

УДК 658.3:331.1:339.13

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.5.9

Анна І. Костишина

Полтавський університет економіки і торгівлі, Україна

**КОМПЕНСАЦІЙНА ПОЛІТИКА В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЙНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ: АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ В УМОВАХ
ТРАНСФОРМАЦІЙ ПРАЦІ ТА ВІЙНИ**

У статті досліджено роль компенсаційної політики як інструменту мотиваційного менеджменту, проаналізовано особливості її формування під впливом трансформацій праці та війни, та запропоновано рекомендації щодо побудови гнучкої та адаптивної системи компенсації. З'ясовано, що у розумінні засад формування компенсаційної політики існують різні наукові підходи. Перспективним визнано інтегрований підхід, що враховує економічні, соціальні, психологічні та управлінські аспекти, є найбільш ефективним для розробки збалансованої та дієвої системи компенсації. Базуючись на такому підході, запропоновано трактування компенсаційної політики. Визначено, що трансформації змісту праці, зумовлені технологічним прогресом, глобалізацією, соціально-економічними, організаційними змінами та індивідуальними потребами працівників, мають значний вплив компенсаційну політику. Проаналізовано наслідки впливу цих трансформацій і війни на компенсаційну політику через розгляд змін, що відбулися у структурі компенсаційних систем, їх пріоритетах та ефективності. Обґрунтовано, що війна в Україні суттєво вплинула на дієвість компенсаційних систем, актуалізувавши питання безпеки та добробуту працівників, підтримки їх у складних життєвих ситуаціях та забезпечення конкурентоспроможності на ринку праці. Визначено необхідність формування гнучкої та адаптивної компенсаційної політики, принципами якої є адаптивність, гнучкість, прозорість, справедливість, конкурентоспроможність. Акцентовано увагу на тому, що компенсаційні пакети мають бути адаптовані до потреб працівників, враховувати особливості воєнного стану та сприяти залученню та утриманню талановитих кадрів. Розроблено практичні рекомендації та заходи, спрямовані на вдосконалення компенсаційної політики в системі мотиваційного менеджменту в умовах повоєнної України.

Ключеві слова: компенсаційна політика; мотиваційний менеджмент; трансформації праці; вплив війни; компенсаційна система; гнучкість; адаптивність.

Anna I. Kostyshyna

Poltava University of Economics and Trade, Ukraine

**COMPENSATION POLICY IN THE MOTIVATIONAL MANAGEMENT SYSTEM:
ASPECTS OF FORMATION IN THE CONTEXT OF LABOR
TRANSFORMATIONS AND WAR**

The article explores the role of compensation policy as a tool of motivational management, analyzes the specifics of its formation under the influence of labor transformations and war, and provides recommendations for building a flexible and adaptive compensation system. It has been established that there are diverse scholarly approaches to understanding the fundamentals of compensation policy formation. An integrated approach, which accounts for economic, social, psychological, and managerial aspects, is recognized as the most effective for developing a balanced and functional compensation system. Building on this approach, a conceptual interpretation of compensation policy is proposed. The study identifies that transformations in the nature of work, driven by technological progress, globalization, socio-economic and organizational changes, and individual employee needs, significantly impact compensation policy. The consequences of these transformations and the war on compensation policy are analyzed through

changes in the structure, priorities, and effectiveness of compensation systems. It is substantiated that the war in Ukraine has critically affected the efficacy of compensation systems, bringing to the forefront issues of employee safety and well-being, support in challenging life circumstances, and the need to ensure labor market competitiveness. The necessity of developing a flexible and adaptive compensation policy is emphasized, with core principles including adaptability, flexibility, transparency, fairness, and competitiveness. The study highlights that compensation packages must be tailored to employee needs, account for wartime conditions, and foster the attraction and retention of talented personnel. Practical recommendations and measures aimed at enhancing compensation policy within the motivational management framework in post-war Ukraine are proposed.

Keywords: *compensation policy; motivational management; labor transformations; impact of war; compensation system; flexibility; adaptability.*

Постановка проблеми. Сучасні трансформації праці, зумовлені цифровізацією, автоматизацією та переходом до гібридних форматів зайнятості, кардинально змінюють традиційні моделі мотивації персоналу.

Компенсаційна політика як ключовий інструмент мотиваційного менеджменту стикається з багатьма новими викликами: необхідністю враховувати динамічні потреби працівників, зростання конкуренції за кваліфіковані кадри в умовах глобалізації ринків праці, етичні та соціальні аспекти справедливості винагороди за працю. Одночасно війна в Україні різко загострила ці процеси, додавши до них фактори та загрози екстремального стресу, масової міграції трудових ресурсів, дефіциту фінансових можливостей бізнесу та потреби у підтримці психологічної стійкості працівників. В результаті класичні підходи до компенсацій трудових зусиль персоналу (наприклад, жорсткі тарифи або уніфіковані соціальні пакети) втрачають свою колишню значимість для працівників, що призводить до високої плинності кадрів, зниження продуктивності, погіршення соціально-психологічного клімату в колективі.

Актуальність дослідження аспектів формування компенсаційної політики в системі мотиваційного менеджменту зумовлюється тим, що під час швидких трансформацій праці традиційні підходи до компенсаційної політики часто виявляються застарілими та неефективними. В Україні, крім того, в умовах воєнного стану посилюється протиріччя між необхідністю забезпечити справедливу винагороду за працю, стимулювати трудову та інноваційну активність персоналу, та обмеженими ресурсами підприємств, що зазнають збитків через війну, міграцію кадрів та економічну нестабільність.

Розв'язання цієї проблеми потребує досягнення балансу між інтересами працівників та можливостями підприємства. З одного боку, працівники потребують гідної компенсації за витрачені трудові зусилля, що враховує інфляцію, ризики воєнного часу та додаткове навантаження, пов'язане з трансформаціями праці. З іншого боку, підприємства змушені оптимізувати витрати, шукати нові джерела доходу та адаптуватися до змін. Розв'язання цього протиріччя є ключовим для забезпечення стабільності та розвитку підприємств в умовах трансформацій праці та війни. У зв'язку з цим назріла практична потреба у формуванні ефективної компенсаційної політики, яка має враховувати ці фактори, відповідати сучасним викликам, бути економічно обґрунтованою та сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про значний інтерес науковців до мотиваційної проблематики у сфері праці. Зокрема, сутність мотивації персоналу глибоко розкрита у працях таких вчених, як А.М. Колот, С.О. Цимбалюк, А. Герасименко [3, 4], мотиваційні механізми на етапі євроінтеграції – у працях М.В. Семикіної [5]. Аспекти

матеріальної та нематеріальної мотивації висвітлюються у статтях Т.В. Бондар, А.С. Краснонос [1]. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України під час війни вивчають О. Герасименко, А. Потапенко [2], С. Прохоровська [6] та ін. Трансформацію праці під впливом цифровізації досліджують А.М. Колот, О.Ф. Новікова, Ю.С. Залознова, О.І. Амоша та ін. [4, 9].

Публікації, присвячені компенсаційній політиці, хоча і мають місце в наукових джерелах (автори М.В. Семикіна, Т.І. Жеребченко, С.О. Цимбалюк, С.І. Сергійчук [7, 8, 10] та ін.), проте потребують оновлення та адаптації до сучасних реалій. Саме ця наукова та прикладна прогалина зумовлює необхідність поглиблення досліджень компенсаційної політики, зосередження уваги на аспектах її формування в умовах трансформацій праці та війни.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає в тому, щоб розкрити роль компенсаційної політики як інструменту мотиваційного менеджменту та особливості її формування в умовах впливу трансформацій праці та війни, та розробити рекомендації щодо формування гнучкої та адаптивної компенсаційної політики. Для досягнення цієї мети вирішено такі завдання: з'ясувати вплив факторів, що зумовили трансформації змісту праці; визначити основні наукові підходи до формування компенсаційної політики; з'ясувати сутність компенсаційної політики в контексті мотиваційного менеджменту; проаналізувати вплив трансформацій праці та військових умов на структуру компенсаційних систем, їх пріоритети та ефективність; розробити практичні рекомендації щодо формування гнучкої та адаптивної компенсаційної політики.

Виклад основного матеріалу. Аналіз наукових джерел [4–9] дозволяє констатувати, що трансформація праці є складним і багатоаспектним процесом, зумовленим впливом сукупності факторів, які тісно переплітаються між собою, впливаючи на працівників, роботодавців і суспільство в цілому. Розглянемо детальніше основні групи факторів, що зумовили трансформацію праці:

1. Технологічний прогрес:

- ком'ютеризація, автоматизація та роботизація (заміна рутинних операцій автоматизованими системами та роботами вивільняє людину від монотонної праці, сприяє розвитку творчих здібностей, зростанню інтелектуальної складової у змісті праці);
- цифровізація економіки (проникнення цифрових технологій в усі сфери діяльності змінює способи виконання завдань, сприяє обміну інформацією та співпраці, з'являється масова потреба в опануванні цифровими навичками);
- поява штучного інтелекту (ШІ), поширення його застосування (ШІ призводить до появи нових професій та трансформації існуючих, вимагаючи від працівників адаптивності та постійного навчання та перенавчання).

2. Соціально-економічні зміни:

- глобалізація (посилення міжнародної конкуренції та інтеграція економік сприяють міграції робочої сили та вимагають від працівників володіння іноземними мовами, крос-культурними компетенціями, цифровими технологіями, формування готовності до постійного навчання);
- зміна потреб суспільства (зростання вимог до якості товарів та послуг, розвиток екологічної свідомості та орієнтації на сталий розвиток впливають на зміст праці, вимагають від працівників нових знань, навичок, соціально відповідальної поведінки);
- демографічні зміни (явище старіння населення зумовлює зменшення кількості працездатного населення, що призводить до дефіциту кваліфікованих кадрів і вимагає від роботодавців гнучкості та індивідуального підходу до кожного працівника);

3. Зміни в організації праці:

- гнучкість зайнятості, дистанційна робота (розвиток інформаційних технологій дозволяє працівникам працювати віддалено та за гнучким графіком, що сприяє кращому балансу між роботою та особистим життям);
- зростання значення проектної діяльності, що вимагає від працівників вміння працювати в команді, швидко адаптуватися до змін та брати на себе відповідальність за результат;
- поширення agile-методологій (гнучкі методології, що дозволяють командам швидко реагувати на зміни та створювати якісний продукт завдяки ітераціям та співпраці, сприяють більш ефективній організації роботи, швидкому реагуванню на зміни та залученню працівників до прийняття рішень).

4. Зміни в індивідуальних потребах та цінностях:

- відмінності у ціннісних орієнтирах покоління Y та Z (молоде покоління працівників має інші цінності та потреби, ніж попередні покоління, вони швидко опановують цифрові технології, більше цінують можливості для розвитку, самореалізації та гнучкості у роботі, що часто суперечить застарілим підходам до організації праці і наявним стимулам мотиваційного менеджменту);
- набуває більшого значення баланс між роботою та особистим життям (для сучасних працівників важливо мати можливість поєднувати роботу з особистим життям, сім'єю та хобі, що часто пов'язано з перевагами дистанційної зайнятості);
- прагнення до особистісного розвитку (працівники прагнуть до постійного навчання та розвитку, бажають отримувати нові знання та навички для підвищення власної конкурентоспроможності на ринку праці, проте ці потреби не завжди враховує мотиваційний менеджмент, наявна система компенсацій).

Розуміння впливу цих факторів, що зумовили трансформації змісту праці, є важливим для розробки більш сучасних стратегій управління персоналом, адекватної компенсаційної політики, які б враховували технологічні, організаційні, соціально-економічні зміни, нові потреби, інтереси, цінності сучасних працівників та сприяли досягненню цілей організації. Треба усвідомлювати, що трансформації у змісті праці мають значний вплив на мотивованість персоналу: з одного боку, вони можуть створювати нові можливості для розвитку та самореалізації, сприяти підвищенню зацікавленості працівників у своїй роботі та їх задоволеності, посилювати мотивацію, а з іншого боку, – викликати відчуття нестабільності, невизначеності, вимагати від працівників постійного навчання та адаптації, що може викликати додаткове навантаження, призводити до стресу та вигорання, послаблення мотивації і зниження ефективності трудової діяльності.

У зв'язку зі змінами праці і загостренням конкуренції компенсаційна політика на початку нового століття стала об'єктом окремої уваги як вчених, так і практиків – менеджерів, економістів, психологів, адже стали складніше завдання мотивації, спрямовані на досягнення цілей діяльності підприємств на ринку. Аналіз наукової думки [1, 3–5, 7, 8, 10] дозволяє визначити декілька наукових підходів до розуміння сутності компенсаційної політики – економічний, соціальний, психологічний, управлінський, інтегрований. Їх сутність і ключові аспекти висвітлені у таблиці 1.

Коментуючи зміст розробленої таблиці 1, зауважимо, що кожен із наведених підходів має свої переваги та обмеження, а їх комплексне використання дозволяє розробити ефективну та справедливую систему компенсацій, яка сприятиме досягненню цілей підприємства та задоволенню потреб працівників.

Таблиця 1

Систематизація наукових підходів до вивчення засад формування компенсаційної політики в контексті мотиваційного менеджменту

Науковий підхід	Сутність	Ключові аспекти
Економічний	Розглядає компенсаційну політику як інструмент залучення, утримання та мотивації персоналу з метою максимізації економічної ефективності діяльності підприємства.	Ринковий механізм формування заробітної плати; продуктивність праці та її зв'язок з рівнем компенсації; оптимізація витрат на персонал; конкурентоспроможність компенсаційного пакета.
Соціальний	Досліджує вплив соціальних факторів (цінності, потреби, очікування працівників) на формування компенсаційної політики та її сприйняття персоналом.	Соціальна справедливість та рівність в оплаті праці; вплив соціальних норм та стереотипів на формування компенсаційної політики; роль профспілок та інших представників працівників у регулюванні оплати праці.
Психологічний	Вивчає психологічні аспекти мотивації персоналу, зокрема вплив різних видів компенсації (матеріальна, нематеріальна, соціальна) на задоволеність працею, мотивацію та лояльність працівників.	Теорії мотивації (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд та ін.); індивідуальні відмінності в потребах та мотиваційних орієнтирах працівників; вплив психологічного клімату в колективі на ефективність компенсаційної політики.
Управлінський	Розглядає компенсаційну політику як важливу складову системи управління персоналом, спрямовану на досягнення стратегічних цілей підприємства.	Розробка та реалізація стратегії компенсацій; інтеграція компенсаційної політики з іншими HR-процесами (наймання, навчання, оцінювання); контроль та оцінка ефективності компенсаційної політики.
Комплексний (інтегрований)	Поєднує різні наукові підходи для комплексного аналізу та формування компенсаційної політики, враховуючи економічні, соціальні, психологічні та управлінські аспекти.	Системний підхід до формування компенсаційної політики; збалансоване поєднання різних видів компенсації; врахування індивідуальних потреб та інтересів працівників; забезпечення ефективності та справедливості компенсаційної політики.

Джерело: таблиця укладена автором на основі узагальнення наукової думки [1, 3–5, 7, 8, 10].

Грунтуючись на узагальненні та розвитку наукової думки А.М. Колота, М.В. Семикіної, С.О. Цимбалюк та інших вчених, пропонуємо наступне визначення: *компенсаційна політика* – це комплексна система принципів, методів та інструментів, спрямована на забезпечення справедливої та ефективної винагороди працівників за їх трудовий внесок, безперервний професійний розвиток, з урахуванням індивідуальних потреб, ринкових умов та стратегічних цілей організації, що сприяє досягненню високого рівня мотивації персоналу та ефективності праці. Переваги запропонованого визначення бачимо в тому, що воно базується на інтегрованому (комплексному) підході до розуміння компенсаційної політики, враховує сучасні тенденції розвитку ринку праці, потреби працівників та вимоги бізнесу до безперервного професійного розвитку, підкреслює

відповідність комплексної політики стратегічним цілям організації, її спрямованість на досягнення високої мотивованості персоналу та результативної праці.

З огляду на здобутки наукової думки [1, 3–5, 7, 8, 10], компенсаційна політика в системі мотиваційного менеджменту має будуватися на таких основних принципах:

1. Принцип справедливості і прозорості:

- відповідність внеску (винагорода має відповідати фактичному внеску працівника в досягнення цілей компанії);
- прозорість (працівники повинні чітко розуміти, як формується їх заробітна плата та інші види компенсацій);
- рівність можливостей (усі працівники повинні мати рівні можливості для отримання винагороди, незалежно від їх раси, статі, віку чи інших особистих характеристик).

2. Принцип ефективності:

- стимулювання (компенсаційна політика має стимулювати працівників до досягнення високих результатів, розвитку та інновацій);
- залучення та утримання (система компенсацій має бути конкурентоспроможною на ринку праці, щоб залучити та утримати талановитих працівників);
- оптимізація витрат (компенсаційна політика має бути економічно обґрунтованою та сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства).

3. Принцип гнучкості:

- швидка реакція на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища;
- індивідуалізація (працівникам має бути надана можливість вибору компонентів компенсаційного пакета відповідно до їх індивідуальних потреб та пріоритетів);
- різноманітність форм (компенсаційна політика має передбачати різні форми винагороди, такі як матеріальні (заробітна плата, премії, бонуси, пільги) та нематеріальні (визнання, розвиток, можливості кар'єрного зростання)).

4. Принцип науковості та сучасності:

- використання сучасних наукових знань, інновацій (компенсаційна політика має враховувати сучасні тенденції розвитку ринку праці, такі як цифровізація, гнучкість та дистанційна робота);
- автоматизація (для підвищення ефективності управління компенсаціями, компанії мають використовувати сучасні технології, такі як програмне забезпечення для автоматизації розрахунку заробітної плати, платформи для управління пільгами та інструменти для аналізу даних про мотивацію персоналу);
- постійний розвиток (компенсаційна політика підприємства має постійно вдосконалюватися залежно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища).

Дотримання цих принципів, як правило, дозволяє підприємствам створювати дієву систему компенсацій, яка сприятиме досягненню стратегічних цілей компанії. Проте зміни в часі, нові виклики і загрози можуть призвести до певного уточнення наведених принципів.

Трансформації праці, спричинені технологічним прогресом, глобалізацією та змінами в організації роботи, а також воєнні умови, що охопили Україну, мають значний вплив на компенсаційні системи підприємств. Розглянемо детальніше такий вплив на основі узагальнення практичного досвіду діяльності підприємств.

Проаналізуємо загальні наслідки впливу трансформацій праці і війни на компенсаційну політику підприємств через розгляд змін, що відбулися в структурі компенсаційних систем, їх пріоритетах та ефективності:

1. Зміни в структурі компенсаційних систем:

- зростання частки гнучких та змінних виплат (у зв'язку з поширенням дистанційної роботи та проєктної діяльності, традиційні форми оплати праці, прив'язані до

відпрацьованого часу, поступово втрачають свою актуальність. Натомість, зростає частка гнучких та змінних виплат, таких як бонуси за результати, премії за виконання проєктів або участь у прибутку компанії;

- *персоналізація компенсаційного пакета* (працівники все більше цінують індивідуальний підхід та можливість самостійно обирати компоненти свого компенсаційного пакета, тому, компанії все частіше пропонують працівникам широкий вибір пільг, таких як медичне страхування, навчання, відпочинок, харчування тощо);

- *розширення спектру нематеріальних винагород* (в умовах війни та економічної нестабільності, нематеріальні винагороди, такі як визнання, похвала, можливості для розвитку та самореалізації, набувають особливого значення для працівників на тлі обмеженості економічних ресурсів організацій).

2. Зміни у пріоритетах компенсаційних систем:

- *забезпечення безпеки та добробуту працівників* (в умовах війни, пріоритетним завданням для компаній є забезпечення безпеки та добробуту своїх працівників, компенсаційні системи мають враховувати цей фактор та передбачати додаткові виплати та пільги для працівників, які постраждали від війни або працюють в небезпечних умовах);

- *підтримка працівників у складних життєвих ситуаціях* (компанії все частіше надають своїм працівникам матеріальну допомогу у складних життєвих ситуаціях, таких як хвороба, втрата близьких або переїзд через війну);

- *забезпечення конкурентоспроможності на ринку праці* (в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів компанії змушені пропонувати конкурентоспроможні компенсаційні пакети, щоб залучити та утримати талановитих працівників, професіоналів в своїй справі);

- *стимулювання інновацій та адаптивності* (компенсаційні системи мають бути спрямовані на стимулювання інновацій та адаптивності працівників до нових умов праці, що є особливо важливим в умовах трансформацій та кризи).

3. Зміни у методах забезпечення ефективності компенсаційних систем:

- зростання вимог до ефективності (в умовах обмежених ресурсів компанії змушені більш ретельно оцінювати ефективність своїх компенсаційних систем та оптимізувати витрати на персонал);

- використання цифрових технологій (для підвищення ефективності управління компенсаціями компанії все частіше використовують цифрові технології, такі як програмне забезпечення для автоматизації розрахунку заробітної плати, платформи для управління пільгами та інструменти для аналізу даних про індивідуальні потреби і здібності працівників, мотивацію персоналу);

- зворотний зв'язок та оцінка (для забезпечення відповідності компенсаційних систем потребам працівників та цілям компанії, важливо регулярно отримувати зворотний зв'язок від персоналу та проводити оцінку ефективності системи компенсацій).

Отже, компенсаційна політика в умовах війни і трансформацій праці набуває змін, що суттєво торкнулося структури компенсаційних систем, їх пріоритетів та ефективності. З метою глибшого аналізу результатів такого впливу важливо побачити виокремлення позитивних і негативних наслідків, для цього пропонуємо таблицю 2.

Урахування цих систематизованих позитивних і негативних наслідків (таблиця 2) є важливим для пошуку шляхів вдосконалення компенсаційної політики.

Зауважимо, що процес змін у сфері праці під час війни є складним та неоднозначним. Практичний досвід показує, що такий процес має відмінності для різних українських підприємств і компаній. Підприємства різною мірою намагаються адаптувати свою діяльність в умовах ризиків безпеки для життя персоналу, втрат (людських і матеріальних), загроз ракетних атак і руйнувань. Компанії, які зможуть адаптуватися до змін

(навіть під час війни) та розробити ефективні компенсаційні системи, що дійсно враховують потреби працівників та особливості сучасного етапу розвитку економіки, зможуть забезпечити свою конкурентоспроможність та успіх в умовах сучасних реалій і на етапі повоєнної розбудови економіки.

Таблиця 2

**Наслідки впливу війни і трансформацій праці
на компенсаційну політику підприємств в Україні**

Наслідки впливу	
Позитивні	Негативні
Адаптація та гнучкість: підприємства змушені адаптувати свої компенсаційні системи до нових умов, що сприяє розвитку більш гнучких та ефективних підходів до мотивації персоналу.	Економічна нестабільність: війна та економічна криза можуть призвести до зменшення фінансових ресурсів підприємств, що ускладнює можливість забезпечити конкурентоспроможну компенсацію.
Посилення соціальної відповідальності: війна актуалізує питання соціальної відповідальності бізнесу, що сприяє розширенню соціального пакета та підтримці працівників у складних ситуаціях.	Міграція кадрів: війна призвела до міграції кваліфікованих працівників за кордон або в інші регіони України, що створило дефіцит кадрів, гостру конкуренцію за фахівців.
Розвиток нових форм зайнятості: трансформації праці сприяють розвитку дистанційної роботи, фрілансу та інших гнучких форм зайнятості, що створює можливості для залучення талановитих працівників з різних регіонів та країн.	Психологічний стрес: війна та пов'язані з нею стресові ситуації можуть негативно впливати на мотивацію та продуктивність працівників, що потребує додаткових заходів підтримки.
Акцент на нематеріальній мотивації: в умовах обмежених фінансових ресурсів, підприємства змушені більше уваги приділяти нематеріальним методам мотивації, таким як визнання, розвиток та можливості кар'єрного зростання.	Посилення конкуренції: війна може призвести до посилення конкуренції на ринку праці, що змушує підприємства пропонувати більш високу компенсацію для залучення та утримання персоналу.
Стимулювання інновацій: трансформації праці та війна створюють потребу в інноваціях та адаптації до нових умов, що може стимулювати працівників до пошуку нових рішень та підвищення ефективності роботи.	Ризик безпеки: війна створює ризик для безпеки працівників, що може вимагати додаткових витрат, заходів захисту та компенсації за роботу в небезпечних умовах.

Примітка: таблиця укладена автором.

Викладене дозволяє констатувати, що війна в Україні кардинально змінила умови функціонування бізнесу, що вимагає перегляду традиційних підходів до мотивації та компенсації трудових зусиль персоналу.

Формування *гнучкої та адаптивної компенсаційної політики* сьогодні має розглядатися в якості ключового фактору успіху підприємств в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Для такої політики першочергового значення мають принципи:

- *адаптивність* (компенсаційна політика має швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, такі як виклики, загрози, інфляція, зміни на ринку праці, потреби працівників тощо);

- *гнучкість* (працівникам має бути надана можливість вибору компонентів компенсаційного пакета відповідно до їх індивідуальних потреб та пріоритетів);

- *прозорість* (система компенсацій має бути зрозумілою та прозорою для працівників, щоб вони могли оцінити свій внесок та отриману винагороду);

- *справедливість* (компенсація має відповідати внеску працівника, його кваліфікації, досвіду та складності роботи);

- *конкурентоспроможність* (компенсаційний пакет, що пропонується працівнику, має бути конкурентоспроможним на ринку праці, щоб залучити та утримати талановитих працівників; доцільно, щоб такі пакети мали персоналізований характер, враховували вік, потреби, особисті здібності і досягнення працівників).

В умовах воєнного стану пріоритетами гнучкої та адаптивної компенсаційної політики є:

- безпека та добробут працівників (компенсаційна політика має враховувати цей фактор і передбачати додаткові виплати та пільги для працівників, які постраждали від війни або працюють в небезпечних умовах);

- підтримка працівників у складних життєвих ситуаціях (компанії мають надавати своїм працівникам матеріальну допомогу у складних життєвих ситуаціях, таких як хвороба, втрата близьких або переїзд через війну);

- компенсація за роботу в умовах підвищеного ризику (працівники, які працюють в умовах підвищеного ризику, мають отримувати відповідну компенсацію);

- збереження робочих місць та заробітної плати (компанії мають докладати максимум зусиль для збереження робочих місць та виплати заробітної плати працівникам, навіть у складних економічних умовах).

На етапі післявоєнного відновлення економіки важливими пріоритетами компенсаційної політики мають бути:

- залучення та утримання кваліфікованих кадрів (після війни Україна буде мати гостру потребу у кваліфікованих кадрах для відновлення економіки, тому компенсаційна політика має бути спрямована на залучення та утримання таких працівників);

- стимулювання до відновлення економіки (компенсаційні системи мають стимулювати працівників до активної участі у відновленні економіки країни);

- підтримка внутрішньо переміщених осіб (компенсаційна політика має враховувати потреби внутрішньо переміщених осіб та сприяти їх інтеграції в нові громади);

- перекваліфікація та навчання (працівникам, які втратили роботу через війну, має бути надана можливість пройти перекваліфікацію та отримати нові навички, що відповідають потребам ринку праці).

З огляду на структурні складові компенсаційної політики, відзначимо таке:

- *заробітна плата* має бути конкурентоспроможною і відповідати внеску працівника у загальні результати діяльності підприємства (підрозділу);

- *премії та бонуси* мають призначатися за досягнення високих результатів, виконання планів, перевиконання завдань або за конкретний особистий внесок у розвиток підприємства;

- *соціальний пакет* має бути привабливим для працівника і цінним за змістом, отже, включати, наприклад, медичне страхування, повне або часткове відшкодування оплати навчання, путівки на відпочинок, витрат на харчування, проїзд, медогляд тощо;

- *пільги* мають адресними, враховувати можливості надання гнучкого графіку роботи, працювати віддалено, додаткової відпустки тощо;

- *нематеріальні винагороди* мають враховувати результати праці та професійного розвитку персоналу (публічне визнання успіху, подяка, надання можливостей професійного розвитку за рахунок підприємства, кар'єрного зростання тощо).

Серед інших важливих практичних рекомендацій щодо вдосконалення компенсаційної політики підприємства в системі мотиваційного менеджменту доцільно виокремити такі завдання:

- регулярно аналізувати та адаптувати компенсаційну політику до змін зовнішнього середовища.
- забезпечити участь працівників у розробці та реалізації компенсаційної політики.
- використовувати сучасні технології для управління компенсаціями та аналізу даних про мотивацію персоналу.
- створити ефективну систему комунікації та зворотного зв'язку з працівниками щодо питань компенсації.
- забезпечити навчання та розвиток персоналу для підвищення їх кваліфікації та адаптації до нових умов праці.

Дотримання цих рекомендацій дозволить підприємствам створити ефективну та справедливую систему компенсацій, яка сприятиме залученню, утриманню та мотивації персоналу в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Практичні рекомендації доповнюємо розробкою заходів, спрямованих на вдосконалення компенсаційної політики в умовах повоєнної України (таблиця 3).

Таблиця 3

Заходи щодо вдосконалення компенсаційної політики в системі мотиваційного менеджменту в умовах повоєнної України

Захід	Сутність	Очікуваний ефект
Перегляд та адаптація системи оплати праці	Аналіз та коригування існуючої системи оплати праці з урахуванням інфляції, змін на ринку праці та потреб працівників.	Забезпечення конкурентоспроможності заробітної плати, підвищення мотивації та задоволеності працівників.
Розширення системи матеріального стимулювання	Запровадження або розширення програм преміювання, бонусів, надбавок за виконання важливих завдань, досягнення високих результатів або особистий внесок у розвиток підприємства.	Стимулювання до досягнення кращих результатів, підвищення продуктивності та ефективності праці.
Персоналізація компенсаційного пакета	Надання працівникам можливості вибору певних компонентів компенсаційного пакета (наприклад, медичне страхування, навчання, відпочинок) відповідно до їх індивідуальних потреб та вподобань.	Підвищення задоволеності та лояльності працівників, врахування їх особистих потреб та мотиваційних орієнтирів.
Запровадження гнучких форм винагороди	Використання різних форм винагороди, таких як участь у прибутку, опціони на акції, програми довгострокового заощадження, що сприяють зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства.	Підвищення зацікавленості працівників у успіху підприємства, стимулювання до інновацій та відповідальності.
Посилення соціальної підтримки працівників	Надання працівникам матеріальної допомоги у складних життєвих ситуаціях (хвороба, втрата близьких, тощо), а також розширений соціальний пакет, що включає медичне страхування, оплату навчання, путівки на відпочинок, тощо.	Підвищення соціальної захищеності працівників, зміцнення їх лояльності до підприємства, створення позитивного іміджу роботодавця.

Закінчення табл. 3

Захід	Сутність	Очікуваний ефект
Компенсація витрат, пов'язаних війною	Відшкодування витрат працівників, пов'язаних з переїздом, облаштуванням на новому місці проживання, лікуванням або реабілітацією після травм, отриманих внаслідок воєнних дій.	Підтримка працівників, які постраждали від війни, забезпечення їх адаптації до нових умов життя та праці.
Створення програм професійного розвитку та перекваліфікації	Надання працівникам можливості проходити навчання, підвищувати кваліфікацію або здобувати нову професію з метою адаптації до потреб ринку праці, що змінюється.	Підвищення конкурентоспроможності працівників, їх адаптація до нових умов праці, розширення можливостей для працевлаштування.
Забезпечення безпечних та комфортних умов праці	Створення на робочих місцях безпечних та комфортних умов праці, що відповідають сучасним вимогам ергономіки та гігієни.	Зниження рівня травматизму та професійних захворювань, підвищення продуктивності праці та задоволеності працівників.
Запровадження ефективної системи комунікації та зворотного зв'язку	Створення механізмів для отримання зворотного зв'язку від працівників щодо їх потреб та побажань, а також забезпечення відкритого та ефективного спілкування між керівництвом та персоналом.	Підвищення рівня залученості працівників до управління підприємством, врахування їх думок та пропозицій.

Джерело: авторська розробка.

Розроблена таблиця 3 розкриває сутність запропонованих заходів та очікуваний ефект для вдосконалення компенсаційної політики підприємства в умовах повоєнної України. Зауважимо, що ефективність кожного заходу залежить від конкретних умов діяльності підприємства, його фінансових можливостей та потреб працівників.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Дослідження показало, що трансформації змісту праці, зумовлені технологічним прогресом, глобалізацією, соціально-економічними, організаційними змінами та індивідуальними потребами працівників, мають значний вплив компенсаційну політику.

З'ясовано, що у розумінні засад компенсаційної політики існують різні наукові підходи (економічний, соціальний, психологічний, управлінський, інтегрований), кожен з яких має свої переваги та обмеження. Визнано перспективним інтегрований (комплексний) підхід, що враховує економічні, соціальні, психологічні та управлінські аспекти, визнано найбільш ефективним для розробки збалансованої та дієвої системи компенсацій. Базуючись на такому підході, запропоновано визначення компенсаційної політики як комплексної системи принципів, методів та інструментів, спрямованої на забезпечення справедливої та ефективної винагороди працівників за їх трудовий внесок, безперервний професійний розвиток, з урахуванням індивідуальних потреб, ринкових умов та стратегічних цілей організації, що сприяє досягненню високого рівня мотивації персоналу та ефективності праці.

Проаналізовано наслідки впливу трансформацій праці і війни на компенсаційну політику через розгляд змін, що відбулися в структурі компенсаційних систем, їх пріоритетах та ефективності. Обґрунтовано, що війна в Україні суттєво вплинула на дієвість компенсаційних систем, актуалізувавши питання безпеки та добробуту працівників,

підтримки їх у складних життєвих ситуаціях та забезпечення конкурентоспроможності на ринку праці.

Визначено, що формування гнучкої та адаптивної компенсаційної політики має стати ключовим фактором успіху підприємств в умовах війни та післявоєнного відновлення. Основними принципами такої політики мають бути адаптивність, гнучкість, прозорість, справедливість, конкурентоспроможність. Розроблено практичні рекомендації, спрямовані на вдосконалення компенсаційної політики в системі мотиваційного менеджменту в умовах повоєнної України. Акцентовано увагу, що компенсаційні пакети мають бути адаптовані до потреб працівників, враховувати особливості воєнного стану та сприяти залученню та утриманню талановитих кадрів.

Перспективи подальших досліджень пов'язуємо із вдосконаленням практичних рекомендацій щодо розробки деталізованих компенсаційних пакетів з урахуванням галузевої специфіки діяльності підприємств та організацій.

References

Література

1. Bondar, T. V., Krasnonos, A. S. (2023). Suchasni metody motyvatsii personalu [Modern methods of personnel motivation]. *Ekonomika ta suspilstvo = Economy and society*, Vol. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235> [in Ukrainian].
1. Бондар Т. В., Краснонос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235>.
2. Herasymenko, O., Potapenko, A. (2023). Dominanty motyvatsii personalu v konteksti transformatsii rynku pratsi Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Dominants of personnel motivation in the context of transformations of the Ukrainian labor market under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo = Economy and society*, Vol. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46> [in Ukrainian].
2. Герасименко О., Потапенко А. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>.
3. Kolot, A. M., Tymbaliuk, S. O. (2011). Motyvatsiia personalu: pidruchnyk [Staff motivation: a textbook]. Kyiv: KNEU. 397 p. [in Ukrainian].
3. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2011. 397 с.
4. Kolot, A. M., Herasymenko, O. O. (2020). Tsyfrova transformatsiia ta novi biznes-modeli yak determinanty formuvannia ekonomiky nestandardnoi zainiatosti [Digital transformation and new business models as determinants of the formation of the economy of non-standard employment]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka = Social and labor relations: theory and practice*, Vol. 1 (10). URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/34139> [in Ukrainian].
4. Колот А. М., Герасименко О. О. Цифрова трансформація та нові бізнес-моделі як детермінанти формування економіки нестандартної зайнятості. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2020. Вип. 1 (10). URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/34139>.
5. Semykina, M. V., Luchyk, S. D., Zapirchenko, L. D. et al. (2022). Motyvatsiini mekhanizmy rozvytku ekonomiky na etapi yevrointehratsii: kolektyvna monohrafiia [Motivational mechanisms of economic development at the stage of European integration: Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 281 с.
5. Семикіна М. В., Лучик С. Д., Запірченко Л. Д. та ін. Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі євроінтеграції: колективна монографія. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 281 с.

- collective monograph]. Kropyvnytskyi: TsNTU. 281 p. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/12306> [in Ukrainian].
6. Prokhorovska, S. A. (2023). Motyvatsiia personalu pidpriemstv v umovakh suchasnykh vyklykiv [Motivation of enterprise personnel in the face of modern challenges]. *Transformatsiina ekonomika = Transformational economy*, No. 2 (02), P. 46–48 [in Ukrainian].
7. Semykina, M. V., Zherebchenko, T. I. (2014). Kompensatsiina polityka yak vazhil aktyvizatsii innovatsiinoi pratsi [Compensation policy as a lever for activating innovative work]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka = Social and labor relations: theory and practice*, No. 2 (8), P. 97–103 [in Ukrainian].
8. Serhiichuk, S. I. (2017). Kompensatsiinyi paket: sut ta problemy yoho efektyvnoho zastosuvannia na pidpriemstvakh promyslovosti Ukrainy [Compensation package: the essence and problems of its effective application at industrial enterprises of Ukraine]. *Efektyvna ekonomika = Effective economy*, Vol. 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6288> [in Ukrainian].
9. Novikova, O. F., Zaloznova, Yu. S., Amosha, O. I. et al. (2022). Transformatsiia sotsialno-trudovoi sfery v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky: monohrafiia [Transformation of the social and labor sphere in the conditions of digitalization of the economy: monograph]. Kyiv: NAS of Ukraine, Institute of Industrial Economics. 385 p. [in Ukrainian].
10. Tsymbaliuk, S. I. (2014). Kompensatsiina model vynahorody za pratsiu: teoretyko-metodolohichni ta prykladni aspekty: monohrafiia [Compensation model of remuneration for work: theoretical, methodological and applied aspects: monograph]. Kyiv: KNEU. 359 p. [in Ukrainian].
- URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/12306>.
6. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 46–48.
7. Семикіна М. В., Жеребченко Т. І. Компенсаційна політика як важіль активізації інноваційної праці. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. № 2(8). С. 97–103.
8. Сергійчук С. І. Компенсаційний пакет: суть та проблеми його ефективного застосування на підприємствах промисловості України. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6288>.
9. Новікова О. Ф., Залознова Ю. С., Амоша О. І. та ін. Трансформація соціально-трудова сфери в умовах цифровізації економіки: монографія. Київ: НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2022. 385 с.
10. Цимбалюк С. І. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: монографія. К.: КНЕУ, 2014. 359 с.