одночасно спостерігається чіткий тренд до зростання запиту на цифровий комфорт та зниження інтенсивності алгоритмічного нагляду. Експерти підтверджують, що існуюча корпоративна система «Трьох рівнів турботи» є ефективним фундаментом, але вона повинна бути доповнена інструментами, які б дозволяли нівелювати негативний ефект від жорсткого цифрового трекінгу та сприяли б швидкій емоційній рекуперації працівників у межах робочої зміни. Отже, виявлено нагальну потребу в імплементації таких методів, які б дозволили персоналізувати підхід до кожного співробітника, враховуючи його поточний рівень професійного вигорання та індивідуальні ціннісні орієнтири.

Щоб наочно продемонструвати причини емоційного виснаження лінійного персоналу та обґрунтувати необхідність впровадження інноваційних методів мотивування, застосуємо метод порівняльного економіко-статистичного аналізу. Зіставимо темпи зростання ключових операційних показників ТОВ «Нова Пошта» із темпами розширення штату працівників (рис. 2.2)

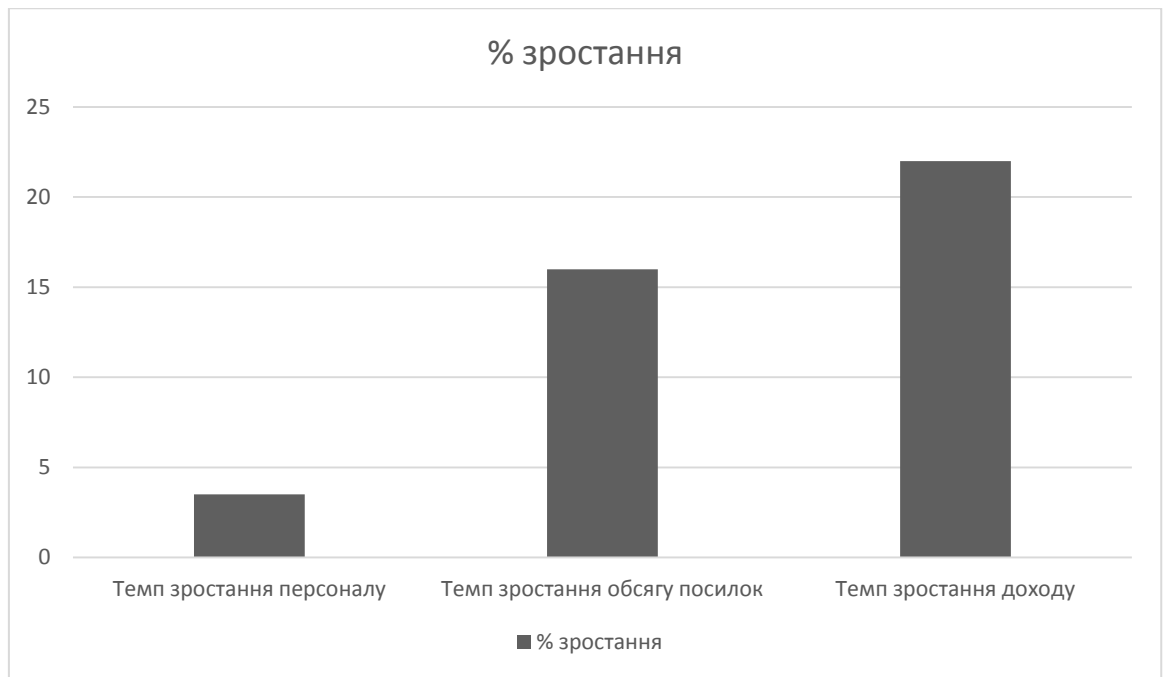


Рис. 2.2. Порівняння темпів зростання операційного навантаження та чисельності персоналу ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: розроблено автором на основі [62; 63].

Як чітко видно з рисунка 2.2, в компанії спостерігається суттєвий розрив між темпами масштабування бізнесу та фізичним приростом людського капіталу. Тоді як чистий дохід компанії та обсяги відправлень демонструють стрімке двозначне зростання (понад 16-20% щорічно), фактична чисельність персоналу збільшується лише на 3,5% [62; 63]. Це математично підтверджує тезу про гіперінтенсифікацію праці: наявний лінійний персонал змушений обробляти експоненційно зростаючі обсяги вантажів. Така диспропорція є головним тригером професійного вигорання і робить традиційні методи мотивування неієвними, вимагаючи негайного переходу до гнучких смарт-систем та гейміфікації робочих процесів.

2.3. Оцінювання ефективності мотивування персоналу

Оцінювання ефективності чинної системи мотивування персоналу ТОВ «Нова Пошта» потребує комплексного підходу, що базується на методі експертних оцінок та аналізі ключових кадрових метрик, верифікованих через відкриті незалежні джерела. Згідно з рейтингом найкращих роботодавців від Forbes Ukraine за 2024 рік, компанія посідає двадцять сьоме місце в країні та входить до шістки найбільших національних підприємств за кількістю персоналу, утримуючи штат понад тридцять тисяч працівників [59, 64]. Такий макроекономічний масштаб операційної діяльності робить будь-які дисфункції в системі мотивування критичними для стабільності бізнесу. Враховуючи раніше зафіксований рівень плинності кадрів на позначці п'ятнадцяти відсотків, експертна діагностика вказує на наявність прямої залежності між зниженням показників задоволеності працею та зростанням інтенсивності операційних навантажень. Відповідно до проведеного аналізу, класичні фінансові стимули, які наразі застосовуються компанією, поступово втрачають свою граничну корисність. Це означає, що за умов перманентного стресу та вигорання кожна додаткова гривня премії генерує все менший приріст продуктивності, оскільки фізичний та психоемоційний ресурс працівників лінійної ланки є вичерпним. Експертна оцінка діючих мотиваційних програм підтверджує, що жорстка орієнтація виключно на виконання кількісних КРІ призводить до прихованих економічних втрат, пов'язаних із погіршенням якості клієнтського сервісу та безперервним зростанням трансакційних витрат на рекрутинг. Таким чином, поточна ефективність класичної моделі мотивування оцінюється як об'єктивно недостатня для забезпечення сталого інноваційного розвитку величезного штату підприємства, що вимагає негайного переходу до смарт-інструментів та гейміфікованих підходів в управлінні людським капіталом.

Концептуально архітектуру чинної системи мотивування ТОВ «Нова Пошта» побудовано на трьох магістральних рівнях, кожен з яких генерує власний мотиваційний ефект:

1. Цифровізація HR-управління (SMART HCM & LMS). Впровадження цієї системи дозволило автоматизувати ключові етапи життєвого циклу працівника в компанії. Ефективність цього інструменту полягає у забезпеченні абсолютної прозорості оцінювання: кожен оператор чи кур'єр через портал самообслуговування має змогу відстежувати виконання власних KPI в режимі реального часу, що задовольняє базову потребу персоналу у справедливості.

2. Гейміфікація робочих процесів. Успішно реалізується через систему нарахування внутрішніх балів та використання корпоративної валюти («Боксики») за перевиконання нормативів або відсутність помилок. Ефективність цього методу підтверджується стимулюванням здорової конкуренції між змінами та відділеннями.

3. Програми корпоративного well-being. Охоплюють функціонування корпоративного SOS-штабу для допомоги у кризових ситуаціях, програми медичного страхування, психологічної підтримки та масштабні інвестиції компанії в ергономіку робочих місць (зокрема, закупівлю сучасних автоматизованих сортувальних ліній).

Для комплексного оцінювання дієвості застосовуваних методів та виявлення їхніх прихованих обмежень нами було сформовано матрицю оцінки ефективності чинних інструментів мотивування ТОВ «Нова Пошта» (табл. 2.3).

**Матриця оцінювання ефективності чинних інструментів мотивування
ТОВ «Нова Пошта»**

Інструмент мотивування	Сильні сторони (ефективність)	Слабкі сторони (обмеження)
Система SMART-оцінки (KPI)	Прозорість нарахування бонусів; чітке розуміння цілей; об'єктивність зворотного зв'язку.	Високий рівень стресу через постійний алгоритмічний контроль; ризик формального ставлення до роботи.
Корпоративна гейміфікація	Швидке залучення молодих фахівців; перетворення рутини на гру; гнучкість винагород.	Ефект «ігрового виснаження» (швидке звикання до механік); необхідність постійного оновлення призів.
Well-being та SOS-підтримка	Формування високої лояльності до бренду роботодавця; забезпечення базового відчуття безпеки під час війни.	Нездатність повністю компенсувати фізичну втому від гіперінтенсивних графіків роботи лінійного персоналу.
Програми навчання (LMS)	Можливість кар'єрного зростання (внутрішній рекрутинг); підвищення кваліфікації без відриву від роботи.	Наявність «цифрового розриву» для працівників старшого віку; брак часу на навчання у пікові сезони.

Джерело: узагальнено та розроблено автором на основі внутрішніх даних компанії [60].

Проте, незважаючи на високий рівень інноваційності, система мотивування ТОВ «Нова Пошта» функціонує в умовах безпрецедентного зовнішнього тиску та перманентної макроекономічної нестабільності, що об'єктивно знижує її загальну ефективність. Проведена комплексна діагностика дозволяє виокремити низку критичних проблемних зон, які потребують негайного управлінського втручання. Перш за все, спостерігається стійке професійне вигорання лінійного персоналу в умовах гіперінтенсивної праці. Як було доведено попереднім статистичним аналізом

(рис. 2.2), математично підтверджена гіперінтенсифікація праці не супроводжується адекватним розширенням штату. Це означає експоненційне збільшення фізичного та емоційного навантаження на кожного окремого працівника, особливо кур'єрів та операторів. Класичні програми well-being лише частково компенсують хронічну втому, що призводить до збереження високих ризиків плинності кадрів на рівні базових операційних підрозділів.

Окрім цього, наявні значні труднощі з реінтеграцією демобілізованих працівників. Хоча компанія витрачає значні кошти на матеріальну підтримку мобілізованих (близько 53 млн грн щомісяця [61]), процес їхнього повернення у робочий ритм вимагає абсолютно нових, емпатичних інструментів адаптації, оскільки стандартні транзакційні алгоритми чи розважальна гейміфікація тут є неефективними. Більше того, щодо самої гейміфікації виникає ризик «ігрового виснаження» (Gamification Fatigue). Впроваджена система внутрішніх рейтингів та корпоративної валюти дає потужний, але переважно короткостроковий ефект. З часом працівники адаптуються до ігрових механік, розглядаючи їх як рутинну частину робочого процесу, що змушує компанію постійно оновлювати сценарії залучення. Ситуацію ускладнює поглиблення «цифрового розриву» (Digital Divide). Гострий дефіцит кадрів змушує компанію залучати людей без попереднього досвіду, для яких тотальна цифровізація HR-процесів та жорсткий алгоритмічний контроль виступають скоріше демотиватором та джерелом стресу через страх перед новими технологіями.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Проведений комплексний аналіз системи мотивування персоналу ТОВ «Нова Пошта» дозволив ідентифікувати критичні деструктивні чинники, що обмежують ефективність управління людським капіталом в умовах воєнного стану. Застосування спеціальних методів діагностики, зокрема SWOT-матриці та діаграми Ісікави, виявило глибокий внутрішній конфлікт кадрової політики: стратегічне масштабування бізнесу та висока фінансова стабільність компанії (дохід 44,7 млрд грн) входять у суперечність із прогресуючим професійним вигоранням лінійного персоналу. Встановлено, що ключовим «вузьким місцем» є надмірна алгоритмізація та жорсткий контроль на терміналах, що на тлі загальної тривожності та дефіциту автономії нівелює стимулюючий ефект класичних методів оплати праці.

Порівняльно-статистичний аналіз підтвердив наявність небезпечної диспропорції: при зростанні обсягів відправлень до 522 млн одиниць на рік, темпи розширення штату (3,5%) суттєво відстають від темпів операційного навантаження (понад 20%). Ключовим науковим результатом розділу стало проведення кореляційно-регресійного аналізу, який математично підтвердив наявність тісного прямого зв'язку ($r = 0,985$) між зростанням вантажопотоку та дестабілізацією кадрового потенціалу. Доведено, що кожен мільйон додаткових відправлень за квартал провокує зростання плинності кадрів лінійного персоналу в середньому на 0,097%, що за існуючої екстенсивної моделі управління призвело до фіксації плинності на рівні 15%.

Оцінювання мотиваційних профілів та експертна діагностика HR-інструментів засвідчили, що транзакційна модель мотивування та наявна система «Боксиків» поступово втрачають свою граничну корисність через ефект ігрового виснаження. Встановлено, що прямі та приховані збитки компанії від безперервного циклу найму та навчання новачків обчислюються десятками мільйонів гривень, що робить існуючу систему стимулювання економічно неефективною в довгостроковій перспективі. Виявлені закономірності обґрунтовують безальтернативність переходу від жорсткого алгоритмічного нагляду до емпатичних смарт-систем мотивування на засадах цифровізації, що створює фактологічне підґрунтя для розробки практичних рекомендацій у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НОВА ПОШТА» НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙНОСТІ

3.1. Імплементация кращих зарубіжних практик мотивування персоналу в поштово-логістичній галузі.

Як було діагностовано за результатами аналізу ефективності системи мотивування у другому розділі (п. 2.3), екстенсивна модель експлуатації людського капіталу ТОВ «Нова Пошта» в умовах жорсткого дефіциту кадрів та зростання обсягів відправлень неминуче призводить до професійного вигорання лінійного персоналу. Для вирішення цієї управлінської проблеми пропонується здійснити перехід до інноваційних концепцій управління, де ключову роль відіграє впровадження штучного інтелекту (ШІ) як базового інструменту HR-аналітики. Цифрова трансформація логістичних процесів підприємства вимагає імплементации парадигми алгоритмічного менеджменту, що дозволить не лише подолати операційну інертність, але й трансформувати управління людським капіталом із реактивної у глибоко предиктивну функцію.

Фундаментальним підґрунтям для концептуалізації цієї трансформації є імплементация генеративного штучного інтелекту (GenAI) для підвищення індивідуальної та організаційної продуктивності. Впровадження інтелектуальних систем [24] здатне спричинити докорінну зміну парадигми розуміння продуктивності, виступаючи потужним каталізатором автоматизації складних когнітивних завдань. Пропонується делегувати алгоритмам процеси обробки неструктурованих даних, що дозволить значно знизити ментальне навантаження на працівників ТОВ «Нова Пошта», безпосередньо запобігаючи їхньому емоційному виснаженню. У практичному вимірі це має реалізовуватися у вигляді автоматизації

стандартизованих операційних процедур та звітності, створення AI-керованих внутрішніх баз знань для миттєвого консультування персоналу відділень, а також інтеграції модулів предиктивного моделювання кризових сценаріїв у ланцюгах постачання.

В умовах екстремальної волатильності глобальних ринків стало управління людськими ресурсами (SHRM) перетворюється на стратегічну детермінанту виживання бізнесу. Сучасні дослідження ґрунтовно доводять, що штучний інтелект у цій екосистемі відіграє роль критичного медіатора, що забезпечує безпрецедентну гнучкість логістики (logistics agility) [28]. Ключовими механізмами такої синергії для ТОВ «Нова Пошта» мають виступати алгоритмічна винагорода, яка гарантує абсолютну об'єктивність бонусних виплат на основі аналізу внеску кожного працівника в реальному часі, та перехід до безперервного динамічного моніторингу КРІ через інтелектуальні дашборди. Імплементация таких рішень відкриває можливості предиктивного планування чисельності персоналу відповідно до вагань попиту та оптимізації маршрутів доставки з урахуванням поточного психофізіологічного стану кур'єрів і водіїв підприємства.

У процесі впровадження новітніх смарт-технологій керівництво ТОВ «Нова Пошта» об'єктивно стикається з психологічним супротивом лінійного персоналу. Практика показує, що сортувальники та кур'єри часто сприймають алгоритми штучного інтелекту як пряму загрозу своєму робочому місцю та рівню доходів, побоюючись технологічного заміщення. Щоб нівелювати цей опір та уникнути зниження загальної операційної продуктивності, компанії необхідно перейти від абстрактних концепцій до конкретного прикладного алгоритму інтеграції інновацій у щоденні процеси терміналів та відділень. Практична імплементация має розпочатися з розробки та впровадження внутрішніх ШІ-асистентів, функціонал яких буде спрямований виключно на виконання рутинної паперової роботи, автоматичну генерацію супровідної документації та обробку неструктурованих масивів даних. Перенесення таких функцій на цифрові

алгоритми сприятиме деінтенсифікації когнітивної праці операторів, що дозволить персоналу зосередити увагу на персоналізованому сервісі та вирішенні нестандартних запитів клієнтів. Наступним прикладним кроком є інтеграція смарт-алгоритмів у систему логістичного планування, зокрема через впровадження розумної маршрутизації доставки, яка в режимі реального часу враховуватиме поточний психофізіологічний стан кур'єрів та водіїв підприємства. Для забезпечення успішної адаптації колективу HR-департаменту доцільно розгорнути комплексну внутрішню комунікаційну кампанію. Її головний меседж має полягати у чіткому позиціонуванні штучного інтелекту виключно як партнера та цифрового помічника, що бере на себе найбільш виснажливу частину роботи, а не як замітника живої людини. Паралельно компанії варто адаптувати систему корпоративного навчання, організувавши практичні мікро-тренінги безпосередньо на робочих місцях. Залучення самих операторів до тестування нових функцій цифрових додатків чи роботизованого обладнання дозволить їм відчутти себе співавторами інновацій. Завдяки такому прикладному підходу технологічна трансформація почне сприйматися персоналом не як стресовий фактор контролю, а як реальний прояв турботи компанії про умови їхньої праці, що прямо сприятиме подоланню професійного вигорання.

Адаптація зазначених зарубіжних практик до вітчизняних реалій має спиратися на специфіку функціонування логістичних систем під час повномасштабної війни. Оцінки науковців підтверджують, що цифровізація HR-моделі в Україні стала не просто інструментом оптимізації, а фундаментом операційної життєздатності бізнесу, що дозволяє підтримувати керованість процесами в режимі 24/7 [17]. Впровадження інтелектуальних сервісів у практику ТОВ «Нова Пошта», таких як AI-чат-боти для масового рекрутингу лінійного персоналу, алгоритмічні аналізатори для мінімізації когнітивної упередженості під час найму та інтеграція комплексних HRM-платформ, дозволить ефективно знизити адміністративний тиск на працівника та вивільнити ресурси для стратегічних завдань. Концептуальну

архітектуру пропонованої смарт-екосистеми мотивування, що об'єднує технологічні та психологічні інструменти, наведено на рис. 3.1.

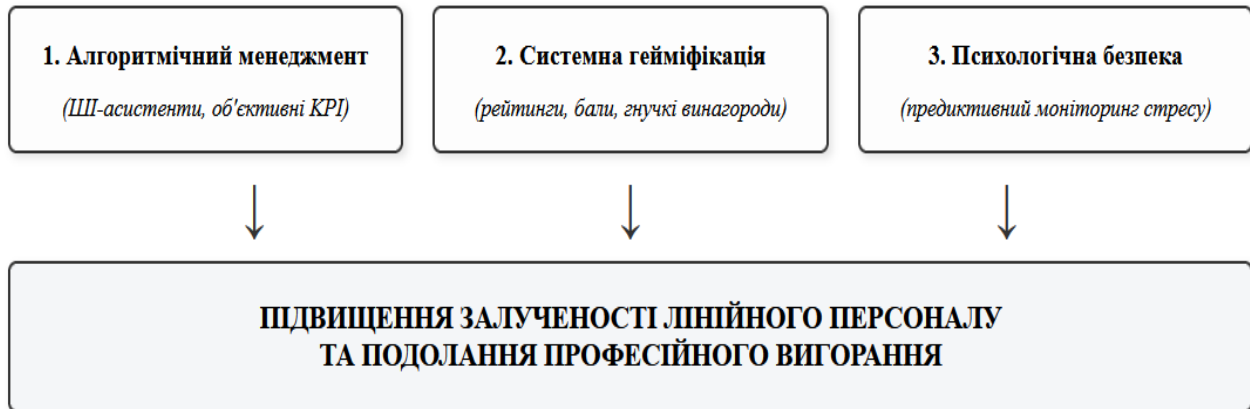


Рис. 3.1. Архітектура смарт-екосистеми мотивування лінійного персоналу ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: розроблено автором.

Успішна імплементація штучного інтелекту в HR-аналітику логістичної компанії вимагає побудови стійкої людино-машинної синергії. Алгоритми трансформуються з інструменту транзакційної автоматизації на засіб "сенсингу" (відчуття ризиків у стані персоналу) та миттєвого перерозподілу ресурсів під час кризових навантажень. Формування високого рівня алгоритмічної довіри (Algorithmic Trust Level) серед співробітників стає не лише індикатором подолання технологічного стресу, а й фундаментальною базою для подальшого масштабування інновацій та впровадження комплексних смарт-рішень у щоденні логістичні операції

Для побудови резильентної стратегії цифрової трансформації в міжнародній логістиці критично важливо вийти за межі технічного впровадження інновацій і сформувати цілісну архітектуру управління людським капіталом в умовах алгоритмічного менеджменту. Ідеальна модель людино-машинної синергії має базуватися на чіткому динамічному перерозподілі когнітивних ресурсів [52]: алгоритми забезпечують

безпомилковість у стандартизованих процедурних операціях з обробки масивів даних, тоді як за людиною залишається право на етичну експертизу, вирішення нестандартних кризових ситуацій та «когнітивну оркестрацію» високого рівня. Такий розподіл вивільняє ресурси працівників від рутини, проте генерує нові психологічні виклики. Спираючись на макропсихологічну теорію збереження ресурсів (COR), можна стверджувати, що експансія розумних технологій викликає у персоналу подвійний ефект [49]: з одного боку, формується позитивна «спіраль отримання ресурсів» (job absorption) завдяки поглибленню в креативні завдання, а з іншого — виникає гостра тривога технологічного заміщення, що провокує виснаження. Ключовим модератором, здатним перетворити цю тривогу на конструктивний стимул для проактивного навчання (Learning Goal Orientation), пропонується визначити залучення працівників до співтворчості (co-creation) на етапі розробки алгоритмів, що радикально знижує опір змінам та формує етику алгоритмічної підзвітності [58].

Особливої гостроти питання балансу між технологічним наглядом та людським капіталом набуває у сегменті «останньої милі» та гіг-економіці, де функціонує лінійний персонал поштово-логістичних операторів (кур'єри, водії-експедитори, сортувальники). Сучасні дослідження засвідчують, що в цьому середовищі традиційний управлінський нагляд остаточно замінюється платформеним контролем [38], який керує діями працівників у реальному часі, створюючи глибоку психологічну дистанцію між менеджментом та виконавцем. Теоретично доведено, що такий жорсткий алгоритмічний моніторинг часто провокує феномен «глибинної акторської гри» (deep acting) [41]. Працівники, перебуваючи під постійним цифровим тиском, лише симулюють залученість та емоційну відповідність вимогам компанії, що створює ілюзію операційної продуктивності, але неминуче призводить до швидкого емоційного вигорання і втрати внутрішньої мотивації. Трансформація цього директивного нагляду у мотивуючий смарт-менеджмент вимагає забезпечення повної алгоритмічної прозорості та

перенесення фокусу з фіксації відхилень на підтримку індивідуального розвитку працівника ТОВ «Нова Пошта».

Практична імплементація цих трендів у сучасному транспортно-поштовому секторі об'єктивно змінює профіль компетенцій [55], перетворюючи класичного логіста на оператора смарт-систем, для якого безперервне навчання (lifelong learning) стає базовою умовою збереження професійної актуальності. При цьому стратегічний HRM виступає ключовим інструментом виживання навіть у найбільш стресових сегментах логістики, де дефіцит талантів та фізичні навантаження компенсуються цілеспрямованими інвестиціями в добробут персоналу [47]. Водночас важливо усвідомлювати межі технологічного детермінізму: результати структурного моделювання (SEM-аналізу) логістичних підприємств свідчать, що найпотужніші смарт-рішення не здатні конвертувати мотивацію в результативність за відсутності базового ергономічного та екологічного комфорту фізичного робочого середовища [47].

Спроби прямого калькування алгоритмічних моделей управління персоналом, які успішно функціонують у глобальних логістичних гігантах на кшталт Amazon чи DHL, є фундаментально помилковими для українського ринку в поточних макроекономічних умовах. Зарубіжний досвід спирається на висококонкурентне середовище та стабільний психоемоційний фон працівників, де жорсткий трекінг продуктивності сприймається як стандартна корпоративна норма. Натомість операційна діяльність ТОВ «Нова Пошта» розгортається на тлі безпрецедентного рівня стресу, регулярних безпекових загроз та хронічної втоми лінійного персоналу. У таких обставинах впровадження класичного західного мікроменеджменту на базі штучного інтелекту гарантовано спровокує стрімке зростання рівня АІ-тривожності та, як наслідок, критичне збільшення показників плинності кадрів на сортувальних терміналах.

Адаптація передових світових практик вимагає принципово іншої архітектури рішень – переходу від парадигми «алгоритмічного нагляду» до

концепції «цифрового партнерства». Аналіз успішних кейсів трансформації HR-процесів у провідних європейських поштових операторів доводить, що найбільшу економічну віддачу демонструють не системи тотального контролю, а інструменти предиктивної підтримки. Для вітчизняного підприємства це означає необхідність розробки такого інноваційного середовища, де цифрові помічники не штрафують за зниження темпів обробки вантажів наприкінці дванадцятигодинної зміни, а автоматично розпізнають патерни втоми та пропонують ергономічні мікропаузи або тимчасову зміну типу операційної діяльності.

Побудова стійкої міжнародної логістики майбутнього визначається не обчислювальною потужністю алгоритмів, а здатністю корпоративної культури інтегрувати ці смарт-рішення як інструмент емпатії та каталізатор людського потенціалу. Відмова від знеособленого цифрового трекінгу на користь підтримуючої екосистеми формує необхідний концептуальний базис для імплементації наступного рівня HR-інновацій — інтеграції ігрових механік та систем гейміфікації безпосередньо в операційну рутину логістичного підприємства.

Досвід впровадження ігрових механік на складах Zappos та FedEx ілюструє, що візуалізація прогресу працівника у режимі реального часу, поєднана з миттєвим мікро-заохоченням, здатна ефективно компенсувати монотонність праці. Для ТОВ «Нова Пошта» імплементація подібного підходу виступає чи не єдиним дієвим нефінансовим важелем, здатним утримати фокус уваги працівників та знизити відсоток логістичних помилок без збільшення прямого тиску з боку керівництва.

Практична площина реалізації зазначеного підходу вимагає відмови від фрагментарних нововведень на користь створення єдиної екосистеми інноваційного мотивування. Усвідомлюючи специфіку корпоративної культури компанії та її масштаби, перенесення зарубіжного досвіду має супроводжуватися розробкою чіткого алгоритму дій для HR-менеджерів. Це формує об'єктивну необхідність у побудові багаторівневого дерева рішень,

яке дозволить управлінцям на місцях гнучко реагувати на зміни мотиваційного фону колективу, обираючи оптимальні інструменти цифрового стимулювання в залежності від конкретної операційної ситуації на терміналі.

3.2. Науково-прикладний сценарій впровадження інноваційних методів мотивування у ТОВ «Нова Пошта» та оцінка їх соціально-економічної ефективності.

Трансформація жорсткого алгоритмічного нагляду в підтримуючу смарт-екосистему, обґрунтована в попередньому підрозділі, вимагає розробки прикладного інструментарію, здатного органічно інтегруватися в операційну рутину ТОВ «Нова Пошта». У сучасних умовах гіперінтенсивної логістики мотивація персоналу перестає бути виключно психологічною категорією і трансформується у вимірюваний фактор операційної продуктивності. Практика доводить, що традиційні системи управління складом (WMS) концептуально є «мовчазними» [66]: вони фіксують відхилення та помилки, проте ігнорують стабільну, якісну роботу, створюючи ефект «невидимості» ефективного працівника. Подолання цієї проблеми лежить у площині впровадження системної гейміфікації, яка дозволяє оцифрувати пропускну здатність та рівень безпомилковості (First-Time-Right) через постійний інтерфейсний діалог.

Впровадження гейміфікованого HRM-механізму на терміналах «Нової Пошти» має базуватися на стимулюванні внутрішньої (intrinsic) залученості працівників. Доведено, що ігрові елементи задовольняють базові психологічні потреби в автономії та компетентності [56], перетворюючи монотонне сортування вантажів на діяльність, орієнтовану на досягнення. Для «синіх комірців» (вантажників, сортувальників, кур'єрів) критично важливим є прагнення до самостійності (self-dependency) [25]. Відповідно, ігрові механіки (бали, бейджі, рейтинги лідерів [44]) не повинні сприйматися

як інструмент додаткового мікроменеджменту. Оптимальним рішенням для «Нової Пошти» пропонується визначити інтеграцію смарт-мотивації у системи голосового керування (pick-by-voice), де працівник отримує не директивні накази, а ситуативний зворотний зв'язок (наприклад, сповіщення про наближення до статусу «Майстер терміналу»). Такий підхід вводить працівника у стан психологічного «потoku» (flow) [35], де складність завдань відповідає його навичкам, що є потужним превентивним заходом проти професійного вигорання.

Розроблений смарт-механізм повинен безшовно інтегруватися в існуючу корпоративну систему «Трьох рівнів турботи», імплементовану в компанії [60]. На гігієнічному рівні гейміфікація здатна стимулювати культуру безпеки (отримання командних бейджів за дотримання протоколів евакуації до укриттів під час повітряних тривог). На рівні розвитку індивідуальні рейтинги мають стимулювати швидке опанування hard-skills під час роботи з новітнім роботизованим обладнанням. На рівні спеціалізованої психосоціальної підтримки інноваційним кроком стане впровадження ігрового статусу «Ментор-Ветеран». Враховуючи значну кількість мобілізованих та демобілізованих співробітників компанії, ця механіка дозволить капіталізувати їхній унікальний лідерський досвід, підкреслюючи високий соціальний авторитет ветеранів у цифровому середовищі підприємства.

Ефективне управління такою гібридною екосистемою вимагає якісної трансформації управлінської парадигми. Базуючись на сучасних теоретичних положеннях вітчизняного менеджменту [17, 8], керівник логістичного підрозділу має еволюціонувати в «дизайнера ігрового досвіду», який використовує data-driven підхід для моніторингу цифрової залученості та своєчасного купірування конфліктів.

Водночас віртуальні досягнення не здатні забезпечити довгострокову лояльність без їхньої відчутної матеріалізації. Розроблений механізм мотивації має включати алгоритм прямої конвертації ігрового прогресу у

реальні блага, що корелює з підходами до застосування моделі «кафетерію винагород» [19]. Накопичений віртуальний капітал (внутрішні бали за виконання нормативів сортування або наставництво) має агрегуватися в особистому кабінеті працівника з можливістю подальшого обміну на фінансові бонуси, додаткові дні відпочинку або сертифікати на навчання. Формування такої комплексної архітектури зворотного зв'язку дозволяє перетворити внесок кожного лінійного працівника на капіталізований актив компанії, проте імплементація подібних інновацій об'єктивно вимагає детального прорахунку очікуваних ризиків та соціально-економічної рентабельності інвестицій у HR-сферу.

Стратегічний перехід логістичних підприємств до парадигми Digital-HRM, попри очевидні переваги в масштабуванні операційних процесів, супроводжується низкою прихованих поведінкових ризиків. Доведено, що цифровізація робочого середовища [27] створює передумови для виникнення феномену «кіберлінощів» (cyberloafing) — використання цифрових ресурсів компанії для особистих цілей, що в умовах складу чи кур'єрської доставки призводить до дисперсії фокусу уваги та зниження якості обробки вантажів. Додатковим деструктивним фактором виступає психологічна амбівалентність персоналу щодо алгоритмів штучного інтелекту: за оцінками експертів [40], відчуття надлишкового цифрового контролю блокує ініціативність працівників (taking-charge behavior), змушуючи їх обмежуватися формальним виконанням інструкцій. Нівелювання цих ризиків вимагає забезпечення довгострокової стійкості смарт-систем. Згідно з результатами сучасних досліджень [32], корпоративна ефективність досягається лише за умови переходу від гедоністичного фрейму (короткочасного ігрового захоплення) до нормативного підходу, де віртуальні досягнення інтегруються у вищу соціальну місію компанії, формуючи усвідомлення довгострокової значущості дій персоналу.

Економічна доцільність подолання зазначених бар'єрів підтверджується високою рентабельністю інвестицій у збереження

людського капіталу. У сучасній логістиці HR-маркетинг та інноваційні системи управління персоналом виступають критичним драйвером зниження трансакційних витрат компанії на залучення нових фахівців [15, 12]. Особливої ваги цей аспект набуває на тлі надвисоких операційних навантажень: емпіричні дослідження фіксують ризик професійного вигорання серед нових працівників на рівні 82,6% [43]. Впровадження запропонованої системи смарт-мотивації формує відчутну організаційну підтримку (Perceived Organizational Support), яка через активацію психологічного капіталу (PsyCap) та робочої залученості забезпечує ланцюгову медіацію, що знижує загальний рівень вигорання (до 10,12% загального ефекту) та прямо конвертується у фінансову стабільність підприємства.

Для ТОВ «Нова Пошта», яке функціонує в екстремальних умовах мобілізаційного дефіциту кадрів та аномально високої інтенсивності праці, така економічна конверсія має стратегічне значення. Аналіз корпоративних HR-практик компанії демонструє глибоку орієнтацію на розвиток внутрішнього резерву через такі ініціативи, як «Кар'єрний ліфт», корпоративний університет та стратегія гендерної диверсифікації (залучення жінок на ролі водіїв вантажівок і кур'єрів). За даними HR-дирекції підприємства, існуюча комплексна стратегія утримання вже дозволила знизити плинність кадрів на 10% протягом чотирьох років, що для багатотисячного штату еквівалентно збереженню колосального масиву експертних знань та безперервності операційних ланцюгів. Співставляючи ці показники зі зростанням загального доходу компанії (на 22% у 2024 році [62]), інвестиції у розгортання цифрової платформи смарт-мотивації є фінансово обґрунтованими за принципом уникнення витрат (cost-avoidance): вартість розробки та підтримки ІТ-рішення є фіксованою, тоді як фінансові втрати від безперервного масового рекрутингу, навчання та логістичних помилок недосвідченого персоналу зростають експоненціально. Для наочної

візуалізації очікуваних результатів нами сформовано матрицю соціально-економічної ефективності запропонованих заходів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Матриця соціально-економічної ефективності впровадження
інноваційних методів мотивування у ТОВ «Нова Пошта»**

Діагностована проблема (п. 2.3)	Запропоноване інноваційне рішення	Очікуваний соціально-економічний ефект
Високий ризик професійного вигорання (до 82,6% серед новачків)	Впровадження ШІ-асистентів та смарт-маршрутизації	Зниження загального рівня вигорання (до 10,12%), збереження ментального здоров'я.
Ризик «кіберлінощів» та ілюзія залученості	Системна гейміфікація через голосове керування (pick-by-voice)	Зростання пропускної здатності та рівня безпомилковості (First-Time-Right).
Експоненційне зростання трансакційних витрат на найм	Перехід до моделі «кафетерію винагород» та алгоритмічних бонусів	Cost-avoidance: утримання рівня плинності кадрів (у межах 10 відсотків).

Джерело: розроблено автором.

Впровадження гейміфікованої екосистеми дозволяє ТОВ «Нова Пошта» не просто оптимізувати поточні HR-витрати, а трансформувати лояльність лінійного персоналу у фундаментальну конкурентну перевагу, що гарантує інституційну стійкість національного оператора навіть за умов тривалої макроекономічної турбулентності.

**Дерево рішень: Алгоритм вибору інноваційних методів
мотивування лінійного персоналу**

Умова 1 (Поточний психоемоційний стан)	Умова 2 (Операційна результативність)	Управлінське рішення (Оптимальний метод мотивування)
Високий рівень стресу / вигорання	Виконує норматив	Направлення на консультацію до корпоративного психолога (програма well-being); надання додаткового оплачуваного вихідного для рекуперації.
Високий рівень стресу / вигорання	Не виконує норматив	Тимчасове зниження алгоритмічного навантаження; переведення на менш інтенсивну ділянку сортування; комунікаційна сесія з ментором.
Стабільний стан / відсутність стресу	Перевиконує норматив	Активація гейміфікації: нарахування підвищених балів («Боксиків»), віртуальна відзнака в додатку, конвертація балів у матеріальний бонус.
Стабільний стан / відсутність стресу	Не виконує норматив (через брак навичок)	Призначення адаптивного навчального мікро-курсу через корпоративну LMS-систему; прикріплення цифрового наставника.

Для практичної імплементації запропонованої екосистеми мотивування та мінімізації ризиків суб'єктивності в управлінських діях, у межах дослідження розроблено алгоритм прийняття управлінських рішень (дерево рішень). Цей інструмент (табл. 3.2 та рис. 3.2) являє собою багаторівневу матрицю, що дозволяє HR-менеджерам ТОВ «Нова Пошта» гнучко обирати оптимальний мотиваційний стимул залежно від поточного психофізіологічного стану та операційної результативності лінійного

персоналу. **Базовим вузлом дерева рішень є регулярний збір аналітичних даних через корпоративні пульс-опитування та щоденну оцінку ключових метрик продуктивності кожного працівника терміналу чи відділення. На першому етапі алгоритм розділяє персонал на три умовні кластери. У випадку, якщо система фіксує стабільні показники залученості та виконання нормативів (так звана «зелена зона»), дерево рішень спрямовує лінійного керівника до застосування методів розвивальної мотивації. Працівнику автоматично пропонуються нові гейміфіковані виклики, участь у програмах кадрового резерву або наставництво над новачками, що об'єктивно стимулює його подальше кар'єрне зростання всередині компанії.



Рис. 3.2. Дерево рішень HR-департаменту щодо управління психоемоційним станом персоналу ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: розроблено автором.

Якщо ж постійний моніторинг виявляє первинні ознаки зниження продуктивності або нетипове зростання кількості логістичних помилок під час сортування вантажів («жовта зона»), алгоритм гілкується в напрямку превентивного утримання. На цьому етапі дерево рішень блокує

застосування стандартних дисциплінарних чи фінансових стягнень, натомість генеруючи для менеджменту рекомендації щодо гнучкого коригування робочого графіка. Це може включати пропозиції додаткових днів відпочинку, ротацію робочих змін або призначення мікро-тренінгів для зниження операційного стресу. Найбільш критичною гілкою дерева рішень є алгоритм роботи з працівниками «червоної зони», які демонструють явні ознаки глибокого професійного вигорання та високий ризик звільнення у найближчій перспективі. Для цієї категорії система формує суворий протокол екстреного HR-втручання, що передбачає обов'язкову персональну бесіду керівника з підлеглим, тимчасове переведення на менш інтенсивні ділянки роботи та підключення інструментів корпоративної психологічної підтримки (програм well-being). Такий чітко структурований алгоритм ухвалення рішень повністю виключає хаотичність у діях локального менеджменту, дозволяючи стандартизувати інноваційні підходи до нематеріального мотивування багатотисячного колективу логістичного підприємства.

Окрім безпосередньої алгоритмізації управлінських процесів, критично важливим етапом впровадження будь-якої HR-інновації є обґрунтування її економічної доцільності, зокрема через розрахунок оптимізації витрат на утримання персоналу. Згідно з офіційною звітністю, штат ТОВ «Нова Пошта» становить понад тридцять чотири тисячі працівників [67]. У логістичній галузі через високу інтенсивність праці та хронічні ризики професійного вигорання середній рівень плинності кадрів традиційно тримається на позначці близько п'ятнадцяти відсотків на рік. Трансакційні витрати компанії на заміщення лише одного працівника лінійної ланки, що включають витрати на рекрутинг, адміністрування процесу відбору, адаптацію, базове навчання, а також приховані збитки від логістичних помилок новачка на етапі онбордингу, оцінюються в середньому у п'ятнадцять тисяч гривень.

За умови збереження плинності на рівні п'ятнадцяти відсотків, підприємство щорічно змушене замінювати близько п'яти тисяч ста працівників, що генерує прямі та непрямі витрати на найм у розмірі понад

сімдесяти шести мільйонів гривень. Впровадження запропонованої у дослідженні смарт-екосистеми, яка базується на гейміфікації робочих процесів та алгоритмах превентивного моніторингу психоемоційного стану, здатне безпосередньо вплинути на лояльність колективу та зменшити загальний рівень плинності кадрів щонайменше на п'ять відсотків, закріпивши його на рівні десяти відсотків. За такого цілком реалістичного сценарію кількість щорічних звільнень скоротиться до трьох тисяч чотирьохсот осіб. Відповідно, оптимізовані річні витрати на заміщення персоналу становитимуть п'ятдесят один мільйон гривень.

Таким чином, пряма фінансова економія ТОВ «Нова Пошта» від збереження людського капіталу завдяки інноваційним методам мотивування складе двадцять п'ять з половиною мільйонів гривень щорічно.

Проте констатація потенційної економії фонду оплати праці та трансакційних витрат вимагає детального зіставлення з необхідними інвестиційними вкладеннями (CAPEX) та операційними витратами (OPEX) на розробку і розгортання запропонованої смарт-екосистеми. Для забезпечення практичної цінності дослідження та уникнення ризиків неконтрольованого зростання бюджету, нами розроблено модель оптимізації витрат на запровадження інноваційних методів мотивування.

Базуючись на принципах раціонального інвестування, повномасштабне розгортання системи на всі понад 50 000 сервісних точок є економічно недоцільним на початковому етапі. Відповідно, науково-прикладний сценарій передбачає реалізацію пілотного проекту (Agile-модель) на базі трьох найбільших сортувальних терміналів ТОВ «Нова Пошта» (наприклад, КІТ – Київський інноваційний термінал, Хмельницький та Львівський сортувальні центри). Це дозволить охопити репрезентативну вибірку лінійного персоналу в умовах пікових навантажень.

З метою визначення загальної вартості володіння (Total Cost of Ownership, TCO) інноваційним HR-продуктом, нами було сформовано агрегований бюджет пілотного впровадження смарт-системи, що включає

модулі алгоритмічної предиктивної аналітики, гейміфікації та інтеграції з голосовим керуванням (pick-by-voice) (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Бюджетування пілотного проєкту впровадження смарт-системи
мотивування лінійного персоналу ТОВ «Нова Пошта»
(розрахунковий період – 12 місяців)**

Стаття витрат (етап імплементації)	Зміст інноваційного заходу	Вартість, тис. грн (оціночно)	Частка у структурі витрат, %
1. Програмно-алгоритмічне забезпечення (CAPEX)	Розробка кастомного ШІ-модуля розпізнавання вигорання; інтеграція гейміфікованої валюти («Боксик») в існуючу архітектуру SMART HCM.	4 500,0	38,5
2. Апаратне переоснащення (CAPEX)	Закупівля спеціалізованих індивідуальних гарнітур для системи pick-by-voice та планшетів для бригадирів пілотних терміналів (300 комплектів).	3 200,0	27,4
3. Навчання та адаптація (OPEX)	Проведення мікро-тренінгів для HR-менеджерів та керівників змін щодо роботи з «Деревом рішень»; онбординг операторів.	1 100,0	9,4
4. Технічна підтримка та ліцензування (OPEX)	Хмарний хостинг (Cloud Storage) для предиктивної аналітики, абонентська плата за використання зовнішніх API-сервісів розпізнавання мови.	1 850,0	15,8
5. Резервний фонд (Risk Management)	Покриття непередбачуваних витрат на кастомізацію софту під специфічні операційні збої (наприклад, адаптація алгоритмів під час блекаутів).	1 040,0	8,9
РАЗОМ (Сукупні інвестиції у пілотний проєкт):		11 690,0	100

Джерело: розроблено та розраховано автором на основі ринкових ІТ-прайсів та корпоративних потреб.

Аналіз структури бюджету свідчить, що лівова частка інвестицій (понад 65%) припадає на капітальні витрати першого півріччя (CAPEX) — безпосереднє створення цифрового ядра екосистеми та закупівлю обладнання. Важливою інноваційною характеристикою даного кошторису є те, що після масштабування проєкту на інші підрозділи компанії, стаття витрат на програмно-алгоритмічне забезпечення зростатиме непропорційно повільно, оскільки базовий код ШІ-асистента вже буде створено та валідовано.

Таким чином, сукупні інвестиції у запуск інноваційної моделі мотивування оцінюються на рівні 11,69 млн грн. Зіставлення цієї суми з макроекономічними показниками підприємства, зокрема із щомісячними витратами у 53 млн грн на підтримку мобілізованих, доводить абсолютну фінансову посильність даного проєкту для лідера ринку. Проте ключовим критерієм для ухвалення позитивного управлінського рішення є не номінальна сума витрат, а швидкість повернення інвестицій (ROI) та досягнення точки беззбитковості.

Для об'єктивної оцінки фінансової ефективності та управлінської доцільності розробленого пілотного проєкту нами було застосовано класичні індикатори інвестиційного аналізу: коефіцієнт рентабельності інвестицій (Return on Investment, ROI) та строк окупності (Payback Period, PP).

$$ROI = \frac{E - I}{I} \times 100\%$$

де E – прогнозована річна економія від збереження кадрового потенціалу (25,5 млн грн);

I – сума початкових капітальних інвестицій та операційних витрат на пілотний проєкт (11,69 млн грн).

$$ROI = \frac{25,5 - 11,69}{11,69} \times 100\% \approx 118,1\%$$

Для визначення горизонту часу, необхідного для повернення вкладених коштів, розрахуємо строк окупності:

$$PP = \frac{I}{E} \times 12 \text{ (місяців)}$$

$$PP = \frac{11,69}{25,5} \times 12 \approx 5,5 \text{ (місяців)}$$

Отримані результати математичного моделювання засвідчують надвисоку економічну рентабельність запропонованої інновації. Показник ROI на рівні 118,1% означає, що кожна гривня, інвестована у смарт-систему мотивування, генерує понад 1,18 грн чистої економії вже у перший рік її функціонування. При цьому точка беззбитковості досягається всього за п'ять з половиною місяців експлуатації системи на пілотних терміналах. Після проходження цього періоду інноваційна HR-екосистема починає генерувати стабільний позитивний фінансовий потік для ТОВ «Нова Пошта» виключно за рахунок ліквідації прихованих збитків від безперервного масового рекрутингу та мінімізації логістичних помилок недосвідченого персоналу.

Наступним кроком оптимізації витрат, після окупності технологічного ядра системи, має стати реструктуризація самого фонду матеріального стимулювання підприємства. Пропонується здійснити частковий перехід від прямого грошового преміювання до моделі «кафетерію винагород». Економічний сенс цієї моделі для роботодавця полягає у використанні ефекту масштабу. Наприклад, конвертація накопичених ігрових балів («Боксиків») у розширений поліс медичного страхування або абонемент у спортивний зал має для працівника високу суб'єктивну цінність (еквівалентну роздрібній ціні послуги). Проте для ТОВ «Нова Пошта», завдяки гуртовим корпоративним закупівлям послуг у партнерів B2B, фактична вартість такого стимулу буде на 20-30% нижчою за номінал прямої грошової премії, що додатково знижує загальне податкове навантаження на фонд оплати праці.

Логічним завершенням проєктування інноваційної смарт-екосистеми мотивування є формування чіткого календарного плану її імплементації.

Враховуючи високу динаміку операційної діяльності ТОВ «Нова Пошта» та необхідність мінімізації ризиків переривання логістичних процесів, розгортання системи має здійснюватися за гнучкою Agile-методологією.

Для забезпечення прозорості управлінських процесів та ефективного контролю за використанням інвестиційного бюджету, розроблено Дорожню карту (Roadmap) пілотного впровадження платформи на базі обраних інноваційних терміналів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Дорожня карта (Roadmap) імплементації смарт-системи мотивування лінійного персоналу ТОВ «Нова Пошта»

Етап впровадження	Тривалість	Ключові управлінські та технічні заходи	Очікуваний проміжний результат (Deliverables)
1. Проектування та розробка (Development)	Місяць 1-2	Написання архітектури ШІ-модуля; синхронізація баз даних існуючої корпоративної платформи SMART HCM із новими алгоритмами гейміфікації.	Створено прототип (MVP) цифрового асистента; затверджено логіку нарахування ігрової валюти («Боксиків»).
2. Апаратне забезпечення (Hardware Setup)	Місяць 3	Поставка та налаштування гарнітур pick-by-voice на пілотних терміналах; розгортання хмарної інфраструктури для предиктивної аналітики.	Робочі місця операторів та кур'єрів технічно готові до інтеграції голосового інтерфейсу.
3. Адаптація та навчання (Onboarding)	Місяць 4	Проведення каскадного навчання: тренінги для керівників змін щодо роботи з «Деревом рішень»; інструктажі для лінійного персоналу.	Подолано первинний психологічний опір інноваціям (AI-anxiety); персонал розуміє нову механіку мотивації.
4. Пілотний запуск (Pilot Launch)	Місяць 5	Тестова експлуатація системи в умовах реального сортувального терміналу; активація пульс-опитувань для моніторингу емоційного стану.	Зібрано перший масив емпіричних даних; ідентифіковано системні похибки та операційні затримки.
5. Калібрування та оцінка (Calibration)	Місяць 6	Коригування алгоритмів на основі зворотного зв'язку; розрахунок фактичного зниження рівня плинності кадрів та кількості логістичних помилок.	Підтвердження розрахункового показника ROI; формування фінального звіту для топ-менеджменту.

Джерело: розроблено автором.

Горизонт планування пілотного проєкту становить шість місяців, що є оптимальним строком для валідації алгоритмів штучного інтелекту та досягнення точки безбитковості.

Реалізація наведеної Дорожньої карти дозволяє структурувати інноваційний процес, перетворивши абстрактну концепцію управління талантами на вимірюваний інвестиційний проєкт. Критичним етапом цієї карти є четвертий місяць (Onboarding), під час якого вирішується проблема потенційного технологічного відчуження. Донесення до лінійного персоналу того факту, що ШІ-система впроваджується не для посилення тотального контролю за їхніми діями, а як інструмент об'єктивізації досягнень та превентивної боротьби з перевтомою, є фундаментальною запорукою успішної інтерналізації корпоративних змін.

Після завершення шостого місяця та підтвердження розрахункової економічної рентабельності, проєкт об'єктивно переходить у фазу масштабування (Roll-out) на всю національну мережу відділень та терміналів компанії. Саме в результаті цієї повномасштабної імплементації на підприємстві розгортається цілісна екосистема людиноцентричної логістики, де інноваційні цифрові рішення виступають не лише гарантом безперебійності доставки вантажів, але й ключовим активом для збереження ментального та фізичного здоров'я людського капіталу в умовах макроекономічної нестабільності.

Однак повномасштабне розгортання такої комплексної інноваційної екосистеми неминуче супроводжується специфічними проєктними ризиками. Відповідно до методології управління інноваційною діяльністю, для забезпечення життєздатності запропонованих рішень необхідно не лише розрахувати їхню економічну ефективність, а й сформулювати превентивні механізми реагування на потенційні загрози.

З цією метою нами було розроблено Матрицю ідентифікації та нівелювання ризиків імплементації смарт-системи мотивування у ТОВ «Нова

Пошта» (табл. 3.5). Даний інструмент дозволяє структурувати загрози за їхньою природою та визначити конкретні управлінські дії для їх мінімізації.

Таблиця 3.5

Матриця ризиків імплементації смарт-системи мотивування лінійного персоналу ТОВ «Нова Пошта»

Категорія ризику	Сутність та можливі наслідки загрози	Рівень ймовірності	Рівень впливу	Стратегія нівелювання ризику (Risk Mitigation)
Технологічні та інфраструктурні	Системні збої алгоритмів ШІ; втрата зв'язку з хмарними серверами через блекаут, що паралізує систему нарахування бонусів.	Середній	Високий	Використання гібридної архітектури (локальні сервери + хмара); забезпечення терміналів автономними джерелами живлення та терміналами Starlink.
Соціально-психологічні (Кадрові)	Технологічне відторгнення (AI-anxiety); саботаж роботи з голосовими гарнітурами (pick-by-voice) працівниками старшого віку.	Високий	Критичний	Залучення неформальних лідерів змін на етапі тестування; проведення мікро-тренінгів; збереження ручного (альтернативного) режиму управління на перехідний період.
Економічні (Бюджетні)	Перевищення кошторису розробки кастомного програмного забезпечення (перевитрата CAPEX).	Середній	Середній	Використання Agile-методології (оплата за фактично виконані спринти); закладання 8,9% резервного фонду (Risk Management) у базовий бюджет пілотного проекту.
Репутаційні та етичні	Звинувачення компанії у порушенні приватності через постійний моніторинг показників; ризик витоку персональних даних.	Низький	Високий	Жорстке дотримання стандартів GDPR та ISO/IEC 27001; деперсоналізація даних для аналітики вигорання (алгоритм не знає прізвища, а реагує лише на ID пристрою).

Джерело: розроблено автором.

Аналіз наведеної матриці свідчить, що найбільш критичною та ймовірною загрозою є не технологічні збої, а соціально-психологічний опір персоналу. Саме тому в кошторисі пілотного проекту (табл. 3.3) та Дорожній карті (табл. 3.4) було цілеспрямовано виділено окремі етапи й бюджети на процеси адаптації (Onboarding). Розуміння цих ризиків та наявність заздалегідь підготовлених протоколів реагування гарантує, що процес

впровадження смарт-мотивування не дестабілізує операційну діяльність терміналів, а пройде максимально безшовно.

Синергія запропонованих технологічних та управлінських інновацій дозволяє ТОВ «Нова Пошта» не лише подолати кризу професійного вигорання лінійного персоналу, а й сформувавши фінансово стійку модель управління людським капіталом. Досягнення розрахованих показників економічної ефективності та успішна реалізація етапів дорожньої карти стануть запорукою збереження операційного лідерства компанії та зміцнення її репутації як соціально відповідального роботодавця в умовах тривалої макроекономічної нестабільності

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра здійснено комплексне теоретичне узагальнення та запропоновано нове науково-практичне вирішення актуального управлінського завдання, що полягає у формуванні та вдосконаленні системи мотивування персоналу поштово-логістичної компанії на засадах інноваційності та цифровізації в умовах макроекономічної нестабільності. Проведене дослідження, побудоване на поєднанні фундаментальних наукових підходів та емпіричного аналізу діяльності лідера вітчизняного ринку експрес-доставки, дозволило сформулювати низку глибоких теоретичних, аналітичних та науково-прикладних висновків.

Дослідження генезису та розкриття сутнісної характеристики методів мотивування персоналу в сучасних організаціях довело, що в умовах глобальної цифровізації, зміни поколінь на ринку праці та перманентної соціально-економічної турбулентності традиційні інструменти стимулювання вичерпали свій адаптивний потенціал. Доведено, що класична тейлористська парадигма, орієнтована виключно на транзакційну матеріальну винагороду та жорсткий адміністративний нагляд, поступається місцем людиноцентричним моделям. Сучасний механізм мотивування концептуально спирається на макротеорію людської мотивації — теорію самодетермінації, де головною метою управлінського впливу стає створення організаційного середовища, здатного задовольняти базові психологічні потреби працівника в автономії, професійній компетентності та соціальній приналежності.

Узагальнення теоретико-методичних підходів до формування інноваційних систем мотивування показало, що сучасна архітектура утримання талантів набуває вираженого екосистемного характеру. Виокремлено домінуючі вектори інноваційного мотивування: гнучкі адаптивні моделі з фокусом на гібридні формати, моделі цифрового лідерства, засновані на предиктивній HR-аналітиці, ціннісно-орієнтовані

моделі та системну гейміфікацію. Встановлено, що для підприємств логістичної сфери з високою інтенсивністю операцій критичною вимогою є синергія технологічних рішень та інструментів психологічного відновлення, що дозволяє трансформувати монотонну працю у діяльність, орієнтовану на досягнення.

Діагностика кадрової політики та комплексне оцінювання стану кадрового забезпечення ТОВ «Нова Пошта» засвідчили, що підприємство функціонує в екстремальних умовах безпрецедентного кадрового дефіциту, зумовленого демографічною кризою та мобілізаційними процесами. Проведений економіко-статистичний аналіз виявив наявність критичної диспропорції у розвитку компанії: стрімке масштабування бізнесу, що підтверджується зростанням обсягів обробки до 522 мільйонів відправлень та збільшенням чистого доходу до 44,7 млрд грн, супроводжується вкрай стриманою динамікою збільшення чисельності штату, приріст якого склав лише 3,5 відсотка до рівня понад 34 тисячі працівників. Математично доведено, що утримання ринкових позицій компанії відбувається значною мірою за рахунок гіперінтенсифікації праці наявного лінійного персоналу. Згідно з концептуальними моделями психології праці, такий стан генерує експоненційне зростання фізичного та психоемоційного навантаження, що об'єктивно провокує масове професійне вигорання і робить традиційні методи мотивування абсолютно недостатніми для збереження стійкості колективу.

Оцінювання практичних аспектів та загальної ефективності чинної системи мотивування на досліджуваному підприємстві дозволило констатувати, що ТОВ «Нова Пошта» здійснила успішний стратегічний перехід до управління досвідом працівника. Компанія імплементувала низку передових рішень, серед яких автоматизована платформа управління талантами, елементи гейміфікації та багаторівнева екосистема турботи, включаючи безперебійну фінансову підтримку мобілізованих співробітників. Тим не менш, проведена діагностика виявила критичні проблемні зони, що

знижують загальну ефективність HR-системи. До них належать стійке емоційне виснаження операторів та кур'єрів через роботу в умовах постійних безпекових загроз, складність реінтеграції демобілізованих працівників, феномен «ігрового виснаження», за якого наявна система корпоративних рейтингів втрачає стимулюючий ефект новизни, а також поглиблення «цифрового розриву» між різними поколіннями. Виявлені недоліки підтвердили необхідність концептуального оновлення наявної моделі мотивування та переходу до глибшої смарт-інтеграції технологій.

З метою вирішення діагностованих проблем обґрунтовано пропозиції щодо імплементації кращих зарубіжних практик через перехід ТОВ «Нова Пошта» до парадигми алгоритмічного менеджменту. Доведено необхідність впровадження генеративного штучного інтелекту та предиктивної HR-аналітики для автоматизації рутинних когнітивних завдань, смарт-маршрутизації та запровадження об'єктивної алгоритмічної винагороди. Для нівелювання феномену страху технологічного заміщення та уникнення глибинної акторської гри під жорстким цифровим наглядом, запропоновано трансформувати директивний платформений трекінг у підтримуючу смарт-екосистему. У такій системі алгоритми позиціонуються як цифрові асистенти, що не карають за відхилення, а сприяють індивідуальному професійному розвитку кожного працівника.

Розроблений науково-прикладний сценарій інтегрує інструменти системної гейміфікації безпосередньо в операційну рутину через системи голосового керування, що дозволяє ввести лінійний персонал у стан продуктивного психологічного потоку, де складність завдань відповідає навичкам. Конвертація віртуальних досягнень у реальні блага забезпечується через впровадження моделі «кафетерію винагород», що дає працівникам право вибору індивідуалізованих стимулів. Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів підтвердила їх високу рентабельність за принципом уникнення витрат. Імплементація цифрової платформи смарт-мотивації здатна суттєво знизити загальний рівень професійного вигорання,

ризик якого серед нових працівників сягає 82,6 відсотка, зменшивши його вплив до 10,12 відсотка загального ефекту. Водночас це дозволить компанії знизити рівень плинності кадрів з 15 до 10 відсотків, що в масштабах багатотисячного штату еквівалентно збереженню колосального масиву експертних знань.

Комплексна трансформація методів мотивування персоналу ТОВ «Нова Пошта» на засадах цифровізації та людиноцентричності є безальтернативним шляхом розвитку в умовах сучасної економіки. Запропоновані у кваліфікаційній роботі магістра інноваційні рішення не лише оптимізують поточні витрати на управління людським капіталом, а й перетворюють лояльність лінійного персоналу на фундаментальну конкурентну перевагу. Це гарантує інституційну стійкість національного логістичного оператора, безперебійність магістральних і локальних ланцюгів постачання та високу соціально-економічну адаптивність компанії навіть за умов тривалої макроекономічної кризи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ДСТУ ISO 30414:2019 Управління людськими ресурсами. Настанови щодо внутрішньої та зовнішньої звітності про людський капітал.
2. Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 № 2297-VI.
3. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV.
4. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 08.09.2011 № 3715-VI.
5. Кодекс законів про працю України (КЗпП) від 10.12.1971.
6. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації» від 03.03.2021 № 167-р.
7. Герасименко О. О., Демченко А. С. Компетентності сучасних менеджерів: дефініція, дизайн моделі, інструментарій удосконалення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-101>.
8. Григор'єв О. І. Інноваційні технології HR-менеджменту в кризовий період: теоретичний огляд. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 71-80.
9. Грішнова О. А., Копилов Д. В. Особливості залучення та утримання персоналу в умовах війни та діджиталізації праці. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2023. Вип. 2 (47). С. 54–62.
10. Жосан Г., Добрянський П. Аналіз стратегії управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Львівської академії*. 2023. № 3. С. 401-404.
11. Іонін Є., Якубенко Д. Гнучкі моделі мотивації персоналу як відповідь на виклики постпандемічного ринку праці. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35(1). С. 599-607.

12. Ковбас Г. І. Сучасні підходи формування маркетингової політики управління персоналом логістичних компаній. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-67.
13. Колот А. М., Герасименко О. О., Шевченко А. С., Бабій Ю. М. Екосистема людських ресурсів організацій як концептологія та прикладна платформа людиноцентризму. *Бізнес Інформ*. 2023. № 12. С. 284–293.
14. Махмудов Х., Чухліб В. Вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 4 (32). С. 17–26.
15. Микитюк П., Грейцар М., Грейцар С. Управління інноваціями у сфері людського капіталу та логістичної діяльності підприємства в умовах соціально-економічних трансформацій. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 5. С. 41–47.
16. Обиденнова Т. С., Лещенко А. І. Механізм мотивації працівників у контексті переходу до цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2025. № 4. С. 566–572.
17. Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*. 2023. Вип. 19. DOI: 10.5281/zenodo.7954499.
18. Петрова І. Л., Бараш А. Ю. Вплив цифрової економіки на трансформацію зайнятості та стратегії управління людськими ресурсами. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 9 (279). С. 78–86.
19. Польгуль Д. С. Формування механізму матеріальної мотивації в сучасній системі кадрового менеджменту: дис. ... доктора філософії: 073. Вінниця, 2024. 238 с.
20. Семикіна М. В., Костишина А. І., Семикіна А. В. Формування мотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці, цифровізації економіки, викликів та загроз. *Центральноукраїнський науковий вісник*. 2024. Вип. 12(45). С. 7-19.

21. Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. *Empirio*. 2024. № 1. С. 122-130.
22. Хаврова К. С., Доброжан Д. О. Вплив цифровізації на процес управління персоналом. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 4(43). С. 92-96.
23. Цимбалюк С. О. Детермінанти трудової активності персоналу в системі мотивації. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 264-272.
24. Al Naqbi H., Bahroun Z., Ahmed V. Enhancing Work Productivity through Generative Artificial Intelligence: A Comprehensive Literature Review. *Sustainability*. 2024. 16(3), 1166. <https://doi.org/10.3390/su16031166>.
25. Damen M. A. W. et al. Perceived Factors Influencing Blue-Collar Workers' Participation in Worksite Health Promotion Programs in Freight Transport. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2024. 21(1), 116.
26. Hou Y., Fan L. Working with AI: The Effect of Job Stress on Hotel Employees' Work Engagement. *Behavioral Sciences*. 2024. 14(11), 1076.
27. Hu D., Lan Y. The dual path effect mechanism study of digital-HRM on employee innovative performance and cyberloafing. *PLOS ONE*. 2024. 19(8), e0307195.
28. Jahangir S. et al. The Influence of Sustainable Human Resource Management Practices on Logistics Agility: The Mediating Role of Artificial Intelligence. *Sustainability*. 2025. 17(7), 3099.
29. Jarkovská P., Jarkovská M. Employee Motivation in Contemporary Academic Literature: A Narrative Literature Review. *Organizacija*. 2024. 57(2), 185-201.
30. Jin G., Jiang J., Liao H. The work affective well-being under the impact of AI. *Harvard Dataverse*. 2024. Preprint.

31. Kadolkar I., Kepes S., Subramony M. Algorithmic management in the gig economy: A systematic review and research integration. *Journal of Organizational Behavior*. 2025. 46(7), 1057–1080.
32. Kirchner-Krath J. et al. Gameful systems for corporate sustainability: systematic review, conceptual framework and research agenda on gamification and sustainable employee behavior in companies. *Internet Research*. 2024.
33. Li Z., Yang C., Yang Z., Zhao Y. The impact of middle managers' digital leadership on employee work engagement. *Frontiers in Psychology*. 2024. 15, 1368442.
34. Lin Q., Sun R., Zhu Q. Perceived algorithmic control and gig workers' work engagement: assessing the mediating role of psychological empowerment and the moderating effect of deep acting. *BMC Psychology*. 2025. 13, 1237.
35. Liu H., Gao J. The impact of work gamification on Chinese employee creativity: a moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*. 2025. 16, 1494789.
36. McAnally K., Hagger M. S. Self-Determination Theory and Workplace Outcomes: A Conceptual Review and Future Research Directions. *Behavioral Sciences*. 2024. 14(6), 428.
37. Mujajati E., Ferreira N., du Plessis M. Fostering organisational commitment: a resilience framework for private-sector organisations in South Africa. *Frontiers in Psychology*. 2024. 15, 1303866.
38. Njaramba F., Olukuru J. Surviving a crisis: A multilevel model of leadership styles, employees' psychological capital and organizational resilience. *PLoS ONE*. 2025. 20(2), e0318515.
39. Nusraningrum D. et al. Enhancing employee performance through motivation: the mediating roles of green work environments and engagement in Jakarta's logistics sector. *Frontiers in Sociology*. 2024. 9, 1392229.
40. Ogedengbe D. E. et al. Strategic HRM in the Logistics and Shipping Sector: Challenges and Opportunities. *Magna Scientia Advanced Research and Reviews*. 2024. 10(1), 294-305.

41. Pei X., Guo J., Wu T.-J. How Ambivalence Toward Digital–AI Transformation Affects Taking-Charge Behavior: A Threat–Rigidity Theoretical Perspective. *Behavioral Sciences*. 2025. 15(3), 261.
42. Qian J., Chen J., Zhao S. “Remaining Vigilant” While “Enjoying Prosperity”: How Artificial Intelligence Usage Impacts Employees’ Innovative Behavior and Proactive Skill Development. *Behavioral Sciences*. 2025. 15(4), 465.
43. Ren Y. et al. The relationship between perceived organizational support and burnout. *BMC Nursing*. 2024. 23, 719.
44. Sharma W. et al. Game on! A state-of-the-art overview of doing business with gamification. *Technological Forecasting and Social Change*. 2024. 198, 122988.
45. Shekarabi S. A. H. et al. Supply Chain Resilience. *Global Journal of Flexible Systems Management*. 2025. 26(3), 681–735.
46. Slemp G. R., Field J. G., Ryan R. M. et al. Interpersonal supports for basic psychological needs and their relations with motivation, well-being, and performance: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2024. 127(5), 1012–1037.
47. Strenitzerová M. Innovation Trends in the Transport, Logistics and Postal Services Sector with Impact on Human Resources in the Slovak Republic. *LOGI - Scientific Journal on Transport and Logistics*. 2023. 14, 98-109.
48. Stroiko T., Burkun V., Medvedov R. Strategic Aspects of Human Resources Management in the Context of Military Operations: Ukrainian Experience. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. 10(1), 114-123.
49. Suvorova I., Belonog A. Personnel Management as a Key Factor in the Efficiency of Logistics Services. *Pryazovskyi Economic Herald*. 2025. Iss. 1(49). P. 84-89.
50. Tang H. et al. The Antecedents and Outcomes of Public Service Motivation: A Meta-Analysis Using the Job Demands–Resources Model. *Behavioral Sciences*. 2024. 14(10), 861.

51. Taslim W. S., Rosnani T., Fauzan R. Employee involvement in AI-driven HR decision-making: A systematic review. *SA Journal of Human Resource Management*. 2025. 23(0), a2856.
52. Vaccaro M., Almaatouq A., Malone T. When combinations of humans and AI are useful: A systematic review and meta-analysis. *Nature Human Behaviour*. 2024.
53. Wang Y., Park J., Gao Q. Digital leadership and employee innovative performance: the role of job crafting and person–job fit. *Frontiers in Psychology*. 2025. 16, 1492264.
54. Yassin Y., Beckmann M. CSR and employee outcomes: a systematic literature review. *Management Review Quarterly*. 2024. 75, 595-641.
55. Zhang T., Zhang J., Tu S. An Empirical Study on Corporate ESG Behavior and Employee Satisfaction: A Moderating Mediation Model. *Behavioral Sciences*. 2024. 14(4), 274.
56. Zhang X., Wang J., Zhu Y., Ding Z. Gamified human resource management as a driver of employee engagement through intrinsic motivation. *Frontiers in Psychology*. 2025. 16, 1746973.
57. Zheng S., Tan S., Tan X., Fan J. Positive Well-Being, Work-Related Rumination and Work Engagement among Chinese University Logistics Staff. *Behavioral Sciences*. 2024. 14(1), 65.
58. Zhou X. et al. Employees' perception of digital human resource management changes and proactive behavior: the mediating role of work engagement and moderating effect of person-organization fit. *Frontiers in Psychology*. 2025. 16, 1623702.
59. 50 найкращих роботодавців України 2024. *Forbes Ukraine*. URL: <https://forbes.ua/news/forbes-ta-robotaua-nagorodili-naykrashchikh-robotodavtsiv-ukraini-khto-potrapiv-u-top-3-25042024-20813> (дата звернення: 11.05.2026).
60. Бабенко М. Три рівні турботи про новопоштовців. Підхід компанії. *The Page*. 2024. URL: <https://thepage.ua/ua/business/tri-rivni-turboti-pro-novoroshovtsiv-pidhid-kompaniyi> (дата звернення: 22.02.2026).

61. Дохід перевищив \$1 млрд. Нова пошта розкрила результати роботи за рік. *NV Бізнес*. 2025. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/nova-poshta-kompaniya-zbilshila-dohod-ale-skorotila-pributok-pidsumki-roku-roboti-50510839.html> (дата звернення: 22.02.2026).
62. Дохід «Нової пошти» у 2024 році зріс на 22%, до 44,7 млрд грн. *Forbes Ukraine*. 2025. URL: <https://forbes.ua/news/dokhid-novoi-poshti-u-2024-rotsi-zris-na-22-do-447-mlrd-grn-01052025-29401> (дата звернення: 22.02.2026).
63. Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2023 рік. *Nova Post*. 2024. URL: <https://site-assets.novapost.com/7c3a6fb4-89be-417b-918e-c55da1a31d23.pdf> (дата звернення: 22.02.2026).
64. Нова пошта: компанія, досьє, фінанси, новини. *Forbes Ukraine*. URL: <https://forbes.ua/profile/nova-poshta-260> (дата звернення: 11.05.2026).
65. «Нова пошта» відкрила 10 000 нових відділень та поштоматів в Україні у 2024 році. *Forbes Ukraine*. 2025. URL: <https://forbes.ua/news/nova-poshta-u-2024-rotsi-vidkrila-v-ukraini-10-000-novikh-viddilen-ta-poshtomativ-28012025-26690> (дата звернення: 22.02.2026).
66. Just T. Warehouse Gamification: Why Motivation Is a Measurable Productivity Factor. *EPG*. 2026. URL: <https://www.epg.com/gb/logistics-know-how/warehouse-gamification-why-motivation-is-a-measurable-productivity-factor/> (дата звернення: 22.02.2026).
67. Nova Poshta. 522 million parcels, 16.2 billion hryvnia in taxes, and 4 billion hryvnia in investments. 2026. URL: <https://novaposhta.ua/en/news/nova-pidsumky-2025-ukrayina/index.html> (дата звернення: 22.02.2026).

ДОДАТКИ



Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Рада молодих вчених

ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2026

ЕКОНОМІЧНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛКРИЗИ



Зміст

Секція 1. Менеджмент організацій в умовах війни та глобальної полі кризи

Андрійчук Тамара Миколаївна	БРЕНДИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РИНКОВОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	16
Андрощук Євген Михайлович	МЕНЕДЖМЕНТ КРИМСЬКОТАТАРСЬКОГО РЕСУРСНОГО ЦЕНТРУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛКРИЗИ	17
Андрусь Анна Миколаївна	ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛКРИЗИ	19
Аракелян Поліна-Грация Юрївна	АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ FASHION-ІНДУСТРИ ДО УМОВ ПОЛКРИЗИ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ	20
Баранкевич Тетяна Петрівна	AGILE-ФІЛОСОФІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ПІДТРИМКИ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	21
Батура Дмитро Святославович	СУЧАСНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК НАУКИ В ЦЬЛОМУ ТА У ІНЖИНІРИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ІТ ПІДПРИЄМСТВОМ	23
Бенедичук Борис Олегович	КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАЦЕ: МЕТОДОЛОГІЯ ДЛЯ ІТ-КОМПАНІЙ	24
Бичкова Наталя Вікторівна	ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛКРИЗИ	26
Білевич Владислав Дмитрович	РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ ПРОГРАМ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ	28
Богославський Іван Євгенович	VANI-КОНЦЕПЦІЯ ЯК ОСНОВА ПРИЙНЯТТЯ КАДРОВИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ПОЛКРИЗИ	30
Босва Анастасія Романівна	ЦИФРОВА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ЯК КЛЮЧОВА СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	31
Бурець Вероніка Василівна	ОСОБЛИВОСТІ СТРУКТУРИ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ІТ КОМПАНІЙ	32
Бутович Катерина Олександрівна	УПРАВЛІННЯ РЕЗИЛЬЄНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ В УМОВАХ ВІЙНИ	34
Ваврікова Софія Михайлівна	ЕФЕКТИВНА HR-АНАЛІТИКА В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	35
Величко Кирил Сергійович	ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ПОВОСННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	36
Власюк Валерія Миколаївна	БРЕНД ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ: КРАЩІ ПРАКТИКИ КОМПАНІЙ "ФАРМАК"	38
Гануліч Василь Петрович	МОТИВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	39
Гав'юк Юлія Андріївна	ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ БАНКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛКРИЗИ	40
Герасимчук Дарія Олександрівна	СТРАТЕГІЧНІ ОРИЄНТИРИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	41
Гефко Анастасія Віталіївна	ESG-КОНЦЕПЦІЯ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	42
Гончар Гліб Володимирович	В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»)	44
Горго Всеволод Юрійович	РОЗВИТОК БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ У КОНТЕКСТІ КРАЩИХ ВІТЧИЗНЯНИХ І МІЖНАРОДНИХ ПРАКТИК	45
Гордієнко Єлизавета Олексіївна	ЯКІСТЬ ЯК ВНУТРІШНЬООРГАНІЗАЦІЙНА ЦІННІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ТА УСТАНОВ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ	47
Григоренко Софія Русланівна	ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	49
Давидюк Поліна Сергіївна	УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛКРИЗИ	51
Дегтярьова Діана Олександрівна	УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ: КЛАСИЧНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА СУЧАСНІ ТРЕНДИ	52
Денис Марія Степанівна	ЗБЕРЕЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	53
Дзерун Ілля Олександрович	ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ	54
Дмитришин Євгеній Олександрович	ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ	55
Довганич Анастасія Андріївна	ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ: КЕЙС СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДП «УКРНАУКАГЕОЦЕНТР»	56
Дроб Назарій Русланович	УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ ВИГОРАННЯМ ІТ-ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ПОЛКРИЗИ	57
Друбєцький Сергій Олександрович	АЛГОРИТМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДИ ЧЕРЕЗ РЕФЛЕКСИВНУ ТРАНСФОРМАЦІЮ СТИЛІВ ЛІДЕРСТВА	58
Думнич Руслан Іванович	ВРАХУВАННЯ ВЕТЕРАНІВ ТА ВЕТЕРАНОВ – НОВА ЕТИКА СУЧАСНОГО УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ	60

**ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕТОДІВ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПОШТОВО-ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ
В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»)**

Гончар Гліб Володимирович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
II курс магістратури, ОП «Менеджмент інноваційної діяльності»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Герасименко О.О.

**TRANSFORMATION OF PERSONNEL MOTIVATION METHODS IN POSTAL AND LOGISTICS COMPANIES
UNDER CRISIS CHALLENGES (ON THE EXAMPLE OF LLC "NOVA POSHTA")**

This study analyzes the transformation of motivation methods in postal and logistics companies under martial law, focusing on LLC "Nova Poshta". It highlights the shift to innovative HR technologies like gamification, well-being ecosystems, and AI analytics to maintain employee engagement and psychological stability.

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується безпрецедентним впливом кризових явищ, зумовлених дією воєнного стану. В умовах енергетичних ризиків, порушення логістичних ланцюгів, інфраструктурних руйнацій ключовим драйвером операційної стійкості логістичних компаній стає високомотивований персонал. Забезпечення безперебійної роботи логістичних гігантів, як ТОВ «Нова Пошта», безпосередньо залежить від рівня залученості, відчуття причетності, ініціативності, психологічної стійкості співробітників. Традиційні (переважно матеріальні) методи мотивування в умовах тотальної невизначеності втрачають свою ефективність, поступаючись місцем інноваційним та цифровим HR-технологіям [1; 3]. Нововведення в системі мотивування персоналу інтегрують інструменти гейміфікації, well-being-менеджменту, гнучкі форми та гібридні формати зайнятості, індивідуалізовані траєкторії кар'єрного розвитку, цифрові платформи комунікацій. Маємо підстави для твердження про перехід від парадигми стимулювання результату до підтримки залученості, ментального здоров'я, психологічної стійкості, резильєнтності працівників.

Практика сучасної реальності підтверджує, що дія воєнного стану докорінно змінила архітектуру потреб працівників: базові потреби у безпеці та стабільності знову стають пріоритетними. У відповідь на виклики соціально-політичної турбулентності передові компанії переходять до моделей «гібридної мотивації», що інтегрують матеріальні стимули із посиленими програмами турботи (well-being) [2]. Для розуміння фінансових можливостей ТОВ «Нова Пошта» щодо впровадження інновацій проаналізовано динаміку її основних операційних та фінансових показників (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка основних операційних та фінансових показників ТОВ «Нова Пошта» за 2024–2025 рр.

	2024 рік	2025 рік	Відхилення (абс.)	Темп зростання, %
Обсяг відправлень, млн шт.	480	522	+42,0	108,7
Чистий дохід від реалізації, млрд грн	44,77	54	+9,23	120,6
Чистий прибуток, млрд грн	2,5	2,6	+0,1	104
Сплачені податки та збори, млрд грн	12,1	16,2	+4,1	133,8
Капітальні інвестиції, млрд грн	1,8*	4	+2,2	222,2

Джерело: складено автором з використанням офіційного сайту <https://novaposhta.ua/news/nova-pidsumky-2025-ukrayina/>

Позитивна динаміка чистого доходу від реалізації, чистого прибутку, сплачених податків та зборів, капітальних інвестицій формує фінансово-економічний фундамент для соціально-економічної стабільності персоналу, створюючи передумови для підвищення заробітної плати, виплати бонусів за результати праці, розширення спектру нематеріальних стимулів через інвестиційну активність, гарантії зайнятості, мінімізацію соціальних ризиків. Все це сприяє посиленню відчуття соціально-економічної значущості праці співробітників та підвищенню довіри до компанії як роботодавця.

Зростання показників операційної діяльності означає гіперінтенсивне навантаження на персонал [4]. Для підвищення ефективності менеджменту в умовах дефіциту людських ресурсів нами пропонується імплементація інноваційних методів, які вже підтвердили їх дієвість:

1. Інтеграція гейміфікованих систем KPI у мобільні додатки. Нарахування віртуальних балів за швидкість обробки вантажів чи відсутність скарг, які можна обміняти на корпоративні бенефіти. Це підвищує залученість через механізм внутрішньої мотивації.
2. Розширення екосистеми well-being. Впровадження регулярних чек-інів емоційного стану через чат-боти та забезпечення доступу до корпоративних психологів. Створення екологічного середовища слугує головним медіатором продуктивності.
3. Впровадження AI-аналітики для аналізу цифрового профілю та цифрових маркерів діяльності працівників з метою превентивного управління плинністю персоналу та виявлення ознак вигорання на ранніх стадіях.

Інновації в системі методів мотивування персоналу поштово-логістичних компаній сприятимуть операційній безперебійності та підвищеній адаптивності бізнес-процесів, оскільки високомотивовані працівники проявляють готовність швидко реагувати на збої в логістичних ланцюгах, працювати в нестандартних режимах роботи, суміщати операційні функції, змінювати ролі в команді, опановувати цифрові інструменти.

Отже, трансформація методів мотивування у поштово-логістичних компаніях України є невідворотним процесом. Перехід від жорсткого адміністрування до інноваційних методів (гейміфікація, well-being, цифровізація) дозволить не лише утримувати ключових співробітників у кризових умовах, а й посилювати їхню мотивацію. У стратегічному контурі трансформація системи мотивування стає системоутворюючим чинником збереження та примноження людського капіталу, що забезпечуватиме безперервність логістичних ланцюгів, підвищення організаційної стійкості, зміцнення конкурентоспроможності. Інноваційні методи мотивування персоналу поштово-логістичних компаній в умовах кризових викликів – це не лише управлінська інновація, а стратегічна необхідність забезпечення стійкості компанії та безперервності її доступності соціально важливих послуг. Трансформація методів мотивування персоналу поштово-логістичних компаній відбувається за вектором переходу від переважно матеріальних до комплексно адаптивної системи, яка гармонізує фінансові інструменти, безпекові складові, ціннісні компоненти та формує фінансову стабільність, базову безпеку у професійному середовищі, відчуття захищеності, залученості та лояльності. Для ТОВ «Нова Пошта» імплементація запропонованих людиноцентричних рішень стане запорукою збереження операційної гнучкості та посилення соціально-економічної резильєнтності.

1. Григор'єв О. І. Інноваційні технології HR-менеджменту в кризовий період: теоретичний огляд. *Сталій розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 71-80.

2. Семикіна М. В., Костишина А. І., Семикіна А. В. Формування мотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці, цифровізації економіки, викликів та загроз. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2024. Вип. 12(45). С. 7-19.

3. Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. *Empirio*. 2024. № 1 (1). С. 122-130.

4. Суворова І., Білоног А. Personnel Management as a Key Factor in the Efficiency of Logistics Services. *Pryazovskyi Economic Herald*. 2025.

АНОТАЦІЯ

Гончар Г. В. Інноваційні методи мотивування персоналу логістичної компанії. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-наукової програми «Менеджмент інноваційної діяльності». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2026.

Метою роботи є узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних методів мотивування персоналу ТОВ «Нова Пошта» для подолання професійного вигорання. У роботі обґрунтовано перехід від жорсткого алгоритмічного нагляду до смарт-екосистеми мотивування на базі штучного інтелекту, предиктивної HR-аналітики та гейміфікації. Запропоновано авторський алгоритм прийняття управлінських рішень для автоматизації вибору стимулів залежно від стану працівника. Вдосконалено систему стимулювання шляхом впровадження моделі кафетерію винагород та інтеграції ігрового дизайну в робочі процеси. Економіко-математичне моделювання підтвердило здатність запропонованих заходів ефективно знижувати плинність кадрів та транзакційні витрати підприємства.

Ключові слова: інноваційні методи мотивування, управління персоналом, алгоритмічний менеджмент, штучний інтелект, гейміфікація, професійне вигорання, логістична компанія.

SUMMARY

Honchar, Hlib V. Innovative Methods of Motivating Personnel of a Logistics Company. – Manuscript.

Master's qualification work, by specialty 073 "Management", educational and scientific program "Management of Innovative Activity". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2026.

The purpose of the thesis is to develop practical recommendations for implementing innovative motivation methods for the personnel of Nova Poshta LLC to overcome occupational burnout. The work substantiates the transition from rigid algorithmic surveillance to a smart motivation ecosystem based on artificial intelligence, predictive HR analytics, and gamification. The author proposes an original decision-making algorithm to automate the selection of incentives depending on the employee's state. The incentive system is improved by introducing a cafeteria of rewards model and integrating game design into work processes. Economic modeling confirmed that the proposed measures reduce staff turnover and enterprise transaction costs.

Keywords: innovative motivation methods, human resource management, algorithmic management, artificial intelligence, gamification, occupational burnout, logistics company.