

економічної спеціалізації та адаптацію до нових вимог міжнародного фінансового середовища [2].

Вартим уваги є той факт, що повномасштабна війна суттєво вплинула на функціонування офшорних зон та міжнародних фінансових потоків, спричинивши посилення контролю за рухом капіталу й фінансовими операціями. Внаслідок геополітичної нестабільності та застосування значної кількості санкцій велика частина компаній була змушена переглянути механізми використання офшорних юрисдикцій для збереження активів і ведення міжнародного бізнесу. Водночас зросла роль офшорних центрів у процесах релокації бізнесу, оптимізації міжнародних розрахунків та диверсифікації фінансових ризиків.

Окрім того, трансформація діяльності офшорних зон відбувається під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх чинників належать: рівень розвитку фінансової інфраструктури, ефективність банківської системи, нормативно-правова база та здатність юрисдикції адаптуватись до міжнародних вимог; до зовнішніх: глобальна податкова політика, міжнародні стандарти фінансової прозорості, санкційні обмеження, рівень міжнародної конкуренції між офшорними центрами та регуляторний вплив міжнародних організацій.

Отже, сучасний розвиток офшорних зон є результатом трансформаційних змін у світовій фінансовій системі та міжнародних економічних відносин. Офшорні юрисдикції поступово змінюють свої функції, переходячи від традиційних механізмів податкової оптимізації до комплексного надання фінансових, інвестиційних та консалтингових послуг. Посилення міжнародного контролю, цифровізація економіки та геополітична нестабільність змушують офшорні центри адаптуватися до нових умов функціонування та впроваджувати сучасні стандарти прозорості. Таким чином, подальший розвиток офшорних зон значною мірою залежить від їх здатності поєднувати конкурентні переваги з дотриманням міжнародних вимог у сфері фінансового моніторингу, податкового регулювання та безпеки руху капіталу.

Перелік використаних джерел:

1. Веб-сайт державної податкової служби України. URL: tax.gov.ua. Контрольовані іноземні компанії та міжнародне оподаткування (дата звернення: 20.05.2026).
2. Дубина М. В. Офшорні юрисдикції та їх вплив на світову економіку. Вісник Чернігівського національного технологічного університету. 2020. № 2. С. 112–118. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/> (дата звернення: 20.05.2026).

УДК 005.95

Гижий Олег-Павло

студент групи МЕНзм-12

Західноукраїнський національний університет

Фалович Наталія

к. е. н., доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу

Західноукраїнський національний університет

ФОРМУВАННЯ СТІЙКОГО МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Воєнний стан істотно змінює умови функціонування підприємств, посилюючи невизначеність, стресове навантаження, ризики для безпеки працівників, труднощі внутрішньої комунікації та загрози зниження трудової мотивації. За таких обставин морально-психологічний клімат перестає бути лише характеристикою міжособистісних

відносин у колективі і перетворюється на важливий чинник організаційної стійкості, адаптивності та безперервності діяльності підприємства. Сучасні дослідження наголошують, що саме в кризових і воєнних умовах особливого значення набувають взаємодовіра, підтримка з боку керівництва, психологічна безпека працівників, чітка комунікація та поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації.

У науковій літературі [1, с. 109-110; 2, с. 104; 4, с. 378] морально-психологічний і соціально-психологічний клімат часто розглядаються як близькі за змістом поняття, що відображають характер взаємин у колективі, рівень згуртованості, довіри, інформованості, задоволеності працею та можливості відкрито висловлювати власну думку. Сприятливий клімат формується не стихійно, а внаслідок цілеспрямованого управлінського впливу; його позитивними ознаками є взаємодовіра, ділова критика, поінформованість про цілі організації, відсутність надмірного тиску з боку керівництва та задоволеність належністю до групи. Натомість негативний клімат проявляється у нечіткості прав і ролей, слабкій комунікації, труднощах адаптації та конфліктності.

В умовах воєнного стану ці проблеми посилюються під впливом нових дестабілізуючих чинників. Серед них доцільно виділити постійну тривогу працівників, зумовлену бойовими діями та невизначеністю; зниження мотивації й продуктивності через стрес; порушення психологічної атмосфери в колективі; потребу швидко адаптувати внутрішні комунікації до дистанційних або змішаних форматів роботи; перебої з доступом до інформаційних ресурсів; а також додаткові вимоги до безпеки праці [3, с. 183; 4, с. 378-379].

Водночас воєнний стан змінює й зміст мотиваційної політики підприємства. Якщо в стабільних умовах домінують традиційні стимули результативності, то нині акцент зміщується у бік забезпечення безпечного і психологічно комфортного середовища праці. Дослідники підкреслюють, що сучасні підприємства орієнтуються на створення захищеного робочого простору, розширення можливостей дистанційної роботи, розвиток програм соціально-психологічної підтримки, додаткову матеріальну допомогу, підтримку працівників у лавах ЗСУ та сприяння волонтерській активності.

Особлива роль у забезпеченні морально-психологічного клімату належить керівнику, адже саме керівництво задає норми професійної взаємодії, забезпечує справедливість, ясність цілей, координацію спільних дій і підтримку працівників у складних ситуаціях. У дослідженнях наголошено, що дієвими інструментами впливу виступають корпоративна культура, командування, лідерство, організаційна діагностика та розвиток атмосфери взаємоповаги. За воєнних умов ця роль доповнюється емпатією, гнучкістю, здатністю враховувати індивідуальні потреби працівників і своєчасно реагувати на прояви емоційного виснаження.

Не менш важливою є комунікаційна складова. Ефективне ділове спілкування на підприємстві в умовах війни не лише підтримує операційну узгодженість, а й зменшує невизначеність, посилює відчуття включеності працівників та знижує ризик внутрішньої дезорганізації. Науковці [1, с. 112; 2, с. 107] вказують на доцільність постійної комунікації з командою, використання щотижневих дайджестів, антикризових комунікаційних сценаріїв, кількох каналів зв'язку, психологічної допомоги та тренінгів з управління стресом.

Поряд із цим, формування стійкого морально-психологічного клімату потребує системного поєднання організаційних, соціально-психологічних і ціннісних інструментів. У цьому контексті важливого значення набуває не лише підтримання належного емоційного фону в колективі, а й створення умов для професійного розвитку працівників, визнання їхнього внеску, забезпечення справедливої винагороди, дотримання балансу між працею та особистим життям, розвитку інклюзивності, адаптації внутрішньо переміщених осіб і збереження кадрового ядра підприємства. Саме комплексність таких заходів формує не ситуативне поліпшення психологічної атмосфери в колективі, а забезпечує довгострокову стійкість організації до кризових впливів. З огляду на це доцільно систематизувати ключові

загрози, які негативно впливають на морально-психологічний клімат підприємства в умовах воєнного стану (табл. 1).

Таблиця 1

Ключові загрози морально-психологічному клімату підприємства в умовах воєнного стану

Група загроз	Прояви	Можливі наслідки для підприємства
Психоемоційні	тривожність, стрес, емоційне виснаження, страх за безпеку близьких	зниження працездатності, конфліктність, професійне вигорання
Мотиваційні	ослаблення трудової мотивації, втрата відчуття стабільності, невизначеність перспектив	спад продуктивності, плинність кадрів, зменшення залученості
Комунікаційні	перебої зв'язку, дистанційний формат, недостатня поінформованість, слабка внутрішня координація	помилки в роботі, непорозуміння, дезорганізація процесів
Організаційні	релокація, зміна графіків, кадровий дефіцит, адаптація нових працівників	порушення ритму роботи, перевантаження персоналу, зростання напруги
Безпекові	повітряні тривоги, загрози фізичній безпеці, потреба в нових протоколах реагування	підвищення стресу, відчуття незахищеності, нестабільність робочого середовища

Джерело: узагальнено авторами на основі [2, с. 108; 3, с. 183]

З огляду на наведені виклики, підприємствам доцільно переходити від фрагментарних заходів підтримки персоналу до побудови цілісної системи управління морально-психологічним кліматом. Така система має спиратися на принципи безпеки, довіри, гнучкості, відкритої комунікації, визнання працівника як ключової цінності та забезпечення його психологічної стійкості. Корпоративна культура в цьому контексті постає не як формальний набір правил, а як реальний механізм інтеграції колективу навколо спільних цілей і цінностей. Пріоритетні заходи формування стійкого морально-психологічного клімату на підприємстві подамо у таблиці 2.

Таблиця 2

Пріоритетні заходи формування стійкого морально-психологічного клімату на підприємстві

Напрямок	Зміст заходів	Очікуваний результат
Безпека праці	інструктажі, алгоритми дій під час тривоги, облаштування безпечних зон, оновлення протоколів	зниження рівня страху та підвищення відчуття захищеності
Комунікація	регулярні звернення керівництва, щотижневі дайджести, кілька каналів зв'язку, антикризові комунікації	зменшення невизначеності, посилення довіри й координації
Психологічна підтримка	консультації, тренінги з управління стресом, підтримка емпатійної взаємодії, недопущення стигматизації	стабілізація емоційного стану, зниження конфліктності
Мотивація	поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, визнання досягнень, адресна	збереження залученості, лояльності та

	допомога, підтримка військовослужбовців	працездатності
Організаційна гнучкість	дистанційна або змішана робота, адаптивні графіки, релокаційні рішення, адаптація нових і переміщених працівників	безперервність роботи та утримання кадрового потенціалу
Корпоративна культура	командоутворення, спільні цінності, атмосфера взаємоповаги, підтримка волонтерських ініціатив	згуртованість колективу і зростання внутрішньої стійкості

Джерело: узагальнено авторами на основі [1, с. 110–112; 4, с. 378–379]

Забезпечення стійкого морально-психологічного клімату в умовах воєнного стану має розглядатися як один із пріоритетних напрямів менеджменту персоналу. Його результативність визначається не окремими разовими заходами, а системністю управлінських рішень, що поєднують безпекові, мотиваційні, комунікаційні та культурні інструменти. За таких умов морально-психологічний клімат виступає одночасно індикатором якості управління і важливим ресурсом забезпечення життєздатності підприємства.

Таким чином, морально-психологічний клімат підприємства в умовах воєнного стану доцільно розглядати як інтегральну характеристику стану трудового колективу, що відображає рівень довіри, згуртованості, психологічної безпеки, задоволеності працею та готовності персоналу до спільних дій у кризових умовах. Встановлено, що основними чинниками погіршення такого клімату є стрес і тривожність працівників, порушення внутрішніх комунікацій, зниження мотивації, організаційна нестабільність, а також загрози фізичній і психологічній безпеці. Унаслідок цього підприємства стикаються з ризиками падіння продуктивності, посилення конфліктності та ослаблення кадрової стійкості. Обґрунтовано, що формування стійкого морально-психологічного клімату потребує комплексного управлінського підходу, який охоплює: забезпечення безпеки праці; розвиток відкритої та регулярної комунікації; психологічну підтримку персоналу; поєднання матеріальної й нематеріальної мотивації; гнучкі форми організації праці; зміцнення корпоративної культури та лідерства. Реалізація цих заходів сприятиме не лише збереженню кадрового потенціалу, а й підвищенню адаптивності та стійкості підприємства в умовах воєнних викликів.

Перелік використаних джерел:

1. Сушик І. В., Сушик О. Г. Морально-психологічний та психоемоційний стан організації як показник якості менеджменту. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 2(6). С. 106-120.
2. Черевань І. В., Коваленко Ю. О., Голець С. П. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4(51). С. 104-109.
3. Дробот О. В., Богдан І. І. Психологічні особливості ділового спілкування працівників підприємств України в умовах воєнного стану. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2025. Том 36(75), № 3. С. 180-184.
4. Маруховський Н. Особливості забезпечення соціально-психологічного клімату у логістичних компаніях в кризових умовах. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 3(79). С. 377-386.