

УДК 331.101.3:338.24

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-377-386

Дата надходження: 14.08.2025

Дата прийняття до друку: 09.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЯХ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Нікіта Маруховський

Здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня, спеціальність «Менеджмент», ОП «Управління логістичною діяльністю», кафедра управлінських технологій, Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, email: maruhovskyy@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1247-5284>

FEATURES OF ENSURING A SOCIO-PSYCHOLOGICAL CLIMATE IN LOGISTICS COMPANIES IN CRISIS CONDITIONS

Nikita Marukhovskiy

Applicant for higher education of the second (master's) level of the specialty «Management» of the educational program «Management of logistics activities», Management Technologies Department, University of Economics and Law «KROK», Kyiv, Ukraine, email: maruhovskyy@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1247-5284>

Анотація. Логістична галузь має важливе значення для глобальних ланцюгів поставок, забезпечуючи безперебійний рух товарів та матеріалів. В умовах швидкого технологічного прогресу, необхідності відповідати стандартам сталого розвитку, посилення геополітичного напруження, а особливо – війни в Україні, галузь логістики стикається з новими викликами та кризовими явищами. Ефективне управління персоналом логістичних компаній може сприяти вирішенню специфічних проблем, з якими стикаються логістичні компанії, та підтримувати їхню стійкість та адаптивність до загроз. Метою роботи було теоретичне обґрунтування ключових напрямів покращення соціально-психологічного клімату в логістичних компаніях та аналіз практичного досвіду провідних логістичних компаній України у цьому напрямі. Методологічною основою дослідження став комплексний підхід, який поєднав теоретичний та емпіричний аналіз, а також порівняльний метод для вивчення практичних заходів, впроваджених провідними логістичними компаніями «Нова пошта» та «Укрпошта», що дозволило виявити ефективні практики покращення соціально-психологічного клімату. В результаті дослідження було охарактеризовано сутність поняття «соціально-психологічний клімат» та наведено риси сприятливого та негативного соціально-психологічного клімату. Зауважено ключові виклики та можливості управління персоналом в логістичних компаніях. Серед основних напрямів покращення соціально-психологічного клімату в логістичних компаніях визначено: впровадження програм навчання та розвитку для співробітників, інвестиції у розвиток талантів, використання HR-аналітики, впровадження людиноцентричного підходу, забезпечення різноманітної та інклюзивної культури на робочому місці. В роботі розкрито, які заходи впроваджують такі українські логістичні компанії, як «Нова пошта» та «Укрпошта» для підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату. Ці заходи стосуються забезпечення безпеки праці, зокрема в умовах повномасштабної війни, забезпечення інклюзивності, прозорості у підході до оплати праці, нематеріальної мотивації працівників, навчання та розвитку персоналу. У підсумку роботи зауважено, що приклади «Нової пошти» та «Укрпошти» доводять ефективність комплексного підходу до управління персоналом із застосуванням заходів матеріального та нематеріального заохочення для покращення соціально-психологічного клімату в колективі, що може впливати на покращення результативності компаній, їхню стійкість та адаптацію до кризових умов. Результати дослідження можуть бути корисними для логістичних компаній в процесі покращення підходів до управління людськими ресурсами. Подальші напрями досліджень можуть стосуватися аналізу впливу інноваційних цифрових технологій та автоматизації на соціально-психологічний клімат у логістичній галузі, а також впровадження заходів із покращення соціально-психологічного клімату на показники результативності логістичних компаній. Це включає проведення кількісних та якісних досліджень, таких як опитування та інтерв'ю з працівниками.

Ключові слова: соціально-психологічний клімат, логістичні компанії, безпека праці, інклюзивність, навчання та розвиток персоналу, інноваційні технології.

Формул: 0, **рис.:** 1, **табл.:** 0, **бібл.:** 15

Abstract. The logistics industry is of great importance for global supply chains, ensuring the uninterrupted movement of goods and materials. In the context of rapid technological progress, the need to meet sustainable

development standards, increased geopolitical tensions, and especially the war in Ukraine, the logistics industry is facing new challenges and crisis phenomena. Effective personnel management in logistics companies can help solve specific problems faced by logistics companies and maintain their resilience and adaptability to threats. The aim of the work was to theoretically substantiate key areas for improving the socio-psychological climate in logistics companies and analyze the practical experience of leading logistics companies in Ukraine in this area. The methodological basis of the study was a comprehensive approach that combined theoretical and empirical analysis, as well as a comparative method for studying practical measures implemented by leading logistics companies Nova Poshta and Ukrposhta, which made it possible to identify effective practices for improving the socio-psychological climate. The result of the study characterized the essence of the concept of «socio-psychological climate» and presented the features of a favorable and negative socio-psychological climate. Key challenges and opportunities for personnel management in logistics companies were noted. Among the main areas of improvement of the socio-psychological climate in logistics companies are identified: implementation of training and development programs for employees, investments in talent development, use of HR analytics, implementation of a human-centric approach, ensuring a diverse and inclusive culture in the workplace. The work reveals what measures are implemented by such Ukrainian logistics companies as Nova Poshta and Ukrposhta to maintain a favorable socio-psychological climate. These measures relate to ensuring labor safety, particularly in the context of a full-scale war, ensuring inclusivity, transparency in the approach to remuneration, non-material motivation of employees, training and development of personnel. As a result of the work, it was noted that the examples of Nova Poshta and Ukrposhta prove the effectiveness of a comprehensive approach to personnel management with the use of material and non-material incentive measures to improve the socio-psychological climate in the team, which can affect the improvement of companies' performance, their resilience and adaptation to crisis conditions. The results of the study may be useful for logistics companies in the process of improving approaches to human resource management. Further research directions may concern the analysis of the impact of innovative digital technologies and automation on the socio-psychological climate in the logistics industry, as well as the implementation of measures to improve the socio-psychological climate on the performance indicators of logistics companies. This includes conducting quantitative and qualitative research, such as surveys and interviews with employees.

Keywords: socio-psychological climate, logistics companies, occupational safety, inclusivity, personnel training and development, innovative technologies.

Formulas: 0, fig.: 1, tabl.: 0, bibl.: 15

Постановка проблеми. Логістика відіграє важливе значення у світовій торгівлі та комерції, забезпечуючи переміщення товарів по всьому світу. Управління людськими ресурсами в логістиці має вирішальне значення для забезпечення ефективності та продуктивності галузі, проте має свої особливості, які повинні бути враховані в процесі прийняття управлінських рішень, особливо в кризових умовах. Війна в Україні стала найбільш серйозним викликом для логістичних компаній країни та їхнього персоналу. Управління персоналом в умовах війни має враховувати специфічні виклики, зумовлені необхідністю забезпечення безпеки співробітників та зниження рівня стресу, пов'язаного з воєнними діями. Забезпечення стійкого та сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі є одним з ключових чинників ефективності логістичних компаній в умовах війни, що актуалізує досліджувану тему.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Забезпечення стабільного та

сприятливого соціально-психологічного клімату є критично важливим фактором успішної діяльності компаній будь-якої галузі, що підтверджується численними дослідженнями. Н. Лапицька та А. Лісичкіна (2024) дослідили фактори, що впливають на залученість та задоволеність персоналу, а отже які сприяють покращенню соціально-психологічного клімату в колективі. До таких факторів належать: умови праці, включно з режимом роботи, робочим графіком, обладнанням, зручністю інфраструктури, доступністю потрібних ресурсів; оплата праці, а також бонусні системи та системи страхування; можливості для розвитку та кар'єрного зростання, у тому числі навчання, підвищення кваліфікації, різноманітність завдань; стиль керівництва, підтримка та визнання з боку керівного персоналу; корпоративна культура, робочий клімат та цінності; баланс роботи та особистого життя. На думку Т. Самофалової та А. Оніщенко (2024), оптимізація соціально-психологічного клімату в колективі потребує врахування низки факторів,

зокрема, склад працівників за статтю та віком, рівень професійної кваліфікації працівників, психологічна сумісність членів колективу, уникнення конфліктів між офіційним та неформальним керівництвом. На погляд дослідників, зростання ефективності забезпечується шляхом спілкування, яке є чинником впливу на прийняття рішень.

Однак поточні виклики, зумовлені війною в Україні, вимагають нових підходів до управління персоналом та забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Н. Юрик та О. Гарматюк (2024) відзначили, що кадровий менеджмент компаній в умовах війни має передбачати навчання працівників працювати у незвичних умовах, забезпечення процесів релокації та роботи у надзвичайних ситуаціях, налагодження дистанційної роботи, забезпечення безперервної комунікації з персоналом, заохочення волонтерства, посилену увагу до адаптації працівників, які належать до внутрішньо переміщених осіб. Основними принципами управління персоналом в умовах війни, на думку дослідників, мають бути соціальна відповідальність, підтримка фізичного та ментального здоров'я співробітників, збереження кадрового складу.

І. Крамар та К. Баранов (2024) визначили ключові виклики для компаній з управління персоналом в умовах війни: забезпечення безпеки працівників, мобілізація кваліфікованих кадрів для захисту країни від агресора, забезпечення соціального захисту та стимулювання праці, суттєве погіршення соціально-психологічного клімату в робочих колективах, погіршення системи управління та комунікації, забезпечення інклюзивності, необхідність відповідати високим вимогам, які ставить перед компаніями євроінтеграційний процес. Незважаючи на складність повноцінної відбудови систем управління людськими ресурсами в умовах війни, дослідники пропонують певні рекомендації для забезпечення стабільності в поточній

ситуації та адаптації до викликів. Серед ключових напрямів підтримки вчені виділяють забезпечення психологічної підтримки та реабілітації робітників, впровадження гнучких графіків для робітників, які перебувають у зонах бойових дій або члени сімей яких постраждали від війни, впровадження програм розвитку та перепідготовки для адаптації до нових умов, впровадження систем підтримки або бонусних систем для фахівців, що працюють в складних умовах, впровадження нових технологій для покращення процесу управління персоналом, залучення експертів для отримання консультаційних послуг. О. Яворський та А. Гаврилюк (2024) наголосили на необхідності впровадження інноваційних методик управління персоналом, націлених на забезпечення та підтримку психологічного здоров'я робітників та збереження їхньої продуктивності. В якості успішних прикладів вчені наводять досвід таких компаній, як «Нова Пошта», «Укрпошта», «ДТЕК», «ПриватБанк», «АТБ-Маркет» та «Укрзалізниця». Інноваційні методики управління забезпечили цим компаніям безперебійне функціонування та стійкість навіть у найбільш складних умовах.

Проте зауважені роботи переважно не враховують унікальні особливості формування та розвитку соціально-психологічного клімату в логістичних компаніях. У наступних роботах розглянуто специфіку взаємовідносин у колективах логістичних компаній – як в цілому, так і в умовах воєнного стану.

На прикладі невеликих фінських постачальників логістичних послуг Р. Evangelista та ін. (2023) довели, що впровадження практик управління персоналом на основі знань в рекрутингу, навчанні, розвитку та мотивації персоналу суттєво впливає на логістичний потенціал, який, у свою чергу, пов'язаний з організаційною ефективністю компаній. Висновки дослідників підтверджують ефективність використання інноваційних методів для забезпечення продуктивності

персоналу логістичних компаній – і не в останню чергу через забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату.

А. Gupta та ін. (2022) наголосили на важливості готовності персоналу логістичних компаній до цифровізації логістичних операцій, яка є об'єктивною вимогою сучасності та відіграє критичну роль у забезпеченні конкурентоспроможності компаній, особливо в кризових умовах. Вчені виявили три групи факторів, що впливають на готовність робочої сили до цифровізації: поведінкові, організаційні та технологічні. Забезпечення готовності персоналу до цифровізації логістичних операцій є важливим чинником ефективності діяльності та сприяє формуванню стабільного соціально-психологічного клімату всередині логістичних компаній.

Д. Ogedengbe та ін. (2024) зауважили, що стратегічне управління людськими ресурсами відіграє вирішальну роль в успіху та сталому розвитку організацій, особливо в динамічних та конкурентних галузях, таких як логістика та судноплавство. Галузь логістики та судноплавства зазнала значних трансформацій через глобалізацію, технологічний прогрес та зміну потреб клієнтів. Тому стратегії управління людськими ресурсами мають бути адаптованими до таких змін для ефективного управління людським капіталом та стимулювання ефективності компаній. Серед ключових викликів в управлінні персоналом логістичних компаній вчені відзначають залучення та утримання кваліфікованих фахівців, тимчасовий характер зайнятості, необхідність відповідати суворим стандартам безпеки та дотримувати вимоги. Відповідно, стратегії управління персоналом мають бути адаптивними, забезпечувати надійність найму, безперервне навчання працівників та кар'єрні можливості, а також використовувати новітні технологічні досягнення, що, окрім іншого,

підтримуватиме здоровий соціально-психологічний клімат в колективі.

В. Зенцов (2022) доходить висновку, що мотивація персоналу логістичних компаній має переважно носити нематеріальний характер та ґрунтуватися на розумінні важливості досягнення стратегічних цілей компанії, а також передбачати покращення умов праці. На думку дослідника, у стратегії управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» відсутні напрями, що передбачають створення прозорої комунікації між керівниками різних рівнів та робітниками, а також напрями для забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в організації. З цього приводу в роботі порекомендовано посилити увагу до цих напрямів, що дозволить ТОВ «Нова Пошта» покращити мотивацію персоналу та, зрештою, призведе до загального підвищення ефективності праці.

М. Григорак та ін. (2022) зауважили, що трансформації, що відбуваються в логістичних системах, вимагають відповідних змін у корпоративній культурі логістичних компаній. Вчені запропонували використовувати метод ґрейдування для підвищення рівня вмотивованості персоналу логістичних компаній. Цей метод передбачає проведення оцінки та ранжування посад у відповідності до їх цінності для компанії, що забезпечує ефективний підхід до мотивації персоналу.

Г. Ковбас (2024) дослідив підходи до формування маркетингової політики управління персоналом в логістичних компаніях. Вчені встановили, що гнучкі моделі управління персоналом мають найвищу ефективність у логістичній галузі, особливо в умовах постійних змін та нестабільності ринку. Такі підходи дозволяють знизити плинність кадрів та підвищити лояльність працівників. Важливими факторами, що забезпечують ефективність в рамках гнучкого управління персоналом, є впровадження інноваційних технологій та розвиток корпоративної культури, яка забезпечує відкритість,

рівність та можливості кар'єрного зростання. Ефективність подібних підходів в роботі підтверджено на прикладах таких логістичних компаній, як «Нова Пошта» та «Meest».

С. Мішина та В. Вертегел (2024) вважають, що важливим елементом кадрової політики є оцінка персоналу, яка може не лише показати відповідність працівників їхнім посадам, а й покращити управління мотивацією та психологічний клімат у колективі. В логістичних компаніях оцінка персоналу має певні особливості. Так, необхідність дотримання термінів доставки, своєчасного виконання завдань та взаємодії з колегами висуває на перший план такі аспекти оцінки, як точність обліку, правильність оформлення документів, відсутність помилок, навички командної роботи.

Зауважені роботи показують необхідність забезпечення ефективного управління персоналом в сучасних умовах, розкривають специфічні особливості управління персоналом в логістичних компаніях, а також наголошують на важливості забезпечення відповідного соціально-психологічного клімату в цих компаніях. Висвітлені напрями підвищення ефективності управління персоналом, зокрема, рекомендації вчених щодо підвищення мотивації працівників, забезпечення належної адаптації, навчання тощо прямо та опосередковано впливають на покращення соціально-психологічного клімату в логістичних компаніях. Водночас, через постійний розвиток нових технологій та появу інноваційних підходів до управління персоналом, постає потреба у актуалізації існуючих досліджень шляхом аналізу останніх досягнень провідних логістичних компаній стосовно забезпечення стійкого та сприятливого соціально-психологічного клімату.

Формулювання мети та методів дослідження. Метою статті є теоретичне обґрунтування ключових напрямів покращення соціально-психологічного

клімату в логістичних компаніях та аналіз практичного досвіду провідних логістичних компаній України у цьому напрямі. Методологічною основою дослідження є комплексний підхід, що поєднує теоретичний аналіз і емпіричне узагальнення. Було застосовано методи аналізу та синтезу для вивчення джерел, що дозволило сформувати теоретичну базу дослідження, визначити сутність поняття «соціально-психологічний клімат» та охарактеризувати його ключові ознаки. Для дослідження практичного досвіду провідних логістичних компаній України – «Нової пошти» та «Укрпошти» було використано метод порівняльного аналізу, що дало змогу виявити конкретні заходи та практики управління персоналом, які вони впроваджують для покращення соціально-психологічного клімату. Результати теоретичного та емпіричного аналізу було узагальнено за допомогою методу індукції, що дозволило сформулювати висновки щодо ефективності комплексного підходу до управління персоналом в умовах кризових викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Соціально-психологічний клімат характеризує емоційний та моральний стан колективу через домінуючий психічний настрій, який формується через психологічне відображення умов життя та діяльності в міжособистісних відносинах. Також це поняття можна описати як стан групової психіки, зумовлений відношеннями між співробітниками та керівництвом, а також умовами та характером спільної діяльності (Самофалова & Оніщенко, 2024).

Соціально-психологічний клімат може мати як стимулюючий, так і пригнічуючий вплив на спільну діяльність колективу та творчу ініціативу, енергію та активність його членів. На рисунку 1 наведено основні риси сприятливого (стимулюючий вплив) та негативного (пригнічуючий вплив) соціально-психологічного клімату.

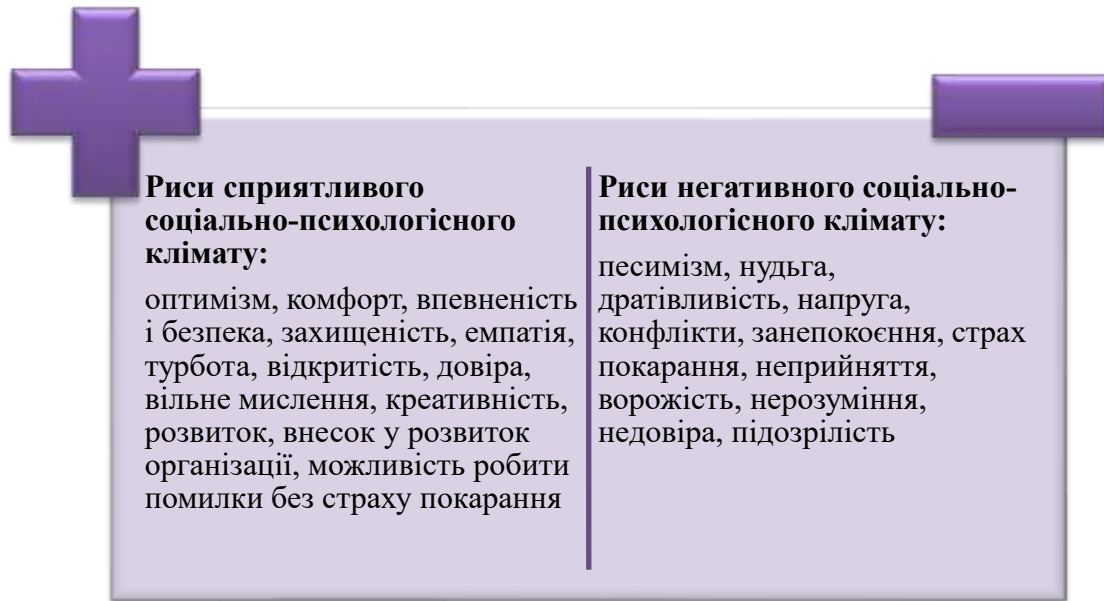


Рис. 1. Ключові риси сприятливого та негативного соціально-психологічного клімату

Джерело: узагальнено автором за Гетьман (2024)

Логістична галузь має критичне значення для глобальних ланцюгів поставок, забезпечуючи безперебійний рух товарів та матеріалів. Однак на сьогодні галузь стикається з рядом викликів та кризових явищ, пов'язаних з проблемами сталого розвитку, технологічним прогресом, посиленням геополітичного напруження тощо. У таких умовах належне управління персоналом логістичних компаній може сприяти вирішенню унікальних проблем, з якими стикаються логістичні компанії, та підтримувати їхню стійкість та адаптивність до загроз.

Серед ключових викликів управління персоналом в логістичних компаніях можна відзначити наступні: нестачу кваліфікованих кадрів, тимчасовий характер зайнятості, швидкий технологічний прогрес, необхідність дотримання галузевих норм. Нестача кваліфікованих кадрів та необхідність специфічних навичок персоналу посилює конкуренцію між логістичними компаніями у боротьбі за таланти. Тимчасовий характер зайнятості зумовлює додаткові часові та матеріальні витрати на постійне навчання та пошук нових співробітників. Необхідність дотримання галузевих норм може утворювати додаткове навантаження

на співробітників та керівний персонал, змушуючи компанії реалізовувати суворі програми навчання (Ogedengbe et al., 2024).

Серед ключових можливостей в управлінні персоналом логістичних компаній доцільно виділити використання технологій в процесі найму, брендингу роботодавця та стратегій залучення талантів, а також впровадження гнучкого графіку та дистанційної роботи (Ogedengbe et al., 2024). Ці напрями дозволять підвищити загальну ефективність процесу управління персоналом в цілому, а також сприятимуть формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі – зокрема.

Також, важливе значення безпосередньо для підтримки соціально-психологічного клімату в логістичних компаніях відіграє впровадження програм навчання та розвитку для співробітників, інвестиції у розвиток талантів. Це можуть бути ініціативи з безперервного навчання, зокрема, електронного навчання та програми розвитку лідерства, які дозволять постійно підвищувати компетентність працівників, надавати їм можливості для розвитку, самореалізації, кар'єрного зростання. В цьому контексті дієвим напрямом може стати розвиток співпраці з

навчальними закладами, що забезпечить розвиток необхідних навичок.

Серед інноваційних інструментів, що можуть використовуватися в процесі управління людськими ресурсами, також можна відзначити використання HR-аналітики (Human resources). Використання цього інструменту для покращення соціально-психологічного клімату може передбачати виявлення прихованих проблем в колективі, наприклад, причин плинності кадрів, недостатнього залучення співробітників або низької продуктивності, шляхом аналізу даних опитувань та показників результативності. Це дозволяє керівництву приймати більш обґрунтовані рішення порівняно з рішеннями, заснованими виключно на інтуїції та досвіді, та впроваджувати ефективні заходи для підвищення мотивації працівників, зниження напруги, стресу, покращення комунікації.

Однією з важливих тенденцій у сфері управління персоналом є використання людиноцентричного підходу. Цей підхід передбачає надання пріоритету благополуччю співробітників, забезпечуючи баланс між роботою та особистим життям. Це реалізується через впровадження гнучких графіків, можливості дистанційної роботи, надання спеціалізованих послуг для зменшення стресу та вигорання і забезпечення адаптації робітників.

Насамкінець, забезпечення різноманітної та інклюзивної культури на робочому місці для залучення талантів з різним досвідом, поглядами та походженням, підвищення креативності, інноваційності та можливостей вирішення проблем (Ogedengbe et al., 2024) може мати не менший позитивний вплив на покращення соціально-психологічного клімату в колективі, ніж матеріальне заохочення.

Проведений огляд ключових підходів та нових тенденцій удосконалення систем управління персоналом, зокрема, стосовно покращення соціально-психологічного клімату в колективі,

доцільно доповнити аналізом досвіду великих логістичних компаній України. Це дозволить визначити, як описані вище та інші інноваційні підходи використовуються на практиці та який мають ефект. Важливим аспектом в цьому контексті є те, що логістичні компанії України на сьогодні стикаються з критичними викликами, зумовленими війною, а отже оцінка підходів до управління людськими ресурсами в цих компаніях має враховувати специфічні виклики. Зауважений аналіз було проведено на прикладі компаній «Нова Пошта» та «Укрпошта».

Передусім, в офіційних звітах компаній розкрито аспекти щодо забезпечення безпеки праці, що в умовах війни є одним з ключових заходів для підтримки соціально-психологічного клімату колективу, адже мова йде не лише про робочі досягнення, а про життя та здоров'я співробітників. «Нова пошта» наводить наступні дані щодо інвестицій в безпеку праці під час війни: 162 млн. грн. було направлено на будівництво 245 укриттів; 4,1 млн. грн. становили інвестиції у обладнання 269 об'єктів системами оповіщення про повітряну тривогу; 660 працівників з прифронтових регіонів пройшли навчання ризикам, пов'язаним з вибухонебезпечними предметами; 20 млн. грн. інвестується щомісяця у здоров'я працівників. Також компанія наводить дані про інвестиції у традиційні засоби безпеки праці, функціонування медичних кабінетів у підрозділах компанії, медичний огляд та навчання працівників з тактичної медицини, страхування здоров'я та життя співробітників (Нова пошта, 2024).

«Укрпошта» поряд із реалізацією загальних заходів забезпечення безпеки праці реалізовує комплекс організаційних та інженерно-технічних заходів для забезпечення пожежної, техногенної безпеки та цивільного захисту об'єктів. До них належать: проведення заходів з покращення санітарного стану 73 захисних споруд цивільного захисту на суму 6 856,15 тис. грн.; закупівля 966 вогнегасників на

суму 751,9 тис. грн.; закупівля пожежних стендів, друкованої продукції, знаків безпеки тощо (Укрпошта, 2024).

Важливим для підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату забезпечення інклюзивності. «Нова пошта» повідомляє, що близько 30% працівників компанії становлять жінки; в компанії працює понад 1000 людей з інвалідністю; близько 3000 людей віком від 50 років; близько 4200 людей, що мають дітей віком до 6 років; 3286 осіб (станом на 31.12.2023) було мобілізовано для захисту Батьківщини (Нова пошта, 2024). Частка жінок у гендерній структурі «Укрпошти» становить близько 80%; до вищого керівництва входить близько 33% жінок; середній вік персоналу компанії становить 46,9 років (Укрпошта, 2024).

«Нова пошта» впроваджує прозорий підхід до оплати праці як важливого напрямку мотивації працівників. Визначення обсягу оплати у компанії здійснюється із використанням методу грейдування, також передбачено нарахування винагород. Серед інших напрямів мотивації можна відзначити забезпечення працівників сучасними ергономічними робочими місцями та засобами малої механізації (електробайки, смарт-візки тощо). Компанія виплачує матеріальну допомогу працівникам, які постраждали внаслідок воєнних дій (або постраждали члени їхніх сімей), а також надає побутову, юридичну, психологічну допомогу (Нова пошта, 2024). В «Укрпошті» у 2023 році також діяло близько 20 положень про мотивацію працівників різних груп персоналу за результати робити залежно від виконуваних функцій. Управлінський персонал мотивується за виконання ключових показників ефективності. Проводяться одноразові заохочення працівникам за виконання особливо важливих завдань (Укрпошта, 2024).

Окремо «Нова пошта» розкриває інформацію про нематеріальну мотивацію працівників в рамках проекту «Доставка гарних новин», що надає можливість

співробітникам підтримувати один одного. Компанія проводить творчі конкурси та розвиває клуби за інтересами з метою зниження стресу, серед них: «Лю українську», «Нестрашна англійська», «Німецька крутецька», Клуб психологічної підтримки «Я поряд», Читацький клуб, Бігова спільнота Just Run, Футбольні клуби, Клуб амбасадорів (Нова пошта, 2024).

Обидві компанії проводять заходи з навчання та розвитку персоналу. «Нова пошта» проводить навчання у таких формах: дистанційне навчання на спеціалізованому порталі; тренінгове навчання; наставництво; навчання на робочому місці (Нова пошта, 2024). «Укрпошта» оприлюднює дані про підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників, зовнішні заходи з навчання та розвитку на теми корпоративного управління, менеджменту, послуг в умовах воєнного стану та ін. Компанія проводить внутрішні тренінги та майстер-класи та реалізовує дистанційне навчання. Також «Укрпошта» сповіщає про проведення людино-заходів в межах реалізації 8 проєктів компанії: «Сільське відділення», «Доавтоматизація сільських ВПЗ», «Ємаркет Україна (OLX)», «Таємний покупець», «Модульна програма для територіальних менеджерів: (управлінські навички, управління командою, робота з клієнтом)», «Цифрова грамотність», «Порядок роботи на пристрої 3в1 в режимі ПРРО» (Укрпошта, 2024).

Висновки. Проведене дослідження дозволило визначити ключові напрями забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в логістичних компаніях – мотивація та навчання персоналу, забезпечення безпеки та комфорту, інклюзивність та ін. В роботі показано, що в умовах війни українські логістичні компанії активно впроваджують заходи для підтримки своїх співробітників та забезпечення безпеки та комфорту на робочому місці. Ключовими напрямами управління людськими ресурсами є забезпечення безпеки праці, інклюзивності, прозорості мотивації, розвитку та навчання

персоналу. Приклади «Нової пошти» та «Укрпошти» показують, що комплексний підхід до управління персоналом із застосуванням заходів матеріального та нематеріального заохочення сприяє покращенню соціально-психологічного клімату в колективі, що, зрештою, підвищує результати компаній і дозволяє їм бути більш стійкими та здатними до адаптації в умовах посилених ризиків.

Подальші напрями досліджень можуть бути спрямовані на глибокий емпіричний аналіз впливу впроваджених заходів із покращення соціально-психологічного клімату, на рівень

задоволеності, мотивації та продуктивності працівників логістичних компаній. Це включає проведення кількісних та якісних досліджень, таких як опитування та інтерв'ю з працівниками. Важливим напрямом є також дослідження впливу пандемії, повномасштабної російсько-української війни та інших кризових явищ на психологічний стан персоналу в логістиці, а також розробка антикризових HR-стратегій. Також перспективним є аналіз впливу інноваційних цифрових технологій та автоматизації на соціально-психологічний клімат у логістичній галузі.

Література:

1. Evangelista, P., Kianto, A., Hussinki, H., Vanhala, M., & Nisula, A. M. (2023). Knowledge-based human resource management, logistics capability, and organizational performance in small Finnish logistics service providers. *Logistics*. № 7(1), С. 12. <https://doi.org/10.3390/logistics7010012>
2. Gupta, A., Singh, R. K., & Gupta, S. (2022). Developing human resource for the digitization of logistics operations: readiness index framework. *International Journal of Manpower*. № 43(2). С. 355-379. <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2021-0175>
3. Ogedengbe, D.E., Oladapo, J.O., Elufioye, O.A., Ejairu, E., & Ezeafulukwe, C. (2024). Strategic HRM in the logistics and shipping sector: Challenges and opportunities. *Magna Scientia Advanced Research and Reviews*. № 10(01). С. 294-305. <https://doi.org/10.30574/msarr.2024.10.1.0032>
4. Гетьман, О.О. (2024). Соціально-психологічний клімат: сучасне поняття та складові. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустриальні центри та корпоративна логістика: матеріали двадцятої науково.-практичної міжнародної конференції*. Харків: УкрДУЗТ. С. 290-292. <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/24470>
5. Григорак, М., Трушкіна, Н., & Чернух, Д. (2022). Грейдування як метод формування системи мотивації персоналу логістичних компаній. *Věda a perspektivy*. №7(14). С. 115-129. [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-7\(14\)-115-129](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-7(14)-115-129)
6. Зенцов, В.А. (2022). Мотиваційні аспекти формування системи розвитку персоналу у ТОВ «Нова Пошта». *Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і студентів*. Львів: Львівський торговельно-економічний університет. С. 441-444. https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/2021/2_ND_Zbirnik_konferencii_2022.pdf#page=441
7. Ковбас, Г. (2024). Сучасні підходи формування маркетингової політики управління персоналом логістичних компаній. *Економіка та суспільство*. №. (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-67>
8. Крамар, І., & Баранов, К. (2024). Актуальні підходи до управління людськими ресурсами на вітчизняних підприємствах під час російсько-української війни. *Соціально-економічні проблеми і держава*. №1 (30). С. 140-151. http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24kiyru_v.pdf
9. Лапицька, Н., & Лісічкіна, А. (2024). Розробка мотиваційних програм персоналу організацій в сучасних умовах. У П. В. Захарченко (ред.), *Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку: Матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*. Київ. С. 96. <http://ndekc.lviv.ua/pdf/21.06.2024.pdf#page=96>
10. Мішина, С., & Вертегел, В. (2024). Аналіз підходів до оцінювання персоналу логістичної компанії. Сучасні технології комерційної діяльності і логістики: зб. матеріалів IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Київ: КНЕУ. С. 133-135. <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/47424>
11. Нова пошта. (2024). Звіт зі сталого розвитку за 2023 рік. https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2023/#reports
12. Самофалова, Т.О., & Оніщенко, А.І. (2024). Зростання ефективності підприємств через покращення соціально-психологічного клімату. *Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*. Сумський державний університет. С. 167-170. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/97548/1/Samofalova_group_mentality.pdf

13.Укрпошта. (2024). Звіт про управління за 2023 рік.

https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_2023.pdf

14.Юрик, Н.Є., & Гарматюк, О.О. (2024). Особливості кадрового менеджменту в кризових умовах функціонування підприємства. In *Маркетингові та логістичні технології: інновації для забезпечення ефективності бізнес-процесів: монографія*. Київ: ФОП Шпак ВБ. С. 73-87. <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46772/2/ColMon>

[2024 Yuryk N Ye-](#)

[Osoblyvosti kadrovoho menedzhmentu 73-87.pdf](#)

15.Яворський, О., & Гаврилюк, А. (2024). Інноваційні підходи до управління трудовими відносинами в умовах війни в Україні: аналіз сучасних методик та їх впровадження. *Universum*. № 11. С. 17-25.

<https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/1186/1198>