

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
Галузь знань
Спеціальність

Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
на тему «Well-being-стратегія організації у роботі з персоналом»

здобувача Філіпової Поліни Олегівни

(підпис)

Науковий керівник: д.е.н, проф. Петрова Ірина Леонідівна

(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Лопушняк Г. С.

(підпис)

КИЇВ 2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ О.І. Кравчук

«____» _____ 2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С. Лопушняк

«____» _____ 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
здобувачу вищої освіти *Філіпової Поліни Олегівни*

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Well-being-стратегія організації у роботі з персоналом»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «____» _____ 20__р. № _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ «ІОЛІТТМ»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методологічні засади дослідження well-being в організації
Розділ 2	Аналіз стратегії well-being у роботі з персоналом в ТОВ «ІОЛІТ ТМ»
Розділ 3	Розробка рекомендацій щодо впровадження стратегічних програм well-being в ТОВ «ІОЛІТ ТМ»

Об'єкт дослідження:	система управління персоналом організації в контексті забезпечення благополуччя працівників
Предмет дослідження:	теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти формування і реалізації well-being стратегії організації, а також механізми її впливу на ефективність праці, залученість і розвиток персоналу
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічної програми well-being працівників у системі управління персоналом з метою підвищення рівня благополуччя працівників, їхньої продуктивності та ефективності діяльності ТОВ «ІОЛІТ ТМ»

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	1.1. Сутність та еволюція поняття well-being у наукових дослідженнях 1.2. Моделі та складові стратегії well-being у роботі з працівниками 1.3. Методика дослідження стратегії well-being в організації
У розділі 2	2.1. Загальна характеристика та організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ «ІОЛІТ ТМ» 2.2. Оцінювання рівня реалізації стратегії well-being у ТОВ «ІОЛІТ ТМ» 2.3. Виявлення причин незадовільного рівня реалізації стратегії well-being у роботі з персоналом
У розділі 3	3.1. Стратегічна програма удосконалення well-being в ТОВ «ІОЛІТ ТМ» 3.2. Оцінка ефективності впровадження стратегії well-being

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

Петрова І.С.

(ініціали, прізвище)

«___» _____ 2025 р.

Завдання одержав студент

(підпис)

Філіпова П.О.

(ініціали, прізвище)

«___» _____ 2025 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 74 сторінки, 15 таблиць, 5 рисунків, список використаних джерел з 55 найменувань, 6 додатків

«Well-being-стратегія організації у роботі з персоналом»

Об'єктом дослідження є система управління персоналом організації в контексті забезпечення благополуччя працівників.

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти формування і реалізації well-being стратегії організації, а також механізми її впливу на ефективність праці, залученість і розвиток персоналу.

Мета та завдання дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічної програми well-being працівників у системі управління персоналом з метою підвищення рівня благополуччя працівників, їхньої продуктивності та ефективності діяльності ТОВ «ІОЛІТ ТМ».

Для досягнення поставленої мети було поставлено такі завдання:

- дослідити економічну сутність та еволюцію поняття well-being у наукових дослідженнях;
- охарактеризувати існуючі моделі well-being працівників та показати основні складові стратегії;
- розкрити методологічні аспекти дослідження стратегії well-being в організації
- надати загальну економічну характеристику діяльності компанії та провести організаційно-кадровий аналіз діяльності ТОВ «ІОЛІТ ТМ»;
- провести оцінювання рівня стратегії well-being працівників ТОВ «ІОЛІТ ТМ»;
- дослідити та розкрити ймовірні причини незадовільного рівня стратегії well-being працівників;
- запропонувати стратегічну програму удосконалення well-being в ТОВ «ІОЛІТ ТМ»;
- провести оцінювання ефективності впровадження стратегії well-being.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів полягає в узагальненні сучасних концепцій well-being персоналу та обґрунтованні роль добробуту працівників як стратегічного чинника ефективності підприємства; в розробленні комплексної методики оцінювання рівня well-being працівників підприємства ТОВ «ІОЛІТ ТМ»; у можливості використання запропонованих рекомендацій та інструментів у діяльності ТОВ «ІОЛІТ ТМ» з метою підвищення рівня добробуту працівників та ефективності управління персоналом.

Практичні результати дослідження в подальшому будуть використані ТОВ «ІОЛІТ ТМ»

Роботу завершено та захищено у 2026 році

Ключові слова: благополуччя, well-being персоналу, well-being стратегія, добробут, професійна реалізація, фінансова стабільність, кар'єра, кадровий менеджмент.

Keywords: well-being, employee well-being, well-being strategy, prosperity, professional fulfillment, financial stability, career, human resources management.

Відгук

про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»
Філіпової Поліни Олегівни

на тему «Well-being-стратегія організації у роботі з персоналом»

1. Актуальність теми: Стратегічний підхід до управління персоналом передбачає розробку і реалізацію Well-being-стратегії, спрямованої на підвищення рівня добробуту працівників організації. Задоволеність працівника безпосередньо впливає на результативність його діяльності та на результати роботи всього підприємства.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи :

аналіз різноманітних підходів до визначення Well-being-стратегії;
укладання анкети для оцінювання якісних характеристик Well-being-стратегії;
оцінювання компонентів Well-being-стратегії і факторів впливу на неї .

3. Наявність самостійних розробок автора : результати анкетування,
ранжування виявлених факторів за ступенем впливу на рівень well-being
розроблені пропозиції, які можуть бути враховані в діяльності підприємства

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:
цінними є пропозиції щодо програми удосконалення well-being стратегії в ТОВ
«ІОЛІТ ТМ»

5. Наявність недоліків: робота була б покращена, якщо б автор :

- включила б до аналізу показники задоволеності та лояльності персоналу;
- розрахувала економічний ефект від запропонованої програми, оскільки нею запропоновано бюджет програми;
- менше би використовувала інші дипломні роботи, а спиралась на власні напрацювання.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: робота допускається до захисту з оцінкою 60 балів .

Науковий керівник

д.е.н., проф.



(підпис)

Петрова І.Л.

“20” 05 2026 р.

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Філіпової Поліни Олегівни

Тема «Well-being-стратегія організації у роботі з персоналом»

Системна криза, зумовлена воєнними діями в Україні та глобальними економічними змінами, продемонструвала обмеженість класичних підходів до управління людськими ресурсами. Зростання тотальної невизначеності та дефіцит кваліфікованих кадрів вимагають радикального переосмислення ролі ментального, фізичного та соціального благополуччя працівників. Well-being стратегія організації сьогодні трансформується з додаткового інструменту лояльності у базовий фундамент організаційної стійкості. Потреба у розробці та впровадженні таких стратегій в умовах екстремальних викликів визначає високу актуальність та практичну значущість дослідження.

В кваліфікаційній роботі на високому рівні досліджені теоретико-методологічні засади well-being в організації. Авторка детально проаналізувала вітчизняні та зарубіжні праці та розкрила сутність поняття well-being. Показала моделі та складові стратегії well-being у роботі з працівниками. Заслужовує на увагу проведений аналіз оцінювання рівня реалізації стратегії well-being у ТОВ «ІОЛІТ ТМ», причин незадовільного рівня реалізації стратегії well-being у роботі з персоналом. У роботі вдало поєднуються елементи менеджменту, психології, соціології і економіки. Вона демонструє перехід від застарілої парадигми "людина для роботи" до сучасної "робота для людини, де бренд піклується про свій найголовніший капітал". Це робить дослідження живим, корисним та прогресивним.

Автором запропонована стратегічна програма удосконалення well-being на підприємстві. Проведена оцінка ефективності впровадження стратегії well-being.

У роботі доцільно було б розширити аналітичну частину шляхом дослідження показників задоволеності та лояльності персоналу, що дозволило б глибше оцінити внутрішнє середовище підприємства.

Загалом робота написана на високому рівні, має достатню кількість наочного матеріалу і рекомендується до захисту з високою позитивною оцінкою.

Рецензент

Директор ТОВ "ІОЛІТ ТМ



Семенюк О.В.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методологічні засади дослідження well-being в організації	7
1.1. Сутність та еволюція поняття well-being у наукових дослідженнях	7
1.2. Моделі та складові стратегії well-being у роботі з працівниками	15
1.3. Методика дослідження стратегії well-being в організації	27
РОЗДІЛ 2. Аналіз стратегії well-being у роботі з персоналом у ТОВ «ІОЛІТ ТМ»	34
2.1. Загальна характеристика та організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ «ІОЛІТ ТМ»	34
2.2. Оцінювання рівня реалізації стратегії well-being у ТОВ «ІОЛІТ ТМ»	45
2.3. Виявлення причин незадовільного рівня реалізації стратегії well-being у роботі з персоналом	56
РОЗДІЛ 3. Розробка рекомендацій щодо впровадження стратегічних програм well-being в ТОВ «ІОЛІТ ТМ»	64
3.1. Стратегічна програма удосконалення well-being в ТОВ «ІОЛІТ ТМ»	64
3.2. Оцінка ефективності впровадження стратегії well-being	70
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ	88

ВСТУП

Актуальність теми. Проблематика дослідження щодо формування та реалізації well-being стратегії організації у роботі з персоналом зумовлене трансформацією сучасних соціально-економічних умов, у яких функціонують підприємства. Особливого значення вона набуває в умовах невизначеності та війни в Україні. Отже, зростання рівня невизначеності, посилення конкуренції на ринку праці, а також вплив кризових факторів, зокрема воєнних дій, актуалізують необхідність переосмислення ролі благополуччя працівників як ключового чинника ефективності організації. У цих умовах традиційні підходи до управління персоналом виявляються недостатніми, що потребує інтеграції концепції well-being у стратегічне управління людськими ресурсами.

Водночас, незважаючи на значну кількість досліджень у сфері управління персоналом, питання комплексного впровадження well-being стратегії залишається недостатньо розробленим, особливо з урахуванням галузевої специфіки та умов функціонування підприємств у кризових ситуаціях. Теоретична актуальність зумовлена необхідністю подальшого розвитку сучасних підходів до управління персоналом в умовах глибоких соціально-економічних трансформацій та кризових викликів. Дана проблематика особливо актуальною є в умовах воєнного стану в Україні, коли підприємства функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, ризиків та психологічної напруги. Воєнні дії суттєво трансформували підходи до управління людськими ресурсами, оскільки традиційні HR-моделі вже не забезпечують належного рівня підтримки персоналу. У зв'язку з цим виникає потреба у науковому обґрунтуванні нових моделей well-being-стратегій, адаптованих до кризових і воєнних умов. Практична актуальність теми визначається необхідністю впровадження ефективних well-being-стратегій у діяльність українських підприємств для

забезпечення стабільності трудових колективів та підвищення ефективності використання персоналу в умовах війни. Для більшості організацій питання збереження людського капіталу стало стратегічно важливим через дефіцит кваліфікованих кадрів, трудову міграцію, високий рівень професійного вигорання, зростання психологічного навантаження, погіршення фізичного та фінансового стану працівників.

Отже, подальші дослідження у цій сфері є розробки ефективних практичних інструментів та адаптації світового досвіду до умов функціонування українських підприємств. Це сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, зміцненню людського капіталу та забезпеченню сталого розвитку організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Данна проблематика на сучасному етапі розвитку економік країн світу є актуальною, і нею займаються багато зарубіжних та вітчизняних фахівців. Зокрема, слід відмітити роботи Вартанової О.В. і Малярєнко І.С. [5], Василик А. В. і Смалійчук Г. В. [7], Лещенко О. [10; 11], Лопушняк Г. С. і Поплавської О. М. [12], Савченко О. [16] та багато інших вчених. Серед іноземних фахівців слід відмітити публікації Бакера і Демеруті, Чоу і Хілі, Хуф і Патер, Мосера та інших.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічної програми well-being працівників у системі управління персоналом з метою підвищення рівня благополуччя працівників, їхньої продуктивності та ефективності діяльності ТОВ «ІОЛІТ ТМ».

Для досягнення поставленої мети було поставлено такі **завдання**:

- дослідити економічну сутність та еволюцію поняття well-being у наукових дослідженнях;
- охарактеризувати існуючі моделі well-being працівників та показати основні складові стратегії;

- розкрити методологічні аспекти дослідження стратегії well-being в організації
- надати загальну економічну характеристику діяльності компанії та провести організаційно-кадровий аналіз діяльності ТОВ «ІОЛІТ ТМ»;
- провести оцінювання рівня стратегії well-being працівників ТОВ «ІОЛІТ ТМ»;
- дослідити та розкрити ймовірні причини незадовільного рівня стратегії well-being працівників;
- запропонувати стратегічну програму удосконалення well-being в ТОВ «ІОЛІТ ТМ»;
- провести оцінювання ефективності впровадження стратегії well-being.

Об’єктом дослідження виступає система управління персоналом організації в контексті забезпечення благополуччя працівників.

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти формування і реалізації well-being стратегії організації, а також механізми її впливу на ефективність праці, залученість і розвиток персоналу.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано **різноманітні методи дослідження**: методи аналізу і синтезу - для узагальнення теоретичних підходів щодо дослідження і розкриття поняття well-being; статистичний метод, який застосовувався в процесі проведення анкетування щодо виявлення рівня задоволеністю програмою благополуччя; графічний метод для наочного відображення отриманих результатів; системний підхід для комплексного дослідження стратегії well-being, а також метод анкетування для збору первинної інформації, оцінки суб’єктивного сприйняття працівниками свого благополуччя і визначення рівня задоволеності окремими компонентами well-being з

подальшим статистичним та інтегральним аналізом результатів використовуючи угруповання даних, структурування для проведення комплексного аналізу всіх компонентів і формуванні загальної оцінки реалізації стратегії well-being.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів полягає в узагальненні сучасних концепцій well-being персоналу та обґрунтовані роль добробуту працівників як стратегічного чинника ефективності підприємства; в розробленні комплексної методики оцінювання рівня well-being працівників підприємства ТОВ «ІОЛІТ ТМ»; у можливості використання запропонованих рекомендацій та інструментів у діяльності ТОВ «ІОЛІТ ТМ» з метою підвищення рівня добробуту працівників та ефективності управління персоналом.

Інформаційну базу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних науковців, аналітичні матеріали міжнародних організацій та наукових конференцій, звіти ТОВ «ІОЛІТ ТМ», а також інші інформаційні ресурси мережі Інтернет, присвячені стратегії well-being працівників.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, які містять 15 таблиць, 5 рисунків, висновків, списку використаних джерел та 6 додатків. Робота написана на 74 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ WELL-BEING В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та еволюція поняття well-being у наукових дослідженнях

Well-being або соціальне благополуччя було визначено Всесвітньою організацією охорони здоров'я (ВООЗ, 1948) як центральний компонент загального здоров'я людини. Ця концепція була концептуалізована та операціоналізована багатьма різними способами.

У наукових дослідженнях спочатку операціоналізували соціальне благополуччя, використовуючи об'єктивні критерії, такі як валовий внутрішній продукт (ВВП), який відображає відносний добробут громад та суспільств; а нещодавно Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) запропонувала додаткові критерії, окрім макроекономічної статистики, для кращого вимірювання сприйняття людьми добробуту та прогресу. Зазначимо, що соціальне благополуччя стосується оцінки та вимірювання якості життя, щастя та загального добробуту окремих осіб та громад у певному географічному контексті. Це концепція, яка виходить за рамки економічних показників, таких як ВВП, і враховує соціальні, культурні та екологічні виміри добробуту.

Добробут людей виражається не лише в задоволенні міжособистісними стосунками, сімейним життям, працевлаштуванням, здоров'ям та фінансами, але й у ставленні до різних аспектів фізичного середовища [38]. Ставлення людей до власного життєвого середовища є ключовим питанням для кращого розуміння їхнього добробуту та якості життя. Довкілля є настільки важливим контекстуальним детермінантом, що його завжди слід включати до досліджень

якості життя та добробуту [31]. Традиційно показники якості життя, фактично, включають екологічні характеристики [39]. Однак, не фізичне середовище як таке є вирішальним, а те, як люди його сприймають та переживають, може бути основним пояснювальним фактором добробуту. Емпіричні дослідження показали, що відчуття затишку вдома тісно пов'язане з відчуттям благополуччя, тоді як, навпаки, низька якість навколишнього середовища може розглядатися як суттєва загроза якості життя [53]. У початковій концепції Кейза п'ять вимірів характеризують соціальне благополуччя [34]:

1. соціальна інтеграція (оцінка людьми якості власних стосунків із суспільством та спільнотою),
2. соціальне прийняття (довіра до інших та схвальні думки про людську природу),
3. соціальний внесок (відчуття себе життєво важливим членом суспільства, який має щось цінне, що може дати світові),
4. соціальна актуалізація (оцінка потенціалу суспільства)
5. соціальна узгодженість (сприйняття якості та організації соціального світу).

Досліджуючи еволюцію поняття well-being (добробуту), український вчений Пінчук А. виділяє рівні поняття «добробут». Це означає, що усі рівні мають тісний зв'язок між собою. Ключовими аспектами стратегій соціального благополуччя є [24]: багатовимірний підхід, суб'єктивні та об'єктивні вимірювання, просторова варіативність, локальні підходи, соціальна справедливість та рівність, громада та соціальний капітал, політичні наслідки та стійкість та сталий розвиток.

Отже, у сучасних наукових підходах виділяють декілька основних рівнів well-being, які формують певну ієрархію та перебувають у постійній взаємодії. (рис.1.1). Базовим рівнем є індивідуальний well-being, що характеризує стан благополуччя окремої людини. Цей рівень є фундаментом усієї системи well-

being, оскільки саме стан людини визначає її здатність до продуктивної діяльності, соціальної взаємодії та самореалізації. Наступним рівнем є well-being у межах організації або трудового колективу. Організаційний well-being залежить від індивідуального благополуччя працівників, але водночас сам впливає на нього.

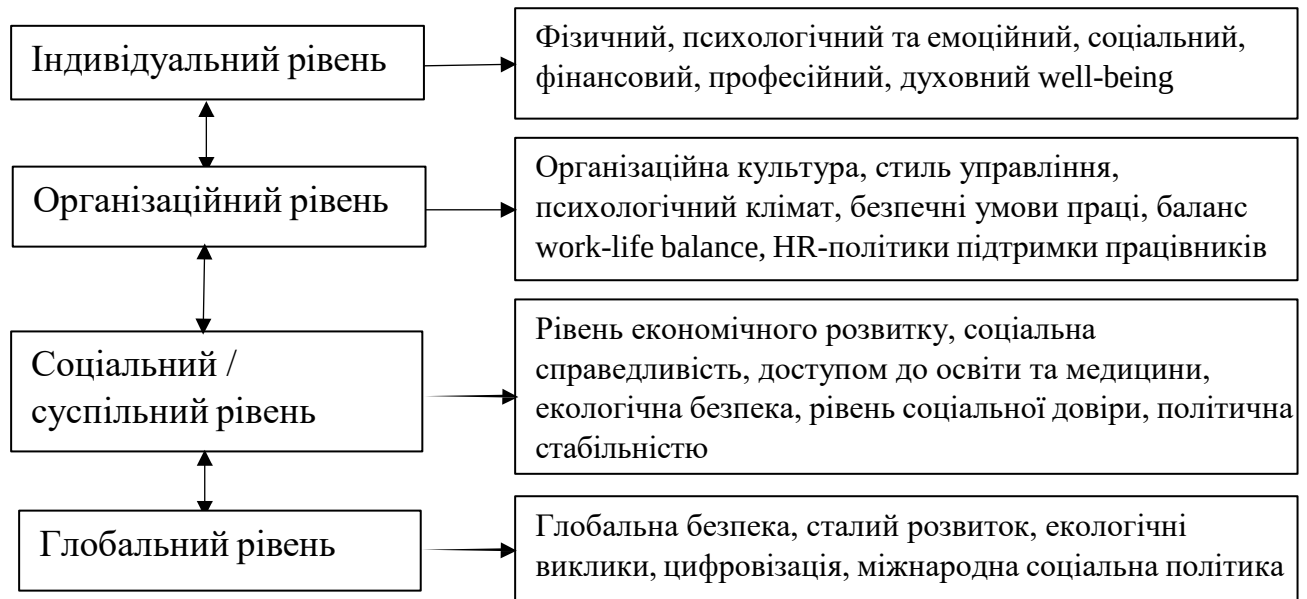


Рисунок.1.1 – Основи стратегії well-being для бізнесу: ієрархія рівнів

Джерело: розроблено автором на основі [11]

Наприклад, високий рівень стресу в організації може погіршувати психологічний стан працівників, тоді як підтримуюче середовище підвищує їхню мотивацію та задоволеність працею. Суспільний well-being створює макросередовище для функціонування організацій та окремих осіб. Наприклад, економічна криза або соціальна нестабільність негативно впливають як на корпоративне середовище, так і на індивідуальний стан людини. У сучасних дослідженнях також виокремлюють глобальний рівень well-being, пов'язаний із загальносвітовими процесами. Глобальні кризи (пандемії, війни, кліматичні зміни) безпосередньо впливають на суспільний, організаційний та індивідуальний рівні благополуччя.

Well-being з точки зору HR-контексту в сучасних умовах функціонування підприємств набуває стратегічного значення, оскільки добробут працівників безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень залученості персоналу, інноваційність та стійкість організації. Тому, концепцію well-being слід розглядати як комплексний підхід до забезпечення фізичного, психологічного, емоційного, соціального та професійного благополуччя працівників у межах трудового середовища. У науковому дискурсі well-being трактується не лише як індивідуальний стан задоволеності працею, а як інтегрований елемент організаційної культури та системи управління людськими ресурсами.

В організаційному контексті well-being виступає складовою корпоративної стратегії, орієнтованої на формування сприятливого робочого середовища, підтримку балансу між професійним і особистим життям, а також мінімізацію професійного вигорання. Організації, які впроваджують політики well-being, демонструють вищий рівень організаційної ефективності, оскільки забезпечують зниження плинності кадрів, скорочення кількості лікарняних та підвищення рівня лояльності персоналу. У цьому аспекті well-being стає інструментом стратегічного управління людським капіталом та фактором конкурентоспроможності підприємства.

Слід зазначити, що HR-контекст well-being передбачає інтеграцію програм підтримки добробуту працівників у всі ключові процеси управління персоналом, зокрема такі, як рекрутинг, адаптацію, навчання, мотивацію, оцінювання та розвиток персоналу. Сучасні HR-практики акцентують увагу на створенні психологічно безпечного середовища, розвитку емоційного інтелекту керівників, підтримці ментального здоров'я працівників та формуванні інклюзивної корпоративної культури. Особливого значення набуває персоналізований підхід до well-being, який враховує індивідуальні потреби працівників, їхні професійні ролі, вікові та соціальні характеристики. Ровенська В.В. та ін. українські вчені у своєму дослідженні запропонували наступні етапи

впровадження програми well-being: перший – аналіз потреб та можливостей; другий – розробка стратегії, третій – вибір інструментів, четвертий – комунікація, і п'ятий – впровадження та оцінка [14, С.5].

Важливою складовою HR-стратегії є розвиток програм благополуччя персоналу, що охоплюють заходи з підтримки фізичного здоров'я, психологічного консультування, гнучких форматів зайнятості, професійного розвитку та фінансової стабільності працівників. Ефективність таких програм визначається рівнем інтеграції well-being у систему корпоративного управління та готовністю менеджменту підтримувати культуру турботи про персонал.

У контексті сучасних соціально-економічних трансформацій, цифровізації та кризових викликів значення well-being суттєво зростає. Поширення дистанційної та гібридної зайнятості актуалізувало питання психологічного благополуччя, управління стресом і підтримки командної взаємодії. За таких умов HR-функція трансформується з адміністративної у стратегічну, орієнтовану на забезпечення стійкості організації через підтримку людського потенціалу.

Отже, в сучасних умовах війни Ровенська В.В., Смирнова І.І., Рагуліна Н.В. надали поради щодо забезпечення благополуччя в житті офісного працівника без значних вкладень: впровадження політики відкритої комунікації, освітні ініціативи щодо ментального здоров'я, гнучкі умови праці, професійний супровід, заохочення до навчання та особистісного зростання, заохочування ініціатив і змагальність, сприяти діалогу персоналу з керівництвом тощо [14, С.6].

Таким чином, з точки зору організаційного та HR-контексту well-being формує нову парадигму управління персоналом, у центрі якої перебуває людина як ключовий ресурс організації. Інтеграція принципів well-being у корпоративну політику сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, розвитку

позитивного організаційного клімату та забезпеченню довгострокової стійкості бізнесу.

Таким чином, соціальне благополуччя - це цілісна концепція, яка прагне охопити складну взаємодію між фізичним та соціальним середовищем та добробутом індивіда та громади. Вона визнає, що на добробут впливає широкий спектр факторів, як об'єктивних, так і суб'єктивних, і що ці фактори часто взаємопов'язані в певних географічних контекстах. Дослідники в цій галузі прагнуть зробити свій внесок у розуміння того, як створити більш справедливе та повноцінне життя для людей та громад.

Проведений аналіз літературних джерел щодо еволюції поняття well-being дозволив нам виокремити наступні періоди стратегічного розвитку «добробуту» (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Ретроспектива розвитку поняття well-being у наукових дослідженнях

Етапи	Характеристика, основні положення
<i>Етап I</i> філософські витoki «доброго життя»	Ідеї «добробуту» були у центрі філософських роздумів ще в давньогрецькій філософії. Питання про те, що робить життя добрим або щасливим, ставили ще Елліни. Сучасне поняття well-being в давньогрецькій філософії розглядалося як «гармонійне, повноцінне життя» [51]. У Стародавній Греції та Римі такі філософи, як Аристотель, наголошували на важливості розумової діяльності та етичної поведінки для досягнення щастя [3, С.102].
<i>Етап II</i> Середньовіччя та Новий час	У середньовічних і ранньомодерних працях поняття добробуту часто поєднувалося з доброчинністю, духовним розвитком та етичними імперативами [51]. Перші спроби визначення сутності та умов зростання суспільного добробуту було здійснено А. Смітом, Д. Рікардо. Так, А Сміт у праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» (1776 р.) досліджував залежність добробуту від продуктивності суспільної праці та його співвідношення з потребами споживачів [9, С.3].
<i>Етап III</i> XIX – поч. XX ст.	У класичній та неокласичній економічній думці фокус спочатку був на добробуті як на рівні матеріальних благ та доходу, але згодом поступово розширювався до «якості життя» людини в суспільстві. «Теоретичні розробки Г. Беккера, Дж. Гелбрейта, С. Роузфілда, А. Сена, Р. Солоу, Дж. Стігліца, Ф. Фукуями та інших, в яких здійснено аналіз теоретико-методологічних основ ідентифікації національного

	добробуту і його ролі в економічному розвитку, свідчать про формування концептуально нових підходів до дослідження
--	--

Продовження таблиці 1.1

	національного добробуту в рамках нової інституційної еволюційно-циклічної інформаційно-інноваційної парадигми» [9, С.6].
<i>Етап IV</i> Середина XX ст.	У 1948 р. ВООЗ дала нову якісну дефініцію здоров'я: стан повного фізичного, психічного та соціального благополуччя, а не лише відсутність хвороб [51]. Це було одне з перших офіційних визначень, що пов'язували здоров'я з well-being як ширшим станом життєвого благополуччя.
<i>Етап V</i> 1960 – кін 1990 рр.	Суттєво розвинулось поняття суб'єктивного благополуччя, як того, що люди усвідомлено оцінюють своє життя, емоції й задоволеність ним. Проводиться «аналіз теоретико-методологічних основ ідентифікації національного добробуту і його ролі в економічному розвитку, свідчать про формування концептуально нових підходів до дослідження національного добробуту в рамках нової інституційної еволюційно-циклічної інформаційно-інноваційної парадигми» [3, С.6]
<i>Етап VI</i> Сучасний етап – інтеграція дисциплін і багатовимірність	Сучасні підходи розглядають well-being як комплексне, багатовимірне явище, яке включає фізичне, психічне, емоційне, соціальне благополуччя; об'єктивні показники (здоров'я, безпека, доходи), суб'єктивні оцінки якості життя та щастя. «Більшість сучасних авторів орієнтуються на три концептуальні вектори, які на початку XXI століття сприяють зміні теорії добробуту: розширення досліджуваного кола потреб людини; виокремлення внеску життєдіяльної компоненти в підвищення добробуту людей; орієнтація стратегії підвищення національного добробуту і подолання бідності...» [9, С.6]

Слід зазначити, що з проаналізованих літературних джерел добре видно, що не існує єдиного загально прийнятого визначення, оскільки це поняття спирається як на об'єктивні умови життя, так і на свідоме сприйняття людини власної якості життя. Таким чином, у широкому розумінні well-being розглядається як міждисциплінарна конструкція, яка охоплює психологічні, соціальні, економічні та навіть екологічні аспекти.

Well-being є складовою сучасної системи управління персоналом і відображає загальний рівень сприятливості організаційного середовища для забезпечення фізичного, психологічного, соціального та професійного благополуччя працівників. Даний підхід базується на розумінні того, що

ефективність діяльності організації значною мірою залежить не лише від економічних ресурсів, а й від стану людського капіталу, рівня задоволеності працівників працею та умовами професійної діяльності. Well-being охоплює систему управлінських, соціальних і психологічних заходів, спрямованих на створення безпечного, комфортного та підтримуючого робочого середовища. Його основною метою є забезпечення балансу між інтересами працівника та організації, підвищення рівня мотивації персоналу, зниження професійного вигорання та формування стійкості працівників до стресових факторів.

У сучасних наукових підходах організаційний well-being розглядається як багатовимірна категорія, що включає фізичне благополуччя (безпека праці, умови праці, охорона здоров'я), психологічне благополуччя (емоційний стан, стресостійкість, підтримка), соціальне благополуччя (комунікація, взаємини у колективі, корпоративна культура), професійне благополуччя (розвиток, кар'єрне зростання, залученість), фінансове благополуччя (рівень доходу, стабільність оплати праці, мотивація) [12].

Також відзначимо, що well-being тісно пов'язаний із корпоративною культурою та стилем управління. Підприємства, які впроваджують well-being-стратегії, формують більш сприятливий психологічний клімат, підвищують рівень довіри між працівниками та керівництвом і забезпечують вищий рівень лояльності персоналу. У результаті це позитивно впливає на продуктивність праці, якість виконання робіт та конкурентоспроможність організації. В умовах кризових ситуацій та воєнного стану, коли працівники зазнають підвищеного фізичного та психологічного навантаження well-being стає не лише інструментом мотивації персоналу, а й важливим фактором підтримки працездатності, адаптивності та стійкості організації до зовнішніх викликів.

Отже, сьогодні концепція well-being включає соціальні зв'язки, фінансову стабільність, здоров'я, професійну реалізацію і сприятливе середовище (рис.1.2).

Напрямок здоров'я включає надання можливостей онлайн роботи поряд з офлайн, коучинг, гігієну зору, спорт, трекери настрою. Напрямок професійної реалізації складається з роботи з внутрішнім кар'єрним консультантом, програми ротацій і бенчмаркінгу, корпоративного навчання і доступу до освітніх онлайн-платформ.

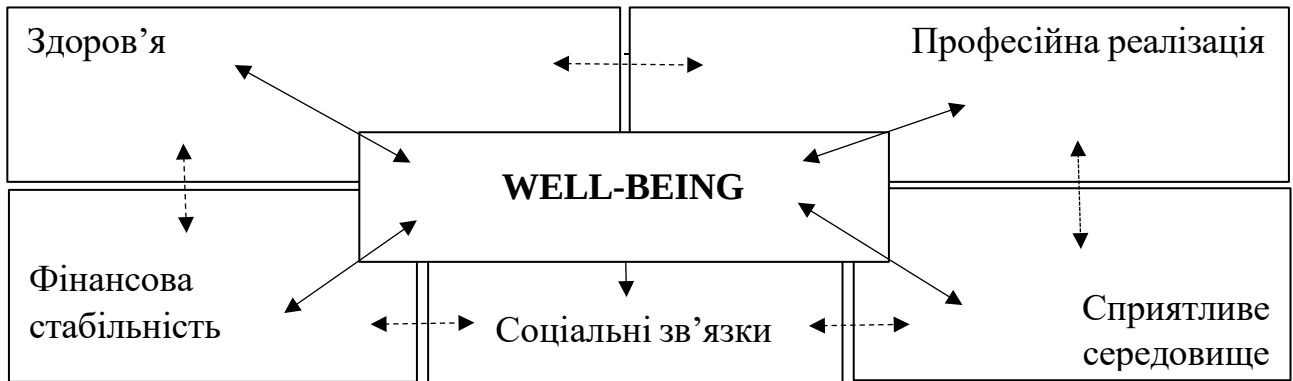


Рисунок 1.2 – Основи стратегії well-being для бізнесу

Джерело: розроблено автором на основі [11]

Напрямок фінансової стабільності передбачає ефективне управління особистими фінансами, консультації експертів тощо. Напрямок соціальних зв'язків включає корпоративний нетворкінг, тематичні і корпоративні об'єднання та ін. Сприятливе середовище включає ергономічний і комфортний офіс з усіма необхідними кімнатними, відділами тощо.

Таким чином, well-being є багаторівневою інтегрованою системою, у якій зміни на одному рівні здатні спричиняти трансформації на інших. Саме тому сучасні підходи до управління well-being передбачають комплексний міждисциплінарний підхід, що поєднує економічні, психологічні, соціальні та управлінські аспекти.

1.2. Моделі та складові стратегії well-being працівників

Well-being працівників - це багатовимірний концепт, що включає як психологічні емоційні аспекти, так і кар'єрні, соціальні, фізичні та фінансові виміри [49].

Академічні дослідники мають великий інтерес до добробуту працівників, і безліч літературних джерел аналізують добробут працівників з точки зору концептуальної теорії або емпіричних досліджень. В останні роки добробут працівників не лише підкреслюється в галузі психології та організаційної поведінки, але й перетинається з різноманітними дисциплінами, включаючи економіку, соціологію та інформатику.

Велика кількість наукових джерел зазвичай використовує задоволеність роботою для вимірювання добробуту працівників на робочому місці, що є упередженням. Так само, як суб'єктивне благополуччя (SWB) включає загальне задоволення життям, позитивні та негативні емоції.

Підвищення рівня реалізації благополуччя працівників організації є її стратегічним завданням, тобто організація має розробляти стратегію well-being як складову стратегії управління людськими ресурсами.

Ми вважаємо, що стратегічні напрями щодо добробуту працівників мають включати такі компоненти, як задоволення роботою, задоволення життям, позитивні та негативні емоції [14]. Варто мати на увазі наступне:

по-перше, поняття благополуччя працівників значною мірою неоднозначно, також існують розбіжності щодо таких аспектів благополуччя працівників, як якість робочого життя, якість життя, пов'язана з роботою, благополуччя на робочому місці, психічне здоров'я працівників тощо. Таким чином, концепцію благополуччя працівників можна назвати динамічною та багатовимірною;

по-друге, задоволеність роботою включає ступінь задоволення від роботи та почуття, пов'язані з роботою. Є дискусійним використання щастя для вимірювання загального благополуччя на роботі за показником задоволення від роботи. Задоволеність роботою може бути ефективним предиктором продуктивності, тоді як благополуччя працівників пом'якшує цей ефект. Таким чином, вимірювати добробут працівників лише за рівнем задоволеності роботою є, на наш погляд, фрагментарним;

по-третє, задоволеність роботою, задоволеність життям, позитивні та негативні емоції взаємопов'язані. Інтегрована модель показує, що задоволеність роботою суттєво пов'язана із задоволеністю життям [44], тоді як позитивні та негативні емоції змінюються з часом і допомагають передбачити задоволеність учасників роботою того дня [44].

Варто відзначити, що сучасні моделі поєднують суб'єктивні оцінки працівників (задоволення, щастя) з об'єктивними факторами робочого середовища (робочі умови, соціальна підтримка, корпоративна культура) [31]. У практиці HR-менеджменту ці моделі використовуються для побудови стратегії well-being, що підвищує залученість, продуктивність і лояльність персоналу.

Отже, перша модель – модель стратегії благополуччя працівників, запропонована Пейджем і Бродріком (Kirsten M. Page та Dianne A. Vella-Brodrick), представлена у їх науковій праці, є інтегративним підходом до розуміння добробуту працівників у контексті організаційної психології та позитивної психології. Модель спрямована на систематизацію теоретичних і прикладних підходів до well-being працівників та подолання фрагментарності попередніх концепцій. Основною ідеєю моделі є твердження про те, що благополуччя працівників має багатовимірну природу та формується на перетині: загального суб'єктивного благополуччя особистості; психологічного функціонування; специфічного досвіду працівника у робочому середовищі. Автори наголошують, що well-being працівників не можна зводити лише до

задоволеності роботою або відсутності професійного вигорання. Натомість воно є комплексною конструкцією, що включає як гедонічні (емоційні), так і евдемонічні (смісло життєві, функціональні) аспекти.

Стратегічними компонентами, які входять до даної моделі є:

1) Суб'єктивне благополуччя (Subjective Well-Being). Цей компонент охоплює позитивні та негативні афекти; загальну задоволеність життям. Він відображає гедонічний вимір благополуччя, тобто емоційний досвід людини та її когнітивну оцінку власного життя.

2) Психологічне благополуччя (Psychological Well-Being). Цей компонент ґрунтується на евдемонічній традиції та включає відчуття особистісного зростання, автономію, самоприйняття, наявність життєвих цілей, відчуття компетентності та сенсу. Психологічне благополуччя відображає якість функціонування особистості, її здатність реалізовувати свій потенціал.

3) Благополуччя на робочому місці (Workplace Well-Being). Це специфічний компонент, який пов'язаний безпосередньо з професійною діяльністю. Він включає задоволеність роботою, позитивний досвід взаємодії з колегами, організаційну підтримку, залученість до роботи, відповідність роботи особистим цінностям.

Також, робоче середовище може як посилювати, так і підривати загальне благополуччя особистості. Well-being працівника не є статичним показником; він змінюється залежно від організаційного клімату, стилю керівництва, соціальної підтримки та особистісних ресурсів. Суб'єктивне, психологічне та робоче благополуччя взаємно впливають одне на одного.

У межах такої стратегічної програми well-being працівників визначається як інтегрований стан позитивного функціонування особистості, що включає емоційне благополуччя, психологічну реалізацію та позитивний досвід у професійній діяльності. Таким чином, благополуччя працівників розглядається

не лише як фактор підвищення продуктивності, а як самостійна цінність організації, що сприяє сталому розвитку та довгостроковій ефективності.

Модель Gallup є прикладною концепцією оцінювання та розвитку благополуччя людини, зокрема працівників організацій. Вона була розроблена на основі багаторічних міжнародних досліджень і представлена у книзі Рат і Хартера [41]. Well-being визначається як сукупність взаємопов'язаних сфер життя, які визначають якість щоденного функціонування людини. На відміну від вузького розуміння благополуччя як задоволеності роботою чи рівня доходу, модель підкреслює системність і цілісність життєвого досвіду. Ключова стратегічна ідея полягає в тому, що високий рівень благополуччя можливий лише за умови гармонійного розвитку кількох базових життєвих доменів. Дефіцит в одній сфері здатен негативно впливати на інші.

Дана модель включає п'ять стратегічних напрямів:

1) Професійне благополуччя (Career Well-Being), відображає задоволеність роботою, відчуття сенсу професійної діяльності, можливості розвитку, щоденну залученість до виконуваних завдань. Американська аналітична і консалтингова компанія Gallup наголошує, що важливим є не лише зайнятість як така, а відчуття, що людина «робить те, що любить».

2) Соціальне благополуччя (Social Well-Being) включає якість міжособистісних стосунків, наявність підтримки, довіру у професійному й особистому середовищі. Соціальні зв'язки розглядаються як ключовий буфер проти стресу та фактор стійкості.

3) Фінансове благополуччя (Financial Well-Being) охоплює відчуття фінансової безпеки, здатність управляти доходами, контроль над матеріальними ресурсами. Йдеться не стільки про рівень доходу, скільки про суб'єктивне відчуття стабільності та впевненості.

4) Фізичне благополуччя (Physical Well-Being) передбачає стан здоров'я, рівень енергії; здорові звички; баланс праці та відпочинку. Фізичне здоров'я в

моделі розглядається як ресурс, що підтримує продуктивність і психологічну стійкість.

5) Благополуччя спільноти (Community Well-Being) включає відчуття належності до громади, участь у суспільному житті, довіру до соціального середовища. Цей компонент підкреслює, що благополуччя має соціально-контекстуальний характер і виходить за межі організації.

Отже, модель базується на масштабних міжнародних дослідженнях та аналітиці Gallup, що охоплюють різні країни й культурні контексти. Стратегія благополуччя розглядається як інтегрована система взаємопов'язаних сфер життя, а не ізольований психологічний стан. Погіршення однієї складової (наприклад, фінансової) може знижувати рівень соціального чи професійного благополуччя. Модель використовується не лише для вимірювання, а й для розробки програм підтримки персоналу, корпоративних стратегій та політик управління людським капіталом. Сам well-being розглядається як інструмент запобігання професійному вигоранню, плинності кадрів та зниженню продуктивності.

У контексті управління персоналом модель Gallup інтегрує індивідуальні та організаційні аспекти благополуччя; слугує основою для програм employee engagement; пов'язує рівень благополуччя з продуктивністю, лояльністю та ефективністю; і дозволяє оцінювати стан персоналу за допомогою стандартизованих опитувальників. Таким чином, Gallup Well-Being Framework є прикладною багатовимірною моделлю, що розглядає благополуччя працівника як результат гармонійного розвитку професійної, соціальної, фінансової, фізичної та громадянської сфер життя.

Ще один стратегічний підхід щодо благополуччя працівників сформувався в межах організаційної психології та досліджень праці як відповідь на редукціоністські підходи, що зводили well-being лише до задоволеності роботою або відсутності професійного вигорання. У сучасній науці well-being

працівник розглядається як комплексна, багатовимірна людина, що інтегрує психологічні, фізичні та соціальні аспекти функціонування особистості в умовах професійної діяльності.

В даній моделі благополуччя є кілька автономних, але взаємопов'язаних вимірів, враховуються як емоційні стани (позитивні/негативні афекти), так і якість особистісного функціонування. Рівень благополуччя визначається не лише індивідуальними ресурсами, а й організаційним середовищем. Також благополуччя змінюється залежно від умов праці, навантаження, стилю управління та соціальної підтримки. Таким чином, модель відображає перехід від вузького показника «задоволеності роботою» до системного аналізу стану працівника.

В більшості емпіричних дослідженнях модель багатовимірних розмірів благополуччя працівників містить такі стратегічні виміри:

1) Психологічний вимір, який включає позитивні та негативні емоції, задоволеність роботою, відчуття сенсу діяльності, професійну самоефективність, рівень залученості. Ця складова відображає внутрішній суб'єктивний досвід працівника;

2) Фізичний вимір, що складається зі стану здоров'я, рівня енергії, фізичного навантаження, впливу умов праці на самопочуття. Фізичне благополуччя розглядається як ресурс продуктивності та професійної стійкості;

3) Соціальний вимір передбачає якість міжособистісних відносин, рівень довіри в колективі, підтримку з боку керівництва, організаційний клімат. Соціальна складова виступає буфером стресу та чинником формування психологічної безпеки;

4) Професійно-організаційний вимір включає умови праці, можливості кар'єрного розвитку, справедливість винагороди, баланс між роботою та особистим життям. Цей вимір підкреслює вплив структурних характеристик організації на стан працівника.

Отже, у межах багатовимірного підходу well-being працівників трактується як інтегрований стан позитивного функціонування працівника, що формується під впливом психологічних, фізичних, соціальних та організаційних чинників. Благополуччя розглядається не як окремий показник, а як система взаємопов'язаних компонентів, кожен із яких може виступати як ресурс або як фактор ризику.

Модель благополуччя на робочому місці (workplace well-being) є інтегративним науково-практичним підходом, що розглядає добробут працівника як результат взаємодії індивідуальних ресурсів та організаційного середовища. Вона враховує благополуччя, що включає психологічні, фізичні та соціальні виміри [44]. Рівень благополуччя залежить від умов праці, стилю керівництва, культури організації [22]. Підтримка well-being розглядається як засіб запобігання стресу, вигоранню та плинності кадрів.

Ця модель зосереджує увагу на таких стратегічних складових:

- 1) Психологічне благополуччя – задоволеність роботою, позитивні та негативні емоції, відчуття сенсу діяльності, професійна залученість (work engagement);
- 2) Фізичне благополуччя – стан здоров'я, рівень енергії, безпечність умов праці, баланс між роботою та відпочинком;
- 3) Соціальне благополуччя – якість взаємин у колективі, підтримка з боку керівництва, довіра та психологічна безпека;
- 4) Організаційне благополуччя – справедливість винагороди, можливості професійного розвитку, автономія в роботі, відповідність роботи цінностям працівника.

Слід зазначити, що модель благополуччя на робочому місці має значення для розробки HR-стратегій, формування програм корпоративного здоров'я, управління залученістю персоналу, зниження професійного вигорання, підвищення продуктивності та організаційної лояльності. Дослідження

підтверджують зв'язок між високим рівнем well-being на робочому місці і кращими організаційними результатами [22; 41].

В українському науковому дискурсі концепція well-being працівників формується в межах теорії управління персоналом, соціальної економіки та організаційної психології. Вона розглядається як інтегрована HR-модель підтримки фізичного, психологічного, соціального та економічного добробуту працівників, що безпосередньо впливає на продуктивність, залученість і стійкість організації. Дослідження українських учених трактують well-being як складову сучасної HR-стратегії, що поєднує соціальну відповідальність бізнесу та інструменти управління людським капіталом [7].

У більшості українських досліджень виділяються такі стратегічні елементи:

- 1) Фізичне благополуччя, що включає безпечні умови праці, охорона праці, медичне страхування, профілактика професійних захворювань;
- 2) Психологічне (емоційне) благополуччя – психологічна підтримка працівників, профілактика професійного вигорання, формування позитивного організаційного клімату, управління стресом;
- 3) Соціальне благополуччя, яке складається з якості комунікацій, командної взаємодії, довіри до керівництва, корпоративної культури підтримки;
- 4) Фінансове благополуччя – конкурентна та справедлива система оплати праці, соціальні гарантії, матеріальні стимули;
- 5) Кар'єрне та професійне благополуччя – можливості професійного розвитку, навчання та підвищення кваліфікації, планування кар'єри, залученість до управлінських процесів.

Ми дотримуємось української HR-концепції well-being працівників, яка визначається як інтегрований стан задоволеності працівника умовами праці, можливостями професійної реалізації та рівнем соціально-економічної захищеності, що забезпечує його ефективне функціонування та розвиток

організації. На відміну від суто психологічних моделей, український підхід робить акцент на соціально-економічних умовах праці, що зумовлено специфікою трансформаційної економіки та необхідністю підвищення соціальної стабільності.

Порівняльна таблиця усіх описаних п'яти моделей наведена у таблиці 1.2. Переваги і обмеження кожної моделі наведені у Додатку А.

Таблиця 1.2 – Порівняльна таблиця основних моделей well-being

Моделі well-being	Основні складові	Фокус	Застосовність до будівельної сфери
Модель Пейджа і Бродрика (Page & Vella-Brodrick Model) [40]	Суб'єктивне, психологічне, робоче благополуччя	Комплексне поєднання суб'єктивного відчуття щастя та об'єктивних умов життя людини	У будівельній сфері модель є актуальною через високий рівень фізичного навантаження, стресу та професійних ризиків. Дає можливість оцінювати не лише безпеку праці, а й психологічний стан працівників, рівень вигорання та соціальну підтримку в командах
Структурний добробут Gallup (Gallup Well-being Framework) [28]	Кар'єра, соціальність, фінанси, фізичний стан, спільнота	Досягнення життєвого балансу через гармонізацію ключових сфер життя людини	Особливо ефективна для HR-менеджменту будівельних компаній, оскільки дозволяє аналізувати професійне задоволення працівників, рівень фінансової стабільності та командної взаємодії на будівельних об'єктах
Модель багатовимірного підходу (багатовимірних розмірів) [49]	Фізичне, соціальне, психологічне	Розгляд well-being як інтегрованої системи взаємопов'язаних аспектів життя	У будівництві модель дозволяє комплексно оцінювати людський капітал, враховуючи специфіку важких умов праці, високого травматизму, потребу в психологічній стійкості та підтримці мотивації персоналу
Модель благополуччя на робочому місці [54]	Безпека, зростання, спільнота, баланс, оцінка праці	Формування здорового та продуктивного робочого середовища	Має високу практичну значущість для будівельної галузі, де критично важливими є питання охорони праці, профілактики професійного вигорання, зниження плинності кадрів та підтримки командної ефективності
Українська HR-концепція [7]	Фізичне, психологічне, соціальне, кар'єрне, фінансове	Адаптація міжнародних підходів well-being до умов українського ринку праці та кризових викликів	Особливо актуальна для будівельної сфери України в умовах воєнного часу, дефіциту кадрів та підвищеного психоемоційного навантаження. Орієнтована на підтримку стійкості персоналу, адаптацію працівників та збереження продуктивності

Основні висновки по кожній моделі наведені у табл.1.3.

В умовах воєнного та посткризового розвитку особливого значення набувають програми психологічної підтримки та забезпечення безпеки працівників.

Таблиця 1.3 – Авторський висновок про релевантність кожного підходу

Моделей well-being	Авторський висновок	Застосовність до до ТОВ «ЮЛІТ ТМ»
Модель Пейджа і Бродріка [41]	На нашу думку, модель Пейджа і Бродрік доводить, що стійкий добробут персоналу можливий лише за умови синергії між особистим щастям людини, її відчуттям самореалізації та позитивним досвідом у межах професійної діяльності. Вона підкреслює, що організація не може ігнорувати внутрішній психологічний стан працівника, оскільки саме він є фундаментом для ефективної робочої продуктивності та довгострокової лояльності.	Може бути використана для оцінювання психоемоційного стану працівників будівельних бригад, рівня професійного стресу та забезпечення балансу між роботою й особистим життям.
Структурний добробут Gallup [28]	Модель Gallup демонструє, що висока якість життя досягається лише через баланс усіх п'яти сфер. Вона підкреслює, що ці компоненти не можуть існувати ізольовано: наприклад, професійний успіх не принесе довгострокового задоволення, якщо він супроводжується ізоляцією в соціумі чи проблемами зі здоров'ям. Ця модель є інструментом для організацій, що прагне максимізувати ефективність працівників, дбаючи не лише про їхні професійні досягнення, а й про їхній цілісний життєвий баланс поза роботою.	Модель доцільно застосовувати для підвищення залученості персоналу, формування стабільної системи мотивації та розвитку командної взаємодії. Особливу роль відіграє фінансовий добробут працівників і створення можливостей професійного розвитку в будівельній сфері.
Модель багатовимірн ого підходу (багатовимірн их розмірів) [49]	Ця модель, на нашу думку, стверджує, що добробут не може бути зведений до одного показника (наприклад, доходів чи здоров'я), а є результатом динамічного балансу між біологічними потребами, ментальним здоров'ям та якістю соціальних відносин. Її головна цінність полягає в усвідомленні того, що ігнорування будь-якого з цих трьох рівнів неминуче призводить до розбалансування стану людини, тому ефективні стратегії управління мають бути комплексними та охоплювати всі сфери життєдіяльності особистості.	Модель дозволяє реалізувати комплексний підхід до HR-управління, враховуючи фізичні ризики будівельної діяльності, потребу в психологічній стійкості працівників та необхідність підтримки професійної мотивації персоналу.

Продовження таблиці 1.3

Модель благополуччя на робочому місці [54]	Ця модель зміщує фокус з індивідуального зусилля працівника на відповідальність роботодавця у побудові підтримуючої екосистеми. Вона доводить, що благополуччя персоналу — це не випадковий стан, а керований процес: забезпечуючи людині відчуття безпеки, можливості для зростання та справедливе визнання, організація не лише підвищує залученість, але й формує фундамент для сталого успіху бізнесу в довгостроковій перспективі.	Для ТОВ «ІОЛІТ ТМ» ця модель є найбільш практично орієнтованою, оскільки будівельна діяльність потребує високого рівня охорони праці, контролю професійних ризиків, профілактики вигорання та підтримки командної ефективності на будівельних об'єктах
Українська HR-концепція [7]	Ця модель відображає трансформацію українського HR-менеджменту в бік гуманоцентризму та комплексної турботи про працівника. Вона доводить, що в умовах високої турбулентності українського ринку праці, ефективність організації прямо залежить від здатності компанії стати для працівника не просто джерелом доходу, а надійною опорою в усіх аспектах його життя, забезпечуючи матеріальну стабільність, професійну реалізацію та емоційну підтримку.	Для ТОВ «ІОЛІТ ТМ» модель є особливо актуальною в умовах сучасних економічних і безпекових викликів.

Тому, вибір української HR-концепції well-being для будівельної компанії ТОВ «ІОЛІТ ТМ» є обґрунтованим з огляду на специфіку функціонування малого будівельного бізнесу, особливості організації праці та сучасні соціально-економічні умови в Україні. На відміну від універсальних міжнародних моделей, українська HR-концепція well-being є більш адаптованою до реалій вітчизняного ринку праці, обмежених ресурсів підприємств та підвищених ризиків, характерних для будівельної галузі. Таким чином, українська HR-концепція well-being найбільш повно відповідає специфіці малого будівельного бізнесу, оскільки поєднує практичність, адаптивність та орієнтацію на базові потреби працівників. Її використання в діяльності ТОВ «ІОЛІТ ТМ» сприятиме підвищенню рівня безпеки праці, зниженню професійного вигорання, зміцненню лояльності персоналу та забезпеченню стабільності функціонування підприємства.

1.3. Методика дослідження стратегії well-being в організації

Враховуючи наявність різних моделей і підходів до дослідження стратегії well-being в організації слід зазначити, що вона ґрунтується на міждисциплінарній методології та поєднує підходи організаційної психології, управління персоналом, соціології праці та економіки. Стратегія благополуччя працівників розглядається як багатовимірний, динамічний і контекстуально зумовлений феномен, що потребує комплексних методів вимірювання.

У сучасних умовах трансформації ринку праці, цифровізації, зростання інтенсивності праці та невизначеності соціально-економічного середовища проблема благополуччя працівників набуває стратегічного значення. За рекомендаціями ВООЗ, психічне здоров'я та добробут працівників є пріоритетом глобальної політики охорони праці. Підвищення рівня стресу, інформаційне перевантаження та нестабільність робочих умов зумовлюють необхідність системного вимірювання та моніторингу стану працівників. ВООЗ зазначає, що дослідження well-being в організації має ґрунтуватися на принципах добровільності участі, конфіденційності; анонімності даних та використання результатів з метою розвитку, а не контролю. Результати дослідження мають використовуватися для покращення умов праці.

Сучасна HR-практика переходить від адміністративного управління людськими ресурсами до ефективної стратегії управління людським капіталом. У цьому контексті благополуччя працівників розглядається як стратегічний ресурс організації. Дослідження показують, що високий рівень well-being корелює з підвищенням продуктивності, зниженням плинності кадрів, зростанням залученості та зменшенням професійного вигорання.

Сучасні моделі (зокрема, модель Пейджа та Бродріка) доводять, що стратегії благополуччя включає психологічні, соціальні та професійні складові.

Через складність і багатокомпонентність феномену його неможливо адекватно оцінити без чітко визначеної методології. Методологічно обґрунтований підхід дозволяє чітко операціоналізувати поняття well-being, визначити релевантні індикатори, і забезпечити валідність і надійність вимірювання.

У сучасній науці методологія дослідження well-being в організації являє собою системний процес вимірювання, аналізу та інтерпретації психологічних, соціальних і організаційних чинників благополуччя працівників із використанням кількісних, якісних або змішаних методів. Такий підхід дозволяє розглядати well-being не лише як індивідуальний стан, а як стратегічний показник якості організаційного середовища.

Отже, методика дослідження стратегії well-being в організації базується на таких ключових положеннях:

по-перше, багатовимірність. Well-being охоплює психологічні, емоційні, фізичні, соціальні та організаційні виміри [26];

по-друге, інтеграція гедонічного та еудемонічного підходів. У дослідженнях поєднується вимірювання суб'єктивного благополуччя (емоції, задоволеність) та психологічного благополуччя (сенси, самореалізація, автономія);

по-третє, контекстуальність. Благополуччя працівника формується у взаємодії з організаційним середовищем (умови праці, стиль керівництва, культура);

по-четверте, динамічний характер. Well-being розглядається як змінний стан, чутливий до організаційних змін і управлінських практик.

Методологія дослідження передбачає аналіз благополуччя на кількох рівнях [22]:

– індивідуальний рівень — суб'єктивні переживання, емоційний стан, задоволеність роботою;

- груповий рівень — соціальні відносини, командна взаємодія, підтримка;
- організаційний рівень — умови праці, стиль управління, корпоративна культура, HR-політики.

Такий багаторівневий підхід відповідає сучасним моделям організаційної психології. Найпоширенішим є використання стандартизованих опитувальників, які дозволяють вимірювати різні компоненти благополуччя. До найвідоміших інструментів належать:

- оцінка позитивних і негативних емоцій на роботі (Job-related Affective Well-Being Scale, JAWS);
- вимірювання евдемонічного благополуччя (Psychological Well-Being Scales, модель К. Ріфф);
- оцінка залученості до роботи (Work Engagement Scale, UWES);
- індекс Gallup (Gallup Well-Being Index), розроблений аналітичною компанією Gallup, що вимірює професійне, соціальне, фінансове та фізичне благополуччя.

Інструмент «Оцінки позитивних і негативних емоцій» на роботі належить до групи психодіагностичних методик, спрямованих на вимірювання афективного компоненту благополуччя працівника [27]. Інструмент «Вимірювання евдемонічного благополуччя» ґрунтується на теоретичному підході, що трактує благополуччя не як сукупність позитивних емоцій, а як стан повноцінного функціонування особистості, реалізації її потенціалу та наявності життєвого сенсу. Інструмент «Оцінка залученості до роботи» спрямований на вимірювання позитивного, стійкого мотиваційно-емоційного стану працівника, що характеризується високим рівнем енергії, відданості справі та зануреності в робочий процес. Інструмент «Індекс Gallup» є комплексним аналітичним інструментом, розробленим компанією Gallup для оцінювання рівня залученості,

задоволеності та загального стану працівників у межах організації. Загалом, кількісні методи дозволяють здійснювати статистичний аналіз і порівняння між підрозділами або організаціями. Таким чином використання цих інструментів дозволяє проводити порівняльний аналіз, виявляти статистичні зв'язки між well-being та ефективністю, здійснювати моніторинг змін у часі.

Разом з кількісними методами використовують і якісні оцінки. Якісні методи застосовуються для глибшого розуміння суб'єктивного досвіду працівників і включають напівструктуровані інтерв'ю, інтерв'ю у різних фокус-групах, аналіз наративів і кейсів, етнографічні спостереження. Такий підхід дозволяє виявити організаційні фактори, які не фіксуються анкетами, інтерпретувати результати кількісних вимірювань та адаптувати well-being програми до конкретного контексту. Якісні методи дозволяють виявити приховані чинники, що впливають на well-being, але не завжди фіксуються в анкетах [25].

Сучасні дослідження дедалі частіше застосовують змішаний (комбінований) метод, який поєднує кількісні та якісні методи. Це підвищує валідність результатів і відповідає рекомендаціям сучасної методології соціальних досліджень [41]. Проаналізувавши теоретичні підходи до методики дослідження стратегії well-being на підприємстві пропонуємо для ТОВ «ІОЛІТ ТМ» авторську схему дослідження, яка має поєднувати діагностику поточного стану (анкетування) з аналізом управлінського контексту (стратегія) (рис.1.3).

Вибір авторської анкети замість стандартизованих інструментів (JAWS, UWES, Gallup Q12) для дослідження well-being у ТОВ «ІОЛІТ ТМ» є на наш погляд методологічно обґрунтованим з огляду на специфіку малого будівельного підприємства, обмежені ресурси та потребу в адаптації інструментарію до реальних умов праці.

По-перше, стандартизовані методики JAWS (Job Affective Well-Being Scale), UWES (Utrecht Work Engagement Scale) та Gallup Q12 розроблені

переважно для великих організацій із формалізованими HR-системами та стабільними умовами зайнятості. У випадку малого будівельного бізнесу, такого як ТОВ «ІОЛІТ ТМ», структура зайнятості є більш гнучкою, часто неформалізованою, з високою часткою польових робіт, сезонності та змінних бригад. Це знижує точність застосування уніфікованих шкал, які не враховують специфіку будівельного середовища.

По-друге, авторська анкета дозволяє адаптувати зміст запитань до реальних умов будівельної діяльності. У ній можна врахувати такі специфічні фактори, як фізичне навантаження, умови праці на будівельному майданчику, вплив погодних умов, ризики травматизму, нерівномірність завантаження та сезонні коливання доходів.

По-третє, для малого підприємства критично важливою є простота та швидкість збору даних. Gallup Q12 та UWES потребують певного рівня методологічної підготовки, інтерпретації результатів і часто орієнтовані на регулярні організаційні дослідження. Авторська анкета, натомість, може бути скороченою, інтуїтивно зрозумілою для працівників будівельної сфери, які не завжди мають звичку до участі в опитуваннях.

По-четверте, використання авторської анкети забезпечує гнучкість у контексті кризових умов, характерних для України. У ситуаціях нестабільності (економічної або безпекової) підприємство може оперативно змінювати блоки запитань, додаючи актуальні аспекти — наприклад, психологічну стійкість, рівень стресу тощо.

По-п'яте, авторська анкета є економічно доцільною для малого бізнесу. Вона не потребує ліцензій, складного програмного забезпечення або залучення зовнішніх консультантів, що особливо важливо для підприємств із обмеженим бюджетом HR-функції.

Отже, вибір авторської анкети для ТОВ «ІОЛІТ ТМ» зумовлений її практичністю, адаптивністю до будівельної специфіки, простотою використання

та можливістю врахування локальних соціально-економічних умов. Це забезпечує більш релевантне вимірювання well-being працівників у порівнянні зі стандартизованими, але менш гнучкими міжнародними шкалами.

Таким чином, пропонуємо систему оцінки та модернізації Well-being стратегії на підприємстві представити як трирівневий процес:

Рівень 1: Аналітично-стратегічний (Вертикаль управління). Метою є аналіз існуючої well-being стратегії ТОВ «ІОЛІТ ТМ». Використовуються такі інструменти, як контент-аналіз внутрішніх документів (HR-політика, соціальний пакет, положення про мотивацію), глибинні інтерв'ю з HR-директором та керівництвом (для виявлення цілей та бачення стратегії). Отримуємо матрицю «Деклароване – Реальне» (що компанія декларує у своїй стратегії щодо добробуту і чи відповідає це поточним запитам).

Рівень 2: Діагностичний (Вертикаль персоналу). Метою є збір та обробка даних за «Українською HR-концепцією». Розроблюємо анкети на основі 5 вимірів (фізичне, психологічне, соціальне, кар'єрне, фінансове). Використовуємо шкали Лайкерта (від 1 до 5) для оцінки задоволеності працівників ТОВ «ІОЛІТ ТМ» кожним компонентом. Первинна обробка анкет передбачатиме розрахунок середньозважених показників (середнє значення за кожним із 5 вимірів).

Проводимо порівняльний аналіз – кореляція між рівнем задоволеності за анкетами та існуючими інструментами компанії (наприклад, чи впливає наявність фінансового бонусу на рівень задоволеності «фінансовим благополуччям»). Використовуємо статистичний метод – коефіцієнт варіації (для визначення того, які сфери є найбільш стабільними, а які найбільш проблемними).

Рівень 3: Синтетичний (Висновки та вдосконалення). Передбачає розробку рекомендацій на основі накладання даних анкетування на аналіз стратегії. Визначення «розривів благополуччя», де очікування працівників ТОВ «ІОЛІТ ТМ» не збігаються з інструментами компанії. У результаті сформуємо

проект удосконалення Well-being стратегії (конкретні заходи для ТОВ «ІОЛІТ ТМ»).

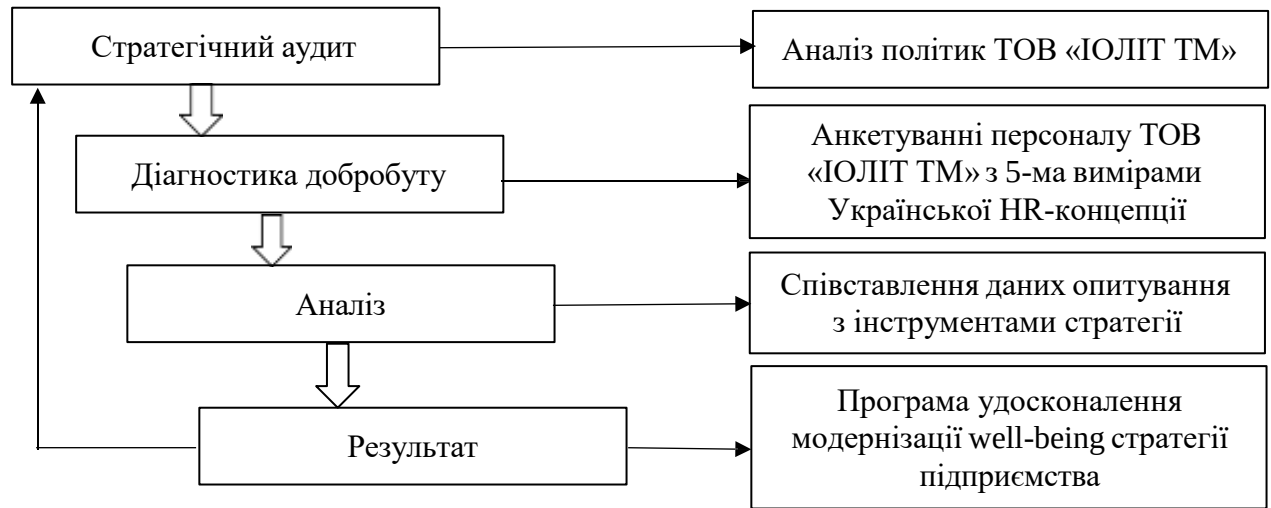


Рисунок 1.3 – Методологічний підхід до дослідження well-being стратегії ТОВ «ІОЛІТ ТМ»

Операційний опис методики: вибірка (42 особи), анонімне анкетування, шкала Лайкерта 1–5, метод обробки – середньозважені показники

Джерело: розроблено автором самостійно

Отже, враховуємо особливості будівельної галузі, багатовимірність у методології і бізнес-результат. Well-being стратегія на нашу думку це цілеспрямована модель управління добробутом працівників, яка трансформує традиційні заходи з охорони праці у багатовимірну систему піклування. Well-being стратегія для будівельного малого та середнього бізнесу це комплексна система управлінських, HR та організаційних заходів, спрямованих на забезпечення фізичного, психологічного, соціального, професійного та фінансового благополуччя працівників з урахуванням специфіки будівельної діяльності, умов праці та ресурсних можливостей підприємства.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ WELL-BEING ПРАЦІВНИКІВ У ТОВ «ІОЛІТ ТМ»

2.1. Загальна характеристика та організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ «ІОЛІТ ТМ»

ТОВ «ІОЛІТ ТМ» є будівельним підприємством, приватною формою власності, що функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю та здійснює діяльність на ринку будівельно-дорожніх робіт України. Компанія була зареєстрована у місті Києві, і розмір статутного капіталу на 2017 рік становив 1,5 млн грн [19]. Основним видом економічної діяльності підприємства відповідно до класифікації КВЕД є будівництво доріг і автострад (42.11), що передбачає виконання широкого спектра робіт у сфері благоустрою територій та дорожньої інфраструктури. ТОВ «ІОЛІТ ТМ» був зареєстрований 27.12.2007 року, з статутним капіталом у розмірі 1 500 000,00 грн.

Компанія ТОВ «ІОЛІТ ТМ» є спеціалізованим підприємством з благоустрою територій промислових об'єктів, а також об'єктів служби обслуговування, приватних територій, розвідних комплексів. Спеціалізація компанії полягає у наданні послуг з механізованого укладання тротуарної плитки, що включає підготовку основи, монтаж покриття та реалізацію комплексних рішень із благоустрою територій. Компанія виконує роботу з укладання тротуарної плитки з 2002 року. Підприємство орієнтується на виконання робіт різної складності, від приватних замовлень до об'єктів комерційної та міської інфраструктури. Використання механізованих технологій дозволяє забезпечити високу швидкість виконання робіт, точність укладки та

довговічність покриття, що відповідає сучасним вимогам до якості будівельних послуг. У цілому ТОВ «ІОЛІТ ТМ» позиціонується як компанія, що працює у сегменті благоустрою та дорожнього будівництва, поєднуючи технічні ресурси, спеціалізоване обладнання та професійний підхід до організації робіт, що забезпечує конкурентоспроможність на ринку послуг укладання тротуарної плитки.

Структура ТОВ «ІОЛІТ ТМ» є типовою для малих і середніх будівельних підприємств і забезпечує поєднання управлінських, виробничих та обслуговуючих функцій (рис. 2.1). Вона дозволяє оперативно реагувати на потреби ринку, ефективно координувати виконання робіт і підтримувати належний рівень якості послуг у сфері благоустрою територій.



Рисунок 2.1 – Структура ТОВ «ІОЛІТ ТМ»

Джерело: складено автором самостійно на основі діяльності компанії

Організаційна структура ТОВ «ІОЛІТ ТМ», як підприємства будівельної галузі, має лінійно-функціональний характер і спрямована на ефективне управління виробничими процесами у сфері механізованого укладання

тротуарної плитки. На чолі компанії перебуває директор, який здійснює загальне керівництво діяльністю підприємства, визначає стратегічні напрями розвитку, контролює фінансово-господарську діяльність та відповідає за прийняття ключових управлінських рішень.

До складу управлінського рівня входять основні функціональні підрозділи. Фінансово-бухгалтерський відділ складається з бухгалтерів, головного бухгалтера і фінансиста, займається обліком, звітністю та фінансовим плануванням. HR-відділ включає кадрового менеджера, який займається кадровим забезпеченням і документообігом. Відділ продажів по роботі з клієнтами включає менеджерів з продажу, які працюють із замовниками, і відповідає за пошук замовлень, укладання договорів і комунікацію з клієнтами.

Виробничий підрозділ є ключовим і включає бригади працівників, що виконують роботи з підготовки основи, механізованого укладання плитки та завершальних операцій. Його діяльність координується виконробом або керівником проєктів, який організовує робочий процес, розподіляє завдання та контролює якість виконання робіт.

Організаційно-кадровий аналіз ТОВ є складовою системи управління персоналом і полягає у комплексному дослідженні кадрового потенціалу та організаційної структури підприємства з метою забезпечення їх відповідності стратегічним цілям розвитку. Організаційно-кадровий аналіз це процес оцінювання кількісних і якісних характеристик персоналу, рівня його професійної компетентності, а також ефективності використання трудових ресурсів. Кадрові характеристики наведені у табл.2.1. Зокрема, аналіз кадрового потенціалу спрямований на «оцінку структури соціальних і психологічних якостей колективу, виявлення резервів використання персоналу та розробку управлінських рішень» [20]. Водночас організаційно-кадровий аудит розглядається як оцінка відповідності кадрового та структурного потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку [2].

Слід зазначити, що середня заробітна плата протягом 2022-2025 років коливається в межах 8-15 тис грн для персоналу компанії. В умовах війни компанія збільшила витрати на well-being працівників з 1,1% до 2,4% від фонду оплати праці.

Таблиця 2.1 – Кадрові характеристики ТОВ «ІОЛІТ ТМ»

	Показники	2022	2023	2024	2025	Відхилення	
						(+,-)	(%)
1	Середньооблікова чисельність працівників, осіб (за звітністю)	64	50	55	52	-12	-18,75
2	Сума нарахованого доходу, грн (за звітністю)	607104	500356	577720	574437	-32667	-5,38
3	Звільнено з компанії за поточний рік, осіб	9	12	13	15	+6	+66,67
4	Чистий дохід від реалізації продукції, грн (Фінансова звітність)	1705,3	1924,1	7748,1	40609,3	-	-
5	Витрати на well-being компанії, % від ФЗП	1,1	1,6	1,9	2,4	+1,3	+118,18
6	Структура за категоріями:	49	35	43	40	-9	-18,36
	Чоловіки, у т.ч.						
	20-40 років	25	20	24	22		
	40-60 років	18	7	7	6		
	старше	6	8	12	12		
	Жінки, у т.ч.	15	15	12	12	-3	-20
	20-40 років	12	12	10	10		
	40-60 років	3	3	3	3		
	старше	-	-	-	-		

Джерело: складено автором самостійно за даними HR-відділу підприємства

Аналіз гендерної структури персоналу показує:

1. Протягом досліджуваного періоду спостерігається скорочення загальної чисельності працівників, насамперед за рахунок чоловічої частини персоналу, що є типовим для будівельної галузі, де саме чоловіки становлять основну робочу силу. Представники чоловічої статі зменшилися з 49 осіб у 2022 р. до 40 осіб у 2025 р., жіночої статі зменшилися з 15 осіб до 12 осіб. Таким чином,

скорочення чисельності є відносно пропорційним, проте гендерна структура залишається стабільно зміщеною у бік чоловічої зайнятості.

2. Структура чоловічого персоналу за віком 20-40 років має коливальну динаміку, спад у 2023 р., часткове відновлення у 2024 р. та знову незначне зниження у 2025 р. Це свідчить про нестабільність залучення молодших працівників, які є найбільш мобільною категорією робочої сили. У групі 40-60 років відбувається різке скорочення вже у 2023 р., після чого рівень залишається низьким. Це може свідчити про вихід працівників на пенсію, втрату працездатності або перехід у менш фізично навантажені сфери. У групі 60+ навпаки спостерігається зростання. Це є нетиповою тенденцією для будівництва і може свідчити про дефіцит молодшої робочої сили, утримання досвідчених працівників в умовах війни, обмеженість кадрового оновлення.

3. Жіночий персонал є стабільнішим за чисельністю, але значно меншим за обсягом і має обмежену вікову диверсифікацію.

4. Основні тенденції, які спостерігаємо, це збереження стійкої гендерної диспропорції в будівельній сфері, зменшення загальної чисельності персоналу, «старіння» чоловічої робочої сили (зростання частки 60+), що обумовлено війною, відносна стабільність жіночого сегмента і слабке оновлення кадрового складу.

Для підприємства «ІОЛІТ ТМ» основними напрямками витрат є витрати на спецодяг, медогляди, страхування, навчання з безпеки, психологічна підтримка, а також корпоративні заходи, премії та програми підтримки в умовах війни (табл. 2.2).

Найбільша частка витрат припадає на сезонні бонуси та премії, і у 2025 році становила біля 20%; медичний огляд та страхування від нещасних випадків є необхідним для робітників підприємства і становить 1,5 та 1% відповідно.

Аналіз табл. 2.2. свідчить, що незважаючи на суттєве зростання виручки підприємства у 2022-2025 рр., частка витрат на well-being у структурі доходів

залишається критично низькою та має тенденцію до скорочення. У 2022 році підприємство спрямовувало на заходи well-being лише 0,34% виручки. У 2023 році показник незначно зріс до 0,41%, що може свідчити про часткове посилення уваги до питань охорони праці та мотивації персоналу. Проте вже у 2024 році, на фоні різкого збільшення виручки, частка витрат скоротилася до 0,15%, а у 2025 році – до лише 0,05%.

Таблиця 2.2 – Деякі напрями витрат ТОВ «ІОЛІТ ТМ»

	Показники	2022	2023	2024	2025
1	Виручка підприємства	4385400	7810600	40615900	127448329
2	Загальні витрати, грн, у т.ч.	15000	32000	62500	66000
	Витрати від ФОП, %, у т.ч.:				
3	Спецодяг	4	3	3	2,5
4	Медогляд	2	1	1,5	1,5
5	Страховання	1	1	1	1
6	Навчання з безпеки	-	1	0,7	0,7
7	Премії та мотиваційні виплати	-	15	15	20

Джерело: складено автором самотійно за даними бухгалтерського відділу підприємства

Фактично це означає, що темпи зростання доходів підприємства значно перевищували темпи інвестицій у людський капітал і добробут працівників. Особливо показовим є 2025 рік: виручка зросла майже у 29 разів порівняно з 2022 роком, водночас витрати на well-being збільшилися лише у 4,4 рази. Таким чином, питома вага соціально орієнтованих витрат у фінансовій структурі підприємства фактично зменшувалася.

Таким чином, незважаючи на позитивну динаміку фінансових результатів ТОВ «ІОЛІТ ТМ», рівень інвестицій у well-being персоналу залишається вкрай низьким у співвідношенні до обсягів виручки підприємства. Частка таких витрат у 2025 році становить лише 0,05% виручки, що свідчить про недостатню інтеграцію політики добробуту працівників у стратегічне управління компанією.

Для будівельного підприємства, діяльність якого пов'язана з високими фізичними навантаженнями, професійними ризиками та кадровими проблемами,

така ситуація може призводити до зростання професійного вигорання, погіршення стану здоров'я працівників, зниження лояльності персоналу, підвищення плинності кадрів, втрати продуктивності праці.

Метою організаційно-кадрового аудиту у діяльності ТОВ «ІОЛІТ ТМ» є:

- проведення оцінки забезпеченості підприємства кваліфікованими кадрами для виконання будівельних робіт;
- проведення аналізу ефективності існуючої організаційної структури;
- виявленні дисбалансу у розподілі функцій між підрозділами;
- сприяння підвищенню продуктивності праці та якості виконання робіт;
- формуванні обґрунтованих рішень щодо розвитку персоналу та оптимізації чисельності.

З урахуванням специфіки підприємства – благоустрою територій різних об'єктів – особлива увага приділяється виробничим бригадам, рівню їх професійної підготовки та ефективності взаємодії з управлінським персоналом.

Механізм організаційно-кадрового аудиту в компанії включає кілька послідовних етапів:

1) Підготовчий етап – передбачає визначення цілей і завдань аудиту, формування переліку показників для аналізу, збір первинної інформації (штатний розпис, посадові інструкції, кадрова документація).

2) Аналіз організаційної структури – включає оцінку відповідності структури підприємства його діяльності, аналіз рівня централізації управління, виявлення дублювання функцій або перевантаження окремих підрозділів. Для ТОВ «ІОЛІТ ТМ» важливим є аналіз взаємодії між виробничими бригадами, відділом постачання та управлінським персоналом.

3) Аналіз кадрового складу – відносимо оцінку чисельності персоналу, аналіз кваліфікаційного рівня працівників, дослідження плинності кадрів, оцінка

відповідності працівників займаним посадам. Особливу увагу приділяють кваліфікації робітників, які виконують механізовану укладку плитки, оскільки це безпосередньо впливає на якість послуг.

4) Оцінка ефективності використання персоналу включає аналіз продуктивності праці, оцінка використання робочого часу, виявлення резервів підвищення ефективності.

5) Виявлення проблем і резервів складається з визначення слабких місць у кадровій політиці, виявлення неефективних управлінських рішень, оцінка рівня мотивації та залученості працівників.

6) Розробка рекомендацій – стосується оптимізації організаційної структури, удосконалення системи управління персоналом, підвищення кваліфікації працівників, впровадження заходів із покращення умов праці та мотивації.

З урахуванням специфіки діяльності ТОВ «ІОЛІТ ТМ» (будівельні роботи, робота з технікою, бригадна організація праці), механізм аудиту має такі особливості: акцент на виробничому персоналі та його кваліфікації, оцінка ефективності використання техніки та трудових ресурсів, аналіз координації між об'єктами та центральним управлінням, врахування сезонності робіт і змінного навантаження.

У ТОВ «ІОЛІТ ТМ», підприємстві в будівельній галузі з механізованим укладанням тротуарної плитки, основну частку становлять робітники (бригади укладальників, оператори техніки, підсобні працівники) – понад 50 співробітників. Загалом підприємство забезпечене основними робітничими кадрами на достатньому рівні. Інколи відчувається можливий дефіцит вузькоспеціалізованих працівників (оператори механізованого укладання, досвідчені виконроби), особливо ця тенденція стала помітна в умовах війни з рф. Частина персоналу інколи залучається на тимчасовій або сезонній основі.

Загалом рівень забезпеченості кадрами можна оцінити як задовільний із тенденцією до сезонних коливань.

Для будівельних характерні відносно високий рівень плинності робітничого персоналу, сезонне збільшення прийому працівників (весна-осінь), скорочення або зменшення зайнятості в зимовий період. У ТОВ «ІОЛІТ ТМ» рух персоналу характеризується помірною плинністю серед робітників, стабільністю управлінського складу, залежністю змін чисельності від обсягів замовлень, що обумовлено особливостями будівельної сфери. Отже, це свідчить про гнучку кадрову політику, але водночас може впливати на стабільність якості виконання робіт.

Що стосується продуктивності ТОВ «ІОЛІТ ТМ», то її можна оцінити як достатньо високу, але залежну від зовнішніх факторів. Так, продуктивність праці на підприємстві залежить від рівня механізації робіт, кваліфікації працівників, організації робочого процесу. З урахуванням використання механізованої укладки плитки продуктивність праці є вищою за середню у галузі ручних робіт, можливі коливання продуктивності через погодні умови та організацію логістики, ефективність підвищується при злагодженій роботі бригад.

Зазначимо, що для ТОВ «ІОЛІТ ТМ» характерне нерівномірне завантаження працівників, що пов'язано з будівельною сферою, можливі простой через погодні умови або затримки матеріалів, інтенсивне використання робочого часу в сезон пікових робіт. Водночас, у літній період спостерігається максимальне навантаження та можливі понаднормові роботи. У зимовий період ефективність використання робочого часу знижується і частина працівників може бути тимчасово незавантажена. Отже, ефективність використання трудових ресурсів можна оцінити як середню з вираженою сезонністю.

Виробничий персонал загалом відповідає базовим вимогам до виконання будівельних робіт, має практичний досвід, що є ключовим у цій сфері та може потребувати підвищення кваліфікації для роботи з сучасною технікою.

Координація здійснюється через виконробів та керівників проєктів. Для ТОВ «ІОЛІТ ТМ» характерно оперативне управління на рівні об'єкта, централізоване прийняття стратегічних рішень і можливі затримки в комунікації (типово для будівельної сфери). Таким чином, рівень координації ТОВ «ІОЛІТ ТМ» можна оцінити як достатній, але такий, що потребує вдосконалення через цифровізацію управління.

Таблиця 2.3 – Розрахункові показники у кадровій діяльності ТОВ «ІОЛІТ ТМ» за 2022-2025 роки

	Показники	Формула	2022	2023	2024	2025
1	Середньооблікова чисельність працівників, ос.	-	64	50	55	52
2	Звільнені робітники, ос.	-	9	12	13	15
3	Обсяг виконаних робіт, млн. грн	-	2,1	8,2	12,5	18,0
4	Відпрацьовано людино-днів	-	9460	10850	11460	12550
5	Коефіцієнт звільнення, %	п.2/п.1*100	14	24	24	28
6	Норма робочих днів	250 днів*п.1	16000	12500	13750	13000
7	Відпрацьовано людино-годин	п.4*8	75680	86800	91680	100400
8	Продуктивність праці, грн на люд.	п.3/п.1	32,8	164,0	227,3	346,2
9	Виробіток на 1 людину, грн/день	п.3/п.4	22,2	59,2	86,4	1237,1
10	Виробіток на 1 людину, грн/рік	п.3/п.7	27,7	97,47	136,34	179,28
11	Потреба в кадрах	-	98	71	78	65
12	Рівень забезпеченості кадрів	п.1/п.11	0,65	0,7	0,7	0,8

Джерело: дані фінансового відділу ТОВ «ІОЛІТ ТМ» та розрахунок

Організаційно-кадровий аналіз діяльності дозволяє визначити рівень забезпеченості підприємства кадрами, проаналізувати рух персоналу, продуктивність праці та ефективність використання робочого часу [42]. Як зазначається у фахових джерелах, аналіз використання персоналу передбачає

оцінювання забезпеченості підприємства кадрами, їх кваліфікаційного рівня та динаміки кадрових показників. Показники кадрової діяльності ТОВ «ІОЛІТ ТМ» наведені у табл.2.3.

Коефіцієнт звільнення за останні чотири роки знаходиться у межах 14-28%, що означає для будівельних компаній середньо прийнятий рівень. Один працівник виробляє 346154 тис грн за 2025 рік. Рівень забезпеченості кадрів у компанії за останній 2025 рік становив 80%, 20% - не вистачало. За останні чотири роки тренд є стабільним на рівні 0,7-0,8 забезпеченості кадрів. Таким чином, ТОВ «ІОЛІТ ТМ» протягом року мав незначний дефіцит персоналу, характеризується помірною плинністю кадрів, демонструє достатній рівень продуктивності праці.

Аналіз використання робочого часу наведена у табл.2.4.

Таблиця 2.4 – Оцінка використання робочого часу ТОВ «ІОЛІТ ТМ» за 2022-2025 роки

	Показники	2022	2023	2024	2025
1	Плановий фонд робочого часу, год	128000	100000	110000	104000
2	Фактично відпрацьовано, год	75680	86800	91680	100400
3	Втрати робочого часу, год	52320	13200	18320	3600

Джерело: дані фінансового відділу ТОВ «ІОЛІТ ТМ» та розрахунок

Аналіз табл.2.4. показує, що найбільші втрати робочого часу були в перший рік війни і становили 52320 год, на 2025 рік втрати суттєво зменшилися. До основних причин втрат часу слід віднести сезонні простої, погодні умови, затримки постачання матеріалів, повітряні тривоги та воєнні ризики, нерівномірне завантаження бригад.

Оскільки для підприємства притаманна сезонна робота, то можна зазначити, що весна-літо характеризується високою, інтенсивною роботою, осінь – помірним навантаженням, завершенням об'єктів, а зима характеризується низьким навантаженням на підприємство, частковим простоюванням. Таким

чином, ТОВ «ІОЛІТ ТМ» має достатній рівень кадрового забезпечення, ефективну, але сезонно залежну організацію праці та відносно високу продуктивність завдяки механізації процесів. Водночас підприємство стикається з типовими для галузі проблемами: плинність кадрів, нерівномірне навантаження, потреба у підвищенні кваліфікації та вдосконаленні координації управління.

У сучасних наукових дослідженнях підкреслюється, що стратегічний аналіз персоналу є ключовим елементом системи управління людськими ресурсами, оскільки сприяє узгодженню кадрової політики з довгостроковими цілями підприємства [8]. Крім того, застосування HR-аналітики, бенчмаркінгу та системи показників ефективності дозволяє оцінити результативність кадрових рішень і підвищити ефективність управління персоналом [21].

Загалом значення організаційно-кадрового аналізу проявляється у його здатності забезпечувати підвищення конкурентоспроможності підприємства та ефективності його функціонування. Він дає змогу виявляти проблеми в організаційній структурі, оптимізувати чисельність персоналу, підвищувати рівень його кваліфікації та раціонально використовувати трудові ресурси.

2.2. Оцінювання рівня реалізації стратегії well-being працівників ТОВ «ІОЛІТ ТМ»

Оцінку рівня стратегії благополуччя (well-being) працівників ТОВ «ІОЛІТ ТМ» здійснюємо на основі аналізу умов праці, організації робочого процесу, кадрових показників і специфіки діяльності підприємства. З урахуванням того, що компанія працює у сфері будівництва та механізованого укладання тротуарної плитки, рівень well-being доцільно розглядати як інтегральний показник

фізичного, психологічного, соціального та професійного благополуччя працівників.

Багато різних досліджень демонструють прямий зв'язок між показниками діяльності компаній та факторами благополуччя їх працівників [5]. У своєму дослідженні Вартанової О.В. і Маляренко І.С. виділяють наступні фактори успішності: продуктивність, інновації, утримання талантів, репутація, фінансові показники.

ТОВ «ІОЛІТ ТМ» займається будівельними роботами – укладкою тротуарної плитки, і має переваги:

- гнучкість і компетентність – до кожного проекту індивідуальний підхід. Ґрунтуючись на побажаннях партнерів і напрацьованого досвіду в даній сфері (понад 19 років) компанія може запропонувати оптимальне рішення для виконання замовлення;
- виходячи з поставлених завдань і проведення досліджень ґрунту, компанія пропонує оптимальну конструкцію з урахуванням економіки і експлуатаційних характеристик;
- на всі види робіт компанія надає гарантію і несе свої гарантійні зобов'язання при будь-яких обставинах.

Оцінка рівня стратегії благополуччя (well-being) працівників будівельної компанії передбачає комплексний аналіз ключових складових, які відображають різні аспекти життєдіяльності працівника в умовах професійної діяльності. З огляду на специфіку будівельної галузі (фізична праця, сезонність, робота на відкритому повітрі), особливого значення набуває багатовимірний підхід до оцінювання well-being. Тому, на наш погляд, до факторів успішності, стратегії благополуччя працівників компанії слід віднести:

- (1) фізичний компонент
- (2) психологічний компонент

- (3) соціальний компонент
- (4) професійний компонент
- (5) фінансовий компонент.

Фізичний компонент стратегії well-being відображає стан здоров'я працівника та рівень безпеки його трудової діяльності. У будівельній компанії він включає оцінку умов праці (наявність засобів індивідуального захисту, рівень техніки безпеки), інтенсивність фізичних навантажень, вплив погодних умов, а також частоту виробничого травматизму та професійних захворювань. Сутність цього компоненту полягає у визначенні здатності працівника виконувати трудові функції без шкоди для здоров'я та збереженні його фізичного ресурсу в довгостроковій перспективі.

Психологічний компонент стратегії характеризує емоційний стан працівника, рівень стресу, задоволеність роботою та загальне психічне благополуччя. У будівельній сфері цей аспект пов'язаний із високою інтенсивністю праці, дотриманням строків виконання робіт, ризиком професійного вигорання та нестабільністю зайнятості. Його сутність полягає в оцінці балансу між позитивними та негативними емоціями, здатності працівника адаптуватися до робочого навантаження та зберігати психологічну стійкість.

Соціальний компонент стратегії well-being відображає якість міжособистісних відносин у колективі, рівень довіри, підтримки та ефективності комунікації. У будівельній компанії, де робота організована у бригадах, цей компонент має особливе значення, оскільки взаємодія між працівниками безпосередньо впливає на результати роботи. Сутність цього компоненту полягає у визначенні ступеня соціальної інтеграції працівника, його задоволеності взаємодією в колективі та рівня організаційної культури.

Професійний компонент стратегії пов'язаний із можливостями самореалізації працівника в межах трудової діяльності. Він включає оцінку відповідності кваліфікації працівника займаній посаді, можливості професійного

розвитку, кар'єрного зростання, а також рівень залученості до роботи. У будівельній галузі цей компонент також охоплює рівень володіння технікою, досвід роботи та здатність адаптуватися до нових технологій. Його сутність полягає у визначенні рівня реалізації трудового потенціалу працівника.

І фінансовий компонент стратегії well-being відображає рівень матеріального забезпечення працівника та його задоволеність оплатою праці (табл.2.5). У будівельній компанії він включає оцінку рівня заробітної плати, її стабільності, наявності премій, соціальних гарантій та залежності доходу від обсягів виконаних робіт. З урахуванням сезонності діяльності цей компонент є особливо важливим, оскільки впливає на відчуття економічної безпеки працівника. Сутність цього компоненту полягає у визначенні ступеня фінансової стабільності та задоволеності матеріальними умовами праці.

Таблиця 2.5 – Фінансовий компонент задоволеності працівників ТОВ «ІОЛІТ ТМ»

	Показники	2022	2023	2024	2025
1	Середньооблікова чисельність працівників, ос.	64	50	55	52
2	Сума нарахованого доходу, грн (за звітністю)	607104	500356	577720	574437
3	Премії та мотиваційні виплати	0	75053	86658	114887
	Середньооблікова чисельність працівників, які отримували премію, ос.	-	24	38	32
	у т.ч. на 1 особу	-	3127	2280	3590

Джерело: дані фінансового відділу ТОВ «ІОЛІТ ТМ» та розрахунок

Для будівельної компанії особливого значення набуває стабільність доходів, наявність преміальних виплат та рівень матеріального стимулювання персоналу. Чисельність персоналу зменшилась у 2025 році порівняно з 2022 роком в середньому на 12 ос., тобто на 18,75%, що може бути пов'язано з воєнними умовами, сезонністю діяльності, оптимізацією витрат, а з 2023 року з дефіцитом кадрів у будівельній сфері. Скорочення чисельності працівників

потенційно підвищує навантаження на персонал, що може негативно впливати на рівень фінансового та психологічного благополуччя.

Аналіз фінансового компоненту задоволеності працівників ТОВ «ІОЛІТ ТМ» за роки війни розраховано та наведено у табл.2.6. Аналіз сум нарахованого доходу свідчить про погіршення фінансових можливостей підприємства та скорочення обсягів робіт у кризовий період. Інфляція вплинула на доходи працівників попри покращення трохи ситуації у 2024-2025 роках, водночас, рівень доходів так і не досяг показників 2022 року.

Таблиця 2.6 – Аналіз фінансового компоненту в порівнянні до базового 2022 року

	Показники	2023	2024	2025
1	Аналіз сум нарахованого доходу, %	$(500356-607104)/607104*100=-17,6$	-5,08	-5,7
2	Аналіз премій, %	0	+15,5	+32,6
3	Кількість працівників, які отримували премії, %	48	69	61,5
4	Премія на 1 працівника	3127	2280	3590
5	Аналіз премії на 1 працівника, %	0	-37	57,5

Джерело: дані фінансового відділу ТОВ «ІОЛІТ ТМ» та розрахунок

За 2023-2025 рр. обсяг преміальних виплат зріс більш ніж у 1,5 рази, це свідчить про намагання компанії посилити мотиваційну політику, прагнення підприємства підтримати працівників в умовах війни та зростання уваги до фінансового well-being персоналу.

Підприємство намагається охопити усе більше працівників, які отримують премії, з метою підтримки їх в умовах війни, отже, у 2024 році підприємство досягло найвищого рівня охоплення персоналу мотиваційними виплатами. Зниження у 2024 році пояснюється розширенням кількості працівників, які отримували премії. Водночас у 2025 році розмір виплат зріс на 57,5%, це позитивно впливає на рівень фінансової задоволеності персоналу. Зростання обсягів премій та середнього розміру виплат у 2025 році свідчить про

прагнення підприємства підтримати фінансове благополуччя персоналу та підвищити рівень його задоволеності працею. Водночас збереження нестабільності доходів і скорочення чисельності працівників вказує на необхідність подальшого вдосконалення системи фінансової підтримки персоналу в умовах воєнного стану.

На даний 2026 рік слід зазначити, що компанія дуже швидко зростає. З маленької фірми вона перетворилася на серйозного гравця в будівництві доріг. Таке швидке зростання завжди вимагає нових людей і їхнього навчання. Так, на одного працівника компанія витрачає відносно мало. Більшість грошей йде, ймовірно, на обов'язкові речі (техніка безпеки, пожежна безпека), а не на глибоке професійне навчання (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Таблиця витрат на навчання персоналу ТОВ «ІОЛІТ ТМ» за 2023–2025 роки

Показник	2023	2024	2025
Кількість працівників (середня)	50	55	52
Загальний дохід компанії (грн)	7 810 600	40 615 900	127 448 329
Витрати на навчання (грн)	30000	50000	60000
Витрати на 1 працівника (оцінка)	3600	5100	6000
Основні напрямки навчання	Водії (кат. С, СЕ), охорона праці	Водії, майстри, виконроби	Водії, майстри, виконроби та нові працівники
Джерело фінансування	За рахунок компанії	За рахунок компанії	За рахунок компанії

Джерело: дані фінансового та HR-відділу ТОВ «ІОЛІТ ТМ»

Серед позитивних сторін слід виділити те, що витрати на навчання зростають разом із компанією. Це добре – не ігнорують зовсім. У 2025 році, коли штат і дохід вирости, витрати теж збільшилися. Компанія активно бере нових працівників і, судячи з вакансій, обіцяє «повний соцпакет», куди входить і навчання.

До негативних віднесемо певні ризики: витрати на навчання дуже скромні порівняно з доходом компанії. Навіть у 2025 році 120 тисяч гривень це менше 0,1% від доходу. Багато компаній у будівництві витрачають набагато більше. На одного працівника сума майже не росте. Це означає, що якість навчання на людину може залишатися на одному рівні, хоча роботи стає більше і складніше. У будівництві доріг техніка і технології змінюються. Якщо економити на навчанні – зростає ризик аварій, штрафів від Держпраці та проблем з якістю робіт. Таким чином, компанія «ІОЛІТ ТМ» активно росте і потроху збільшує витрати на навчання. Але поки що це «мінімальна програма», а не потужна інвестиція в людей. Це типово для багатьох будівельних фірм, але при такому швидкому зростанні краще було б витрачати більше.

Для комплексної діагностики стратегії well-being були використані кількісні методи – анкетування співробітників, аналіз статистичних даних, тощо і якісні методи – інтерв'ю зі співробітниками, спостереження за робочим процесом, аналіз корпоративної документації. Отже, діагностика фізичного компоненту стратегії well-being у ТОВ «ІОЛІТ ТМ» показала, що він має змішаний характер. Є позитивні практики – використання механізованих технологій, що знижує фізичне навантаження та наявність спеціалізованої техніки, яка підвищує безпеку праці. Водночас, як у будівельній компанії існують ризики, до яких відносимо, робота на відкритому повітрі (погодні умови), фізичне навантаження при підготовчих роботах, сезонні перевантаження. Тому загалом, можна фізичний компонент well-being оцінити на середньому рівні.

Що стосується такого елементу стратегії як психологічного благополуччя, то слід зазначити, що психологічний стан працівників залежить від рівня навантаження, стабільності зайнятості та організації праці.

До позитивних аспектів слід віднести чіткість структури робіт і зрозумілі завдання, які ставляться керівництвом до виконаної роботи.

До ризиків ми відносимо сезонність, і це пов'язано з нестабільністю доходів працівників компанії, інтенсивність роботи в пікові періоди, та можливі стреси через строки виконання робіт. Таким чином, складову психологічного благополуччя працівників ТОВ «ІОЛІТ ТМ» оцінюємо на середньому або нижче середнього рівня.

Третя складова стратегії well-being – соціальне благополуччя. Серед позитивних практик слід виділити те, що робота в бригадах сприяє командній взаємодії і формуванню неформальних соціальних зв'язків. До ризиків ми відносимо обмежену комунікація між об'єктами і керівництвом і залежність від стилю управління виконроба. Тому, оцінюємо складову стратегії well-being соціальне благополуччя на середньому рівні.

Четверта складова стратегії well-being – професійне (кар'єрне) благополуччя. В ТОВ «ІОЛІТ ТМ» є можливість отримання практичного досвіду, є стабільний попит на навички. Водночас, обмежені можливості кар'єрного зростання, що обумовлено невеликим підприємством за чисельністю працівників і недостатнім рівнем формалізованого навчання. Отже, цю складову оцінюємо на середньому рівні.

П'ята складова стратегії – фінансове благополуччя. До позитивних аспектів відносимо те, що оплата праці залежить від обсягів робіт (на підприємстві передбачена можливість вищого доходу в сезон). Водночас, нерівномірність доходів через сезонність це є ризиковим фактором. Також діяльність компанії залежить від кількості замовлень, що впливає у тому числі на оплату праці. Тому складовий елемент стратегії – фінансове благополуччя можна оцінити як середній або нестабільний рівень.

Отже, оцінка рівня стратегії well-being працівників ТОВ «ІОЛІТ ТМ» на основі анкетування на основі проведеного опитувальника, запропонованого Вартаковою О.В. і Малярєнко І.С. у своєму дослідженні; анкета за якої проводилося оцінювання рівня задоволеності працівників наведена у додатку Б.

[5]. Анкетування працівників проводилося за основними компонентами благополуччя: фізичним, психологічним, соціальним, професійним та фінансовим.

В опитуванні брало участь 42 особи, з них 10 – жінок, і 32 – чоловіки. Зведена нами таблиця анкетування наведена у таблиці 2.8., рис.2.2. Кожен із зазначених компонентів стратегії відображає окремий аспект благополуччя працівника, а їх сукупність дозволяє сформувати цілісне уявлення про рівень well-being у будівельній компанії. Отримані результати дозволяють визначити сильні та проблемні аспекти системи підтримки персоналу в компанії.

Таблиця 2.8 – Зведена таблиця анкетування – оцінка рівня реалізації стратегії well-being працівників ТОВ «ІОЛІТ ТМ»

Ступінь вираженості фактору	Фактори благополуччя працівників компанії, %				
	Фізичний	Психологічний	Соціальний	Професійний	Фінансовий
Високий	35	14	42	12	15
Середній	45	34	25	28	40
Низький	20	52	33	60	45
Бали по п'ятибальній шкалі					
Середні бали well-being працівників	3,95	2,62	3,09	2,52	2,70

Джерело: складено автором самостійно

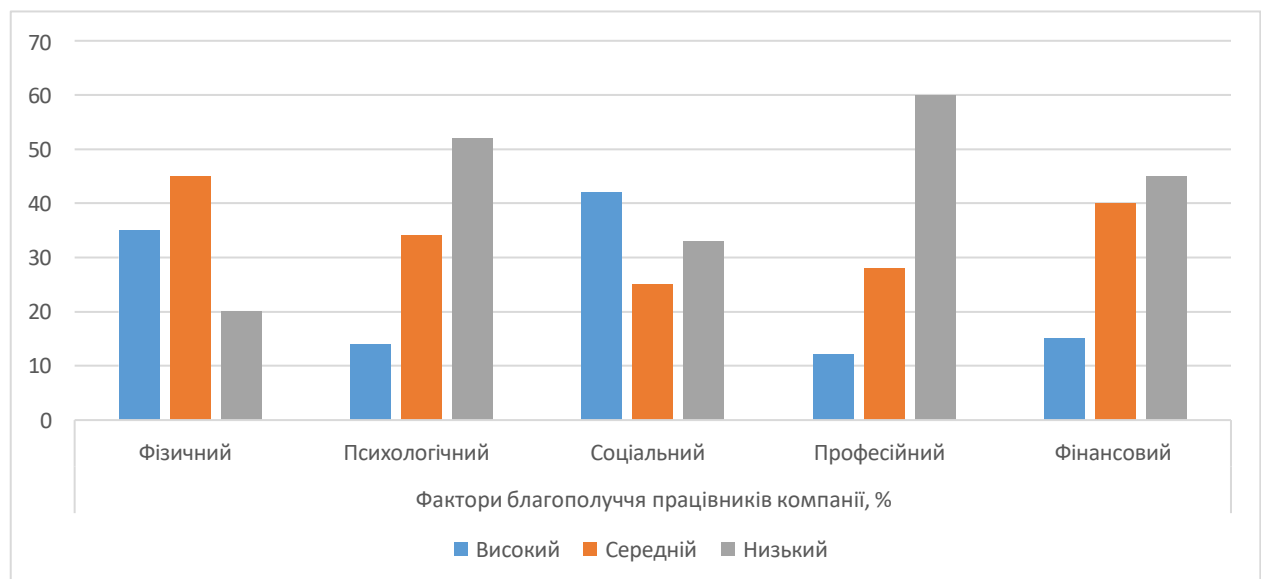


Рисунок 2.2 – Результати анкетування ТОВ «ІОЛІТ ТМ» за компонентами well-being

Джерело: складено автором самостійно

В таблиці 2.8. показано досить нерівномірну реалізацію стратегії благополуччя працівників. Компанія має помітні сильні сторони у фізичній та соціальній сферах, але серйозні проблеми у психологічному та професійному благополуччі та проблемні тренди у фінансовому аспекті благополуччя.

Отримані результати – середні балів за кожним із 5 компонентів (табл 2.8) – свідчать про нерівномірний рівень розвитку компонентів добробуту працівників ТОВ «ІОЛІТ ТМ». Жоден із показників не досягає максимально високих значень, а більшість перебуває в діапазоні низького або середнього рівня.

Найсильніший компонент – фізичний well-being (3,95), він є єдиним, який наближається до високого рівня. Це може пояснюватися базовим забезпеченням умов охорони праці, використанням спецодягу, мінімальними вимогами будівельної безпеки. Водночас навіть цей показник не є оптимальним, оскільки 20% працівників оцінюють його як низький.

Проблемний компонент – психологічний (2,62) є критично слабким, понад 52% оцінок – низький рівень. Це свідчить про високий рівень стресу, недостатню управлінську підтримку, відсутність системної психологічної допомоги, потенційне емоційне вигорання працівників.

Соціальний компонент (3,09) перебуває на середньому рівні, і характеризується наявною певною командною взаємодією, але значна частка працівників (33%) оцінює його низько. Це може вказувати на нестабільність команд, характерну для будівельної сфери.

Професійний компонент – найслабший (2,52), і найнижчий показник серед усіх компонентів. Основні причини такої ситуації – обмежені можливості

кар'єрного розвитку, сезонність та нестабільність зайнятості, відсутність системного навчання, домінування фізичної, а не професійно-розвивальної складової праці.

Фінансовий компонент (2,70) також є недостатнім: 45% працівників оцінюють його як низький. Це може бути наслідком нерівномірності доходів, сезонності робіт, недостатньої прозорості системи винагород.

Отже, результати анкетування свідчать, що система well-being у ТОВ «ІОЛІТ ТМ» має фрагментарний характер. Перевага надається фізичному забезпеченню праці, тоді як психологічний, професійний та фінансовий компоненти залишаються недостатньо розвиненими. Найбільш критичними зонами є професійний розвиток (2,52); психологічний стан (2,62); фінансове благополуччя (2,70). Це формує ризики зниження мотивації персоналу, зростання плинності кадрів, професійного вигорання, дефіциту кваліфікованих працівників. Отже, підприємству доцільно змістити фокус із переважно фізичного забезпечення праці на комплексну модель well-being, із пріоритетом психологічної підтримки, розвитку персоналу та стабілізації фінансової мотивації.

Оцінка рівня реалізації стратегії well-being працівників ТОВ «ІОЛІТ ТМ» свідчить про те, що підприємство переважно орієнтується на забезпечення базових умов праці, однак недостатньо уваги приділяє психологічній підтримці, розвитку персоналу і довгостроковій фінансовій мотивації. Таким чином, стратегія well-being реалізується фрагментарно. Компанія більше зосереджена на фізичних умовах та соціальних відносинах, але значно менше уваги приділяє змісту роботи, кар'єрному зростанню та психологічній підтримці працівників. Отже, на нашу думку, основними напрямками покращення мають стати:

- впровадження програм психологічної підтримки, наприклад, стрес-менеджмент, баланс робота-життя;

- розробка програм для професійного розвитку, зокрема, розвиток системи професійного навчання, кар'єрне планування, ротація, визнання результатів;
- удосконалення матеріального стимулювання;
- зниження рівня трудового перевантаження працівників.

Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню рівня благополуччя персоналу, його мотивації та ефективності діяльності підприємства в умовах воєнного стану.

Підсумовуючи слід зазначити, що комплексна оцінка стратегії well-being дає змогу виявити проблемні зони в управлінні персоналом і сформулювати ефективні заходи щодо підвищення якості трудового життя працівників. Проаналізувавши ці складові можемо зазначити, що рівень благополуччя працівників ТОВ «ІОЛІТ ТМ» можна оцінити в цілому як середній, що є типовим для підприємств будівельної галузі. Основними факторами, які стримують його підвищення, є сезонність робіт, нерівномірне навантаження, обмежені можливості професійного розвитку та нестабільність доходів. Водночас використання механізованих технологій, наявність командної роботи та практична спрямованість діяльності створюють передумови для підтримання базового рівня благополуччя працівників.

2.3. Виявлення причин незадовільного рівня реалізації стратегії well-being працівників

На основі проведеного вище аналізу можна зробити висновок, що проблема ТОВ «ІОЛІТ ТМ» полягає не лише у фактичному рівні well-being, а й у

недосконалості системи його вимірювання. Тому покращення оцінювання рівня реалізації well-being у ТОВ «ІОЛІТ ТМ» можливе через перехід від спрощеної анкетної моделі до комплексної, багаторівневої системи моніторингу, що поєднує регулярність вимірювань, деталізацію індикаторів, галузеву адаптацію та інтеграцію з HR-рішеннями. Це дозволить не лише точніше діагностувати проблеми (особливо в психологічному та професійному добробуті), але й перетворити well-being на керований елемент стратегічного управління персоналом будівельного підприємства.

Відзначимо, що у своїх дослідженнях вчені, корпоративне благополуччя є одним із ключових чинників, що визначають ефективність і успішність функціонування організації, оскільки воно впливає на широкий спектр результативних показників [5]. Інвестуючи у добробут працівників, підприємство отримує суттєві переваги, які проявляються в різних напрямках його діяльності. Передусім це відображається на зростанні продуктивності праці. Працівники, які відчують задоволення від роботи та мають належний рівень фізичного і психологічного стану, демонструють вищу мотивацію та енергійність, що позитивно впливає на якість і обсяги виконаних завдань. Це також сприяє зменшенню кількості помилок і підвищенню загального рівня якості продукції чи послуг.

Крім того, сприятливе робоче середовище як елемент реалізації стратегії well-being стимулює розвиток інноваційності та креативності персоналу. Працівники, які відчують підтримку з боку організації, більш активно генерують нові ідеї та пропонують ефективні рішення, що підсилює конкурентні позиції компанії на ринку. Водночас високий рівень благополуччя персоналу позитивно впливає на якість обслуговування клієнтів, що, у свою чергу, сприяє зростанню їхньої лояльності та довіри до бренду.

Важливим наслідком розвитку у стратегії well-being корпоративного благополуччя є зміцнення репутації організації як привабливого роботодавця. Це

дозволяє залучати висококваліфікованих спеціалістів, утримувати цінні кадри та зменшувати витрати, пов'язані з плинністю персоналу, рекрутингом і навчанням. Також покращується соціально-психологічний клімат у колективі:

- підвищується ефективність командної роботи,
- налагоджується внутрішня комунікація та узгодженість дій між підрозділами.

Окрім цього, організації з високим рівнем корпоративного благополуччя характеризуються більшою адаптивністю до змін. Їхні працівники є більш стійкими до стресових ситуацій і гнучкими у прийнятті рішень, що забезпечує здатність компанії оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Отже, провівши діагностику стратегії well-being працівників ТОВ «ІОЛІТ ТМ», ми прийшли до висновків: незадовільний рівень благополуччя (well-being) працівників ТОВ «ІОЛІТ ТМ», зумовлений сукупністю організаційних, виробничих і соціально-економічних чинників, характерних для будівельної галузі (рис.2.3).

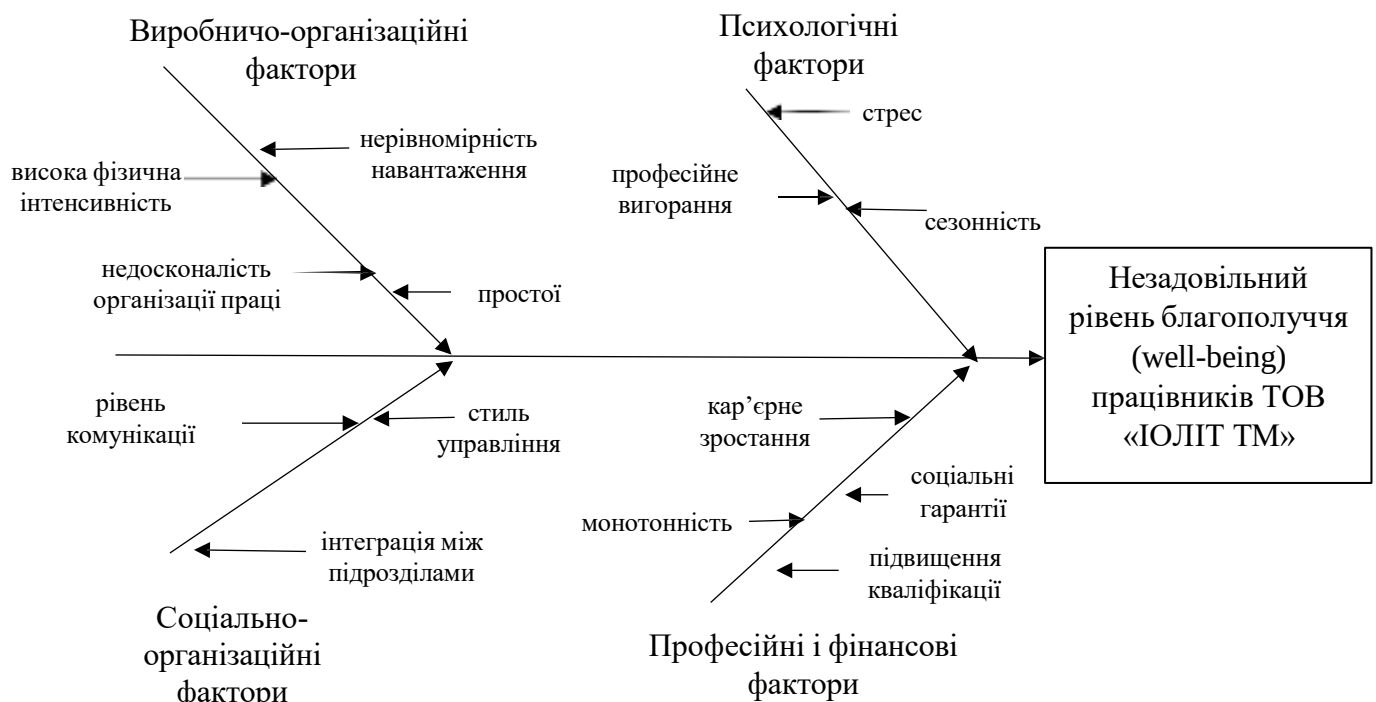


Рисунок 2.3 – Фактори незадовільного рівня стратегії well-being працівників ТОВ «ІОЛІТ ТМ»

Джерело: розроблено автором

Ці причини мають системний характер і проявляються через вплив на основні компоненти well-being.

По-перше, виробничо-організаційні причини, до яких слід віднести (блок 1 питань в анкеті, додаток Б):

- високу фізичну інтенсивність праці, навіть за умов механізації значна частина робіт (підготовка основи, допоміжні операції) залишається фізично складною;
- нерівномірне навантаження, так у пікові періоди (весна–літо) працівники перевантажені, що призводить до втоми та виснаження;
- простої в міжсезоння, у зимовий період зменшується обсяг робіт, що знижує зайнятість і доходи;
- недосконалість організації праці, зокрема бувають затримки через логістику, постачання матеріалів або погодні умови.

Для будівельної компанії інтенсивність праці та навантаження працівників доцільно оцінювати через виробіток, фонд робочого часу, коефіцієнт завантаження та рівень понаднормових робіт (табл 2.8). Такі розрахунки дозволяють оцінити ефективність використання трудових ресурсів, виявити перевантаження персоналу, визначити резерви підвищення продуктивності, оцінити вплив умов праці на well-being працівників. Інтенсивність праці та навантаження працівників розраховано на основі даних, які наведені у Додатку В, результати – у табл.2.9.

Аналіз табл. 2.9. показав:

– на укладку 1 м² тротуарної плитки у середньому витрачається від 3 до 4 людино-години – для будівельної сфери це свідчить про середній рівень механізації та достатню продуктивність праці;

– коефіцієнт простоїв коливається на рівні 8-9% (за виключенням першого року війни, де він становив 14,4%), є достатньо високим показником і пояснюється воєнними умовами та сезонністю будівельних робіт;

Таблиця 2.9 – Інтенсивність праці та навантаження працівників ТОВ «ІОЛІТ ТМ»

	Показники	Розрахунок	2022	2023	2024	2025
1	Людино-години на 1 м ² укладки	Людино-години / м ²	4,7	3,64	3,47	4,09
2	Коефіцієнт простоїв, %	Час простоїв / фонд часу	14,4	8,5	9,3	8,8
3	Понаднормові години	Понаднормові / загальний час	2,1	5,5	5,7	4,8
4	Навантаження бригади, у т.ч.:	Обсяг робіт / кількість бригад	8050	11900	13200	12250
5	Людино-години на 1 бригаду	Відпрацьовано людино-годин / кількість бригад	37840	43400	45840	50200
6	Навантаження на 1 працівника бригади, м ²	Площа укладки на 1 бригаду / середня кількість працівників	251	476	480	471

Джерело: розраховано за даними фінансового відділу ТОВ «ІОЛІТ ТМ»

– частка понаднормових робіт становить 4,8-5,5%, за винятком першого року війни, і фактично відпрацьованого часу, що свідчить про нерівномірне навантаження, сезонні піки робіт, дефіцит персоналу. Зазначимо, що тривале зростання цього показника може негативно впливати на well-being працівників і підвищувати ризик професійного вигорання; у 2025 році цей коефіцієнт мав тренд до зменшення;

– навантаження на 1 працівника в умовах воєнного часу зросло, і такий рівень навантаження є підвищеним для будівельної сфери в умовах воєнного часу

та потребує оптимізації графіків, механізації робіт і впровадження програм підтримки well-being.

По-друге, діагностика стратегії well-being показала й психологічні причини (блок 2 в анкеті, додаток Б), до яких слід віднести: високий рівень стресу через жорсткі строки виконання замовлень; нестабільність зайнятості внаслідок сезонності робіт; обмежені можливості відновлення через інтенсивний графік у сезон; ризик професійного вигорання, особливо серед досвідчених працівників;

Третя причина – соціальна-організаційна (блок 3 в анкеті, додаток Б), яка включає:

- недостатній рівень комунікації між керівництвом і працівниками на об'єктах;
- залежність від стилю управління виконроба, що може впливати на психологічний клімат у бригаді;
- обмежений розвиток корпоративної культури, наприклад, відсутність системних програм підтримки працівників;
- слабка інтеграція між підрозділами, що ускладнює координацію роботи.

Четверта причина – професійна (блок 5 в анкеті, додаток Б), до якої відносимо обмежені можливості кар'єрного зростання (особливо для робітничих професій), недостатній рівень навчання та підвищення кваліфікації, невідповідність частини працівників сучасним вимогам до роботи з технікою, монотонність роботи, що знижує мотивацію.

По-п'яте, фінансово-економічні причини (блок 4 в анкеті, додаток Б), складаються з нестабільності доходів через сезонний характер робіт, залежності заробітку від обсягів замовлень, обмеженості соціальних гарантій (компенсації тощо), можливої невідповідності оплати праці рівню фізичного навантаження.

І шосте – зовнішні причини, які впливають на добробут працівників – це погодні умови, які впливають на умови праці та обсяг робіт; стан ринку будівельних послуг, що визначає стабільність зайнятості; і загалом економічна нестабільність, яка впливає на фінансове благополуччя працівників.

Ранжування виявлених факторів за ступенем впливу на рівень well-being (відповідно до результатів анкети) наведено у табл.2.10.

Таблиця 2.10 – Ранжування виявлених факторів за ступенем впливу на рівень well-being

Ранг	Показник	Характер впливу на well-being	Обґрунтування впливу
1	Понаднормові години	Дуже сильний негативний	Прямо впливають на фізичне виснаження, стрес, ризик травматизму та вигорання. У 2023–2024 рр. зростання до 5,7% свідчить про системне перевантаження персоналу.
2	Навантаження на 1 працівника бригади (м ²)	Дуже сильний негативний	Відображає індивідуальну інтенсивність праці. Різке зростання у 2023–2024 рр. (476–480 м ²) означає високий фізичний тиск на працівників.
3	Людино-години на 1 бригаду	Сильний негативний	Показує загальне перевантаження бригад. Зростання до 50200 у 2025 р. свідчить про хронічне збільшення робочого навантаження без відповідного збільшення ресурсів
4	Коефіцієнт простоїв	Непрямий негативний	Високі простой (14,4% в умовах війни у 2022 р.) формують нерівномірність навантаження: періоди простою змінюються перевантаженням, що підсилює стрес та нестабільність роботи.
5	Людино-години на 1 м ² укладки	Помірний негативний	Відображає продуктивність праці. Коливання показника свідчить про нестабільність організації робіт, що впливає на втому та темп роботи, але опосередковано.
6	Навантаження бригади (обсяг робіт)	Помірний вплив	Сам по собі показник важливий, але вплив на well-being реалізується через інші змінні (понаднормові, інтенсивність, кадровий дефіцит), тобто є більш системним, ніж прямим.

Джерело: розроблено автором самостійно

Ранжування показує, що найбільший негативний вплив на well-being працівників ТОВ «ІОЛІТ ТМ» мають не виробничі обсяги як такі, а інтенсивність праці та понаднормове навантаження. Це означає, що проблема підприємства полягає не у масштабі робіт, а у нераціональному розподілі робочого часу та кадрового навантаження, що безпосередньо призводить до фізичного перевантаження, зростання стресу, зниження психологічного та професійного благополуччя. Отже, для покращення well-being доцільно насамперед оптимізувати графіки робіт, зменшити понаднормові навантаження та вирівняти розподіл робочих ресурсів між бригадами.

У межах аналізу впливу на well-being працівників ТОВ «ІОЛІТ ТМ» усі виявлені фактори доцільно поділити на керовані (організаційні) та некеровані (зовнішні). Такий поділ дозволяє визначити, на які змінні підприємство може безпосередньо впливати через HR- та виробничі рішення, а які формуються зовнішнім середовищем.

Керовані фактори це ті, які безпосередньо залежать від управлінських рішень підприємства та можуть бути змінені через оптимізацію процесів, планування робіт і HR-політику. До них відносимо: понаднормовані години, навантаження бригади, коефіцієнт простоїв, та ін. До некерованих відносимо: попит на роботи, сезонність, економічна ситуація, ринок праці, законодавчі і безпекові умови.

Більшість ключових факторів навантаження є керованими, що означає наявність значного резерву для покращення well-being через управлінські рішення. Аналіз показує, що основна частина факторів, які негативно впливають на well-being працівників ТОВ «ІОЛІТ ТМ», є керованими організаційними змінними. Це означає, що підприємство має реальні інструменти впливу на рівень добробуту персоналу через оптимізацію робочого навантаження, зменшення понаднормових годин, покращення планування бригад, підвищення ефективності організації праці.

Отже, незадовільний рівень стратегії well-being працівників ТОВ «ІОЛІТ ТМ» формується під впливом поєднання інтенсивної фізичної праці, сезонності діяльності, нестабільності доходів, обмежених можливостей розвитку та недосконалості організації управління персоналом. Найбільш критичними є фактори нерівномірного навантаження, психологічного стресу та фінансової нестабільності, які в сукупності знижують загальний рівень благополуччя працівників.

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПРОГРАМ WELL-BEING В ТОВ «ІОЛІТ ТМ»

3.1. Стратегічна програма удосконалення well-being в ТОВ «ІОЛІТ ТМ»

В умовах воєнного стану забезпечення стратегічна програма благополуччя працівників будівельної компанії ТОВ «ІОЛІТ ТМ» потребує комплексного підходу, що враховує підвищені ризики для фізичного, психологічного та соціально-економічного стану персоналу. Як зазначається у сучасних дослідженнях, ефективні стратегічні програми well-being в кризових умовах мають поєднувати заходи безпеки, психологічної підтримки та стабілізації зайнятості. Так, МОП співпрацює з урядами, роботодавцями та працівниками, щоб сприяти формуванню сильної культури профілактики та покращенню безпеки, гігієни праці на національному, галузевому та робочому рівнях. Завдяки своїй Глобальній стратегії з охорони праці на 2024-2030 роки МОП підтримує дії щодо зміцнення національних систем, покращення практики на робочому місці та реагування як на давні, так і на нові ризики, включаючи ті, що пов'язані зі зміною клімату, новими технологіями, зміною форм праці [32]. За даними МОП у світі 2,93 млн працівників щороку гинуть внаслідок факторів, пов'язаних з роботою, 395 млн працівників у всьому світі щороку отримують не смертельну травму на виробництві, 2,41 млрд працівників щороку піддаються впливу надмірного тепла, і 361 млрд дол. США можна було б заощадити в усьому світі, впроваджуючи покращені заходи безпеки та гігієни праці для запобігання травмам на робочому місці [32].

Слід зазначити, що у умовах воєнного стану діяльність будівельних компаній в Україні супроводжується підвищеним рівнем ризиків, невизначеності та психологічного навантаження на працівників. У таких обставинах стратегічні програми well-being стають не лише елементом сучасної HR-політики, а об'єктивною необхідністю для забезпечення стабільного функціонування підприємств і збереження людського капіталу. Соціальний пакет, який надає підприємство наведено у Додатку Г. Саме у кризових та воєнних умовах роботодавці повинні приділяти особливу увагу безпеці праці, психічному здоров'ю та соціальному захисту працівників. Програма удосконалення well-being стратегії наведена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Авторська програма удосконалення well-being стратегії в ТОВ «ІОЛІТ ТМ»

Перелік заходів	Терміни	Відповідальність	Бюджет	Очікуваний результат
Виробничо-організаційний напрям				
Проведення аудиту умов праці та безпеки	1 квартал	HR-відділ, служба охорони праці	25 тис. грн	4,2
Оптимізація графіків роботи та перерв	1–2 квартал	Керівники підрозділів	Без додаткових витрат	
Щоквартальний моніторинг виробничого навантаження	Постійно	HR-відділ	10 тис. грн/рік	
Соціально-організаційний напрям				
Проведення командоутворюючих заходів	Щоквартально	HR-менеджер	60 тис. грн/рік	3,6
Запровадження системи регулярного зворотного зв'язку	1 квартал	Керівники підрозділів	5 тис. грн	
Програма адаптації нових працівників	2 квартал	HR-відділ	15 тис. грн	
Професійний і фінансовий напрям				
Організація професійних тренінгів	Щопівроку	HR-менеджер	70 тис. грн/рік	3,0
Впровадження системи наставництва	2 квартал	Керівники підрозділів	15 тис. грн	
Розробка прозорої системи кар'єрного росту	3 квартал	HR-директор	20 тис. грн	
Програма визнання досягнень працівників	Постійно	HR-відділ	30 тис. грн/рік	
Впровадження бонусів за продуктивність	3 квартал	Керівництво підприємства	5–10% ФОП	3,0
Програма матеріальної підтримки працівників	Постійно	HR-відділ	100 тис. грн/рік	
Часткова компенсація навчання працівників	3–4 квартал	HR-відділ	50 тис. грн	

Продовження таблиці 3.1

Перегляд системи преміювання	2 квартал	Фінансовий директор	Залежно від фонду оплати праці	
Психологічний напрям				
Проведення тренінгів зі стрес-менеджменту	Щопівроку	HR-менеджер	25 тис. грн	3,4
Анонімні опитування щодо емоційного стану	Щоквартально	HR-аналітик	5 тис. грн	
Програма профілактики професійного вигорання	Постійно	HR-відділ	20 тис. грн	
Орієнтовний загальний бюджет – 500 тис грн				

Джерело: складено автором самостійно

Отже, загальний бюджет на розроблену програму well-being стратегії орієнтовно становить 500 тис. грн. для підприємства з виручкою 127 млн грн за 2025 рік. Частка бюджету well-being у виручці становить 0,39%, і є низькою і економічно прийнятною навіть для малого будівельного підприємства. У міжнародній HR-практиці інвестиції в людський капітал і програми добробуту часто коливаються в межах 0,5–2% виручки залежно від галузі. Отже, запропонований бюджет знаходиться трохи нижче середнього світового рівня, але в межах реалістичного мінімального стартового рівня для малого бізнесу. Водночас, запропонований бюджет у 500 000 грн (0,39% виручки) є фінансово доступним для ТОВ «ІОЛІТ ТМ», суттєво вищим за поточний рівень інвестицій у well-being, економічно обґрунтованим з точки зору потенційного ефекту, безпечним для фінансової стабільності підприємства. Таким чином, компанія має реальну фінансову спроможність впровадити комплексну програму well-being без ризику для операційної діяльності, а її реалізація може стати інструментом підвищення ефективності та зниження кадрових ризиків у будівельному бізнесі.

Впровадження програми удосконалення well-being стратегії рядом факторів:

По-перше, необхідність впровадження стратегічних програм well-being зумовлена підвищеними фізичними ризиками праці. Будівельна галузь

традиційно належить до сфер із високим рівнем травматизму, а в умовах війни ці ризики посилюються через загрозу обстрілів, нестабільну інфраструктуру та роботу в небезпечних регіонах. Забезпечення фізичного стратегічних програм благополуччя працівників (безпека, медичний супровід, захист) є базовою умовою збереження їхньої працездатності.

По-друге, важливим фактором є погіршення психологічного стану працівників. Постійний стрес, пов'язаний із воєнними діями, невизначеністю майбутнього, втратами та тривожністю, негативно впливає на концентрацію, мотивацію та продуктивність праці. Такий стратегічний елемент well-being як підтримка психічного здоров'я працівників у кризових умовах є ключовою передумовою ефективності організацій та зниження ризику професійного вигорання.

По-третє, впровадження стратегічних програм well-being обумовлена необхідністю забезпечення стабільності зайнятості та фінансового благополуччя працівників. Будівельні компанії в умовах війни стикаються з нерівномірністю замовлень, порушенням логістики та коливанням обсягів робіт. Це створює ризики втрати доходів і зниження рівня життя працівників. Запровадження таких стратегічних програм підтримки дозволяє підвищити рівень їхньої соціально-економічної захищеності.

Крім того, впровадження стратегічних програм well-being є необхідним для збереження та утримання кваліфікованого персоналу. В умовах міграційних процесів і дефіциту кадрів будівельні компанії змушені конкурувати за працівників. Компанії, які забезпечують належний рівень благополуччя, мають більше шансів утримати досвідчених фахівців і залучити нових. Важливим аспектом є також підвищення стійкості організацій до кризових викликів. Працівники з високим рівнем well-being демонструють більшу адаптивність, здатність працювати в умовах невизначеності та швидко реагувати на зміни. Це

особливо важливо для будівельних компаній, які залучені до відновлення інфраструктури країни.

Діагностувавши стратегію well-being працівників, яка існує в ТОВ «ІОЛІТ ТМ» запропонуємо програму її удосконалення для підвищення рівня фізичного, психологічного, соціального та економічного благополуччя працівників ТОВ «ІОЛІТ ТМ», зниження впливу стресових факторів війни та забезпечення стабільної роботи підприємства. Загальна оцінка рівня стратегії well-being:

На даний час – поточний рівень можна визначити як базовий / нижче середнього (4-6 балів з 10). Стратегія благополуччя на підприємстві наразі фрагментарна і не системна. Компанія забезпечує базові юридичні вимоги (офіційне працевлаштування), але не демонструє розвинених практик сучасного well-being (програми здоров'я, психологічна підтримка, гнучкість, навчання, корпоративна культура). Водночас до сильних сторін слід віднести:

- зростання бізнесу та стабільність;
- механізація процесів (знижує частину фізичних ризиків);
- офіційне оформлення.

До слабких сторін відносимо:

- специфіка галузі (фізичні ризики, роз'їзний характер);
- відсутність видимої стратегії та комунікації про well-being;
- ймовірно слабкий work-life balance;
- відсутність бронювання в умовах війни, яка продовжується.

В межах покращення фізичного благополуччя та безпеки праці в ТОВ «ІОЛІТ ТМ» рекомендуємо приділити увагу наступним заходам в контексті стратегії well-being:

- забезпечення працівників засобами індивідуального захисту;
- проведення інструктажів з безпеки в умовах воєнних ризиків;
- організація укриттів або алгоритмів дій під час повітряної тривоги;

– медичні огляди та страхування.

Отже, програма удосконалення існуючої стратегії well-being в ТОВ «ІОЛІТ ТМ» включає наступні етапи:

1. Діагностика рівня well-being (опитування, аналіз показників).
2. Розробка заходів і визначення відповідальних осіб.
3. Впровадження програми (пілотний етап).
4. Моніторинг ефективності.
5. Коригування заходів.

Підтримавши програми добробуту в контексті реалізації стратегії well-being працівників ТОВ «ІОЛІТ ТМ» підвищить продуктивність праці; знизить рівень стресу та вигорання; покращить психологічний клімат; зменшить плинність кадрів та підвищить стійкість підприємства до криз.

Отже, впровадження ефективної стратегічної програм well-being у будівельних компаніях України в умовах війни є об'єктивно необхідним і стратегічно важливим. Воно спрямоване на забезпечення безпеки працівників, підтримку їхнього психічного здоров'я, стабілізацію соціально-економічного становища та підвищення ефективності діяльності підприємств. У сучасних умовах такі стратегічні програми виступають не лише інструментом управління персоналом, а й ключовим фактором стійкості та розвитку бізнесу. Запропонована стратегічна програма є комплексним інструментом підвищення рівня well-being працівників ТОВ «ІОЛІТ ТМ» в умовах війни. Її реалізація сприятиме не лише покращенню стану працівників, але й підвищенню ефективності діяльності підприємства, що відповідає сучасним науковим підходам до управління персоналом у кризових умовах.

Well-being у будівельних компаніях в умовах війни це не лише елемент HR-політики, а стратегічний інструмент виживання бізнесу, збереження персоналу та забезпечення довгострокової ефективності галузі. Тому, причинами впровадження ефективної стратегічної програми well-being у будівельних

компаніях України в умовах війни є: збереження людського капіталу як ключового ресурсу галузі, підвищений рівень стресу та психологічного навантаження, підтримка продуктивності та якості роботи, зменшення плинності кадрів, підвищення безпеки праці, формування стійкості бізнесу, підготовка до післявоєнної відбудови України та соціальна відповідальність бізнесу. Підтримка працівників у кризових умовах формує позитивну репутацію компанії та зміцнює довіру з боку партнерів, інвесторів і держави.

3.2. Оцінка ефективності впровадження стратегії well-being

В умовах сучасного розвитку будівельної галузі, особливо в Україні в період воєнних викликів, питання оцінки ефективності стратегії (стратегічних програм) well-being є необхідним для вирішення. Це зумовлено високим рівнем фізичних і психологічних навантажень, сезонністю робіт, нестабільністю умов праці та підвищеними ризиками для здоров'я працівників. У таких умовах впровадження стратегічних програм well-being без системної оцінки не дозволяє визначити їх реальний вплив на результати діяльності підприємства. У багатьох дослідженнях міжнародних організацій, зокрема МОП, вітчизняних та іноземних фахових публікацій у сфері стратегій реалізації well-being зазначається, що ефективність заходів у сфері безпеки та добробуту має регулярно оцінюватися для забезпечення їх практичної результативності.

Оцінка ефективності впровадження стратегій well-being пов'язана з необхідністю раціонального використання ресурсів підприємства. Стратегічні програми well-being потребують фінансових і організаційних витрат, тому важливо визначити, чи забезпечують вони зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів і покращення якості виконання робіт. Без належної

оцінки такі програми можуть залишатися формальними і не давати очікуваного ефекту. Роль оцінки ефективності стратегічних програм well-being полягає у формуванні обґрунтованої інформаційної бази для управлінських рішень. Вона дозволяє:

- визначити, які заходи є найбільш результативними;
- виявити слабкі сторони програм;
- адаптувати заходи до специфіки будівельної діяльності;
- підвищити рівень залученості працівників.

У цьому контексті рекомендовано використовувати сукупність показників ефективності (KPI), опитувань працівників та аналітики даних для оцінювання результатів HR-програм.

Оскільки світ бізнесу з кожним днем стає все більш конкурентним, потреба в найпродуктивніших, здорових та ентузіастичних працівниках стрімко зростає. Протягом багатьох років для роботодавців було звичайною практикою пропонувати як грошові пільги, так і відпустки, щоб підвищити ці якості своїх працівників. Тільки зараз ми починаємо усвідомлювати, що можуть існувати ефективніші способи досягнення цієї ж мети. Ефективна стратегія well-being має на меті вирішити деякі з цих поширених проблем, що виникають на робочому місці, шляхом створення умов, які максимально підходять для підвищення продуктивності праці. Відзначимо, що стандарт well-being був запроваджений Міжнародним інститутом well-being у жовтні 2014 року у співпраці з GBCI, прагнучи утвердитися як «головний стандарт для будівель, інтер'єрів та громад, які прагнуть впровадити функції, що підтримують та покращують здоров'я та благополуччя людини у великих масштабах» [55].

Необхідність оцінки ефективності також зумовлена потребою у підвищенні конкурентоспроможності будівельних компаній. В умовах дефіциту кваліфікованих кадрів і зростання конкуренції за трудові ресурси саме ефективні

стратегії well-being можуть стати важливою перевагою роботодавця. Компанії, які системно оцінюють і вдосконалюють стратегічні програми благополуччя, демонструють вищий рівень продуктивності та стабільності персоналу. Крім того, оцінка ефективності є важливою для забезпечення стійкості підприємства в кризових умовах. У будівельній галузі, де значну роль відіграють зовнішні фактори (погодні умови, економічна ситуація, воєнні ризики), своєчасне коригування стратегії well-being на основі результатів оцінювання дозволяє знизити негативний вплив цих факторів на персонал.

Оцінка ефективності впровадження стратегії well-being у ТОВ «ІОЛІТ ТМ» в умовах воєнного стану полягає у комплексному визначенні впливу заходів, спрямованих на покращення благополуччя працівників, на результати діяльності підприємства, стан персоналу та рівень його адаптації до кризових умов. Така оцінка передбачає не лише аналіз змін у самопочутті працівників, а й встановлення взаємозв'язку між рівнем їхнього благополуччя та ключовими виробничо-економічними показниками.

Сутність оцінювання проявляється у системному аналізі кількісних і якісних показників, що характеризують різні компоненти стратегічної програми well-being (фізичний, психологічний, соціальний, професійний та фінансовий), з урахуванням специфіки діяльності підприємства у будівельній сфері та впливу воєнних факторів. Зокрема, в умовах війни до традиційних показників додаються такі аспекти, як рівень безпеки праці під час повітряних тривог, психологічна стійкість працівників, стабільність зайнятості та здатність персоналу працювати в умовах невизначеності.

Рекомендуємо для підвищення рівня стратегії well-being: щорічно проводити внутрішнє дослідження – анонімне опитування працівників (умови, задоволеність, больові точки). Розробити політику well-being, зокрема зосередитися на медичному страхуванні, регулярних медоглядах, компенсації харчування / проживання в відрядженнях, програма ЗІЗ та навчання з безпеки.

Варто компанії поліпшити організацію процесу, а саме, звернути увагу на ротацию персоналу, додаткові дні відпочинку після тривалих об'єктів, включити у стратегію корпоративний транспорт/логістика. Соціальний та психологічний блок має включати тімбілдинг, навчання та розвиток, а також програма Employee Assistance (психологічної підтримки). Для моніторингу рекомендуємо ввести KPI з well-being (плинність кадрів, кількість днів на лікарняному, результати опитувань).

Таким чином, для оцінки ефективності стратегічної програми well-being у ТОВ «ІОЛІТ ТМ» доцільно використовувати систему KPI (ключових показників ефективності), що охоплює як результати діяльності підприємства, так і стан персоналу. Такі показники повинні бути комплексними та відображати всі компоненти стратегії благополуччя. Вони включають:

- KPI продуктивності та ефективності праці;
- KPI кадрової стабільності;
- KPI психологічного стану (well-being показники);
- KPI використання робочого часу;
- KPI фізичного благополуччя та безпеки;
- KPI фінансового благополуччя;
- KPI соціального клімату;
- KPI адаптації до умов війни.

Система KPI наведена у додатку Д. Запропонована система KPI дозволить ТОВ «ІОЛІТ ТМ» системно оцінювати добробут персоналу, контролювати ефективність HR-стратегії, оперативно виявляти проблемні зони, підвищити продуктивність праці та кадрову стабільність, адаптувати систему управління персоналом до умов воєнного стану та нестабільного середовища.

Отже, оцінка ефективності передбачає визначення того, наскільки впроваджені стратегічні програми досягають поставлених цілей, а саме:

зниження рівня стресу та професійного вигорання; підвищення продуктивності праці; покращення використання робочого часу; зменшення плинності кадрів; підвищення рівня задоволеності працівників роботою.

Важливою складовою є також аналіз економічної доцільності стратегічної програм well-being, тобто співвідношення витрат на їх реалізацію з отриманими результатами (зростання продуктивності, зниження витрат на підбір персоналу, зменшення простоїв тощо).

Прогнозовану динаміку основних показників на горизонті 1-2 років після впровадження програми наведено у табл.3.2.

Таблиця 3.2 – Прогноз зміни KPI після впровадження програми

Показник	Поточний рівень	Прогноз	Очікуваний ефект
Зміни операційних KPI			
Понаднормові години, %	4,8–5,7	3,0–4,0	Зниження перевантаження через кращу організацію робіт
Коефіцієнт простоїв, %	8,5–14,4	6–9	Покращення планування та логістики
HR-KPI			
Плинність кадрів, %	підвищена (неформально)	15–25	Зростання лояльності персоналу
Психологічний well-being	2,62 / 5	3,2–3,6 / 5	Зниження стресу та вигорання
Професійний well-being	2,52 / 5	3,0–3,4 / 5	Навчання та розвиток компетенцій
Соціальний well-being	3,09 / 5	3,5–3,8 / 5	Покращення командної взаємодії
Фізичний і безпековий блок			
Виробничий травматизм	середній/високий ризик	20–30%	Навчання з безпеки, контроль навантажень
Фізичне перевантаження	високе	10–20%	Оптимізація графіків і ротація працівників
Фінансовий ефект			
Продуктивність праці	базова	5–12%	Менше втрат часу та ресурсів
Втрати через простої	значні	10–20%	Краще планування робіт
Операційна ефективність	середня	зростання	Оптимізація витрат на персонал
Інтегральний прогноз			
Фізичний	3,95	4,2–4,4	Покращення добробуту персоналу компанії
Психологічний	2,62	3,2–3,6	
Соціальний	3,09	3,5–3,8	
Професійний	2,52	3,0–3,4	
Фінансовий	2,70	3,1–3,5	

Джерело: розроблено самостійно

У контексті діяльності ТОВ «ІОЛІТ ТМ» оцінка ефективності має враховувати галузеві особливості, зокрема сезонність робіт, фізичний характер праці, залежність від зовнішніх умов і специфіку організації праці у вигляді бригад. Крім того, в умовах війни особливого значення набуває оцінка рівня адаптивності персоналу, його готовності працювати в кризових ситуаціях і здатності зберігати продуктивність за підвищеного рівня ризику.

Отже, оцінка ефективності впровадження стратегічних програм well-being у будівельних компаніях є необхідним елементом сучасного управління персоналом. Вона забезпечує обґрунтованість управлінських рішень, підвищує результативність використання ресурсів, сприяє зростанню продуктивності праці та формує конкурентні переваги підприємства. У сучасних умовах така оцінка виступає важливим інструментом забезпечення стабільності та розвитку будівельних компаній.

ВИСНОВКИ

Дослідивши дану проблематику ми прийшли до наступних висновків.

Well-being або соціальне благополуччя було визначено ВООЗ як центральний компонент загального здоров'я людини. У початковій концепції Кейза п'ять вимірів характеризують соціальне благополуччя: соціальна інтеграція, соціальне прийняття, соціальний внесок, соціальна актуалізація та соціальна узгодженість. Український вчений Пінчук А виділяє рівні поняття «добробут»: людини, населення, суспільства, людства. Соціальне благополуччя це цілісна концепція, яка прагне охопити складну взаємодію між фізичним та соціальним середовищем та добробутом індивіда та громади, яка визнає, що на добробут впливає широкий спектр факторів, як об'єктивних, так і суб'єктивних, і що ці фактори часто взаємопов'язані в певних географічних контекстах. Well-being стратегія, на нашу думку, це цілеспрямована модель управління добробутом працівників, яка трансформує традиційні заходи з охорони праці у багатовимірну систему піклування. Авторське визначення – well-being стратегія для будівельного малого та середнього бізнесу це комплексна система управлінських, HR та організаційних заходів, спрямованих на забезпечення фізичного, психологічного, соціального, професійного та фінансового благополуччя працівників з урахуванням специфіки будівельної діяльності, умов праці та ресурсних можливостей підприємства.

Нами виокремлено шість етапів розвитку поняття well-being у наукових дослідженнях: етап I, філософські витoki «доброго життя»; етап II, середньовіччя та Новий час; етап III – XIX – поч. XX ст., етап IV – середина XX ст., етап V – 1960 – кін 1990 рр. і етап VI, сучасний етап – інтеграція дисциплін і багатовимірність. На сьогоднішній день сучасні підходи розглядають well-being як комплексне, багатовимірне явище, яке включає фізичне, психічне, емоційне,

соціальне благополуччя; об'єктивні показники (здоров'я, безпека, доходи), суб'єктивні оцінки якості життя та щастя.

Доведено, що well-being працівників це багатовимірний концепт, що включає як психологічні емоційні аспекти, так і кар'єрні, соціальні, фізичні та фінансові виміри. Існують різні моделі well-being, серед яких виділимо: модель Пейджа і Бродріка (Page & Vella-Brodrick Model), структурний добробут Gallup (Gallup Well-being Framework), модель багатовимірного підходу (багатовимірних розмірів), модель благополуччя на робочому місці, українська HR-концепція. Водночас, у більшості українських досліджень виділяються такі стратегічні елементи:

- Фізичне благополуччя, що включає безпечні умови праці, охорона праці, медичне страхування, профілактика професійних захворювань;
- Психологічне (емоційне) благополуччя – психологічна підтримка працівників, профілактика професійного вигорання, формування позитивного організаційного клімату, управління стресом;
- Соціальне благополуччя, яке складається з якості комунікацій, командної взаємодії, довіри до керівництва, корпоративної культури підтримки;
- Фінансове благополуччя – конкурентна та справедлива система оплати праці, соціальні гарантії, матеріальні стимули;
- Кар'єрне та професійне благополуччя – можливості професійного розвитку, навчання та підвищення кваліфікації, тощо.

Показано, що на сьогоднішній день стратегія well-being перестає розглядатися виключно як індивідуальний психологічний стан і постає як ключовий індикатор якості організаційного середовища та сталого розвитку компанії. Отже, методологія дослідження стратегії well-being в організації базується на таких ключових положеннях:

по-перше, багатовимірність. Well-being охоплює психологічні, емоційні, фізичні, соціальні та організаційні виміри;

по-друге, інтеграція гедонічного та евдемонічного підходів. У дослідженнях поєднується вимірювання суб'єктивного благополуччя (емоції, задоволеність) та психологічного благополуччя (сенси, самореалізація, автономія);

по-третє, контекстуальність. Благополуччя працівника формується у взаємодії з організаційним середовищем (умови праці, стиль керівництва, культура);

четверте, динамічний характер. Well-being розглядається як змінний стан, чутливий до організаційних змін і управлінських практик.

Проаналізовані сучасні дослідження, які дедалі частіше застосовують змішаний (комбінований) метод, який поєднує кількісні та якісні методи.

Проаналізована діяльність ТОВ «ІОЛІТ ТМ», що є спеціалізованим підприємством з благоустрою територій промислових об'єктів, а також об'єктів служби обслуговування, приватних територій, розвідних комплексів. Організаційно-кадровий аналіз діяльності дозволяє визначити рівень забезпеченості підприємства кадрами, проаналізувати рух персоналу, продуктивність праці та ефективність використання робочого часу. Проаналізовані показники у кадровій діяльності компанії є середніми по будівельній галузі.

Визначено оцінку рівня стратегії благополуччя (well-being) працівників ТОВ «ІОЛІТ ТМ», яку було здійснено на основі аналізу умов праці, організації робочого процесу, кадрових показників і специфіки діяльності підприємства. До факторів успішності, стратегії благополуччя працівників компанії ми віднесли: фізичний компонент – має 3,95 балів, психологічний – 2,62 бали, соціальний – 3,09 бали, професійний – 2,52 бали, і фінансовий компонент – 2,70 по п'ятибальній шкалі. Отже, маємо нерівномірну реалізацію стратегії благополуччя

працівників, компанія має помітні сильні сторони у фізичній та соціальній сферах, але серйозні проблеми у психологічному та професійному благополуччі та проблемні тренди у фінансовому аспекті благополуччя.

В опитуванні брало участь 42 особи, з них 10 – жінок, і 32 – чоловіки. 80% оцінили фізичний фактор благополуччі як середній і високий; 52% оцінили психологічний клімат як низький; 67% оцінили фізичний соціальний благополуччі на середньому і високому рівні; 60% оцінили професійний фактор як низький; і 45% персоналу оцінили фінансовий рівень як низький.

Нами була розроблена анкета виявлення задоволеності програмою благополуччя ТОВ «ІОЛІТ ТМ» та проаналізована: рівень благополуччя працівників ТОВ «ІОЛІТ ТМ» в цілому можна оцінити в цілому як середній, що є типовим для підприємств будівельної галузі. Основними факторами, які стримують його підвищення, є сезонність робіт, нерівномірне навантаження, обмежені можливості професійного розвитку та нестабільність доходів. Водночас використання механізованих технологій, наявність командної роботи та практична спрямованість діяльності створюють передумови для підтримання базового рівня благополуччя працівників.

Провівши діагностику стратегії well-being працівників, яка існує в ТОВ «ІОЛІТ ТМ» нами запропонована програма її удосконалення для підвищення рівня фізичного, психологічного, соціального та економічного благополуччя працівників ТОВ «ІОЛІТ ТМ». В межах покращення фізичного благополуччя та безпеки праці в ТОВ «ІОЛІТ ТМ» рекомендовано приділити увагу наступним заходам в контексті стратегії well-being: забезпечення працівників засобами індивідуального захисту; проведення інструктажів з безпеки в умовах воєнних ризиків; організація укриттів або алгоритмів дій під час повітряної тривоги; медичні огляди та страхування. На наш погляд, програма удосконалення існуючої стратегії well-being в ТОВ «ІОЛІТ ТМ» включає наступні етапи: перший – діагностика рівня well-being (опитування, аналіз показників); другий – розробка

заходів і визначення відповідальних осіб; третій – впровадження програми (пілотний етап); четвертий – моніторинг ефективності, і п'ятий – коригування заходів. Для оцінки ефективності стратегічної програми well-being у ТОВ «ІОЛІТ ТМ» доцільно використовувати систему КРІ (ключових показників ефективності), що охоплює як результати діяльності підприємства, так і стан персоналу: КРІ продуктивності та ефективності праці; КРІ кадрової стабільності; КРІ психологічного стану (well-being показники); КРІ використання робочого часу; КРІ фізичного благополуччя та безпеки; КРІ фінансового благополуччя; КРІ соціального клімату; КРІ адаптації до умов війни.

Для ТОВ «ІОЛІТ ТМ» рекомендуємо удосконалити well-being стратегію за наступними напрямками:

- виробничо-організаційний напрям – оптимізувати графіки роботи, щоквартально моніторити виробниче навантаження тощо;
- соціально-організаційний напрям – запровадити системи регулярного зворотного зв'язку, розробити програму адаптації нових працівників та ін;
- професійний напрям – організовувати професійні тренінги, розробити прозору систему кар'єрного росту тощо;
- фінансовий напрям – запровадити програми матеріальної підтримки працівників, частково компенсувати навчання працівників тощо;
- психологічний напрям – запровадити програму профілактики та ін.

Оцінка ефективності передбачає визначення того, наскільки впроваджені стратегічні програми досягають поставлених цілей, а саме: зниження рівня стресу та професійного вигорання; підвищення продуктивності праці; покращення використання робочого часу; зменшення плинності кадрів; підвищення рівня задоволеності працівників роботою. У сучасних умовах така оцінка виступає важливим інструментом забезпечення стабільності та розвитку будівельних компаній.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонов В.І. Психологічні аспекти управління корпоративним благополуччям персоналу. *Психологія управління та адміністрування*. 2016. № 4(2). С. 38–45.
2. Аутсорсинговий відділ збуту. URL: <https://www.outsourcing.in.ua/audit.html> (дата звернення 15.03.2026)
3. Варіс І. О., Кравчук О.І., Зайцева П. О. Комплексна стратегія well-being для компаній: інноваційні підходи та тренди. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2024. Том 89. No4. С. 99–111. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46458> (дата звернення 15.03.2026)
4. Вартанова О.В., Малярєнко І.С. Дослідження рівня корпоративного благополуччя персоналу в часи війни. Міжнародні економічні відносини у глобальному та регіональному вимірі: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, Ужгород, 18–19 жовтня 2024 р. Ужгород: УжНУ, 2024.
5. Вартанова О.В., Малярєнко І.С. Чинники комплексної діагностики корпоративного добробуту персоналу як ключовий фактор успішності організації. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 80. С. 128–133. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure80-22>
6. Василик А. В., Вонбрг Т.В., Дорош М.О Фактори та заходи забезпечення задоволеності працею в сучасних умовах. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*, №21 (2020), С. 30-36. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V21\(2020\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V21(2020)-05)
7. Василик А. В., Смалійчук Г. В., Лужко Ю. О. Well-being працівників в організації: сутність, складові та завдання менеджменту персоналу. *Бізнес-Інформ*. 2021. №11. С. 419-424. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-419-424>
8. Василик А.В. Основи well-being-менеджменту як системи забезпечення професійного здоров'я і благополуччя персоналу. *Управління розвитком*

- соціально-економічних систем.* 2020. С.58-61. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/items/7c48d3ac-8819-4798-82d9-300c0e757df8> (дата звернення 20.03.2026)
9. Крот Л. Еволюція наукових поглядів на зміст теорії добробуту. *Економіка та суспільство.* 2020. Вип.22. 8с. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/115/110> (дата звернення 20.03.2026)
10. Лещенко О. Mental Health в українських реаліях: як бізнесу піклуватися про співробітників. Які кроки слід вжити компаніям, щоб підтримати психічне здоров'я команди: за матеріалами сайту MIND.UA від 22.11.2024. URL: <https://mind.ua/openmind/20281760-mental-health-v-ukrayinskih-realiyah-yak-biznesu-pikluvatisya-pro-spivrobitnikov> (дата звернення 15.04.2026)
11. Лещенко О. Well-being для бізнесу: як досягти загального благополуччя. 2021. URL: <https://mind.ua/openmind/20231989-well-being-dlya-biznesu-yak-dosyagti-zagalnogo-blagopoluchchya> (дата звернення 15.03.2026)
12. Лібанова Е., Осауленко О., Черенько Л.. Оцінка якості життя в Україні на основі суб'єктивних показників благополуччя. Монографія. 2020. 363 с.
13. Лопушняк Г. С., Поплавська О. М. Проєктування регламентів організації трудової діяльності на засадах well-being. *Actual Problems of Economics*. 2022. Т. 1. №10(256). С. 86–95. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2022-1-256-257-86-95>
14. Ровенська В.В., Смирнова І.І., Рагуліна Н.В. впровадження комплексної програми роботи з внутрішнім станом персоналу в контексті концепції well-being як фактор підвищення операційної ефективності та продуктивності праці. *Економіка та суспільство*. 2025. №71. 10 с. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-101>

15. Під тиском: як сильно і чому стресують офісні працівники в Україні та Європі? *Gradus Research*. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/under-pressure-survey-reveals-european-office-workers-stress-landscape/> (дата звернення 18.04.2026)
16. Пінчук А. Еволюція поняття «добробут» та сучасні підходи до визначення його складових. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 2. С. 44-54. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2021.02.044>
17. Савченко О., Калюк О. Методика діагностики когнітивних аспектів суб'єктивного благополуччя особистості. Організаційна психологія. *Економічна психологія*. 2022. № 1(25). С. 89–101. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2022.1.25.10>
18. ТОВ «ІОЛІТ ТМ» https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41843459/
19. ТОВ «ІОЛІТ ТМ». Фінансова та кадрова звітність.
20. Хоменко А., Єгорова О. Аналіз кадрового потенціалу в системі управління персоналом підприємства. Наукове забезпечення розвитку національної економіки: досягнення теорії та проблеми практики : матеріали X всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених (м. Полтава, 09 листоп. 2023 р.). Полтава, 2023. С. 330-332.
21. Чернікова Н. М. Проблеми кадрового забезпечення підприємств в умовах цифрових перетворень. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. №4, том 2, С. 52-56. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-284-4(2)-9
22. Bakker, A. B., Demerouti, E. The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 2007. 22, 309-328. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/026839407>
23. Chow K., Healey M. Place attachment and place identity: first-year undergraduates making the transition from home to university. *Journal of Environmental Psychology*. 2008. Vol. 28, Is. 4, pp. 362-372. DOI: [10.1016/j.jenvp.2008.02.011](https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2008.02.011)

24. Concept of Social Well Being. URL:
<https://jagiroadcollegelive.co.in/attendance/classnotes/files/1699108003.pdf> (data of access 20.04.2026)
25. Creswell, J. W. Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches (3th ed.). 2014. Thousand Oaks, CA: Sage. 295 p. URL:
https://www.researchgate.net/profile/Rulinawaty-Kasmad/publication/342328830_THIRD_EDITION/links/5eed839ca6fdcc73be8d869e/THIRD-EDITION.pdf (data of access 20.04.2026)
26. Danna K., Griffin R. Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature. *Journal of Management*. 1999. Vol. 25, Is. 3, pp 357-384. DOI:
[10.1177/014920639902500305](https://doi.org/10.1177/014920639902500305)
27. Diener Ed. Subjective Well-Being. *Psychological Bulletin*. 1994. Vol. 95, No. 3. Pp. 542-575. URL:
https://labs.psychology.illinois.edu/~ediener/Documents/Diener_1984.pdf (data of access 20.04.2026)
28. GALLUP. Employee Wellbeing: What It Is, Why It Matters and How to Improve It. URL:
<https://www.gallup.com/workplace/404105/importance-of-employee-wellbeing.aspx.aspx> (data of access 20.04.2026)
29. Global-Annual-Wellbeing-Report. Report-2023. MSD. URL:
<https://www.msd.com/wp-content/uploads/sites/9/2023/07/MSD-2022-2023-Global-Annual-Wellbeing-Report.pdf> (data of access 20.04.2026)
30. Hooff M. L. M., De Pater I.E. Daily associations between basic psychological need satisfaction and well-being at work: The moderating role of need strength. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2019. Vol. 92. No. 4. P. 1027–1035. DOI: <https://doi.org/10.1111/joop.12260>
31. Horelli L. Environmental human-friendliness as a contextual determinant for quality of life. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*. 2006. Vo. 56, Is. 1, pp. 15-22. URL:

- <https://aaltodoc.aalto.fi/items/22bebf6c-e44b-4d47-b457-f596d7ab01fd> (data of access 20.04.2026)
32. International Labour Organization. Safety and health at work. URL: <https://www.ilo.org/topics-and-sectors/safety-and-health-work> (data of access 20.04.2026)
33. Junjie Dong, Shumin Yan. A Multicriteria Approach for Measuring Employee Well-Being. 2022. Vol. 13. URL: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.795960> (data of access 20.04.2026)
34. Keyes C. L. M. Subjective well-being in mental health and human development research worldwide: An introduction. *Social Indicators Research*, 2006. №77(1), pp.1–10. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11205-005-5550-3>
35. Kyle G.T. et al. Linking place preferences with place meaning: an examination of the relationship between place motivation and place attachment. *Journal of Environmental Psychology*. 2004. Vol. 24, Is. 4, pp. 439-454
36. Living and working in Europe. 2024. 86 p. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/living-and-working-europe-2024> (data of access 20.04.2026)
37. Mental health and psychosocial support system of Ukraine a target model 2.0. 157 p. URL: https://howareu.com/static-objects/howareu/media/Posibnuki/TM_MHPSS_UKRAINE_ENGLISH%20VERSION_upd.pdf (data of access 20.04.2026)
38. Moser G. Quality of life and sustainability: toward person 415 environment congruity. *Journal of Environmental Psychology*. 2009. Vol. 29, Is. 3, pp. 351-357. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0272494409000061?via%3DiHub> (data of access 20.04.2026)
39. Moser G., Robin M. Environmental annoyances: an urban-specific threat to quality of life? *European Review of Applied Psychology*. 2006. Vol. 56, Is. 1, pp. 35-41. DOI: [10.1016/j.erap.2005.02.010](https://doi.org/10.1016/j.erap.2005.02.010)

40. Page Kathryn M. and Dianne A. The «What», «Why» and «How» of Employee Well-Being: A New Model. *Social Indicators Research*. 2009. Vol. 90, No. 3, pp. 441-458. DOI: [10.1007/s11205-008-9270-3](https://doi.org/10.1007/s11205-008-9270-3)
41. Rath Tom and Harter Jim. The Five Essential Elements of Well-Being. URL: <https://www.gallup.com/workplace/237020/five-essential-elements.aspx> (data of access 20.04.2026)
42. RBCgroup. URL: <https://www.rbcgrp.com/ua/biznes-analitika/analiz-personalu> (data of access 20.04.2026)
43. Rioux L. The well-being of aging people living in their own homes. *Journal of Environmental Psychology*. 2005. Vol. 25, Is. 2, pp. 231-243. DOI: [10.1016/j.jenvp.2005.05.001](https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2005.05.001)
44. RodeJ. C. Job satisfaction and life satisfaction revisited: a longitudinal test of an integrated model. *Hum. Relat.* 2004. №57. 1205–1230. DOI: [10.1177/0018726704047143](https://doi.org/10.1177/0018726704047143)
45. Ruggeri K., Garcia-Garzon E., Maguire Á., Matz S. та Huppert F. A. Wellbeing is more than happiness and life satisfaction: a multidimensional analysis of 21 countries. *Health and Quality of Life Outcomes*. 2020. Vol. 18, № 1. P. 192–198. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12955-020-01423-y>
46. Ryan, R., & Deci, E. On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*. 2001. 52, pp. 141-166. URL: <https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev.psych.52.1.141> (data of access 20.04.2026)
47. Scopelliti M. et al. Choosing restorative environments across the lifespan: a matter of place experience. *Journal of Environmental Psychology*. 2004. Vol. 24, Is. 4, pp. 423-437. DOI: [10.1016/j.jenvp.2004.11.002](https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2004.11.002)
48. Scott Ilies R., Judge T. A. The interactive effects of personal traits and experienced states on intraindividual patterns of citizenship behavior. *Academy of Management*

- Journal*. 2006. №49 561–575. 10.5465/amj.2006.21794672. DOI: [10.5465/AMJ.2006.21794672](https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.21794672)
49. Shivangi Singh, Poonam Gautam. Dimensions of Employee Well-Being at Work: A New Analytic Framework. In book: *Advances in Modelling and Optimization of Manufacturing and Industrial Systems*. 2023. DOI: [10.1007/978-981-19-6107-6_37](https://doi.org/10.1007/978-981-19-6107-6_37)
50. State of the Global Workplace 2023 Report. The voice of the world's employees". GALLUP. 2024. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (data of access 20.04.2026)
51. Stoll Laura. The Economics of Wellbeing. *Wellbeing: A Complete Reference Guide. A Short History of Wellbeing Research*. 2013. Vol. V. Pp13-33. URL: <https://www.oreilly.com/library/view/wellbeing-a-complete/9781118716281/9781118716281c02.xhtml> (data of access 20.04.2026)
52. The trends defining the \$1.8 trillion global wellness market in 2024 / S. Callaghan et al. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/the-trends-defining-the-1-point-8-trillion-dollar-global-wellness-market-in-2024> (data of access 20.04.2026)
53. Uzzell D., Moser G. Environment and quality of life. *European Review of Applied Psychology*. 2006. Vo. 56, Is. 1, pp. 1-4. DOI: [10.1016/j.erap.2005.02.007](https://doi.org/10.1016/j.erap.2005.02.007)
54. Workplace Mental Health & Well-Being. URL: <https://www.hhs.gov/surgeongeneral/reports-and-publications/workplace-well-being/index.html> (data of access 20.04.2026)
55. Zachary Richardson. The WELL Building Standard: Assessment of Effectiveness. 7 p. URL: <https://files01.core.ac.uk/download/pdf/219380608.pdf> (data of access 20.04.2026)

Додаток А

Переваги і обмеження і моделях well-being

Підходи до моделей well-being	Переваги	Обмеження
Модель Пейджі і Бродріка [40]	– Цілісність (Холістичний підхід) – Фокус на робочому контексті – Взаємозалежність вимірів – Наукова обґрунтованість	– Складність вимірювання – Культурна специфіка – Динамічність і нестабільність – Важкість прямого впливу
	Ця модель є гарним діагностичним інструментом, але вона вимагає обережності при інтерпретації. Для отримання найкращих результатів її доцільно використовувати в комплексі з регулярними «пульс-опитуваннями», щоб відстежувати зміни в динаміці, а не покладатися на одноразові вимірювання	
Структурний добробут Gallup [28]	– Практичність та зрозумілість – Вимірюваність – Цілісний погляд на життя – Фокус на запобіганні, а не лікуванні – Доведена кореляція з бізнес-результатами	– Суб'єктивність оцінок – Спрощеність ("одна модель для всіх") – Етичні межі втручання – Ризик "імітації добробуту" – Ігнорування контексту війни та кризи
	Модель Gallup найкраще підходить для масштабних корпоративних програм добробуту, де потрібен стандартизований підхід. Проте для українського контексту, де фактори безпеки та психологічної стійкості (resilience) виходять на перший план, модель варто доповнити інструментами, які оцінюють психологічний стан працівника в умовах екстремального стресу	
Модель багатовимірного підходу [49]	- Системність та комплексність - Гнучкість до налаштувань - Наукова цілісність	- Складність операціоналізації - Взаємозалежність вимірів - Ресурсомісткість - Ризик поверхневої діагностики
	Хоча багатовимірність ускладнює вимірювання, саме вона дозволяє уникнути помилкових управлінських рішень, які часто виникають при оцінці добробуту через одну-єдину призму (наприклад, лише за розміром заробітної плати)	
Модель благополуччя на робочому місці [54]	– Прямий управлінський фокус – Підвищення продуктивності – Створення «культури піклування» – Зрозумілість для бізнесу	– Ризик «корпоративного патерналізму» – Ігнорування «позаробочих» факторів – Конфлікт інтересів – Висока залежність від менеджменту
	Ця модель є однією з найкращих оскільки вона є найбільш «робочою» для багатьох підприємств	

Продовження додатку А		
Українська HR-концепція [7]	– Контекстуальна адаптивність – Гнучкість та багатовимірність – Лояльність – Фокус на стійкості – Комплексність рішень	– Висока вартість впровадження – Складність оцінки окупності – Ризик «формального підходу» – Проблема довіри – Залежність від зрілості корпоративної культури
	Українська HR-концепція є стратегічно важливою моделлю для розвитку бізнесу в Україні, оскільки вона перетворює персонал з «ресурсу» на «партнера»	

Додаток Б

АНКЕТА

для працівників ТОВ «ІОЛІТ ТМ» щодо виявлення задоволеністю
програмою благополуччя

Показники	Оцініть за 5-ти бальною шкалою				
	низький		середній	високий	
	1	2	3	4	5
Фізичне здоров'я та безпека					
1.1. Чи сприяє компанія проходити регулярні медичні огляди					
1.2. Чи підтримує компанія програми фізичної активності					
1.3. Чи отримували травму на робочому місці					
1.3.1. Як компанія допомагає відновлюватися після травми на робочому місці					
Оцініть ваше робоче місце					
Якість офісних меблів і обладнання					
Освітлення і вентиляція вашого робочого місця					
Оцініть наявність зон для відпочину					
Чи дотримуються стандартів з охорони праці					
Оцініть співбесіду навчання з техніки безпеки					
Оцініть систему реагування на надзвичайні події					
Оцініть інтенсивність вашої роботи					
Оцініть рівномірність навантаження					
Оцініть рівень організації праці на підприємстві					
Оцініть по шкалі рівень простоїв					
Оцініть рівень фізичної праці роботи					
Психологічне благополуччя					
2.1. Оцініть рівень стресу на робочому місці					
Чи влаштовує вас робоче навантаження					
Оцініть конфлікти на робочому місці					
2.2. Чи задоволені ви роботою в компанії					
Чи є у вас відчуття виснаженості					
Оцініть цинізм щодо роботи					
Оцініть зниження професійної ефективності на робочому місці					
2.3. Оцініть ваш рівень емоційного вигорання					
Чи відповідає ваша робота очікуванням					

Продовження додатку Б

Оцініть рівень винагороди за вашу працю					
Чи надає компанія можливості для самореалізації					
Соціальне благополуччя					
3.1. Оцініть рівень комунікації з вашим керівництвом					
Оцініть ефективність комунікації з вашим керівництвом					
Оцініть взаємну підтримку керівництвом					
3.2. Оцініть командну роботу у вашому підрозділі					
3.2.1. Чи подобається вам стиль керівництва					
3.2.2. Довіряєте ви керівництву					
3.2.3. Чи маєте ви зворотній зв'язок і підтримку керівництва					
3.3. Чи допомагає у вирішенні проблема ваш керівник підрозділу					
3.4. Чи вважаєте ви свою компанію соціально-відповідальною					
Фінансове благополуччя					
4.1. Оцініть наскільки ви задоволені ви оплатою праці					
Чи вважаєте ви оплату праці у компанії конкурентною					
Чи вважаєте ви оплату праці у компанії справедливою					
Оцініть нарахування премій за роботу					
4.2. Оцініть фінансову стабільність у вашій компанії					
4.3. Чи є у вас соціальний пакет на спорт, харчування					
4.4. Чи є у вас соціальний пакет на харчування					
Чи задоволені ви соціальним пакетом на медичне обслуговування					
Професійне благополуччя					
5.1. Чи допомагає компанія вам у підвищенні кваліфікації					
5.2. Чи є у вас у компанії можливості кар'єрного зростання					
5.3. Чи є прозорим у компанії кар'єрний шлях					

Продовження додатку Б

5.4. Чи приймаєте ви самостійно рішення в межах вашої компетенції					
5.5. Чи є можливості інвестицій у навчання та розвиток персоналу					
5.6. Оцініть політику понаднормованої роботи					
5.7. Оцініть програми підтримки сімей співробітників					
5.8. Оцініть ефективність планування робочого часу					

Джерело: складено за [4]

Додаток В

**Показники для розрахунку інтенсивності навантаження працівників
ТОВ «ІОЛІТ ТМ»**

	Показники	2022	2023	2024	2025
1	Загальна площа укладки плитки, м ²	16100	23800	26400	24500
2	Кількість працівників	64	50	55	52
3	Кількість виробничих бригад	2	2	2	2
4	Загальна кількість відпрацьованих людино-годин	75680	86800	91680	100400
	Плановий фонд часу, год	104000	104000	104000	104000
5	Кількість годин простоїв	15000	8800	8500	9200
6	Понаднормовані години	1600	4800	5240	4850
7	Кількість робочих днів	164	200	250	250

Джерело: дані ТОВ «ІОЛІТ ТМ»

Додаток Г

Соціальний пакет для працівників ТОВ «ІОЛІТ ТМ»

Компонент соціального пакету	2022	2023	2024	2025	Коментар
Офіційне працевлаштування	Так	Так	Так	Так	Повне оформлення за КЗпП
Єдиний соціальний внесок	Так	Так	Так	Так	Стандарт для усіх вакансій
Відпустка основна, календарні дні	24	24	24	24	Стандарт по КЗпП
Додаткова відпустка	За законодавством (шкідливі умови тощо)	За законодавством + можлива додаткова	За законодавством + можлива додаткова	За законодавством + можлива додаткова	Згадується в вакансіях «додаткова відпустка»
Оплачувані лікарняні (з першого дня)	Так	Так	Так	Так	Згідно законодавства
Пільгові путівки / санаторне лікування	Не підтверджено / за рішенням	Не підтверджено / за рішенням	Згадується в пакеті	Згадується в пакеті	Вказано у вакансіях 2025 року
Виплата допомоги по вагітності та пологах	Так	Так	Так	Так	100% середнього заробітку
Матеріальна допомога (ювілеї, весілля, похорон)	За рішенням керівництва	За рішенням керівництва	За рішенням керівництва	За рішенням керівництва	Необов'язково, але часто є
Медичне страхування (ДМС)	Ні / не вказано	Ні / не вказано	Ні / не вказано	Ні / не вказано	Не згадується в публічних вакансіях
Спецодяг, ЗІЗ, охорона праці	Так (обов'язково для будівництва)	Так	Так	Так	Обов'язково
Компенсація / харчування	Не вказано	Не вказано	Не вказано	Не вказано	Зазвичай відсутнє
Службовий транспорт / проїзд	Для водіїв — службовий транспорт	Для водіїв — службовий транспорт	Для водіїв — службовий транспорт	Для водіїв — службовий транспорт	Залежить від посади
Навчання / підвищення кваліфікації	За потребою	За потребою	За потребою	За потребою	Для водіїв категорій С, СЕ
Премії / бонуси	За результатами проекту	За результатами проекту	За результатами проекту	За результатами проекту	Типово для будівельної галузі
Страхові нарахування	Повний соцпакет	Повний соцпакет	Повний соцпакет	Повний соцпакет	Вказано в описах вак

Джерело: дані ТОВ «ІОЛІТ ТМ»

Додаток Д

Система KPI well-being стратегії для ТОВ «ІОЛІТ ТМ»

KPI	Формула / спосіб розрахунку	Цільове значення	Базове значення, 2025
<i>KPI продуктивності та ефективності праці</i>			
Продуктивність праці	Обсяг виконаних робіт / кількість працівників	+10–15% за рік	346,2 грн/люд
Виконання виробничого плану	Фактичний обсяг / плановий $\times 100\%$	$\geq 95\%$	85
Рівень залученості персоналу	Частка залучених працівників	$\geq 75\%$	72
Кількість простоїв	Години простоїв / загальний робочий час	$\leq 5\%$	8
Ефективність команди	KPI виконання проектів у строк	$\geq 90\%$	82
<i>KPI кадрової стабільності</i>			
Плинність кадрів	Кількість звільнених / середньооблікова чисельність $\times 100\%$	$\leq 12\%$	16
Рівень утримання персоналу	Кількість працівників, що залишились / загальна кількість $\times 100\%$	$\geq 88\%$	76
Середній стаж роботи	Середній період роботи в компанії	≥ 4 роки	3
Рівень absenteeism	Дні відсутності / фонд робочого часу $\times 100\%$	$\leq 3\%$	5
Частка внутрішніх призначень	Внутрішні підвищення / всі вакансії $\times 100\%$	$\geq 40\%$	20
<i>KPI психологічного стану (well-being показники)</i>			
Індекс психологічного well-being	Середній бал анкетування (1–5)	$\geq 4,0$	2,6
Рівень професійного вигорання	Частка працівників із високим ризиком	$\leq 15\%$	30
Рівень стресу	Самооцінка працівників	$\leq 2,5$ бала	5
Індекс задоволеності роботою	Анкетування	$\geq 80\%$	65
<i>KPI використання робочого часу</i>			
Коефіцієнт використання робочого часу	Фактично відпрацьований час / плановий фонд	$\geq 0,92$	0,8
Частка понаднормових годин	Понаднормові / загальний час $\times 100\%$	$\leq 10\%$	14
Рівень запізнь	Кількість випадків / місяць	≤ 5	6
Втрати часу через організаційні причини	Години втрат / фонд часу $\times 100\%$	$\leq 4\%$	6
Середня тривалість лікарняних	Дні непрацездатності / працівник	≤ 7 днів/рік	14

Продовження додатку Д

<i>КРІ фізичного благополуччя та безпеки</i>			
Рівень виробничого травматизму	Кількість травм / 100 працівників	0–1 випадок	3
Кількість порушень техніки безпеки	За результатами перевірок	≤3/квартал	4
Забезпеченість засобами захисту	Працівники із ЗІЗ / загальна чисельність ×100%	100%	85
Рівень фізичного виснаження	Опитування працівників	≤25%	35
Частка працівників, що проходять медогляди	Кількість працівників / план ×100%	100%	65
<i>КРІ фінансового благополуччя</i>			
Індекс фінансової задоволеності	Анкетування (1–5)	≥3,8	2,7
Частка працівників, задоволених оплатою праці	% позитивних відповідей	≥70%	55
Своєчасність виплати зарплати	Виплати без затримок	100%	80
Середній рівень преміювання	Премії / оклад ×100%	≥15%	12
Частка працівників із фінансовим стресом	Анкетування	≤20%	45
<i>КРІ соціального клімату</i>			
Індекс командної взаємодії	Опитування	≥4,2/5	2
Рівень конфліктності	Кількість конфліктів / квартал	≤2	4
Рівень довіри до керівництва	Анкетування	≥75%	65
Участь у корпоративних заходах	Учасники / персонал ×100%	≥65%	60
<i>КРІ адаптації до умов війни</i>			
Наявність плану безперервності діяльності	Так/ні	100%	-
Рівень забезпечення укриттями	Працівники з доступом до укриття ×100%	100%	-
Швидкість реагування на повітряну тривогу	Час евакуації	≤5 хв	8
Рівень психологічної підтримки в умовах війни	Частка працівників, що отримують підтримку	≥70%	50
Готовність персоналу до кризових ситуацій	Результати навчань	≥85%	45
Частка працівників, які пройшли інструктаж з безпеки	% персоналу	100%	100

Джерело: складено автором самостійно

Звіт з плагіату

ⓘ Метадані

 ДОКУМЕНТ

Заголовок: Заголовок

Well-being стратегія організації у роботі з персоналом

Agtop

Філіпова

Науксвий керівник / Експерт

Петрова

ID документу

333918674

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
KNEU

nitroazide

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

3BIT

Data entry

5/19/2026

Дата редактування

0000

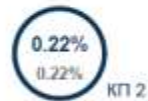
Обсяг знайдених подібностей

Коefіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коefіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



25

Доведена фраза для коефіцієнта подібності 2



13805

Классификация: с/м



110554

Kiwitix.com