

Abstract. The article examines the dividend policy of corporations as a key element of financial management. The main theoretical approaches are analyzed, in particular the Miller-Modigliani theory, the Gordon-Lintner «tit in the hands» concept, the theory of tax differentiation and the signaling theory. The influence of financial stability, market conditions and corporate governance on dividend payment decisions is studied. A comparative analysis of Apple and Microsoft policies is conducted. The work emphasizes the importance of taking into account macroeconomic and micro-economic factors when forming an optimal dividend policy.

Keywords: dividend policy, corporations, dividend payments, shareholders.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. 3У «Про акціонерні товариства». Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text> (дата звернення: 11.03.2025).
2. Impact of Dividend Payout Ratio on the Value of Firm: A Study of Companies Listed on the Nigerian Stock Exchange / A. N. Odum, C. G. Odum, R. I. Omeziri, C. F. Egbunike. *Indonesian Journal of Contemporary Management Research*. 2019. Vol. 1, Article № 25. DOI: 10.33455/ijcmr.v1i1.84.
3. Власюк Н. І., Івахів В. А. Проблеми формування ефективної дивідендної політики вітчизняних підприємств. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 40. С. 28–36. DOI: 10.32782/2522-1256-2024-40-04 (дата звернення: 22.02.2025).
4. Дивідендна політика – АТ «Дойче Банк ДБУ». 27.12.2023. URL: <https://china.db.com/ukraine/documents/Corporate-documents-/P-032-Дивідендна-політика-ДБУ-12-2023.pdf> (дата звернення: 22.02.2025).
5. Меренкова Л. О. Типи дивідендної політики підприємства та їх особливості. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5328>
6. Said S. Dividend Policy and Firm Performance: A Review of Theories and Empirical Literature. *Open Access Library Journal*. 2024. Vol. 11. P. 1–9. DOI: 10.4236/oalib.1112284.
7. Петренко В. С., Карнаушенко А. С., Шепотіло В. О. Дивідендна політика міжнародних креативних корпорацій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 23. С. 38–45.
8. Македон Г., Зайцев Л. Напрями вдосконалення дивідендної політики акціонерного товариства. *Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (18 лютого 2020 р.)* / відп. ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. Луцьк, 2020. С. 81–84.
9. Василенко В. П. Теоретичні аспекти формування дивідендної політики підприємств України. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. Вип. 18(1). С. 79.
10. Apple Дивіденд 2025 | US0378331005 | AAPL. *Eulerpool Research Systems*. URL: <https://eulerpool.com/uk/акція/Apple-Акція-US0378331005/Дивіденд> (дата звернення: 23.02.2025).
11. Microsoft Дивіденд 2025 | US5949181045 | MSFT. *Eulerpool Research Systems*. URL: <https://eulerpool.com/uk/акція/Microsoft-Aktie-US5949181045/Dividende> (дата звернення: 23.02.2025).
12. Деревінська Н. В., Іщенко Н. А. Дивідендна політика підприємства та оцінка її ефективності. *Наукові записки Центральноукраїнського національного технічного університету*. 2016. № 20. С. 48–52.

УДК 331.101.3'06''364''

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ ВОЄННИХ УМОВАХ

М. Р. Боцвін, Г. В. Середа

Анотація. У статті досліджено мотивацію персоналу в умовах воєнного стану на прикладі АТ «Укрпошта». Проаналізовано фактори, що впливають на мотивацію, та виявлено проблеми кадрової політики. Розглянуто шляхи покращення ситуації, включно з підвищенням заробітної плати та адаптацією до воєнних умов. Запропоновано рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики для підвищення задоволеності персоналу та стабільності компанії.

Ключові слова: мотивація персоналу, кадрова політика, плинність кадрів, управління персоналом.

Актуальність теми мотивації персоналу полягає в її ключовій ролі у забезпеченні ефективності роботи організації та досягненні її цілей. У сучасних умовах управлінська наука акцентує не лише на економічних показниках, а й на розвитку систем мотивації, що сприяють творчій та соціальній активності працівників. Чітко розроблені стратегії мотивації безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства, оптимізуючи використання людських ресурсів. Отже, мотивація є важливим інструментом для підвищення продуктивності праці і забезпечення конкурентоспроможності компанії.

Питання мотивації персоналу та її ролі у забезпеченні ефективного функціонування підприємств активно досліджується українськими науковцями, як-от Т. В. Бондар, В. Б. Васюта,

І. М. Дашко, А. М. Колот, О. Є. Кузьмін, Л. М. Федоришина, С. О. Цимбалюк, які акцентують на теоріях мотивації та їх впливі на практику управління персоналом, а також на сучасних підходах до активізації трудової діяльності співробітників, тому мотивація персоналу і нині залишається важливим питанням для господарської практики підприємств.

Метою роботи є дослідження питання мотивації персоналу в АТ «Укрпошта».

Організація – це складна система, основою життєвого потенціалу якого є мотиваційний механізм, що підвищує конкурентоспроможність компанії. Сучасна управлінська наука акцентує на вдосконаленні систем мотивації, які впливають на творчу та соціальну активність працівників і загальну ефективність підприємств. Нині існує понад 250 теорій мотивації. Ми розглянемо нижче деякі з них, що пояснюють мотивацію з ресурсного аспекту.

Таблиця 1

Зміст теорій мотивації персоналу [1]

Теорія мотивації	Зміст теорії мотивації
Піраміда потреб А. Маслоу	Людина задовольняє потреби за ступенем їх значущості: від більш насущних до менш. Розвиток особистості можливий за умови, що людина, задовольнивши нижчі потреби (вітальні, потреба в безпеці), може задовольнити потреби більш високого порядку (у приналежності, у повазі, в самоактуалізації)
Двухфакторна модель Ф. Герцберга	Усі фактори, що визначають ефективність працівника і мотивують його до праці, розділені на внутрішні і зовнішні. Внутрішні чинники визначають задоволеність працею: професійний успіх, перспективи зростання і розвитку, визнання професійних досягнень; зовнішні: зміст праці, умови оплати праці, відносини в колективі з колегами і начальством
Теорія «Х» Д. МакГрегора	Головним фактором є матеріальна залежність працівників. Тому, щоб працівники найкраще виконували свою роботу, необхідно їх стимулювати в грошовій формі
Теорія «У» Д. МакГрегора	Усі працівники мають певний потенціал, тому найкращих результатів можна досягти, якщо створити умови для реалізації цього потенціалу. Стимулами до праці є: самоствердження, моральне і матеріальне заохочення, примус
Теорія «Z» У. Оучі	Співробітники, впевнені в завтрашньому дні, у своєму добробуті, більш лояльні до організації і готові працювати з більшою віддачею

Застосування класичних теорій мотивації в Україні ускладнюється через специфічні фактори впливу. По-перше, економічна нестабільність, зумовлена серією економічних та військово-політичних криз, високою інфляцією та нестабільністю національної валюти, змушує працівників орієнтуватися на базові потреби (їжа, житло). У контексті війни навіть потреба в безпеці залишається незадоволеною. По-друге, недостатність соціальної захищеності, на який вказує теорія «Z» Оучі, призводить до низької лояльності працівників і зменшує їхню мотивацію.

Важливим критерієм мотивації є тип впливу на працівника, який може бути як прямим, так і непрямим. Прямий вплив характеризується усвідомленим прагненням співробітника виконати завдання якісно, адже він знає, що за це отримує винагороду. Пряму мотивацію можна поділити на два підтипи: матеріальні стимули (грошові премії, бонуси, путівки та інші фінансові заохочення) та нематеріальні стимули (відзнаки, покращення умов праці, зміна робочого графіка). На відміну від прямої, непряма мотивація не звертається до конкретного працівника, але її реалізація повинна заохочувати загальний інтерес до роботи та приносити відчуття задоволення від виконання завдань [5]. Крім прямих і непрямих методів мотивації, є й інші важливі фактори, що впливають на продуктивність співробітників:

1. Соціальна мотивація. Працівник усвідомлює, що він – частина команди, і його неякісна робота може зашкодити іншим.

2. Психологічна мотивація. Дружня та підтримуюча атмосфера у колективі, відповідність характеру праці здібностям та інтересам працівника спонукає його із задоволенням виконувати свої обов'язки.

3. Кар'єрна мотивація. Перспектива підвищення чи кар'єрного росту для багатьох є значущим стимулом, тому варто створювати здорові умови для конкуренції.

4. Освітня мотивація. Деякі співробітники прагнуть розвиватися у своїй сфері і здобувати нові знання не лише для фінансових вигод.

Для нашого аналізу було обрано АТ «Укрпошта» – єдиний національний оператор поштового зв'язку України. Мережа охоплює 100 % території України (понад 27 000 населених пунк-

тів, крім тимчасово окупованих). Підприємство надає поштові, логістичні, фінансові й торговельні послуги для приватних осіб та корпоративних клієнтів. Засновником і акціонером АТ «Укрпошта» є держава в особі Міністерства інфраструктури України. Укрпошта – одна з найбільших компаній України: в ній зайнято майже 50 000 працівників [2].

У системі управління персоналом АТ «Укрпошта» основна увага приділяється матеріальному стимулюванню, яке відіграє ключову роль у мотивації співробітників. У контексті сучасних економічних умов важливість заробітної плати як основного фактора мотивації не може бути недооцінена. Економічні методи управління, зокрема фінансові винагороди, стають основою для формування залученості працівників. В АТ «Укрпошта» зарплата не лише виконує роль засобу для виживання, але й є важливим інструментом, що спонукає співробітників до досягнення більш високих результатів у своїй роботі. Основні компоненти заробітної плати включають посадові оклади, премії та доплати, які розраховуються залежно від результатів праці. З огляду на це виплата зарплати 4 числа кожного місяця забезпечує регулярність і передбачуваність доходів, що є важливим фактором для співробітників. Матеріальні стимули, як от премії за досягнуті результати та відрядна оплата, заохочують працівників до роботи на результат. Це формує конкурентоспроможність на робочому місці та активізує прагнення до кращих показників. Завдяки такому підходу працівники відчують особисту зацікавленість у виконанні своїх обов'язків, оскільки їхня винагорода безпосередньо залежить від їхніх зусиль та досягнень.

Аналізуючи чисельність працівників «Укрпошти», можна спостерігати динаміку трансформацій компанії. Скорочення штату в останні роки пов'язане з оптимізацією процесів, впровадженням нових технологій та впливом війни. Проте «Укрпошта» залишається однією з найбільших компаній в Україні, забезпечуючи робочі місця для тисяч людей. У табл. 2 розглянемо динаміку персоналу за 2020–2023 роки.

Таблиця 2

Динаміка чисельності працівників АТ «Укрпошта» у 2020–2023 рр. [3]

Рік	Середньооблікова чисельність штатних працівників	Абсолютне відхилення (порівняно з попереднім роком)	Відносне відхилення (порівняно з попереднім роком), %
2020	66 000	–	–
2021	61 779	–4 221	–7 %
2022	52 963	–8 816	–17 %
2023	40 024	–12 939	–32 %

За табл. 2 спостерігається загальна тенденція зменшення чисельності працівників, яка прискорюється з кожним роком. З таким швидким скороченням працівників компанія може зіткнутися з проблемами, пов'язаними з підвищенням навантаження на персонал, що може негативно вплинути на якість обслуговування та продуктивність. Тому важливо вивчити причини скорочення і розробити стратегії для стабілізації ситуації.

Таблиця 3

Показники плинності персоналу АТ «Укрпошта» (деяких категорій персоналу) [3]

Рік	Оператори поштового зв'язку	Оператори (абс.)	Оператори (відн.)	Листоноші	Листоноші (абс.)	Листоноші (відн.)
2020	11 000	–	–	27 000	–	–
2021	10 657	–343	–3,12 %	25 283	–1 717	–6,36 %
2022	9 133	–1 524	–14,30 %	20 531	–4 752	–18,80 %
2023	7 406	–1 727	–18,91 %	12 505	–8 026	–39,09 %

Аналізуючи наведені дані про операторів поштового зв'язку та листонош за період 2020–2023 рр., можна виявити суттєве зниження чисельності персоналу в обох категоріях. За установленою нормою, прийнятою для плинності персоналу, яка становить 5–10 %, ми бачимо, що фактичні показники плинності і серед операторів, і серед листонош значно перевищують цю норму. «Укрпошта» проводить масштабну кадрову оптимізацію, що призвела до значного скорочення кількості листонош. У 2020 р. їх було 27 000, але вже у 2021 р. їх кількість знизилася

до 25 283, що становить падіння на 1 717 працівників, або 6,36 %. У 2022 р. кількість листонош зменшилася до 20,531, а це вже на 4 752 працівники менше (падіння на 18,80 %). У 2023 р. кількість листонош впала до 12 505, що означає скорочення на 8 026 працівників, або 39,09 %. Загалом за цей період відбулося скорочення на 14 495 працівників, що становить 53,7 % від початкової кількості. Через цю оптимізацію чимало населених пунктів залишаються без поштарів, оскільки повідомлення про скорочення штату вже надійшли в багато поштових відділень по всій країні [6].

Отже, якщо у складі листонош відбувається скорочення, то ключовими факторами високої плинності персоналу в поштовій сфері, зокрема операторів у компанії «Укрпошта», є недостатня мотивація, важкі умови праці, низька заробітна плата (середня заробітна плата штатного працівника за 2023 р. становить 11 696 грн), відсутність перспектив кар'єрного зростання та недостатня увага до соціальних гарантій. Додаткові причини, що впливають на рішення працівників залишати свої посади, включають брак визнання та підтримки з боку керівництва, а також недостатню увагу до позитивного зворотного зв'язку.

Психологічні стреси та високий рівень фізичного навантаження негативно впливають на затримання кадрів в «Укрпошті», призводячи до професійного вигорання. Невдоволеність корпоративною культурою і відсутність командної роботи створюють відчуття ізоляції у працівників, що знижує їхню прив'язаність до компанії. Нестача навчання і розвитку підриває професійний рівень працівників і їхню впевненість у майбутньому. Зовнішні фактори, як-от економічна і політична нестабільність, також впливають на рішення змінити роботу.

Усі ці фактори підвищують плинність в «Укрпошті», яка вже стикається з труднощами в утриманні кадрів. Низька заробітна плата безпосередньо впливає на мотивацію працівників, адже фізична праця є виснажливою. Компанія повинна запропонувати адекватні зарплати для покращення конкурентоспроможності на ринку праці. На основі проведеного аналізу було виявлено проблеми в наявній кадровій політиці організації, які зображено на рис. 1.

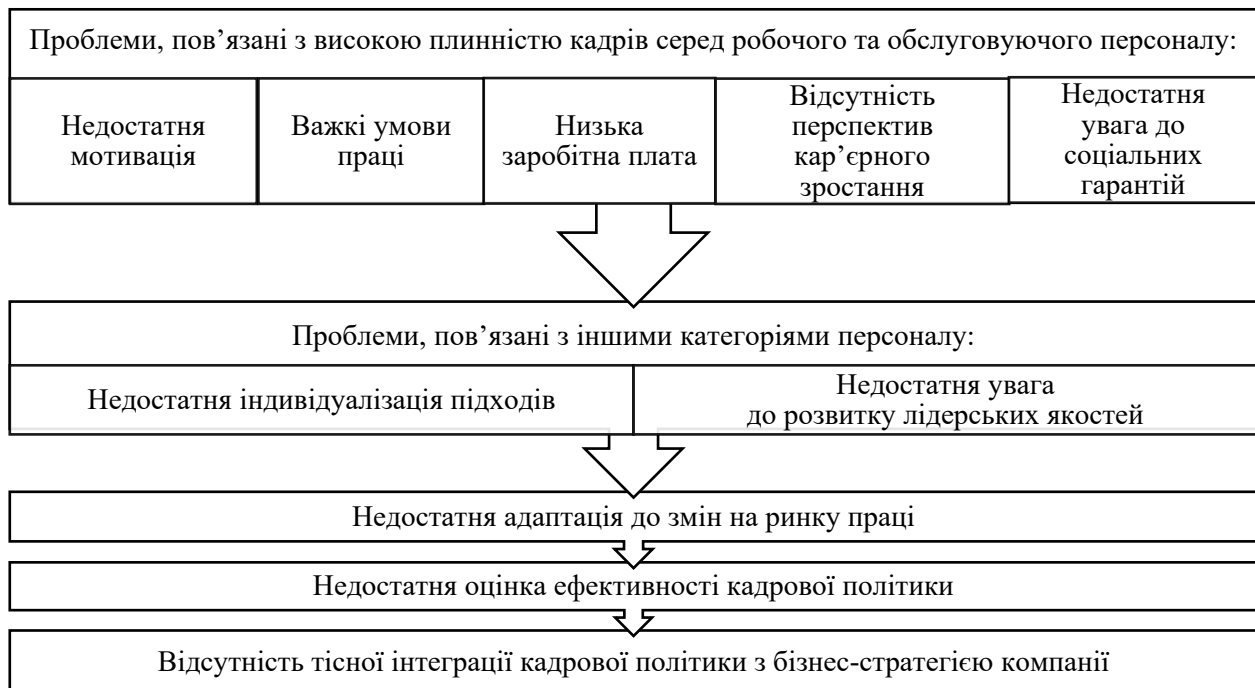


Рис. 1. Проблеми наявної кадрової політики АТ «Укрпошта»

Джерело: розроблено автором

Для вирішення проблем «Укрпошти» необхідно вжити заходів, спрямованих на покращення умов праці, підвищення рівня заробітної плати, створення програм професійного розвитку і запровадження ефективної системи мотивації. Важливо зосередитися на гігієнічних факторах, оскільки, за теорією Герцберга, досягнення високих результатів можливе лише за умови задоволення базових потреб у грошах і комфорті. Питання заробітної плати є особливо актуаль-

ним в умовах війни і високих витрат на життя. Наприклад, для задовільного життя в Києві середня зарплата має становити не менше ніж 25–30 тис. грн на місяць. Конкуренція за кваліфіковані кадри зростає, і компанії, які не готові запропонувати конкурентоспроможну оплату праці, ризикують втратити талановитих співробітників.

Ось кілька пропозицій, як можна впроваджувати нематеріальні фактори:

1. Постійне визнання досягнень співробітників, наприклад, через нагороди, сертифікати або просту словесну похвалу, може суттєво підвищити їхню мотивацію.

2. Залучення співробітників до соціальних ініціатив або проєктів підвищує їхню участь і формує позитивний образ компанії як соціально відповідального підприємства.

3. Покращення умов праці включає в себе оптимізацію робочого графіка, забезпечення працівників необхідними інструментами та обладнанням, створення комфортних місць для відпочинку та харчування, а також забезпечення безпеки праці.

4. Розробка програм професійного розвитку та кар'єрного зростання, що передбачає організацію навчальних курсів, семінарів та тренінгів для підвищення кваліфікації співробітників і отримання нових знань та навичок.

5. Встановлення діалогу з працівниками та врахування їхніх потреб і пропозицій шляхом регулярних зустрічей, опитувань і анкетування.

6. У зв'язку з тим, що співробітники мають різні потреби, важливо впроваджувати індивідуальні підходи до управління, які збільшать ефективність роботи команди. Інвестиції в розвиток лідерських навичок серед керівників позитивно вплинуть на атмосферу в колективі.

Окремою проблемою, з якою стикається компанія, є мобілізація працівників до лав ЗСУ. Цей фактор призводить до тимчасового та/або постійного зменшення кількості персоналу, особливо серед чоловіків, які працюють на фізично важких роботах та є водіями. В Україні ця цифра сягає 50 % [4]. Щоб утримати цінних працівників, компанії повинні розробляти адаптивні стратегії, зокрема запроваджувати програми бронювання для ключових працівників, що забезпечать відчуття безпеки та стабільності. Якщо ресурсів на бронювання нема, важливим є пошук і навчання тимчасових працівників для формування резерву кадрів через стажування або співпрацю. Необхідно також перерозподілити обов'язки серед наявних працівників, винагороджуючи тих, хто готовий взяти на себе додаткові завдання, що допоможе підтримати продуктивність. Компанія може і повинна проявити соціальну відповідальність щодо мобілізованих працівників, забезпечуючи їх підтримкою та інформаційною допомогою. Ключовим є також створення сприятливих умов для жінок, які можуть замінити мобілізованих чоловіків, з програмами професійного розвитку. Також компанія може автоматизувати та цифровізувати робочі процеси, що знижує залежність компанії від чисельності працівників і підвищує продуктивність.

У кінцевому підсумку, стаючи стійкою до цих труднощів, компанія не лише виживе, але й зможе продовжувати свій розвиток, підтримуючи своїх працівників у процесі та сильну українську економіку загалом. Для ефективного управління персоналом та створення сприятливих умов для залучення та утримання талановитих фахівців АТ «Укрпошта» необхідно провести комплексний аудит системи мотивації персоналу, розробити та впровадити стратегію управління персоналом, яка б враховувала особливості різних категорій працівників, регулярно аналізувати показники плинності персоналу та вживати заходів для її зменшення, а також створити позитивну корпоративну культуру, яка б сприяла залученню та мотивації працівників. Для вдосконалення кадрової політики АТ «Укрпошта» можна запропонувати кілька ключових напрямів:

- Рекомендується провести детальний аналіз ринку праці для встановлення конкурентоспроможної заробітної плати, яка враховувала б складність роботи та відповідальність. Також важливо розробити систему преміювання для стимулювання високих результатів.

- Необхідно враховувати індивідуальні особливості кожного працівника і розробити індивідуальні плани розвитку для кожного з них.

- Регулярний аналіз зовнішніх факторів, як-от зміни на ринку праці та в законодавстві, дасть змогу компанії бути у курсі ринкових тенденцій. Важно розробити плани дій для різних кризових ситуацій, що дадуть можливість швидко реагувати на виклики.

- Інформування співробітників про стратегічні цілі компанії зробить їх більш залученими у процеси компанії.
- Важливо формувати позитивну атмосферу всередині колективу. Це можна зробити шляхом організації командних заходів, які сприяють згуртуванню співробітників, розвитку дружніх відносин і покращенню комунікації. Регулярні корпоративні зібрання, обговорення досягнень та запуск ініціатив для обміну думками можуть підвищити рівень залученості працівників.
- Введення програм, що сприяють фізичному і психологічному добробуту працівників, можуть істотно поліпшити робоче середовище. Наприклад, можна організувати заняття спортом, курси з управління стресом чи психологічну підтримку.
- Заохочення різноманітності серед працівників і забезпечення інклюзивного середовища можуть посилити командну роботу, інноваційність та креативність у компанії.
- Введення програм психологічної підтримки або консультування для співробітників допоможе їм ефективно справлятися з робочими стресами та емоційними труднощами.
- Розробка навчальних програм щодо нових технологій, які запроваджуються в компанії, допоможе працівникам краще адаптуватися до змін і підвищити їх доступ до нових інструментів для покращення ефективності роботи.

Розвиток цих напрямів може допомогти створити комплексну і ефективну кадрову політику, що враховує потреби працівників і сприяє розвитку компанії загалом.

Висновки. Мотивація персоналу є критично важливим фактором успіху для будь-якої компанії, особливо в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів і високої конкуренції за таланти. Аналіз АТ «Укрпошта» виявив низку проблем, які впливають на мотивацію, зокрема: низька заробітна плата, що не відповідає вимогам ринку; відсутність можливостей для розвитку; висока плинність кадрів у робочих категоріях. Для вирішення цих проблем АТ «Укрпошта» необхідно переглянути рівень заробітної плати, створити програми навчання та розвитку, покращити умови праці, розробити ефективну систему мотивації, адаптувати кадрову політику до воєнного часу, впровадити персоналізовані підходи до управління та інвестувати в розвиток лідерських навичок менеджерів. Запровадження цих заходів дасть змогу підвищити задоволеність персоналу і забезпечити стабільність компанії.

Abstract. This article examines the motivation of personnel under martial law, using the example of JSC «Ukrposhta». The factors influencing motivation are analyzed, and problems in personnel policy are identified. Ways to improve the situation, including increasing wages and adapting to wartime conditions, are considered. Recommendations for improving personnel policy to increase staff satisfaction and company stability are proposed.

Keywords: motivation of personnel, personnel policy, staff turnover, personnel management.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*: науковий вісник. 2021. № 1(80). С. 87–91. DOI: 10.26906/eir.2021.1(80).2242 (дата звернення: 22.02.2025).
2. Звіт про управління 2023: Офіційний вебсайт АТ «Укрпошта». URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuereporting/zvit_pro_upravlinnia_2023.pdf (дата звернення: 22.02.2025).
3. Офіційний вебсайт АТ «Укрпошта». URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua> (дата звернення: 22.02.2025).
4. Через мобілізацію в Україні дефіцит водіїв сягає до 50 %. *Новинарня – новини України, що воює*. 04.10.2024. URL: <https://novynarnia.com/2024/10/04/cherez-mobilizacziyu-v-ukrayini-deficzyt-vodiyiv-syagaye-do-50/> (дата звернення: 22.02.2025).
5. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. *Новини – «Агрокебети»*. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatysiyi-dlya-personalu> (дата звернення: 22.02.2025).
6. «Укрпошта» масово звільняє листонош і закриває сільські поштові відділення. *Офіційна сторінка газети «Тиждень» м. Тростянець*. URL: <https://ntgazeta.com.ua/trostjanechchina/6315-ukrposhta-masovo-zvlnjaye-listonosh-zakrivaye-slsk-poshtov-vddlennja.html> (дата звернення: 23.02.2025).