

УДК 658.3:656.8(477)

JEL M12, M54, J24

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-13-35>**Турчак В.В.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки праці та менеджменту,
Вінницький соціально-економічний інститут Університету «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2557-2534>

Швед В.В.

кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри економіки праці та менеджменту,
Вінницький соціально-економічний інститут Університету «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5497-0975>

Жукова О.А.

старший викладач кафедри економіки праці та менеджменту,
Вінницький соціально-економічний інститут Університету «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8751-5071>

Комарницька Ю.В.

здобувач,
Вінницький соціально-економічний інститут Університету «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3037-7957>

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПОШТОВОГО ОПЕРАТОРА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У статті досліджено трансформацію системи управління персоналом поштового оператора в умовах воєнного стану. Обґрунтовано, що традиційні моделі кадрового адміністрування в умовах війни втрачають ефективність і мають поступитися проактивному HR-управлінню, орієнтованому на забезпечення фізичної безпеки працівників, соціального захисту, психологічної підтримки, цифровізації навчання та гнучкого кадрового реагування. Визначено ключові напрями вдосконалення системи управління персоналом, серед яких впровадження безпекових рішень на робочих об'єктах, підтримка мобілізованих працівників і ветеранів, розвиток внутрішньої мобільності персоналу. Доведено, що комплексне поєднання безпекових, соціальних, мотиваційних і цифрових інструментів сприяє збереженню людського капіталу, підвищенню стійкості організації та забезпеченню безперервності діяльності поштового оператора в умовах війни.

Ключові слова: управління персоналом, кадровий менеджмент, кадрова політика, безпека працівників, мотивація персоналу, організаційна стійкість.

Постановка проблеми. У сучасних умовах воєнного стану та глибокої соціально-економічної нестабільності відбувається суттєве переосмислення традиційних підходів до управління персоналом, особливо у сферах, що забезпечують безперервність критично важливих послуг. Повномасштабна війна, масова міграція населення, мобілізаційні процеси, зростання безпекових ризиків і психо-емоційного навантаження формують нову управлінську реальність, у якій ключову роль відіграють гнучкість кадрової політики, оперативність управлінських рішень, посилення соціального захисту працівників та забезпечення їхньої фізичної безпеки.

Традиційні моделі управління персоналом, орієнтовані переважно на стабільні умови функціонування, планове кадрове

забезпечення та стандартні інструменти мотивації, втрачають ефективність у середовищі постійної небезпеки, кадрового дефіциту й організаційної невизначеності. Саме тому постає потреба у дослідженні нової парадигми управління персоналом поштового оператора, пов'язаної зі створенням такої системи кадрового менеджменту, яка поєднує безпекові, соціальні, мотиваційні та цифрові інструменти. Особливого значення набуває перехід від реактивного до проактивного управління персоналом, коли рішення щодо навчання, підтримки, утримання, релокації чи адаптації працівників ухвалюються з урахуванням нових ризиків і специфіки воєнного часу. Це відкриває можливості для збереження людського капіталу, підвищення стійкості організації та забезпечення безперервного

функціонування поштового оператора в умовах війни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління персоналом в умовах кризових трансформацій, воєнного стану та дестабілізації ринку праці знайшла відображення у працях сучасних вітчизняних і зарубіжних дослідників, а також в аналітичних матеріалах міжнародних та галузевих інституцій. Зокрема, теоретико-методологічні засади управління персоналом, трансформації кадрової служби у проактивний HR-підрозділ, розвитку компетентнісного підходу, цифровізації HR-процесів та переосмислення кадрової політики досліджували Р. А. Кордон [13], Н. О. Прибега [14], В. П. Шлінчук [15], а також Т. В. Євась й М. А. Олійник [4]. Питання трансформації ринку праці в умовах війни, впливу міграції, мобілізації, дефіциту кадрів та змін у структурі зайнятості висвітлено в дослідженнях International Organization for Migration [1], Європейської Бізнес Асоціації [2], а також у працях С. Назарко, С. Суворової [5] та О. Чиханцової [12]. Водночас практичні аспекти адаптації кадрової політики логістичних компаній до умов воєнного стану, зокрема питання фізичної безпеки персоналу, підтримки мобілізованих працівників, функціонування поштової інфраструктури та антикризових управлінських рішень, відображено в нормативних джерелах, а також у публікаціях СМІ, зокрема: Forbes Ukraine [9], Бабеля [11], Радіо Свобода [10] та інших. Однак, незважаючи на наявність значного теоретичного й прикладного напрацювання, недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного вдосконалення системи управління персоналом поштового оператора в умовах воєнного стану з урахуванням галузевої специфіки, безпекових викликів, кадрового дефіциту та необхідності поєднання соціального захисту, цифровізації й організаційної стійкості

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є комплексне узагальнення теоретичних засад та розробка дієвих практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом поштового оператора в умовах воєнного стану на прикладі ТОВ «Нова пошта».

Виклад основного матеріалу. Повномасштабне вторгнення росії спричинило багаторівневу кризу, яка принесла пряму загрозу як для життя людей, так і для функціонування структури економіки в цілому. У цих надскладних умовах підприємства мали ухвалювати блискавичні рішення щодо свого подальшого функціонування. Ключовим

трансформаційним змінам підлягали саме підходи до управління персоналом. Загроза безпеці, відсутність стабільності, порушення логістичних шляхів створили ситуацію, в якій управлінські рішення повинні бути адаптивними та націленими передусім на збереження людей.

З початком війни кардинально змінився фокус управління. Якщо до 2022 року пріоритетом було стратегічне масштабування бізнесу, то після початку бойових дій акцент безальтернативно змістився на забезпечення безпеки працівників. Інструменти мотивації також зазнали суттєвої еволюції, від традиційних фінансових бонусів та обіцянок кар'єрного зростання фокус перемістився до надання психологічної підтримки, допомоги з проживанням, медичного страхування та інших форм соціального захисту [3; 4].

Процес залучення та підбору кадрів також суттєво змінився. Довгострокові кадрові стратегії поступилися місцем жорсткому кризовому управлінню, зорієнтованому на швидке закриття критичних вакансій. Змінився й вектор корпоративного навчання, замість курсів із розвитку лідерства на перший план вийшли питання безпеки, оперативної адаптації працівників і формування практичних навичок дій у критичних умовах [3; 5].

Аналізуючи специфіку кадрової політики на підприємствах сфери поштового зв'язку в умовах воєнного стану, необхідно врахувати унікальний та критично важливий характер цієї галузі. Сфера експрес-доставки є стратегічною складовою національної економіки, що забезпечує не лише комерційну логістику, але й інформаційну, гуманітарну та соціальну єдність країни. Відповідно до положень Закону України «Про поштовий зв'язок» оператори навіть в умовах надзвичайного або воєнного стану зобов'язані продовжувати свою роботу, максимально швидко адаптуючись до нових викликів [6].

Кадрова політика в логістичній сфері сьогодні формується під жорстким впливом низки специфічних дестабілізуючих факторів, які вимагають від керівництва компаній нестандартних управлінських рішень.

По-перше, це фактор фізичної безпеки та територіальна специфіка діяльності. На відміну від індустрії інформаційних технологій, консалтингу чи сфери адміністративних послуг, поштовий зв'язок неможливо повністю перевести в безпечний віддалений формат роботи. Сортувальні термінали, логістичні маршрути, вантажні автомобілі та відділення зв'язку є реальними фізичними об'єктами, які потребують безперервного

обслуговування персоналом безпосередньо на місцях. Управління персоналом у цьому контексті стикається з викликом організації безпечної роботи під час регулярних повітряних тривог, створення укриттів, розробки протоколів евакуації та забезпечення безперервності роботи на деокупованих і прифронтових територіях.

По-друге, масштабні міграційні процеси та зміна демографічної структури персоналу істотно трансформували ринок праці. Початок повномасштабної війни спровокував найбільшу міграційну та демографічну кризу в сучасній історії України. Це створило гостру географічну диспропорцію на ринку праці, дефіцит кадрів у східних, північних та південних регіонах і відносно перенасичення пропозиції робочої сили на заході. Крім того, масова мобілізація чоловіків до лав Сил оборони України призвела до нестачі працівників у традиційно чоловічих логістичних професіях. Перед компаніями постала нагальна необхідність швидкого навчання та залучення більшої кількості жінок до професій, які раніше вважалися нетиповими для них.

По-третє, надмірне психоемоційне навантаження та професійне вигорання стали одним із ключових ризиків кадрової політики. Працівники поштового зв'язку щодня взаємодіють з великою кількістю клієнтів, багато з яких перебувають у стані хронічного стресу, тривоги або переживають особисті трагедії. Робота в умовах постійної небезпеки швидко виснажує нервову систему. Тому сучасна кадрова політика поштового оператора має включати комплексні заходи з психологічної підтримки, розвитку резильєнтності та профілактики вигорання персоналу.

По-четверте, відбувається кардинальна трансформація системи мотивації. Якщо раніше в основі потреб працівників лежали прагнення до самореалізації, кар'єрного зростання та отримання додаткових фінансових бонусів за виконання KPI, то в умовах тривалої війни базові потреби у фізичній безпеці та фінансовій стабільності стали домінуючими. Найважливішим способом нематеріальної та соціальної мотивації стала проактивна позиція роботодавця, що передбачає страхові інструменти, підтримку працівників і їхніх родин, допомогу з житлом та інші форми соціального захисту [2; 3; 10; 12].

Для того щоб якісно та своєчасно адаптуватися до цих нових умов, вітчизняним підприємствам необхідно завершити трансформацію традиційної кадрової служби у повноцінний, проактивний HR-відділ. Сучасний HR-менеджмент в умовах війни виступає не

як допоміжний підрозділ, а як повноцінний бізнес-партнер вищого керівництва. За умови такого підходу бізнес забезпечується більш стійкою, лояльною та адаптивною командою, що позитивно впливає і на безперервність діяльності, і на імідж роботодавця.

Яскравим прикладом практичної реалізації антикризового управління персоналом є діяльність лідера українського ринку експрес-доставки – ТОВ «Нова пошта». Як флагман вітчизняної логістики, компанія зіткнулася з усіма вищезазначеними викликами у великих масштабах, адже її мережа щільно охоплює всю територію України. Організаційна характеристика діяльності ТОВ «Нова пошта» свідчить, що компанія має розгалужену структуру, велику мережу відділень і поштоматів, значну кількість працівників та партнерських співробітників [8].

Події лютого 2022 року змусили керівництво ТОВ «Нова пошта» оперативного перевести систему управління в режим кризового реагування. У перші тижні повномасштабної війни пріоритети компанії були зведені до двох фундаментальних завдань, максимального збереження життя своїх співробітників та забезпечення безперервності ключових сервісів. Частина персоналу була змушена евакуюватися з небезпечних регіонів, а частина інфраструктури зазнала руйнувань або опинилася на тимчасово окупованих територіях [7; 9].

Аналізуючи практичний досвід функціонування ТОВ «Нова пошта», варто відзначити, що забезпечення фізичної безпеки співробітників стало фундаментальним напрямом оновленої кадрової політики компанії в умовах воєнного стану. Після удару по терміналу в Харківській області питання оперативного захисту персоналу набули особливої ваги. Одним із найбільш інноваційних рішень стало встановлення спеціальних капсул безпеки безпосередньо всередині робочих приміщень та сортувальних терміналів. Такі капсули являють собою міцні захисні конструкції, які покликані мінімізувати ризики для працівників під час ракетних обстрілів. Додатково компанія переглянула режим роботи терміналів у прифронтових регіонах, а за підтримки ЄБРР реалізує програму створення понад 600 захисних споруд і капсул безпеки на своїх об'єктах. Ці заходи не лише знижують фізичні ризики, але й відіграють важливу психологічну роль, оскільки працівники відчувають реальну турботу про їхнє життя і безпеку [9; 11].

Окремим, не менш важливим вектором управління персоналом стала політика підтримки мобілізованих працівників та членів

їхніх родин. З початку повномасштабного вторгнення значна кількість співробітників ТОВ «Нова пошта» долучилася до лав Сил оборони України. За даними самої компанії, волонтерський рух «Свої для своїх» виник саме для підтримки мобілізованих колег, а ЄБРР у 2024 році окремо наголосив на потребі розвитку механізмів повернення до роботи та підтримки для приблизно 3500 працівників компанії, які служать в армії, а також для ветеранів, що повертаються до цивільного життя. Такий системний підхід є яскравим прикладом соціально відповідального бізнесу та ефективним інструментом збереження людського капіталу в довгостроковій перспективі [16; 17].

Водночас масова мобілізація та міграція працездатного населення спричинили гострий дефіцит кадрів на ключових операційних посадах, зокрема серед водіїв, вантажників, операторів сортувальних ліній та кур'єрів. Для мінімізації цього дефіциту компанії логістичного сектору змушені переглядати свої підходи до навчання, рекрутингу та внутрішньої мобільності персоналу. Оскільки роботодавці дедалі частіше залучають жінок на посади, які традиційно вважалися чоловічими, зростає потреба у швидкій перекваліфікації кадрів і цифровізації навчання [18].

У цьому контексті доцільним є активне впровадження інструментів цифрового навчання, мобільних навчальних модулів, електронного онбордингу та систем внутрішнього кадрового перерозподілу на основі компетентнісного підходу. Крім того, критично важливою стає оптимізація системи мотивації в зонах підвищеного ризику. Для таких категорій персоналу виправданими є додаткові компенсаційні механізми, розширені страхові пакети, підтримка з житлом, психологічний супровід і спеціальні програми утримання персоналу.

Таким чином, інвестиції у фізичну безпеку, соціальний захист, підтримку мобілізованих працівників, розвиток резильєнтності та цифровізацію HR-процесів дозволяють не лише швидше реагувати на кадрові виклики, але й формувати міцний фундамент довіри між працівником і роботодавцем, що є однією з ключових передумов стійкості компанії в умовах воєнного стану.

Перспективним напрямом подальшого удосконалення кадрової політики підприємств сфери поштового зв'язку в умовах воєнного стану має стати впровадження цілісної системи антикризового HR-управління, що поєднуватиме функції прогнозування кадрових ризиків, швидкого внутрішнього

перерозподілу персоналу, цифрового моніторингу потреб працівників і програм довгострокової підтримки людського капіталу. Такий підхід дасть змогу не лише оперативно реагувати на поточний дефіцит кадрів, наслідки мобілізації, переміщення працівників та зростання психоемоційного навантаження, а й формувати стійкий кадровий резерв, посилювати адаптаційні можливості колективу та забезпечувати безперервність діяльності підприємства навіть у зонах підвищеного ризику. Особливої уваги потребують розвиток програм реінтеграції ветеранів у трудове середовище, створення гнучких моделей зайнятості, розширення внутрішнього навчання для опанування суміжних функцій та посилення персоналізованої соціальної підтримки працівників і членів їхніх родин. У результаті кадрова політика набуває не лише адаптивного, а й стратегічно відновлювального характеру, що підвищує рівень організаційної стійкості, лояльності персоналу та конкурентоспроможності підприємства в умовах тривалої нестабільності.

Висновки. Проведене дослідження трансформації системи управління персоналом поштового оператора в умовах воєнного стану (на прикладі лідера українського ринку ТОВ «Нова пошта») дозволяє зробити низку ґрунтовних теоретичних та практичних висновків.

По-перше, доведено, що повномасштабна війна кардинально змінила саму парадигму управління людським капіталом в Україні. У сфері логістики та поштового зв'язку, яка об'єктивно функціонує як критична інфраструктура держави, класичні методи кадрового адміністрування довели свою повну неефективність. Фокус управлінських зусиль безальтернативно змістився зі стратегічного масштабування та довгострокового кар'єрного розвитку на забезпечення базових потреб персоналу: фізичної безпеки, фінансової стабільності та психологічної підтримки.

По-друге, системний аналіз діяльності ТОВ «Нова пошта» підтверджує, що в кризових умовах традиційна кадрова служба повинна трансформуватися у сучасний HR-відділ, який діє як повноцінний стратегічний партнер бізнесу. Децентралізація та делегування повноважень на місця, швидка організація процесів внутрішньої релокації персоналу, а також впровадження інноваційних рішень у сфері безпеки (таких як встановлення броньованих «капсул безпеки» безпосередньо в робочих зонах сортувальних терміналів) дозволили компанії зберегти керованість системою та мінімізувати втрати людського капіталу.

По-третє, встановлено, що такі дестабілізуючі фактори, як масова міграція та мобілізація, спричинили гостру нестачу кваліфікованих кадрів на ключових операційних посадах. Вирішення цієї проблеми вимагає гнучкості від роботодавця та залучення нових демографічних груп (зокрема, працевлаштування жінок на традиційно чоловічі посади водіїв та операторів навантажувачів), що є неможливим без докорінної зміни підходів до корпоративного навчання. Практика ТОВ «Нова пошта» довела, що впровадження інструментів цифрового навчання (microlearning) та мобільних додатків для онбордингу є високо-ефективним рішенням, яке дозволяє суттєво скоротити час адаптації нових співробітників в умовах гострого дефіциту часу.

По-четверте, система мотивації працівників зазнала глибокої трансформації. В умовах високих ризиків для життя ключовими

стимулами для утримання персоналу стали не премії чи кар'єрне зростання, а тверді гарантії соціального захисту: розширене медичне страхування, збереження робочих місць та матеріальна підтримка мобілізованих працівників, а також фінансові компенсації за роботу на прифронтових та деокупованих територіях.

Подальші перспективи досліджень у цьому науковому напрямку мають бути зосереджені на розробці комплексних програм психологічної реабілітації та професійної реінтеграції ветеранів війни в робочі колективи поштових операторів. Крім того, надзвичайно актуальним залишається питання подальшої та глибшої діджиталізації HR-процесів (зокрема, використання штучного інтелекту для прогнозування плинності кадрів) для забезпечення максимальної гнучкості та стійкості логістичного бізнесу в умовах тривалої економічної та безпекової нестабільності.

Бібліографічний список

1. Employment, Mobility and Labour Market Dynamics in Ukraine. International Organization for Migration. 2024. November. URL: <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-employment-mobility-and-labour-market-dynamics-ukraine-november-2024>
2. Дефіцит кадрів, високі зарплатні очікування та мобілізація: ключові тенденції ринку праці у 2024 році. Європейська Бізнес Асоціація. 2024. URL: <https://eba.com.ua/defitsyt-kadriv-vysokizarpplatni-ochikuvannya-ta-mobilizatsiya-klyuchovi-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2024-rotsi/>
3. Дослідження ринку праці під час воєнного стану. Європейська Бізнес Асоціація. 2023. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-pid-chas-voennogo-stanu/>
4. Євась Т. В., Жукова О. А., Олійник М. А. Сучасні аспекти управління персоналом підприємства в умовах пандемії COVID-19. Подільський науковий вісник. 2021. № 2 (18). С. 39–43. URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/2_2021.pdf
5. Назарко С., Суворова С. Ринок праці України в умовах війни: виклики та перспективи [Електронний ресурс]. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку: зб. матеріалів X Міжнар. наук.-практ. конф.*, 28 берез. 2025 р. Київ: КНЕУ, 2025. С. 216–219.
6. Про поштовий зв'язок: Закон України від 03.11.2022 № 2722-IX. База даних Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2722-20>
7. Нова пошта: офіційний сайт. URL: <https://novaposhta.ua/>
8. Нова пошта сьогодні. URL: <https://novaposhta.ua/more/novapost-today/>
9. Нова пошта під час війни. Як Климов і Поперешнюк перебудували бізнес. Forbes Ukraine. 2022. 14 верес. URL: <https://forbes.ua/richest/vidshovkhnutis-vid-dna-yak-vlasniki-novoi-poshti-pereosmislyuyut-spravu-svogo-zhittya-14092022-8282>
10. У терміналах Нової пошти будуть капсули безпеки на випадок тривоги – співвласник. Радіо Свобода. 2023. 25 жовт. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-nova-poshta-kapsuly-bezpeky/32652449.html>
11. Ми сподіваємося відновити цей термінал. Співзасновник Нової пошти Вячеслав Климов про ракетний удар, допомогу постраждалим і нові правила безпеки у відділеннях. Бабель. 2023. 24 жовт. URL: <https://babel.ua/texts/99858-mi-spodivayemosya-vidnoviti-cey-terminal-spivzasnovnik-novoji-poshti-v-yacheslav-klimov-pro-raketniy-udar-dopomogu-postrazhdalim-i-novi-pravila-bezpeki-u-viddilennyah-blic>
12. Чиханцова О. Резильєнтність персоналу як ключовий фактор стійкості та ефективності компанії [Електронний ресурс]. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку: зб. матеріалів X Міжнар. наук.-практ. конф.*, 28 берез. 2025 р. Київ: КНЕУ, 2025. С. 611–614.
13. Швед В. В., Кордон Р. А. Управління персоналом як напрям організаційної роботи менеджера. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. № 4 (41). С. 105–110.
14. Швед В. В., Прибега Н. О. Теоретико-методологічні засади інтелектуальної системи кадрового менеджменту. *Причорноморські економічні студії*. 2022. № 74. С. 151–156. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.74-22>
15. Швед В. В., Шлінчук В. П. Про деякі питання сутності та змісту кадрової політики підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія Економіка і менеджмент*. 2025. № 1 (101). С. 44–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.1.8>

16. Про волонтерський рух Нової пошти Свої для своїх. Нова пошта. URL: <https://novaposhta.ua/svoi/about/>
17. EBRD lends €70 million to Ukraine postal operator. European Bank for Reconstruction and Development. 2024. 13 Aug. URL: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2024/ebrd-lends-70-million-to-ukraine-postal-operator.html>
18. Чому все більше українських жінок обирають чоловічі професії. Харківський обласний центр зайнятості. 2024. 10 верес. URL: <https://kha.dcz.gov.ua/publikaciya/chomu-vse-bilshe-ukrayinskyh-zhinok-obrayut-cholovichi-profesiyi>

References

1. International Organization for Migration. (2024, November). *Employment, mobility and labour market dynamics in Ukraine*. Available at: <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-employment-mobility-and-labour-market-dynamics-ukraine-november-2024>
2. European Business Association. (2024). *Defitsyt kadriv, vysoki zarplatni ochikuvannia ta mobilizatsiia: kliuchovi tendentsii rynku pratsi u 2024 rotsi* [Staff shortages, high salary expectations, and mobilization: Key labor market trends in 2024]. Available at: <https://eba.com.ua/defitsyt-kadriv-vysoki-zarplatni-ochikuvannya-ta-mobilizatsiya-klyuchovi-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2024-rotsi/> [in Ukrainian].
3. European Business Association. (2023). *Doslidzhennia rynku pratsi pid chas voiennoho stanu* [Study of the labor market during martial law]. Available at: <https://eba.com.ua/doslidzhennia-rynku-pratsi-pid-chas-voyennogo-stanu/> [in Ukrainian].
4. Yevas, T.V., Zhukova, O.A., & Oliinyk, M.A. (2021). *Suchasni aspekty upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh pandemii COVID-19* [Modern aspects of enterprise personnel management in the context of the COVID-19 pandemic]. *Podilskyi naukovyi visnyk – Podilian Scientific Bulletin*, No: 2 (18), pp. 39–43. Available at: https://pvn.in.ua/images/Magazine/2_2021.pdf [in Ukrainian].
5. Nazarko, S., & Suvorova, S. (2025). *Rynok pratsi Ukrainy v umovakh viiny: vyklyky ta perspektyvy* [Ukraine's labor market in wartime: Challenges and prospects]. In *Innovatsiine pidpriemnytstvo: stan ta perspektyvy rozvytku – Innovative entrepreneurship: current state and development prospects: Proceedings of the 10th International Scientific and Practical Conference* (March 28, 2025) (pp. 216–219). Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
6. *Zakon Ukrainy Pro poshtovyi zviazok: vid 03.11.2022 № 2722-IX* [Law of Ukraine On Postal Services from 03.11.2022 No. 2722-IX]. (2022). *Zakonodavstvo Ukrainy – Legislation of Ukraine*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2722-20> [in Ukrainian].
7. Nova poshta. (n.d.). *Nova poshta: ofitsiynyi sait* [Nova Poshta: official website]. Available at: <https://novaposhta.ua/> [in Ukrainian].
8. Nova poshta. (n.d.). *Nova poshta sohodni* [Nova Poshta today]. Available at: <https://novaposhta.ua/more/novapost-today/> [in Ukrainian].
9. Forbes Ukraine. (2022, September 14). *Nova poshta pid chas viiny. Yak Klymov i Popereshniuk perebuduvaly biznes* [Nova Poshta during the war. How Klymov and Popereshniuk rebuilt the business]. Available at: <https://forbes.ua/richest/vidshtovkhnutis-vid-dna-yak-vlasniki-novoi-poshti-pereosmislyuyut-spravu-svogo-zhittya-14092022-8282> [in Ukrainian].
10. Radio Svoboda. (2023, October 25). *U terminalakh Novoi poshty budut kapsuly bezpeky na vypadok tryvohy – spivvlasnyk* [Nova Poshta terminals will have safety capsules in case of an air alert, says co-owner]. *Radio Svoboda – Radio Liberty*. Available at: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-nova-poshta-kapsuly-bezpeky/32652449.html> [in Ukrainian].
11. Babel. (2023, October 24). *My spodivaiemosia vidnovyty tsei terminal. Spivzasnovnyk Novoi poshty Viacheslav Klymov pro raketnyi udar, dopomohu postrazhdalym i novi pravyla bezpeky u viddilenniakh* [We hope to restore this terminal. Nova Poshta co-founder Viacheslav Klymov on the missile strike, support for victims, and new safety rules in branches]. Available at: <https://babel.ua/texts/99858-mi-spodivayemosiya-vidnovyti-cey-terminal-spivzasnovnyk-novoji-poshti-v-yacheslav-klimov-pro-raketniy-udar-dopomogu-postrazhdalim-i-novi-pravila-bezpeki-u-viddilennyah-blic> [in Ukrainian].
12. Chykhantsova, O. (2025). *Rezylentnist personalu yak kliuchovyi faktor stiiikosti ta efektyvnosti kompanii* [Personnel resilience as a key factor of company stability and efficiency]. In *Innovatsiine pidpriemnytstvo: stan ta perspektyvy rozvytku – Innovative entrepreneurship: current state and development prospects: Proceedings of the 10th International Scientific and Practical Conference* (March 28, 2025) (pp. 611–614). Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
13. Shved, V.V., & Kordon, R.A. (2023). *Upravlinnia personalom yak napriam orhanizatsiinoi roboty menedzhera* [Personnel management as a direction of a manager's organizational work]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economy, Business and Management*, No: 4 (41), pp. 105–110 [in Ukrainian].
14. Shved, V.V., & Prybeha, N.O. (2022). *Teoretyko-metodolohichni zasady intelektualnoi systemy kadrovoho menedzhmentu* [Theoretical and methodological foundations of an intelligent personnel management system]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, No: 74, pp. 151–156 [in Ukrainian]. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.74-22>

15. Shved, V.V., & Shlinchuk, V.P. (2025). *Pro deiaki pytannia sutnosti ta zmistu kadrovoi polityky pidpriemstva* [On some issues of the essence and content of enterprise personnel policy]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriiia Ekonomika i menedzhment – Bulletin of Sumy National Agrarian University. Series Economics and Management*, No: 1(101), pp. 44–48 [in Ukrainian]. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.1.8>
16. Nova poshta. (n.d.). *Pro volonterskyi rukh Novoi poshty Svoi dlia svoikh* [About Nova Poshta's volunteer movement Svoi dlia svoikh]. Available at: <https://novaposhta.ua/svoi/about/> [in Ukrainian].
17. European Bank for Reconstruction and Development. (2024, August 13). *EBRD lends €70 million to Ukraine postal operator*. Available at: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2024/ebrd-lends-70-million-to-ukraine-postal-operator.html>
18. Kharkivskyi oblasnyi tsentr zainiatosti. (2024, September 10). *Chomu vse bilshe ukrainskykh zhinok obyraiut cholovichi profesii* [Why more and more Ukrainian women are choosing traditionally male professions]. *Kharkivskyi oblasnyi tsentr zainiatosti – Kharkiv Regional Employment Center*. Available at: <https://kha.dcz.gov.ua/publikaciya/chomu-vse-bilshe-ukrayinskykh-zhinok-obyrayut-cholovichi-profesiiyi> [in Ukrainian].

Viktoriiia Turchak

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Vinnytsia Institute of Economics and Social Sciences University “Ukraine”
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2557-2534>

Vadym Shved

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Vinnytsia Institute of Economics and Social Sciences University “Ukraine”
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5497-0975>

Olha Zhukova

Senior Lecturer,
Vinnytsia Institute of Economics and Social Sciences University “Ukraine”
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8751-5071>

Yuliia Komarnytska

Student,
Vinnytsia Institute of Economics and Social Sciences University “Ukraine”
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3037-7957>

IMPROVING THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF A POSTAL OPERATOR UNDER MARTIAL LAW

The article examines the transformation of the personnel management system of a postal operator under martial law using Nova Poshta LLC as a case study. The relevance of the topic is determined by the fact that the full-scale war has caused profound changes in the functioning of the Ukrainian labor market, intensified staff shortages, activated migration processes, and increased security risks and psycho-emotional pressure on employees. Under such conditions, traditional approaches to personnel management focused on a stable environment lose their effectiveness and require substantial reconsideration. The purpose of the article is to generalize the theoretical foundations and substantiate practical recommendations for improving the personnel management system of a postal operator under martial law. The study applies methods of theoretical analysis, generalization, comparison, systematization of scientific approaches, and examination of the practical experience of enterprise functioning in crisis conditions. It has been established that, during wartime, personnel management should be based on a combination of security-related, social, motivational, and digital instruments. It is substantiated that the key areas of adaptation of personnel policy include ensuring the physical safety of employees, supporting mobilized workers and their family members, developing internal staff mobility, providing rapid training and retraining, digitalizing HR processes, and strengthening psychological support and the prevention of professional burnout. It is proved that the experience of Nova Poshta LLC demonstrates the expediency of shifting from a traditional personnel service to proactive HR management capable of responding quickly to crisis challenges and ensuring the continuity of service provision. It is concluded that the comprehensive improvement of the personnel management system in the postal sector is an important prerequisite for preserving human capital, maintaining the organizational resilience of the enterprise, and ensuring its effective functioning under conditions of prolonged wartime instability.

Keywords: personnel management, HR management, martial law, personnel policy, employee safety, staff motivation, organizational resilience.

Дата надходження статті: 06.03.2026

Дата прийняття статті: 25.03.2026

Дата публікації статті: 11.05.2026