

Міністерство освіти і науки України  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права  
Національного університету  
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (Україна)  
Українська асоціація з розвитку менеджменту та бізнес освіти (Україна)  
Білостоцький технологічний університет (Польща)  
Університет Гренландії (Гренландія)  
«1 грудня 1918 р» Університет Альба Юлія (Румунія)  
Вільнюський університет прикладних наук (Литва)  
Сучавський університет імені Штефана Марє (Румунія)  
Університет прикладних наук (Австрія)  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна (Україна)  
Київський національний університет будівництва та архітектури (Україна)  
Національний університет «Запорізька політехніка» (Україна)  
Київський національний університет технологій та дизайну (Україна)  
Львівській державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)  
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького (Україна)  
Сумський державний аграрний університет (Україна)

## **СУЧАСНІ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

**06 листопада 2025 року**



**Co-funded by  
the European Union**



Полтава  
2025

Закладна О.О., студент  
Науковий керівник: Карпенко Ю.В., к.е.н., доцент  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*  
(м. Полтава, Україна)

## **ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМПЕНСАЦІЙ ТА БЕНЕФІТІВ ПРАЦІВНИКАМ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Сучасний менеджмент постає перед викликами, продиктованими останніми сумними подіями в світі – епідемія коронавірусу, загарбницький напад росії на європейську державу Україну, глобальна нестача ресурсів, зростання цін на продукцію. Але найбільші втрати терплять людські ресурси, які дуже повільно відновлюються, втрачають професійний потенціал, їх обмеженість створює напруженість на ринках праці як зовнішніх так і внутрішніх. У цих умовах розробка прогресивної системи компенсацій для усіх працівників є одним із стратегічних завдань у управлінні персоналом [1].

В умовах війни, критична функція системи компенсацій та бенефітів еволюціонувала від виключно конкурентної привабливості до забезпечення фінансової, фізичної та психологічної стійкості працівників та їхніх сімей. Це вимагає перегляду пріоритетів витрат:

1) мінімізація фінансових ризиків: фокус на гарантуванні регулярності виплат, навіть у кризових ситуаціях (безпечні платіжні канали, резервні фонди);

2) перехід до «компенсації виживання»: включення в пакет бенефітів прямої матеріальної допомоги, релокаційних виплат, підтримки житла/комунальних послуг, особливо для ВПО та тих, чиє житло постраждало;

3) «емоційна» вартість: визнання того, що стабільність і підтримка стали важливішими за невелике підвищення зарплати.

Сьогодні в Україні бенефіти, пов'язані з ментальним здоров'ям, безпекою та фізичним відновленням, стали не додатковою опцією, а обов'язковим елементом компенсаційного пакету, безпосередньо впливаючи на продуктивність та рівень вигорання. До них можна віднести:

психологічну допомогу: забезпечення безкоштовного та конфіденційного доступу до психологів та психотерапевтів, зокрема для роботи з травматичним досвідом та тривогою;

розширення медичного страхування: покриття військових ризиків (за можливості), розширення телемедицини, а також покриття медичних послуг у нових локаціях для релокованих співробітників;

гнучкий графік та час на відновлення: офіційне включення «днів для відновлення» або оплачуваних відпусток, пов'язаних із стресом від війни/відключень світла.

Не менше в нових умовах цінують професійний розвиток і навчальні курси (наприклад, заняття з англійської мови), які компанія організовує чи витрати на які відшкодовує. Також респонденти відзначають, що для фахівців значно підвищилася цінність фінансової підтримки під час релокейту в межах України або за кордоном. До цього бенефіту айтівці ставляться надзвичайно серйозно, адже він став по-справжньому рятівним, особливо на початку повномасштабної війни.

За результатами дослідження Employer Branding Community, найчастіше компанії відмовлялися чи ставили на «стоп» такі бенефіти, як компенсація навчальних курсів, тимблдинги, а також подарунки на свята, річницю роботи в компанії тощо. За словами респондентів, ними було особливо складно або просто не актуально скористатися на початку повномасштабної війни. Згодом низка опитаних компаній відновили або трансформували ці бенефіти та користуються ними й сьогодні. Так, страхування та компенсацію навчання було призупинено на початку війни, але пізніше відновлено в опитаних компаніях [2].

Тому, актуальною потребою дня стала необхідність розробки чіткої та справедливої політики диференціації компенсацій, що враховують як фінансові, так і моральні аспекти

роботи в різних умовах (в тилу, на прифронтових територіях, у ЗСУ), ключовими елементами якої є:

підтримка мобілізованих: гарантування збереження робочого місця, чіткі умови доплат/матеріальної допомоги (понад мінімально необхідні законом) та збереження зв'язку з колективом;

«регіональні» коефіцієнти: перегляд існуючих систем оплати з урахуванням вартості життя (що зросла) та рівня ризику (що різниться) у різних регіонах України;

бенефіти для дистанційних/гібридних працівників: компенсація витрат на електроенергію, інтернет та генератори (за потреби), забезпечення безперебійного доступу до роботи (Starlink, коворкінги).

В умовах високої невизначеності, прозорість, оперативна комунікація та індивідуальна гнучкість стали не менш цінними нематеріальні бенефіти, ніж фінансові виплати. Наприклад, можливість індивідуально коригувати робочий час через повітряні тривоги чи особисті обставини, а також персоналізація бенефітів (наприклад, «кафетерій бенефітів», що дозволяє обрати між спортом, психологом чи компенсацією навчання).

Система компенсацій та бенефітів в Україні в умовах повномасштабної війни здійснила докорінну функціональну еволюцію: від традиційного інструменту конкуренції за таланти вона перетворилася на стратегічний механізм забезпечення життєвої стійкості, безпеки та збереження критичного людського капіталу. Стратегічна роль HR-менеджменту полягає у переорієнтації пріоритетів з виключно фінансової привабливості на «компенсацію виживання», що вимагає: пріоритезації безпеки та здоров'я; забезпечення фінансової стійкості; справедливої диференціації; комунікації та гнучкості.

Таким чином, прогресивна система компенсацій в умовах війни – це комплексний підхід, де стабільна фінансова основа поєднується з активною, персоналізованою турботою про фізичну та ментальну стійкість, що є критичним для збереження професійного потенціалу та відновлення людських ресурсів України.

#### Список використаних джерел

1. Назарова Г. Система компенсацій у стимулюванні діяльності менеджерів середньої та вищої ланки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2104>

2. Як змінились бенефіти під час війни [Дослідження Employer Branding Community]. *Cases.Media*. URL: [https://cases.media/en/news/yak-zminilis-benefiti-pid-chas-viini-doslidzhennya-employer-branding-community?srsId=AfmBOorKBwVVpwNc\\_JpebQmVMXWcw9N5MKUdyIkQqfB3Oue2ukyTkqxK](https://cases.media/en/news/yak-zminilis-benefiti-pid-chas-viini-doslidzhennya-employer-branding-community?srsId=AfmBOorKBwVVpwNc_JpebQmVMXWcw9N5MKUdyIkQqfB3Oue2ukyTkqxK)

УДК 005.94:378.22(477)

Зайченко І.А., к.і.н., доцент; Яворський Н.М., магістр  
*Національний університет «Києво-Могилянська академія»*  
(м. Київ, Україна)

### УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ У ВИЩИХ ВІЙСЬКОВИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

Сучасний етап розвитку системи військової освіти України відбувається в умовах повномасштабної збройної агресії РФ [1], що суттєво впливає на всі аспекти діяльності вищих військових навчальних закладів (ВВНЗ). Управління освітнім процесом у таких умовах набуває особливого значення, адже вимагає від керівництва закладів поєднання стратегічного мислення, оперативної гнучкості, інформаційної безпеки та глибокого розуміння воєнно-політичного контексту.