

**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**

**Менеджмент персоналу**

**ПРОГРАМА**

**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**

**07 – Управління а адміністрування**

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**073 – Менеджмент**

Форма навчання: Денна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

На тему: Well-being стратегія організації у роботі з персоналом

Здобувача: Мосі Єлизавети Сергіївни

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент,

Кицак Тарас Григорович

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

Завідувач кафедри: доктор економічних наук, професор,

Лопушняк Г.С.

Київ 2023

**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**  
**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**  
**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**

**Менеджмент персоналу**  
**073 – Менеджмент**  
**07 – Управління та адміністрування**

**ПОГОДЖЕНО**  
Керівник проєктної групи (гарант)  
освітньо-професійної програми  
О.І. Кравчук

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Завідувач кафедри  
Г.С. Лопушняк

\_\_\_\_\_ 20\_\_ р

\_\_\_\_\_ 20\_\_ р

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

**Здобувачу вищої освіти Мося Єлизавета Сергіївна**  
**Форми навчання денної**

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**

**План кваліфікаційної бакалаврської роботи**

**Розділ 1.** Теоретичні аспекти формування well – being стратегії у роботі з персоналом

**Розділ 2.** Аналіз системи well – being практик прат «санта україна»

**Розділ 3.** Розробка well – being стратегії у роботі з персоналом прат «санта - україна»

**Об’єкт дослідження:** практики well-being у роботі з персоналом ПРАТ «Санта Україна».

**Предмет дослідження:** теоретико-методичне обґрунтування та розробка практичних заходів удосконалення well-being стратегії у роботі з персоналом ПРАТ «Санта Україна».

**Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:** впровадження well-being стратегії у роботі з персоналом на ПРАТ «Санта Україна».

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

**У розділі 1.**

- провести теоретичний аналіз із фокусом на зарубіжний досвід та українських науковців;
- розглянути теорію і практику well – being менеджменту;
- розглянути підходи до визначення сутності «well - being».

**У розділі 2.**

- висвітлити проблеми досліджуваного підприємства;
- зробити аналіз та діагностику Well – being практик

**У розділі 3.**

- визначити напрями удосконалення well – being стратегії у роботі з персоналом ПРАТ «Санта - Україна»
- запропонувати алгоритм розробки і впровадження well – being програми.

**Завдання підготував науковий**

\_\_\_\_\_ (дата)

**Завдання одержав здобувач:**

\_\_\_\_\_ (дата)

\_\_\_\_\_ Мося Є.С

## РЕФЕРАТ

### **Well-being стратегія організації у роботі з персоналом**

Автоматизація менеджменту персоналу на підприємстві Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 2-3 підпункти.

Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми автоматизації менеджменту персоналу, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним.

Обсяг дипломної роботи - 82 аркуши, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 5 діаграм, 19 таблиць, 7 рисунків. Під час написання використано 34 джерела. Робота містить 5 додатків.

Також робота містить результати практичної наукової діяльності:

1. Диплом 2-го ступеня за перемогу у 2-му турі Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт;
2. Тези, опубліковані у матеріалах конференції «Інноваційна Україна: креативні ідеї та проекти».

**Об'єктом дослідження** є практики well-being у роботі з персоналом ПРАТ «Санта Україна».

**Предметом дослідження** є теоретико-методичне обґрунтування та розробка практичних заходів удосконалення well-being стратегії у роботі з персоналом ПРАТ «Санта Україна».

**Метою роботи** є впровадження well-being стратегії у роботі з персоналом на ПРАТ «Санта Україна».

**Завдання** кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- розглянути теорію і практику well-being менеджменту;
- розглянути методичні підходи до оцінювання ефективності велл-бінг менеджменту;
- розглянути зарубіжні практики well-being;
- надати організаційно-економічну характеристика організації;
- здійснити оцінювання ефективності практик велл-бінгу;

– визначити напрями удосконалення well-being стратегії у роботі з персоналом ПРАТ «Санта Україна»;

– здійснити соціально-економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: методи аналізу і синтезу; методи індукції і дедукції. З емпіричних методів перевага була віддана: методу спостереження; анкетування, тестування; аналізу статистичних, бухгалтерських, службових та інших документів із застосуванням методів математичної статистики; методу інтерпретації результатів дослідження

**Наукова новизна** отриманих результатів полягає в узагальненні та класифікації well-being, узагальнення підходів до оцінки ефективності well-being в управлінні персоналом підприємства.

**Практичне значення** дослідження полягає у впровадженні розроблених рекомендацій використання програм благополуччя персоналу в менеджменті персоналу в ПРАТ «Санта Україна» з метою оптимізації роботи компанії. Роботу завершено та захищено у 2023 році.

**Ключові слова**: менеджмент персоналу, well-being програма, благополуччя, емоційний стан, соціальна відповідальність, корпоративна культура

**Відгук**  
на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувачки вищої освіти  
**Мося Єлизавета Сергіївна**  
на тему: «Well-being стратегія організації у роботі з персоналом»

Тема кваліфікаційної роботи є актуальною, оскільки практики управління персоналом, орієнтовані на співробітників, значно впливають на благополуччя співробітників та економічне зростання підприємства.

Концептуальні елементи благополуччя співробітників пов'язані з якістю робочого середовища та задоволенням їх особистих потреб. Робоче середовище, що задовольняє особисті потреби співробітників, забезпечує позитивний ефект взаємодії, підвищує якість людського капіталу, формує передумови забезпечення стійкості бізнес - організації.

Проведене дослідження відрізняється якістю і практичною значущістю.

Позитивною рисою кваліфікаційної роботи є те, що в ній визначено базові засади формування ефективної well-being стратегії організації у роботі з персоналом, що активним чином впливає на досягнення її ключових цілей, зростання прибутку, покращення використання послуг праці, посилення конкурентоспроможності, розширення власної ніші на ринку товарів і послуг.

Самостійні розробки автора полягають у визначенні рекомендацій по забезпеченню належних умов досягнення гармонії між професійними та особистими цілями працівників та удосконалення практик по забезпеченню well-being стратегії організації у роботі з персоналом.

Недоліком роботи є те, що методичні підходи до оцінювання ефективності Well-being практики, які представлені в п.1.3. не використані в п.3.2.

Кваліфікаційна робота заслуговує позитивної оцінки і рекомендується до захисту.

Науковий керівник  
к.е.н., доцент кафедри  
соціоекономіки та управління персоналом

Тарас КИЦАК

## РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

**Мосі Єлизавети Сергіївни**

**На тему:** “Well-being стратегія організації у роботі з персоналом”

У рецензованій роботі вдало обґрунтовано актуальність досліджуваної проблематики, наведена наукова новизна. Джерельна база є цілком достатньою для розкриття теми кваліфікаційної роботи.

*У розділі 1*, проведений теоретичний аналіз, із фокусом на зарубіжний досвід та посиланнями на авторитетні джерела. Важливо також відмити, що наведено методику оцінювання, адже відомо, що ми можемо керувати лише тим, що ми можемо виміряти.

*У розділі 2*, ретельно вивчено стан справ не досліджуваному підприємстві. Аналіз зроблений із використанням сучасних підходів та показників, що відображає гарний рівень володіння предметом з боку автора. Вдало і точно висвітлені проблеми досліджуваного підприємства в аспекті управління персоналом. Діагностика Well-being практик також зроблена на високому професійному рівні, надано перелік практик та їх деталізований опис.

*У третьому розділі* на досить компетентному рівні проведена розробка well-being стратегії для досліджуваного підприємства. Перед розробкою стратегії наведено перелік факторів, що мають бути враховані, що є грамотною практикою. Стратегія розроблена комплексно та професійно. В рамках розробленої стратегії запропоновані заходи, що у разі запровадження, мають істотно поліпшити ситуацію із персоналом на підприємстві, що вивчається. В заключному підрозділі наведено соціально-економічне обґрунтування реалізації запропонованої стратегії, що зроблено із використанням сучасних методик та показників.

Варто резюмувати, що рецензоване дослідження виконане комплексно, професійно та на сучасному рівні. Досліджувана тема є важливою та актуальною у сучасних реаліях. Таким чином, рецензована робота заслуговує на позитивну оцінку.

Директор Правільєва Ольга

ТОВ «ВСМК - ТРЕЙД»

ТМ «ВіЯр»

Місце печатки де працює рецензент:



## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 .....	5
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ WELL-BEING СТРАТЕГІЇ У РОБОТІ З ПЕРСОНАЛОМ .....	5
1.1. Теорія і практика well-being менеджменту.....	5
1.2. Зарубіжні практики well-being .....	13
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності Well-being менеджменту ...	17
РОЗДІЛ 2 .....	26
АНАЛІЗ WELL-BEING ПРАКТИК ПРАТ «САНТА УКРАЇНА».....	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика організації.....	26
2.2. Діагностика Well-being практик в управлінні персоналом .....	35
РОЗДІЛ 3 .....	47
РОЗРОБКА WELL-BEING СТРАТЕГІЇ У РОБОТІ З ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «САНТА УКРАЇНА».....	47
3.1. Напрями удосконалення well-being стратегії у роботі з персоналом ПРАТ «Санта Україна» .....	47
3.2. Соціально-економічне обґрунтування запропонованих заходів .....	52
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	59

## ВСТУП

**Актуальність роботи.** В даний час глобальна економіка почала розвиватися у напрямку прискорення економічних процесів, що зробило працівників найціннішим активом підприємства. Тому якість трудового життя є важливим аргументом до домінуючої тенденції збереження людських та екологічних цінностей, які раніше ігнорувалися через пріоритетних питань, що стосуються технічного прогресу, економічного зростання та продуктивності.

Якість трудового життя співробітників є з одного боку метою, з іншого боку безперервним процесом її досягнення, і щоб покращити цей процес, щоб це було сприятливою робочою середовищем для людей в організації, потрібні зусилля для активної участі менеджменту в управлінні підприємством та персоналом. Людський капітал забезпечує підприємству конкурентну перевагу з погляду навичок, досвіду та їх готовності виконувати роботу якісно. Людський капітал є невід'ємною частиною інновацій, що зумовлює вдосконалення інноваційності процесів та застосування інноваційних інструментів керування.

Існують переконливі докази того, що практика управління персоналом, орієнтована на співробітників, значно впливає на благополуччя співробітників та економічне зростання підприємства. Період пандемії та локдауну вплинув негативно на психологічне стан працівників, наслідки якого призводить до стресу, депресії та самотності.

Це дослідження актуальне, оскільки вкрай важливо визначити та сформулювати інноваційні інструменти, що стосуються управління людським капіталом.

**Метою роботи** є впровадження well-being стратегії у роботі з персоналом на ПРАТ «Санта Україна».

В процесі досягнення мети виконувались наступні **завдання**:

- розглянути теорію і практику well-being менеджменту;
- розглянути методичні підходи до оцінювання ефективності well-being менеджменту;

- розглянути зарубіжні практики well-being;
- надати організаційно-економічну характеристика організації;
- здійснити оцінювання ефективності практик well-being;
- визначити напрями удосконалення well-being стратегії у роботі з персоналом ПРАТ «Санта Україна»;
- здійснити соціально-економічне обґрунтування запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є практики well-being у роботі з персоналом ПРАТ «Санта Україна».

**Предметом дослідження** є теоретико-методичне обґрунтування та розробка практичних заходів удосконалення well-being стратегії у роботі з персоналом ПРАТ «Санта Україна».

**Інформаційною базою** даної дипломної роботи є законодавчі та нормативні документи, монографії, праці українських і зарубіжних вчених, статут ПРАТ «Санта Україна», бухгалтерська і статистична звітність підприємства за період 2019-2021 років, організаційно-розпорядчі документи та інший інформаційний матеріал.

Для написання роботи використовувався комплекс **методів** як емпіричного (практичного), так і раціонального (теоретичного) характеру. З теоретичних методів можна назвати: методи аналізу і синтезу; методи індукції і дедукції. З емпіричних методів перевага була віддана: методу спостереження; анкетування, тестування; аналізу статистичних, бухгалтерських, службових та інших документів із застосуванням методів математичної статистики; методу інтерпретації результатів дослідження.

**Наукова новизна, теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів** заключається в узагальненні підходів до well-being практик, оцінки їх ефективності та апробації на досліджуваному підприємстві.

Кваліфікаційна робота виконана в ініціативному порядку.

**Структура дипломної роботи** відповідає меті та поставленим завданням. Дипломна робота складається з вступу; трьох розділів, які розкривають суть розглянутої теми; укладення; списку використаної літератури та додаткі

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ WELL-BEING СТРАТЕГІЇ У РОБОТІ З ПЕРСОНАЛОМ

### 1.1. Теорія і практика well-being менеджменту

Концептуальні елементи благополуччя співробітників пов'язані з якістю робочого середовища та задоволенням їх особистих потреб. Робоче середовище, що задовольняє особисті потреби співробітників, забезпечує позитивний ефект взаємодії та підвищує якість людського капіталу. Тому ще в середині ХХ століття вимоги до облаштування робочого місця працівників вже були темою наукової організації праці (НОП). На думку дослідників того періоду, робоча обстановка має бути сприятливою, тому що це було місце, де співробітники будуть працювати і проводити більшу частину свого часу, виконуючи свою роботу [7].

Співробітники будуть краще працювати, виконувати виробничі завдання, незалежно від робочого навантаження, коли вони виявлять, що їхнє робоче оточення для них приємне, зручне, ергономічне і безпечне.

Концептуальні елементи благополуччя співробітників пов'язані з якістю робочого середовища та задоволенням їх особистих потреб. Крім цієї концепції, критерій високої заробітної плати, який задовольняв їхні особисті потреби, додавав лояльності до підприємства, і був хорошим підходом до утримання працівників.

Власне, ієрархія потреб А. Маслоу також наголошувала на важливості розуміння індивідуальних потреб, які класифікувалися на фізіологічні, безпека, приналежність та любов, повага та потреби у самоактуалізації [7]. На його думку, для переходу на наступний рівень необхідно задовольнити потреби самого низького рівня ієрархії. Концепція «благополуччя» співробітників у сучасному трактуванні має схожість з ієрархією потреб. Сучасні дослідники не знайшли чіткої відповіді на питання у якому взаємозв'язку перебуває благополуччя трудового життя та благополуччя життя працівників підприємства. Тому благополуччя співробітників

також є ще одним важливим аспектом, якому слідє приділяти пріоритетну увагу менеджменту підприємства.

На думку Василик А.В., теорія благополуччя співробітників є широкомасштабною концепцією, яка включає бажання отримати достатню і справедливу винагороду, соціальну інтеграцію, безпечні та здорові умови праці, а також організацію праці, що дозволяє людині вдосконалювати та використовувати всі свої навички [5]. Благополуччя трудового життя та благополуччя особистого життя є двома із самих важливих та фундаментальних цілей вивчення менеджменту підприємства. Підприємство, як система, потребує координації та ефективності своїх підсистем, у той час як трудові ресурси є найважливішими з підсистем і розглядають її як важливий пріоритет. В даний час дослідження в економічній літературі продовжуються з приводу визначення самого поняття «благополуччя» (Well-being).

На думку Зінченко О.М. поняття «благополуччя» включає в себе позитивні відчуття на робочому місці співробітників, здоров'я та безпеку співробітників, можливості особистісного зростання, розвитку цілі в житті, позитивні відносини з іншими людьми, тобто задоволеність роботою, а також суб'єктивне благополуччя, яке включає задоволеність життям [9].

Представимо в табл.1.1 підходи до визначення сутності Well-being.

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення сутності Well-being

Підхід	Сутність
Афективний	Орієнтований на співвідношення емоцій та активності
Когнітивний	Баланс між навичками та викликами.
Гедоністський	Описується в термінах задоволеності / незадоволеності конкретними аспектами та обставинами життя та діяльності
Евдомоністичний	Розглядається у більш цілісному та широкому (глобальному) життєвому контексті та як головний і необхідний аспект благополуччя визнається особистісний розвиток (особистісне зростання).
Практико-орієнтований	Як базова основа розуміння благополуччя переважно на психологічному аспекті.

*Джерело: складено автором на основі [25]*

Розглянувши підходи до визначення сутності Well-being, можемо зробити висновок, що найбільш сучасним, який відповідає дійсності є практико-

орієнтований підхід, який зосереджує увагу на психологічній складовій даного терміну.

Комплексне благополуччя як зазначає Лопушняк Г.С. включає чотири ключові аспекти [14]:

- фізичне благополуччя: розуміння та управління своїм здоров'ям, вжиття відповідних профілактичних заходів, покращення стану здоров'я, управління хронічними захворюваннями, навігація та відновлення після гострої хвороби або несподіваної травми та успішне повернення до функціональності;

- емоційний добробут: самосвідомість, хороше психічне здоров'я, емоційна/психологічна стійкість, управління стресом тощо;

- фінансове благополуччя: досягнення стану фінансової безпеки, здатність керувати бюджетними зобов'язаннями, досягати фінансових цілей, захищатися від ризиків, долати фінансові потрясіння;

- соціальний благополуччя: соціальне благополуччя пов'язане з розумінням важливості / користі взаємодії з іншими, прийняттям різноманітності, вмінням підтримувати відносини та співпрацювати з іншими, бути в стані успішно вирішувати конфлікти та адаптуватися до змін [14].

Погоджуємося з думкою вищезазначеного автора з приводу поєднання зазначених елементів благополуччя співробітників. Вважаємо, що для ефективності діяльності підприємства мають розвиватися всі складові благополуччя в комплексі, так як, якщо один з елементів на низькому рівні, не буде отримано задоволеності від інших складових даного поняття.

Таким чином, ідеальний стан благополуччя — фізично процвітаючий, емоційно збалансований, фінансово забезпечений та соціально-включений індивід.

Well-being означає стан або об'єктивну ситуацію, коли у людини є все те, що сприятливо характеризує її життя в очах оточуючих, її близьких і її самої, наприклад, стійкість матеріального положення, професійний та кар'єрний розвиток, міцне здоров'я, гордість за свій внесок у життя суспільства та взаємозв'язок цих елементів.

Вартанова О.В. виділяє в своїх роботах три типи благополуччя персоналу. Well-being 1.0 або фокус на здоров'я – традиційна програма благополуччя, що включає фінансові стимули для скринінгу здоров'я, надання даних про фізичну активність [3].

Наступним етапом удосконалення програми благополуччя стала Well-being 2.0 або фінансове благополуччя. Додатковою функцією стала реалізація освітніх програм, які допомагають співробітникам зрозуміти, як керувати фінансами та здійснювати накопичення грошових коштів, зокрема успішніше виходити на пенсію.

На сьогоднішній день практикується Well-being 3.0 або індивідуальна ціннісна пропозиція – комплексна увага до людини через турботу про її фінанси, здоров'я, емоції та соціальні взаємозв'язки. Такі програми здійснюють індивідуальний підхід до кожного працівника з урахуванням його потреб [3].

Підприємства, які використовують програми благополуччя, визнають, що їм важливо бачити перед собою повну картину робочого середовища співробітника, ставлячи особистість співробітників у центр своєї уваги та змінюючи методи роботи на робочому місці відповідно до їх інтересів та потребами. Зокрема, підприємства з

За допомогою well-being програм створюють для співробітників умови для ведення здорового образу життя. Таким чином, ініціативи менеджменту щодо забезпечення благополуччя працівників можуть не тільки поліпшити особисту поведінку в щодо здоров'я, а й вплинути на командну роботу, довіру та повагу у колективі [18].

З точки зору менеджменту реалізація заходів щодо забезпечення благополуччя співробітників може бути корисна для співробітників з погляду формування щастя та форм благополуччя у взаєминах, а також для ефективності роботи.

Це особливо важливо, оскільки індустрія зміцнення здоров'я на робочому місці приділяє більше уваги цілісному підходу до благополуччя у зв'язку з максимальним залученням працівників. Поширеність стресу у співробітників та вплив сильного стресу на якість життя та поведінка щодо збереження здоров'я є важливими чинниками.

Данильченко Т.В. зазначає, що «програма підтримки благополуччя співробітників може бути ефективною для підвищення обізнаності, розуміння, участі та загального успіху програми здоров'я та благополуччя співробітників, які включають в себе підвищення обізнаності про можливості оздоровлення, більше почуття підтримки для досягнення здорового способу життя та більш високе сприйняття здоров'я та благополуччя» [8, с.64].

Варто зауважити, що технології Well-being стають все популярнішими і впроваджуються багатьма компаніями, що обумовлено позитивним впливом на діяльність підприємств.

Злобін К. виділяє позитивні фактори застосування Well-being практик:

- можливість охоплення великої кількості працівників;
- підвищення залученості, гнучкості та лояльності співробітників;
- можливість роботи у віддаленому режимі незалежно від місця знаходження;
- можливість прямої комунікації зі співробітниками;
- можливість відстеження прогресу як окремих співробітників, так і всієї організації;
- формування позитивного іміджу організації;
- покращення психологічного благополуччя;
- підвищення продуктивності праці;
- скорочення витрат на виплату посібників [10].

Як можна переконатися, у технологій багато переваг, але варто враховувати і недоліки даних методів [30]:

- обслуговування програм;
- високі вимоги до серйозного та відповідального відношення керівників до програм;
- значні часові витрати на впровадження технологій;
- пролонгована часі віддача від впровадження технологій.

Слід звернути увагу на те, що недоліків програм благополуччя значно менше ніж переваг, що підтверджує їх значимість для підприємства.

Необхідно також зауважити, що задоволені співробітники також можуть виступати неформальною особою бренду для інших фахівців на ринку: таким чином вони можуть рекомендувати компанію і систему всередині неї, тим самим залучаючи в компанію нові цінні кадри. Зарубіжні компанії вже не перший рік працюють із програмами Well-being, намагаючись підвищити задоволеність співробітників.

На думку Шейн М. для того, щоб система Well-being працювала необхідний комплексний підхід та чітка програма дій. Успішність реалізації корпоративних програм благополуччя ґрунтується на наступних етапах [20]:

1. Збір інформації про стан 5 елементів, які формують благополуччя.
2. Аналіз інформації – визначення індексу благополуччя.
3. Планування показників благополуччя та складання корпоративних програм щодо підвищення його рівня за всіма елементами.
4. Реалізація програм і так по колу.

1. Збір інформації про стан 5 елементів Well-Being. Цей етап включає опитування співробітників організації за допомогою анкетування, особистих розмов, спостереження за роботою співробітників та інших способів, що виявляють стан досліджуваних показників. З метою виявлення проблемних місць, які знижують інтерес до роботи і чому вони не приносять більшого внеску у досягнення результатів компанії, ніж могли б, проводиться оцінка не тільки рівня психологічного клімату, але й оцінка стану здоров'я співробітників [10].

2. Аналіз інформації та визначення індексу благополуччя. Індекс благополуччя — показник лояльності співробітників, який дозволяє оцінити ступінь задоволеності персоналу та показати ті сфери життя та роботи співробітника, які потребують покращення. Отримання індексу благополуччя співробітника досягається шляхом заповнення опитувальників співробітниками про різні аспекти життя по 5 ключовим напрямку. Опитувальники можуть бути як у вигляді вибору 1 варіанта відповіді з кількох або шляхом вибору за 100 бальною шкалою. Після заповнення обчислюється підсумкова кількість балів, що відображають рівень задоволеності співробітника в цілому та індивідуально з кожної групи чинників [1]. За результатами обчислення

індексу благополуччя створюється програма заходів для підвищення рівня благополуччя працівників з урахуванням сильних та слабких місць [10].

3. Планування показників благополуччя та складання корпоративних програм щодо підвищення його рівня по всіх 5 елементів. На що можна спиратися під час планування показників — покращення індексу благополуччя? Звичайно, на бенчмаркінг – досвід компаній, які реалізують дані програми не перший рік. Не маючи достатнього часу для спостереження змін у поведінці людини в залежності від зміни організаційної підтримки, безумовно, планування яке завжди є об'єктивним. На нашу думку, важливим є власний досвід реалізації корпоративних програм благополуччя, накопичена статистика взаємозв'язків з HR та бізнес-показниками. У будь-якому випадку, кожна компанія має пройти свій шлях, спираючись на своє бачення і помилки.

Складання корпоративних програм потребує системного та комплексного підходу. Трансформація організаційної культури не минає швидко, часом займаючи до 1,5-2 років [9, с.87].

Пікульова О. зазначає, що доцільно рухатися наростаючим підсумком, поступово вводячи культуру турботи про 5 елементів, що формують добробут насамперед із позиції самої людини, підкріплюючи організаційну підтримку. Доцільно сформулювати стратегію підвищення благополуччя на перспективі 2–3 років, переводячи у щорічні та щомісячні програми та заходи. Реалізація плану заходів потребує серйозної комунікаційної підтримки з боку HR-менеджменту та керівництва всіх рівнів [16].

Складання самої програми та переліку заходів вимагає з одного боку креативності, з іншого – чіткої просвітницької роботи з обґрунтування для співробітників нововведень. Технології та інструменти управління змінами допоможуть пережити введення нововведень спокійно [8, с.68].

4. Реалізація програм та аналіз результатів. Для реалізації програм доцільно скористатися проектним управлінням - залучення агентів змін забезпечить велике охоплення та одноразову реалізацію програм. Головне діяти за планом та масово

сповіщати співробітників про програми. Для цього важливо застосовувати різні засоби комунікацій: візуалізацію через інфографіку та трансляцію відеофільмів, тестові версії. Не завадить і конкурсна основа, можливо, гейміфікація.

Важливим елементом є своєчасна оцінка сприйняття кожної програми співробітником. Спостереження та чітка фіксація всіх результатів (використовувати чек-листи) допоможе провести аналіз успішності чи невдалого досвіду та адаптувати пропонувані підходи та заходи у наступному періоді.

Метою реалізації корпоративних програм благополуччя є зміна поведінки людини — більш усвідомлений підхід до особистого та професійного життя. покращення HR та бізнес-показників, отже, необхідно скласти свою систему показників, визначивши періоди їх розрахунку, відповідальних за розрахунок та методи отримання даних.

За результатами вивчення досліджень та досвіду компаній Вартанова О.В. виводить такі рекомендації для формування Well-being [3]:

- Комплексний підхід до створення програми благополуччя.
- Регулярне оновлення програмного забезпечення.
- Індивідуальний підхід до кожного співробітника у діагностиці та розробці рекомендацій до його системи Well-being.
- Збір інформації за всі періоди аналізу рівня добробуту співробітника та створення статистики для відстеження успішності функціонування програми
- Використання елементів гейміфікації з метою підвищення залучення до процесу впровадження Well-being.
- Застосування актуальних HR-Tech за всіма 5 елементами Well-Being.

Рекомендації забезпечать ефективніший процес впровадження Well-being у життя та дозволять співробітникам зростати та розвиватися у благополучній організації.

Розглянувши думки науковців з приводу сутності Well-being програми, вважаємо за необхідне відзначити, що вона представляє собою сукупність засобів та методів для забезпечення гідних умов праці для співробітників та підвищення їх задоволеності від роботи в організації. Проаналізувавши сутність даного поняття

встановлено, що програма благополуччя включає наступні основні елементи: здоров'я, професійна діяльність, соціальні взаємини та громадська активність. Вважаємо, що застосування даних практик впливає на продуктивність, так як Well-being підвищує продуктивність та ефективність. Коли співробітники почуваються добре, вони ведуть здоровіший спосіб життя і краще приймають рішення.

Крім того, дана практика управління впливає на командний/моральний дух. Співробітники почуваються більш компетентними та цінними, коли їхні потреби задовольняються на всіх рівнях, включаючи фізичний, розумовий та фінансовий.

Варто зауважити, що важливу роль займає і репутацію, залучення та утримання талантів. Якщо у компанії хороша репутація на ринку як у роботодавця, який поважає та підтримує баланс між роботою та особистим життям, ви з більшою ймовірністю залучите кваліфікованих кандидатів та утримаєте своїх співробітників на більш тривалий період.

## **1.2. Зарубіжні практики well-being**

У звіті Global Wellness Institute (GWI) прогнозується, що у майбутньому багато видів роботи в усьому світі змінюватимуться. Ієрархічні структури управління будуть замінені моделями, що дають співробітникам велику автономію та підзвітність. На місце постійної, стабільної роботи прийдуть віртуалізація та більш вільна робоча сила. Бо літні працівники виходять на пенсію все пізніше, робоча сила значною мірою перебуватиме з кількох поколінь. Найбільш глибоке зміна у тому, що інформаційна епоха зміниться епохою «Мудрості» чи «Людства».

Роботи та штучний інтелект вирішують багато робочих завдань, але є якості, які машини не мають (вміння співпрацювати, творчість, емпатія, постійне навчання тощо). Тому ці якості користуватимуться підвищеним попитом. Вони вимагають найвищого рівня психічного та фізичного благополуччя.

Вчені Інституту Геллапа вивчали критерії благополуччя більш ніж у 150 країнах, охопивши приблизно 98% населення земної кулі. Внаслідок чого було встановлено, що воно включає 5 основних елементів: професію, соціальні зв'язки, фінанси, здоров'я та суспільну залученість [23].

Майже всі великі компанії зараз займаються дослідженнями залучення співробітників. Як правило, подібні виміри проходять щорічно на основі анкетування, щоб зрозуміти, чого бракує людям на робочому місці для комфортної роботи. Усі ці заходи вимагають фінансових витрат, однак у окремих випадках роботодавець може витратити ні копійки. Наприклад, запропонувати зручний графік роботи для співробітника: комусь зручніше приходити на роботу раніше, комусь пізніше.

Саме тому молоді фахівці хотіли б працювати у таких компаніях як Google, де основна увага приділяється комфорту окремої людини. Згідно з звітом Global Wellness Institute, більшість із 3,4 мільярдів працівників по всьому світу не можуть похвалитися високим рівнем добробуту.

Вони живуть в умовах серйозної економічної нестабільності: 74% заробляють менше ніж 13 доларів на день; 45% зайняті на низькокваліфікованих/ручних роботах; 77% влаштовані на неповний робітник день чи його робота нестабільна. Робоча сила старіє з історичною швидкістю: до 2030 року 18% робочої сили буде старше 55 років.

Лише 10 % працівників у світі у 2017 році мали доступ до well-being-програм та послуг на робочому місці. З них: у Північній Америці – 54 %, у Центральній та Південній Америці – 5 %, у Європі – 25 %, в Азії – 5 %, на Близькому Сході та у Північній Африці – 8%, а в країнах Африки на південь від Сахари – 1% [28].

Рівень благополуччя на робочому місці значно вище у країнах з високим рівнем доходу. США, де компанії оплачують медичне обслуговування співробітників, сьогодні є найбільшим ринком і новатором. Але, оскільки рівень хронічних захворювань стрімко зростає у всьому світі, GWI прогнозує значний зростання всесвітніх витрат на охорону здоров'я на робочому місці у 20-х роках [24].

GWІ вимірює розмір глобальної індустрії благополуччя на робочому місці, оцінюючи витрати роботодавців підвищення рівня благополуччя співробітників. Вони включають широкий спектр послуг, продуктів та платформ, таких як: скринінгові оцінки здоров'я, діагностичні тести, програми стимулювання, пристрої,

що носяться, консультаційні послуги тощо. За оцінками GWI, цей ринок виріс на 4,8% і досяг \$47,5 млрд у 2017 році (за порівняно з \$43,3 млрд у 2015 році) [31].

Однак ринок Well-Being малий у порівнянні з економічними втратами, що виникають через неблагополуччя співробітників. Вартість цих втрат оцінюється GWI у 10–15 % загальносвітового обсягу виробництва (з урахуванням медичних витрат і втрат продуктивності, спричинених хронічними захворюваннями, стресом, пов'язаним з роботою, травмами та хворобами, а також роз'єднаністю). У світі більшість працівників найбільше стурбовані задоволенням базових потреб, таких як отримання прожиткового мінімуму, стабільність роботи, безпека на робочому місці та доступ до базового медичного обслуговування.

У міру того, як стирається грань між роботою та життям, забезпечення надійного набору програм добробуту, орієнтованих на фізичне, психічне, фінансове та духовне здоров'я, стає корпоративною відповідальністю та стратегією, спрямованою на підвищення продуктивності, залучення та утримання співробітників [31].

Наприклад, компанія Best Buy скоригувала свою політику «гнучкої роботи», щоб заохочувати співробітників відпочивати та перезаряджатися. Adobe спростила етапи оцінки продуктивності, таким чином допомагаючи менеджерам та співробітникам економити кілька тижнів у році [29].

Ринок HR-технологій в даний час може похвалитися десятками інструментів, платформ, навчальних програм та аналітичних систем, призначених для вимірювання, моніторингу та підвищення благополуччя на роботі. Наприклад, компанія Oracle представила рішення для забезпечення благополуччя, вбудоване у новітні версії Oracle HCM cloud.

Ceridian Dayforce HCM пропонує профілі «TeamRelate» для того, щоб надати працівникам персоналізований коучинг про те, як взаємодіяти з іншими працівниками на основі їх особистості та типу профілю, а також сприяти кращій комунікації, покращити взаємодію та підвищити залученість співробітників [31].

Для підтримки «благополуччя» в офісах у Фінляндії, наприклад, почали вводити оплачуваний денний сон на роботі. Деякі фірми навіть наймають спеціальних тренерів, які вчать правильно розслаблятися.

Цікавий кейс є у компанії JTІ (японська тютюнова компанія, другий за величиною виробник тютюнових виробів у світі).

На одній із її фабрик «Крес-Нева»: використовуючи підхід Інституту Геллапа, вони розробили внутрішню програму з 4 складових: здоров'я, кар'єра, фінанси, соціальні стосунки. (1 місце на HR-бренд 2016). В результаті цієї програми на 70% знизилася кількість часто хворих, у 4 рази збільшилася кількість що беруть участь у корпоративних програмах, у 2 рази – у благодійних акціях.

У компанії Schneider Electric (французька енергомашинобудівна компанія, виробник обладнання для енергетичних підкомплексів промислових підприємств, об'єктів цивільного та житлового будівництва), яка застосовує трохи [29].

Вужчий підхід, за підсумками програми well-being на 16% підвищився рівень залученості і знизилася плинність. У компанії EY за час існування програми індекс залучення співробітників виріс з 67% до 81% і залишається стабільно високим протягом останні три роки. Також за останні роки плинність кадрів зменшилась на 6%. У останні кілька років кількість лікарняних листів скоротилася на 6%, а звернення до лікарям – на 7 %.

Голландський підрозділ компанії Novartis відправив своїм співробітникам набори, в яких лежали розмальовки для дітей, настільна гра для дорослих та корисні дрібниці, наприклад, антисептик, щоб співробітники компанії та їхні сім'ї могли організувати своє дозвілля під час вимушеного карантину. Також була організовано доставку букетів тюльпанів [29].

Європейська інтернет-компанія Hotjar як програму well-being виділила співробітникам 4000 євро на облаштування власного домашнього офісу, що сприятливо позначилося на психічному та фізичному здоров'ї співробітників.

У британській туристичній компанії Expedia співробітники отримують «посібник з оздоровлення». Працівник сам вирішує на які предмети для фітнесу витратить певну суму: спортивний одяг, абонемент у фітнес зал або басейн.

Таким чином, можемо зробити висновок, що зарубіжні компанії активно впроваджують Well-being програми як спосіб підвищити продуктивність та досягти сталого розвитку компанії. Більшість Well-being програм зарубіжних компанії стосуються програмами здоров'я, що обумовлено популяризацією здорового способу життя.

### **1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності Well-being менеджменту**

Кожна організація вимірює рівень добробуту за критеріями, що підходять її компанії. Але існують основні складові, включені майже в усі системи вимірювання благополуччя.

В спеціально-профільних джерелах відзначається, що у бізнесі розроблено спеціальні бізнес-метрики, спрямовані на аналіз Well-being у компанії. Одним із найвідоміших показників є показник оцінки лояльності та прихильності співробітників. Так званий показник **eNPS**, який демонструє різницю між промоутерами (тими, хто позитивно висловлюється про компанію) та детракторами (тими, хто негативно відгукується про компанію).

Відштовхуючись від результатів внутрішньо-корпоративного дослідження, керівник компанії може оцінити роботу HR-менеджера з формування лояльності працівників до компанії. У разі негативного значення метрики компанії слід посилити роботу зі співробітниками щодо лояльності, підвищити залученість персоналу до роботи, опрацювати проблеми, які викликають у працівників негативні емоції.

**Stress index** характеризує рівень напруги працівників організації. Зазвичай цей показник використовують для прогнозування вигорання працівників, ризику виникнення нових хвороб, конфліктних ситуацій на тлі нервового виснаження. На основі метрики можна визначити як загальний рівень напруги, так і індивідуальний. У компанії, у яких Well-being успішно реалізується, цей індекс набуває мінімальних значень.

Для визначення співвідношення роботи та вільного часу у житті співробітника був розроблений показник **Work-life balance score**, що відбиває цю пропорцію.

Він використовується для оцінки завантаженості персоналу, так як надмірна понаднормова робота порушує баланс між роботою та особистим життям, що веде до загальної незадоволеності та позначається на ефективності працівника. Чим збалансованіша ця пропорція, тим якісніше компанія підійшла до програми благополуччя співробітників [20].

Показник **«щастя співробітників»** або **Happiness index** є одним із найважливіших показників Well-being програми. Показник вимірює задоволеність колективу реалізованою кадровою політикою компанії. Високий рівень показника «щастя співробітників» говорить про хорошу роботу HR-фахівців, які впроваджують програму благополуччя.

Крім вищезазначених, використовують традиційні методи оцінки управління персоналом.

Варто зауважити, що метод експертної оцінки полягає в проведенні опитування керівників підрозділу ній, мета якого – з'ясувати їхню думку про роботі менеджерів з персоналу у компанії.

Вартанова О.В звертає увагу на те, що проведення опитування здійснюється як власними силами, так і із залученням консультантів. Опитувальні листи, як правило, містять загальні («Чи задоволені ви роботою кадрової служби?») та приватні питання («На скільки результативно, на вашу думку, було проведено цей захід?»).

Зазначена оцінка може проводитися разово або на регулярній основі. Основним гідний даним методом є простота і можливість реалізації без залучення додаткових ресурсів. В процесі дослідження встановлено, що основним недоліком є неминучий суб'єктивізм у оцінках. Методи оцінки ефективності велл-бінг менеджменту ділять надві групи [6]: кількісні, якісні (або описові) (рис. 1.1).

Слід зазначити, що найбільшого поширення набули кількісні методи: бальний, коефіцієнтний та бально-коефіцієнтний. Варто зауважити, що їхніми перевагами є об'єктивність, незалежність особистого відносини експертів до фахівця, можливості формалізації результатів, порівняння параметрів, систематизації результатів та використання математичних методів.

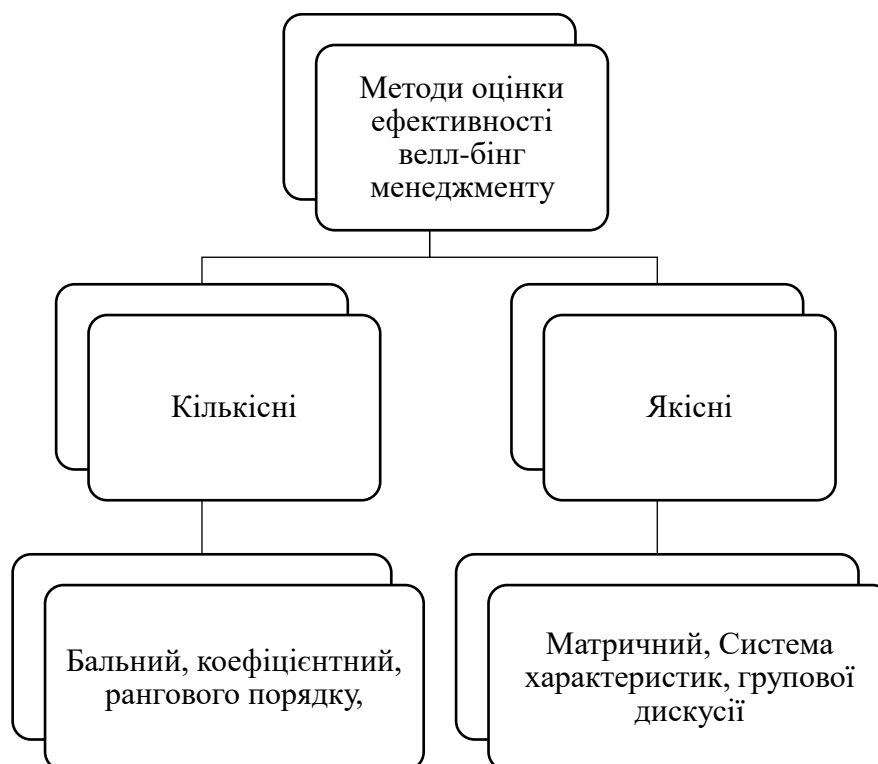


Рисунок 1.1– Методи оцінки ефективності велл-бінг менеджменту

*Джерело: складено автором на основі [11, с.101]*

Оцінка ефективності Well-being практик спирається на критерії, виражені в об'єктивних показниках розвитку організації, які представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.2– Показники ефективності Well-being практик в системі управління персоналом

Напрямок аналізу	Показник
Продуктивність праці	Обсяг реалізації на одного працівника і його динаміка. Обсяг прибутку до сплати податків на одного працівника і його динаміка.
Витрати на персонал	Загальні витрати підприємства на персонал за період. Частка витрат підприємства на персонал в обсязі реалізації за період. Витрати на одного працівника та їх динаміка.
Ефективність управлінських програм	Витрати на окремі напрями і програми діяльності служб управління персоналом в розрахунку на одного працівника. Ефект впливу окремих програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому
Соціально-психологічний клімат у колективі	Взаємовідносини з колегами. Взаємовідносини з керівництвом. Взаємовідносини з клієнтами
Рівень задоволеності персоналу	Відповідність організаційних та особистих цілей. Коефіцієнт плинності персоналу і його динаміка. Рівень абсентеїзму. Рівень конфліктності в колективі. Кількість скарг від працівників

*\*Джерело: складено автором на основі [12, с.45]*

В спеціально-профільних джерелах відзначається, що «коефіцієнт плинності кадрів розраховується як відношення числа вибулих за власним бажанням працівників, звільнених за прогули й інші порушення трудової дисципліни працівників за певний період (в даному випадку за рік) до середнього числа зайнятих протягом року, у відсотках» [15, с.89]:

$$KT = PV/P * 100\% \quad (1.2.),$$

де КТ – коефіцієнт плинності кадрів; Рв – чисельність працівників, звільнених з причин, віднесених до плинності; Р – середньооблікова чисельність персоналу.

Науковці визначають природну плинність (3-5% на рік) як ту, що сприяє своєчасному оновленню колективу і не вимагає особливих заходів з боку керівництва та кадрової служби, а зайву плинність, як ту, що (понад 5% на рік) викликає значні економічні втрати, а також створює організаційні, кадрові, технологічні, психологічні труднощі [13]. Зайва плинність персоналу, за даними соціологічних досліджень, негативно позначається на моральному стані працівників, що залишилися, на їх трудову мотивацію і відданість організації.

У 40-х роках ХХ століття стало відомо, що бізнес зазнає значних збитків, пов'язаних із порушеннями ментального (поведінкового) здоров'я співробітників. Фахівці у галузі ментального здоров'я почали розробляти стратегії, спрямовані на зниження втрат. Одночасно було створено інструменти, що дозволяють оцінити як рівень задоволеності користувачів послуг, а й результати бізнесу.

Представимо на рис.1.2 рівні оцінки ефективності Well-being програм в компаніях.

**1 рівень-** Перший рівень оцінки ефективності програм здоров'я та благополуччя – ступінь залучення співробітників до використання послуг. Цей параметр визначається як процент користувачів на рік від загальної кількості співробітників. Він називається "щорічна утилізація". Рівень утилізації від 3-6% на рік і вище підтверджує, що програми є економічно обґрунтованими.



**2 рівень -** На другому рівні оцінюється те, як послуги програми знижують вплив проблем на роботу та особисте життя співробітника. Дані збирають за допомогою опитувальників, які показують зміну якості особистого життя та здатності працювати після того, як співробітник скористався послугами тієї чи іншої програми.

Рисунок 1.2— Рівні оцінювання ефективності Well-being програм

*Джерело: складено автором на основі [11, с.101]*

Виміряти продуктивність окремого працівника буває скрутно чи неможливо. Тому дослідження фокусується на зниженні показників, що порушують нормальну продуктивність. Учаснику програми пропонується заповнити запитання двічі: у момент звернення та через 90 днів після отримання послуг. Оцінюється зміна таких показників, як абсентеїзм, презентеїзм, залучення, задоволеність життям та роботою. Подібні дослідження регулярно проводяться глобальним провайдерами програм здоров'я та благополуччя та доступні для огляду. Особливий рівень задоволення або невдоволення може супроводжуватися високим чи низьким рівнем розумового збудження, а саме розумове збудження може бути приємним чи неприємним. Це можна подати у вигляді трьох площин благополуччя, пропонованих для виміру: невдоволення – задоволення, тривога – спокій, депресія – ентузіазм.

Як зазначає Зінченко О.М.. благополуччя на робочому місці часто визначається горизонтальною площиною в діапазоні від «мені погано» до «мені добре». Ці вимірювання зазвичай проводяться в прив'язці до шкали задоволення

роботою, при цьому від респондентів виходить інформація у формі їхньої згоди чи незгоди з низкою висловлювань, де описується їх ставлення до виконуваної роботи [9, с.87]. Однак у шкалі задоволеності своєю роботою не беруться до уваги відмінності у розумовому збудженні, і в цьому сенсі вона є відносно неточною. Необхідні також інші форми вимірів, а саме по двом іншим площинам моделі.

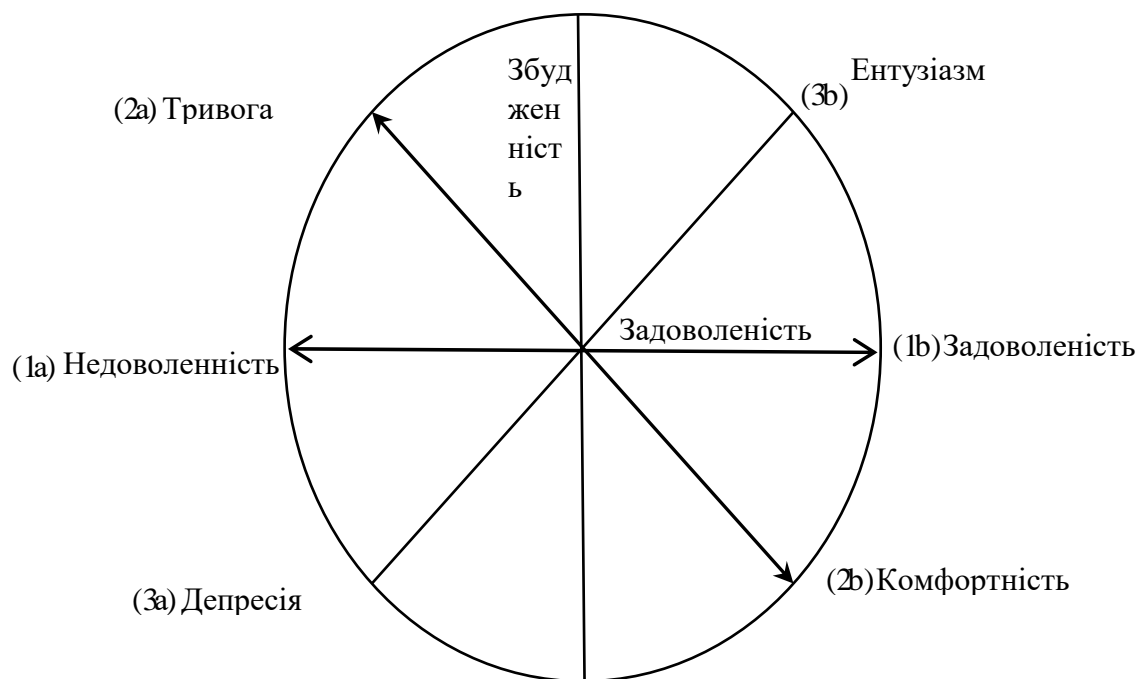


Рисунок 1.3 — Три основні осі виміру емоційного благополуччя

Джерело: розроблено автором на основі [9, с.88]

Коли низькі показники в горизонтальній площині супроводжуються підвищеним розумовим збудженням (ліва верхня чверть), для зниженого благополуччя типовим є прояв у формі тривоги і напруги, однак знижене задоволення, що супроводжується низьким розумовим збудженням (ліва нижня чверть) проявляється як депресія і пов'язані з нею негативні процеси. І навпаки, високе задоволення від виконуваної роботи може супроводжуватися позитивними емоціями, що характеризуються енергією та ентузіазмом (3b), або психологічною релаксацією та спокоєм (2b). Остання відмінність іноді розкривається через поняття мотивованого

задоволення роботою (3b) на протигагу покiрному та апатичному задоволенню (2b) [18].

При дослiдженнi впливу органiзацiйних та психосоцiальних факторiв на добробут працiвника бажано проаналiзувати вiдповiднi показники по всiх трьох площинах. Для цього широко використовується анкетування. Задоволенiсть роботою (1a-1b) може бути дослiджена у двох формах, якi iнодi називають «безаспектною» та «аспектною» задоволенiстю. Безаспектна, або загальна, задоволенiсть є комплексом емоцiй стосовно своєї роботи загалом, тодi як аспектна задоволенiсть вiдбиває емоцiї щодо окремих сторiн виконуваної роботи. До основних аспектiв слiд вiднести рiвень оплати, умови працi, вiдносини з керiвництвом та характер виконуваної роботи [9].

Слiд зазначити, що щодо рiвня добробуту спiвробiтників обов'язково треба розрiзняти особливостi особистiсної поведiнки (емоцiйну схильнiсть) i стану (поточна емоцiйнiсть). Цей подiл слiд зазначати у разi, коли дослiджуються показники благополуччя окремих осiб у iндивiдуальному порядку, але це викликає труднощi пiд час аналізу усереднених даних iз групi працiвників.

При тривалому дослiдженнi групових показникiв динамiка, що спостерiгається в добробутi, може бути безпосередньо вiднесена на рахунок змiн у середовищi проживання, оскiльки базовий добробут кожної окремо взятої людини вважається постiйною величиною на кожному етапi дослiдження; в групових дослiдженнях «на зрiз» середня емоцiйна схильнiсть у всiх випадках сприймається як фоновий вплив.

Потрiбно мати на увазi, що особистiснi особливостi можна розглядати на двох рiвнях. Бiльш детальний розгляд стосується окремої сфери, такої як робоча обстановка. На цьому рiвнi вивчається питання благополуччя "на робочому мiсцi" (як i розглядається у цiй роботi), що визначається з допомогою шкал, якi безпосередньо вiдбивають емоцiї тiєї чи iншої людини на його робочому мiсцi. Iснує також ширший, «позаконтекстний» чи «загальний» стан благополуччя. Вiн iнодi представляє бiльший iнтерес для дослiдника, а оцiнка цього бiльш загального параметра потребує ширшого пiдходу [10].

Складання анкет щодо оцінки рівня добробуту співробітників вимагає вдумливості. У рамках роботи було сформовано питання за підходом Карамушкіної Л.М., які допоможуть виявити рівень добробуту працівників [11, с.44].

- рівень задоволеності співробітника та рівень задоволеності роботою. Що співробітники думають про свою роботу та трудові відносини з компанією?

Чи вважають вони свою роботу важливою та стимулюючою? Чи є у співробітників можливість розвиватися, рости кар'єрними сходами? Адміністрація має володіти цією інформацією, щоб формувати зацікавленість персоналу, розробляти навчальні плани, програми винагороди та визнання досягнень, що підвищують рівень задоволеності.

- додаткові виплати та соціальний пакет для персоналу. Чи подобається співробітникам отримуваний соціальний пакет? Як правило, пільги на медичне обслуговування очолюють перелік пріоритетів співробітників. Необхідно з'ясувати, позитивно чи негативно впливають система доставки персоналу до місця роботи, організація харчування та офісне середовище на рівень задоволеності.

- опитування для співробітника, що звільняється. Необхідно просити співробітника, що звільняється, поділитися причинами: чи залишає він робоче місце заради можливості, що з'являється лише раз у житті, або від того, що робота була нецікавою, начальник поганим, позитивного робочого оточення не вистачало, а зарплатня та соціальний пакет залишали бажати кращого? Можна розглядати отримані відгуки як додаткову перевагу, яку можна використовувати для запобігання незадоволенню та догляду персоналу.

- поїздка на роботу та назад. Для деяких співробітників поїздка на роботу і назад - витратне заняття як у плані грошей, так і часу. Необхідно з'ясувати у працівників, чи підвищить рівень задоволеності програма доставки персоналу за рахунок компанії або можливість роботи у дистанційному режимі.

- робота керівництва. Чи вважають співробітники своїх керівників чи керівну команду доступною, відкритою та чуйною? Чи пояснює керівництво пріоритетні цілі компанії та чи встановлює розумні вимоги для їх досягнення? Ці відгуки необхідно

враховувати, щоб зміцнити стратегічне планування у компанії та забезпечити розуміння співробітниками цілей та курсу.

- оцінка роботи колективу чи відділу. Негативна колективна динаміка відбивається лише на рівні задоволеності роботою. Яку оцінку дали б співробітники вмінням та роботі своєї команди, її комунікативним навичкам та стилю керівництва? Можна підвищити рівень задоволеності роботою, використовуючи ці відгуки виявлення і заохочення високопродуктивних команд чи вдосконалення командних умінь.

- ефективність керівників. Адміністрація повинна чути, що колектив хоче сказати про керівництво з огляду на той безпосередній вплив, який менеджери здійснюють на рівень задоволеності роботою. Необхідно дізнатися думку співробітників щодо ефективності роботи керівництва у питаннях узгодження робочого процесу з бізнес-пріоритетами, заохоченнями за успіх, наставництвом та керуванням командою. Необхідно шукати можливості підвищення рівня задоволеності, гарантовано надавши співробітникам менеджерів з ефективними навичками управління [20].

В процесі дослідження встановлено, що під Well-being програмою розуміють сучасний напрямок у сфері утримання кадрів. Well-being в управлінні персоналом застосовується для підвищення продуктивності та зниження плинності кадрів. Основними складовими Well-being практик є програми підтримки психологічного та фізичного здоров'я, емоційного стану. Встановлено, що в зарубіжних компаніях вбачають цінність у наданні персоналу інструментів, які необхідні для досягнення не лише у професійному, але і особистому житті.

В зарубіжній практиці особливу увагу приділяють попередженню вигорання та моніторингу психологічного стану. Встановлено, що основними методами оцінки ефективності Well-being практик є проведення опитування співробітників та використання розроблених метрик та бальної оцінки.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ WELL-BEING ПРАКТИК ПРАТ «САНТА УКРАЇНА»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика організації

АТ «Санта Україна» представляє собою приватне підприємство, яке здійснює свою діяльність у сфері легкої промисловості. Підприємство здійснює свою діяльність у формі акціонерного товариства. Підприємство виробляє одяг відомим зарубіжним маркам одягу. Підприємство працює як на давальницькій сировині так і виготовляє продукцію на вітчизняний ринок. Представимо історію створення підприємства в Додатку А Представимо в табл.2.1 основні відомості про АТ «Санта Україна».

Таблиця 2.1 –Основні відомості про АТ «Санта Україна»

Назва	Значення
Повне найменування емітента	ТОВ «Реди Гармент Технолоджи»
Ідентифікаційний код юридичної особи	00309571
Місцезнаходження	55211, УКРАЇНА, Миколаївська обл., д/н р-н, м. Первомайськ, вул. Андрія Чернецького,108
Статутний капітал	636480 грн
Основні види діяльності	14.13 - Виробництво іншого верхнього одягу 14.14 - Виробництво спіднього одягу

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Це виробничо-торговельне підприємство є одним з провідних виробників одягу в Україні. Діяльність товариства регулює установчий документ – статут. Підприємство має самостійний баланс, рахунки в банківських установах, печатку із своїм найменуванням, штампи, фірмові бланки та інші реквізити. Товариство відповідає по своїх зобов'язаннях в обмеженому об'ємі. Майно підприємства, яке складають основні та оборотні фонди та інші матеріальні і нематеріальні цінності та фінансові ресурси, створюється за рахунок Статутного фонду. Метою діяльності АТ «Санта Україна» є одержання прибутку шляхом надання торговельних послуг та здійснення власної виробничої діяльності.. Вищим керівним органом товариства є

загальні збори акціонерів, що скликаються не рідше одного разу на рік. Оперативне управління здійснюється Правлінням-3 особами. Підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Більшу частку виробництва припадає на пошиття жіночого одягу. З метою встановлення навантаження та специфіки роботи основного виробничого персоналу підприємства, представимо на рис.2.1 технологічний процес виготовлення того чи іншого виробу.



Рисунок 2.1–Принципова схема технологічного процесу, що проходить в АТ «Санта Україна»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Таки чином, технологічний процес на підприємстві потребує значної кількості уваги від співробітника, концентрації на деталях, що може приводити до стресових ситуацій та не сприйняття себе, своєї професії.

Продукція АТ «Санта Україна» продавалася в більш ніж 80 фірмових магазинах по всьому світу – наприклад, в Україні, Америці, Європі, СНД [38]. Для забезпечення технологічного процесу виробництва на підприємстві створено міцний та професійний трудовий колектив. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу складає 315 осіб. Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом – 4 особи.

Таблиця 2.2 –Динаміка показників чисельності працівників АТ «Санта Україна» за 2019-2021 рр.

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, +,-	
				2020/2019	2021/2020
Середньоспискова чисельність працівників	372	340	315	-32	-25
коефіцієнт обороту по прийому	0,016	0,029	0,016	0,013	-0,014
коефіцієнт обороту по вибуттю	0,062	0,112	0,095	0,050	-0,017

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Проаналізувавши динаміку показників чисельності працівників та їх плінність можна зробити висновок, що за три роки підприємство зменшило свій штат на 58 осіб. Такі зміни зумовлені недостатньою кількістю замовлень, та поступовим зменшенням виробництва, що обумовлено розповсюдженням глобальної пандемії коронавірусної інфекції.. Коефіцієнти обороту по прийому та вибуттю є не значними.

Таблиця 2.3 –Динаміка показників продуктивності праці персоналу АТ «Санта Україна» за 2019-2021 рр.

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Натуральний метод, шт.	510,76	587,68	637,14	76,92	49,46	15%	8%
Трудовий метод, нор.год.	761,80	871,98	951,00	110,19	79,02	14%	9%
Вартісний метод тис.грн.	152,52	200,94	216,50	48,42	15,56	32%	8%

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

На підприємстві АТ «Санта Україна» за три роки показник продуктивності праці поступово зростає, що є позитивною характеристикою. Вищезазначене свідчить про підвищення рівня задоволеності роботою працівників, так як продуктивність за досліджуваний період зростає.

Підприємство АТ «Санта Україна» виробляє високоякісний одяг, 80 відсотків всього виробництва займають жіночі брюки, джинси, сукні, куртки. Також у невеликій кількості підприємство виготовляє жилети, чоловічі сорочки, краватки, та інші вироби. Колекції змінюються тричі на рік: осінь – зима; весна – літо; літо – осінь. Нові надходження відбуваються раз на два тижні. У таблиці 2.4 пропонується більш детально розглянути динаміку обсягу виробництва товарів та їх реалізацію.

Таблиця 2.4 – Динаміка обсягу виробництва та реалізації товарів підприємства АТ «Санта Україна»

Роки	Обсяг виробництва за рік, тис.грн.	Обсяг реалізованих товарів, тис.грн.	Абсолютне відхилення +,-	Відносне відхилення, %
2019	43402,5	42783,5	-619	-1%
2020	43300,4	41917,8	-1382,6	-3%
2021	29503,1	26547,2	-2955,9	-10%
Загальний показник	189336	183686	-5650	-3%

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

У 2020 році обсяг виробництва впав на 3 відсотки. Проте і це не допомогло підприємству позбутися залишків. За 2020 рік залишки склали 10 відсотків від всієї виробленої продукції. Компанія має велику номенклатуру товарів. Обсяги виробництва та реалізації продукції мають спадну динаміку. Щорічно швейна фабрика зменшує обсяги реалізованої продукції та збільшує витрати на зберігання залишків.

Ритмічність та сортність продукції підприємства мають показники вищі 95 відсотків, що означає рівномірний випуск продукції за графіком в обсязі та асортименті, передбачених планом. Виробляючи свої продукти, компанія сприяє розвитку економіки, створенню нових робочих місць, інвестицій, розвитку інфраструктури, підвищує якість життя мільйонів споживачів.

Для ефективного функціонування будь-яке підприємство має бути забезпечене активами, якість яких також впливає на ефективність роботи персоналу, так як дефіциті оборотних та необоротних активів, а також джерел їх фінансування підприємству буде важко підтримувати прибутковість та мотивувати персонал. . Представимо в табл.2.5 динаміку та склад активів АТ «Санта Україна» за 2019-2021 роки.

Таблиця 2.5 –Динаміка та склад активів АТ «Санта Україна» за 2019-2021 роки

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, тис.грн		Відносне відхилення %	
				2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Нематеріальні активи	162	141	121	-21	-20	-12,96	-14,18
Основні засоби	13972	15146	14282	1174	-864	8,40	-5,70
Усього необоротні активи	14134	15287	14403	1153	-884	8,16	-5,78
Запаси	2087	2246	3370	159	1124	7,62	50,04
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2938	336	315	-2602	-21	-88,56	-6,25
З бюджетом	821	464	56	-357	-408	-43,48	-87,93
Інша поточна дебіторська заборгованість	81	36	21	-45	-15	-55,56	-41,67
Грошові кошти	797	1562	1052	765	-510	95,98	-32,65
Усього оборотні активи	7336	4659	4837	-2677	228	-36,49	4,89
Усього активів	21470	19946	19240	-1524	-706	-7,10	-3,54

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Дані табл.2.5 свідчать, що загальна вартість активів підприємства мала тенденцію до зменшення. Так, у 2020 році вона зменшилась на 1524 тис.грн. або 7,1 %, а у 2021 році - ще на 706 тис.грн. або 3,54%, що може свідчити про зменшення підприємством господарського обороту та може привести до його неплатоспроможності.

Загальна вартість необоротних активів у 2020 році зросла на 1153 тис.грн., а у 2021 році, навпаки, зменшилась на 884 тис.грн.. Дане зменшення відбулось за рахунок зменшення основних засобів. Так, основні засоби зросли у 2020 році

порівняно з 2019 роком на 1174 тис.грн. або 5,78 %, а у 2021 році - навпаки, зменшились на 864 тис.грн. або 5,7 %, що пов'язано із фізичним зносом виробничих потужностей та відповідним зростанням їх амортизації.

Запаси на підприємстві мали тенденцію до зростання. Так, у 2020 році порівняно з 2019 роком вони зросли на 159 тис.грн., або 7,62 %, а у 2021 році - ще на 1124 тис.грн. або 50,04 %. Тенденція запасів до збільшення може бути наслідком неефективної організації управління запасами, неефективною організацією виробництва, недостатньо ефективно організованої логістики. Крім того, значний вплив на величину запасів могло мати розповсюдження коронавірусної інфекції, в результаті якої зменшився як попит на продукцію, так і купівельна спроможність громадян.

Аналіз активу балансу говорить, що запаси зросли за рахунок збільшення незавершеного виробництва, що свідчить про зростання виробничого циклу підприємства. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги мали тенденцію до зменшення. Так, у 2020 році порівняно з 2019 роком зменшилась на 2602 тис.грн. або 88,56 %, а у 2021 році - ще на 21 тис.грн. або на 6,25 %.

Зменшення даного виду оборотних активів може свідчити про прискорення розрахунків покупців чи зменшення продажу в кредит. Проте в нашому випадку дане зменшення ймовірніше пов'язане із зменшення обсягів виробництва продукції. Інша поточна дебіторська заборгованість зменшилась у 2020 році на 45 тис.грн., а у 2021 році - ще на 15 тис.грн.

Загальна вартість оборотних активів зменшилась у 2020 році на 2677 тис.грн. або на 36,49 %, а у 2021 році, навпаки, зросла на 4,89 %, що пояснюється зростанням вартості запасів, тобто активів із середньою ліквідністю. Представимо в табл.2.6 динаміку структури активів підприємства за 2019-2021 роки.

Таблиця 2.6 –Динаміка структури активів АТ «Санта Україна» за 2019-2021

роки

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, тис.грн		Відносне відхилення %	
				2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Нематеріальні активи	0,75	0,71	0,63	-0,05	-0,08	-6,31	-11,04
Основні засоби	65,08	75,94	74,23	10,86	-1,70	16,69	-2,24
Усього необоротні активи	65,83	76,64	74,86	10,81	-1,78	16,42	-2,33
Запаси	9,72	11,26	17,52	1,54	6,26	15,84	55,55
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	13,68	1,68	1,64	-12,00	-0,05	-87,69	-2,81
З бюджетом	3,82	2,33	0,29	-1,50	-2,04	-39,17	-87,49
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,38	0,18	0,11	-0,20	-0,07	-52,16	-39,53
Усього оборотні активи	34,17	23,36	25,40	-10,81	2,04	-31,64	8,74
Усього активів	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0	0

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Дані табл.2.6 свідчать, що в структурі активів найбільшу питому вагу займають необоротні активи, що є типовим для промислового підприємства.

Так, у 2019 році їх питома вага становила 65,83 %, у 2020 році - 76,64 %, а у 2021 році - 74,86 %. В структурі необоротних активів переважають основні засоби. У практиці економічної роботи при такій частці необоротних активів у майні підприємства прийнято називати її «важкою», тобто немобільною. Питома вага оборотних активів мала тенденцію до зменшення. Так вона зменшилась з 34,17 % у 2019 році до 25,4 % у 2021 році. Представимо в табл.2.7 динаміку складу джерел фінансування активів АТ «Санта Україна» за 2019-2021 роки.

Таблиця 2.7 –Динаміка та склад джерел фінансування активів АТ «Санта Україна» за 2019-2021 роки

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, тис.грн		Відносне відхилення %	
				2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Зареєстрований капітал	636	636	636	0	0	0,00	0,00
Додатковий капітал	14187	14213	14213	26	0	0,18	0,00
Резервний капітал	50	52	52	2	0	4,00	0,00
Непокритий збиток	28	(1565)	(2621)	-1593	-1056	-5689,29	67,48
Усього власний капітал	14901	13336	12280	-1565	-1056	-10,50	-7,92
Кредиторська заборгов. за товари, роботи,	1120	1506	942	386	-564	34,46	-37,45
З бюджетом	472	239	608	-233	369	-49,36	154,39
Зі страхування	436	228	436	-208	208	-47,71	91,23
З оплати праці	1652	857	1620	-795	763	-48,12	89,03
Поточне забезпечення	1055	1192	828	137	-364	12,99	-30,54
Інші поточні зобов'язання	1831	2585	2523	754	-62	41,18	-2,40
Усього поточних зобов'язань	6569	6610	6960	41	350	0,62	5,30
Усього джерел фінансування	21470	19946	19240	-1524	-706	-7,10	-3,54

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Дані табл.2.7 свідчать, що власний капітал мав тенденцію до зменшення. Так, у 2020 році його вартість зменшилась на 1565 тис.грн. або 10,5 %, а у 2021 році - ще на 1056 тис.грн. або 7,92 %. Зменшення відбулось за рахунок наявності непокритого збитку у 2020 та 2021 роках, що є негативним моментом в господарській діяльності підприємства, так як саме через даний елемент фінансовий результат впливає на структуру балансу та показники фінансово-економічного стану, які визначаються на основі балансу. Позиковий капітал представлений на підприємстві лише поточними зобов'язаннями. Загальна сума поточних зобов'язань зросла у 2020 році на 41 тис.грн., а у 2021 році - ще на 350 тис.грн. або 5,3 %.

Поточні зобов'язання зросли за рахунок зростання кредиторської заборгованості з бюджетом, зі страхування та оплати праці. Найбільше зросла заборгованість з оплати праці, що є негативним явищем, так як на підприємстві

відбулось скорочення, а не зростання персоналу, тому таку ситуацію можна пояснити простроченням виплати зарплати, що свідчить про невиконання адміністрацією зобов'язань перед співробітниками. Це безпосередньо впливає на трудову дисципліну, продуктивність, плинність кадрів та негативно відбивається на репутації компанії.

Представимо в табл.2.8 структуру джерел фінансування активів АТ «Санта Україна» за 2019-2021 роки.

Таблиця 2.8 –Динаміка та склад пасивів АТ «Санта Україна» за 2019-2021 роки

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, тис.грн		Відносне відхилення %	
				2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Зареєстрований капітал	2,96	3,19	3,31	0,23	0,12	7,64	3,67
Додатковий капітал	66,08	71,26	73,87	5,18	2,61	7,84	3,67
Резервний капітал	0,23	0,26	0,27	0,03	0,01	11,95	3,67
Непокритий збиток	0,13	-7,85	-13,62	-7,98	-5,78	-6116,34	73,62
Усього власний капітал	69,40	66,86	63,83	-2,54	-3,04	-3,66	-4,54
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	5,22	7,55	4,90	2,33	-2,65	44,74	-35,15
З бюджетом	2,20	1,20	3,16	-1,00	1,96	-45,50	163,73
Зі страхування	2,03	1,14	2,27	-0,89	1,12	-43,71	98,25
З оплати праці	7,69	4,30	8,42	-3,40	4,12	-44,16	95,97
З учасниками	0,01	0,02	0,02	0,00	0,00	7,64	3,67
Поточне забезпечення	4,91	5,98	4,30	1,06	-1,67	21,62	-27,99
Інші поточні зобов'язання	8,53	12,96	13,11	4,43	0,15	51,97	1,18
Усього поточних зобов'язань	30,60	33,14	36,17	2,54	3,04	8,31	9,16
Усього джерел фінансування	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Дані табл. 2.8 свідчать, що в структурі джерел фінансування активів переважають власні фінансові ресурси. Так, у 2019 році їх питома вага становила 69,4 %, у 2020 році - 66,86 %, а у 2021 році - 63,83 %.

Таким чином, можна зробити висновок про незалежність підприємства від кредиторів. В результаті дослідження розміщення коштів АТ «Санта Україна» в активах мають значні проблеми щодо його фінансової стійкості. Більше частина активів підприємства мають тривалий термін використання, і відповідно тривалий період окупності. Питома вага оборотних активів - лише 25,4%.

В процесі дослідження встановлено наступні проблеми управління персоналом ПРАТ «Санта Україна»:

- зменшення кількості персоналу підприємства;
- зниження економічної активності підприємства;
- зниження іміджу підприємства;
- дефіцит власних оборотних коштів, що може призвести до економії витрат підприємства. Крім того, поточні зобов'язання перевищують вартість оборотних активів.

В процесі дослідження встановлено, що обсяг виробництва у натуральному виразі зростає, проте у вартісному вимірі зменшується як обсяг виробництва, так і реалізації. Крім того, зменшується вартість активів та джерел їх фінансування, що негативно впливає на управління персоналом, тому як наслідок зменшується кількість працюючих. Адже не маючи джерел фінансування підприємству важко забезпечувати гідні умови праці для своїх робітників. Крім того, на даний час підприємство функціонує в умовах невизначеності, а співробітники в умовах стресу, що обумовлено військовими подіями у даній галузі, що обумовлює пошук шляхів підвищення продуктивності праці та надання персоналу почуття захищеності та підтримки.

## **2.2. Діагностика Well-being практик в управлінні персоналом**

Цільове управління персоналом є центральною ланкою процесу управління ефективністю діяльності, оскільки саме воно дозволяє спрямовувати діяльність компанії на досягнення глобальних цілей, а потім оцінювати рівень досягнення цих цілей.

АТ «Санта Україна» має лінійно-функціональну організаційну структуру. У цій структурі можна виділити три рівні:

1) до вищого рівня або інституційного належить генеральний директор. Директор здійснює основну частину зовнішніх зв'язків.

2) управлінський (середній) рівень об'єднує керівників середньої ланки та їх апарат;

3) виробничо-технічний рівень об'єднує лінійних керівників.

Наразі, відповідно до організаційно-правової форми та техніко-економічних показників підприємства в принципі така організаційна структура є прийнятною.

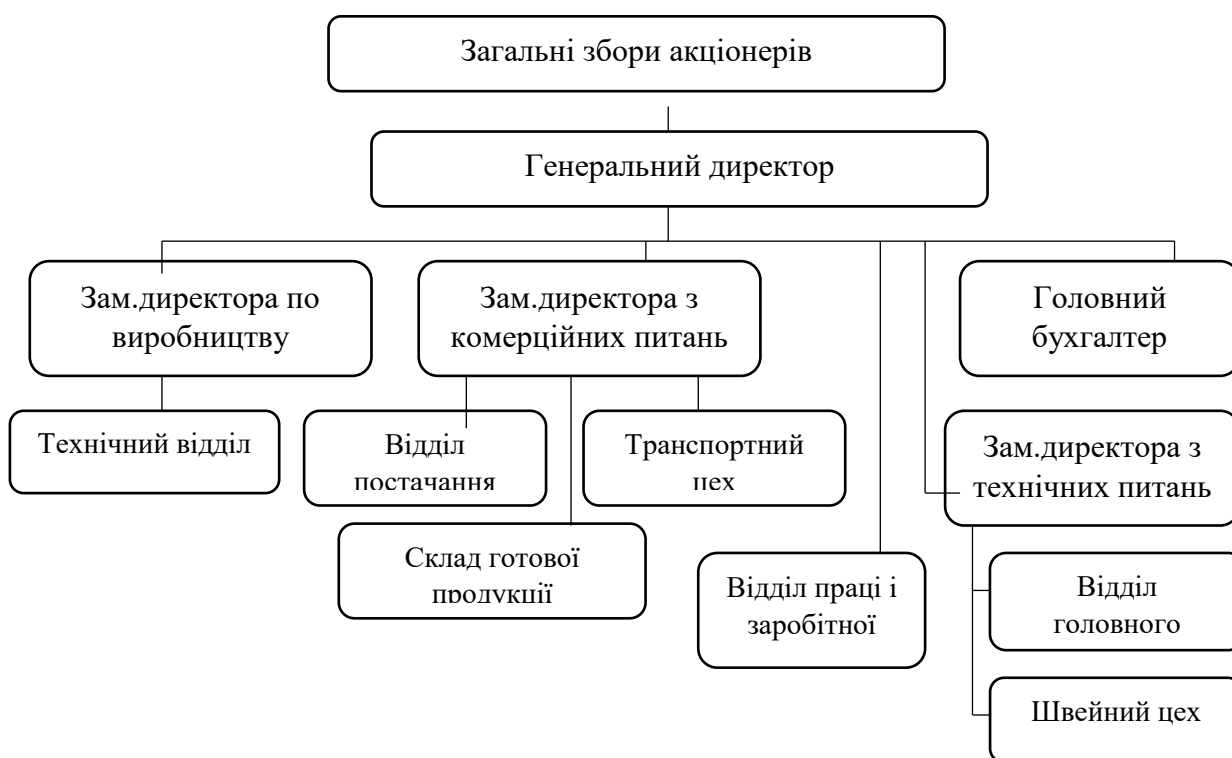


Рисунок 2.2–Організаційна структура управління АТ «Санта Україна»

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Система управління персоналом АТ «Санта Україна» складається з трьох блоків (трьох напрямів):

- організаційної структури;
- кадрової роботи (набір, відбір персоналу);
- системи навчання та перекваліфікації персоналу

Вищезазначені напрями включають ряд підсистем управління персоналом, які представлені в табл.2.9.

Таблиця 2.9 – Узагальнена характеристика системи управління персоналом на підприємстві

Показники	Характеристика
Підсистема правового забезпечення	На підприємстві дотримуються норм чинного трудового законодавства в частині офіційного працевлаштування працівників, оформлення їх належним чином, сплати ЄСВ та інших податків, надання згідно законодавства відпусток, оплати лікарняних.
Підсистема аналізу та планування персоналу	Аналіз і планування безпосередньо персоналу з використанням сучасних методів відсутні. Зазвичай цей процес відбувається ситуативно, як реакція на певні проблеми кадрового забезпечення. Відповідно планування витрат з оплати праці здійснюється в контексті фактичної наявності персоналу підприємства
Підсистема найму та обліку персоналу	Кадровий облік персоналу частково веде інженер з охорони праці, але не дуже ретельний, лише у відповідності до вимог законодавства. Подетального обліку, який би дозволяв сформувати належну інформаційну базу, не має
Підсистема оцінки персоналу	Оцінювання персоналу, яке передбачає визначення певних характеристик людини (ділових та особистісних якостей, трудової поведінки та результатів роботи) і порівняння їх з відповідними еталонами, вимогами, параметрами, як таке відсутнє
Підсистема мотивації персоналу	На підприємстві для нарахування заробітної плати застосовується почасова форма оплати праці. Хоча, на нашу думку, більш доцільною у виробничих є відрядна форма оплати праці
Підсистема створення умов праці	Відповідальним за цей сектор є інженер з охорони праці, до функціональних обов'язків якого відносяться питання атестації і організації робочих місць відповідно до норм. Умови праці на підприємстві відповідають необхідним стандартам.

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Управлінський персонал на АТ «Санта Україна» здійснює свою діяльність безпосередньо в офісі підприємства. Офіс забезпечений всіма необхідними умовами для ефективного здійснення діяльності. Незважаючи на наявність відділу кадрів певні функції управління персоналом розподіляються між керівником та начальниками відділів. Представимо в табл.2.10 яким чином розподіляються функції на АТ «Санта Україна».

Таблиця 2.10 –Розподіл завдань з менеджменту персоналу на АТ «Санта Україна»

Завдання	Керівники підприємства та відділів	Відділ кадрів
1. Професійний підбір кадрів	Директор дає згоду на прийняття працівника на роботу	На початковому етапі проводиться професійний відбір
2. Професійна і соціальна адаптація	Безпосередній керівник допомагає працівнику пройти професійну та соціальну адаптацію в колективі	Проводить загальні роз'яснення при прийомі на роботу, що допомагає адаптуватися
3. Поділ і кооперування праці	Керівник затверджує посадові обов'язки працівників, в яких регламентується поділ та кооперування праці між працівниками	Посадові обов'язки працівників розробляються інспектором по кадрах
4. Проектування трудових процесів	Трудові процеси проектуються відповідно до виробничих процесів головними спеціалістами	Проектування потреби в кадрах відповідно до трудових процесів
5. Нормування праці	Управління діяльністю закладу, спрямоване на встановлення необхідних витрат і результатів праці	Встановлення необхідних співвідношень між чисельністю працівників та кількістю хворих
6. Організація та обслуговування робочих місць	Вирішується керівництвом та здійснюється працівниками	Сприяє організації та обслуговуванню робочих місць
7. Оплата праці	Розраховується бухгалтерією на основі штатного розкладу та наказів директора	Складає штатний розклад, що затверджується директором
8. Охорона праці	Директор безпосередньо відповідає за охорону праці на підприємстві	Розробляє заходи забезпечення охорони праці
9. Планування ділової кар'єри	Директор планує ділову кар'єру працівників	Розглядає питання аналізу ділових якостей працівника
14. Ведення і зберігання трудових книжок працівників	Директор контролює вірність записів та ставить свій підпис	Ведення і зберігання трудових книжок працівників

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

На АТ «Санта Україна» до управлінського складу можемо віднести: керівника, заступника керівника, керівника відділу кадрів, головного бухгалтера, головного інженера, керівників відділу збуту, маркетингу, правової роботи та завідувач складом.

Стиль управління в АТ «Санта Україна» – демократичний. Кожен співробітник має право висловити свою думку. У спілкуванні керівників з підлеглими

простежується конструктивна розмова. Співробітники мають право на помилку, вважається, що це навпаки крок до розвитку.

До методів управління належать адміністративний метод, в рамках якого керівництво віддає накази, розпорядження. Крім того, на підприємстві створена система раціоналізаторських пропозицій з метою поліпшення діяльності компанії.

Метою системи є використання ідей всіх працівників підприємства для підвищення якості продукції та зниження витрат виробництва. Індивідуальні рацпропозиції розробляються працівниками підприємства, потім віддаються на погодження фахівцям і розраховується економічний ефект.

Корпоративна культура АТ «Санта Україна» належить до типу, який має назву «Культура завдання» (тип корпоративної культури, що має місце в невеликій організації), оскільки основу системи влади складає сила фахівця, експерта, важливіше командний дух і командна робота, а не індивідуальний результат. Рішення приймаються керівником, але, заохочується ініціатива. Менеджер – координатор компетентних виконавців, що оцінює результати і швидко мінливий до нових умов середовища.

Матеріальна винагорода співробітників включає постійну гарантовану частину заробітної плати у вигляді посадового окладу, та змінну частину, що відбиває результативність діяльності самого співробітника, його підрозділи та в цілому всієї компанії. Розміри посадового окладу встановлюються відповідно до штатного розкладу та залежать від категорії. У «Положення про преміювання» позначається розмір змінної частини грошової винагороди. Наступні нормативні документи регулюють порядок та механізм оплати праці співробітників компанії – «Положення про оплату праці» та «Положення про преміювання персоналу», «Коллективним договором» та іншими нормативними актами.

Основні функції у сфері мотивації персоналу: виявляти матеріальні, соціальні потреби персоналу; аналізувати існуючу систему моральної та матеріальної мотивації, розроблювати рекомендації щодо підвищення її ефективності; розробляти заходи щодо зміцнення трудової дисципліни, зниження плинності кадрів, втрат робочого часу, контролю їх виконання; забезпечувати постійне вдосконалення

процесів управління персоналом; розглядати скаргу та заяви працівників з питань прийому, переміщення та звільнення, порушення трудового законодавства; вживати заходів для виявлення та усунення причин, що породжують скарги працівників. В системі управління персоналом окрім мотивації персоналу та корпоративної культури важливу роль відіграють програми благополуччя персоналу. На підприємстві діють програми за всіма складовими елементами практики.

Представимо в табл.2.11 Well-being практики, які реалізуються на підприємстві.

Таблиця 2.11 –Well-being програми АТ «Санта Україна»

Напрямок	Характеристика
Професійне зростання	Для професійного розвитку своїх співробітників підприємство надає певний набір можливостей для саморозвитку та навчання. Дії компанії спрямовані на розвиток hard і soft skills. Кожен працівник має доступ до різних освітніх програм, які реалізують свої послуги як усередині компанії, так і на базі платних освітніх платформ. Так, співробітники можуть не тільки підвищувати свою кваліфікацію, а й навчатися новому у суміжних сферах. Використання Smart-сервісів (профіль, кар'єра, розвиток) дозволяє працівникам та роботодавцю отримувати інформацію про навички та уподобання співробітника, формувати кар'єрні рекомендації під індивідуальні досягнення, фільтрувати навчальні матеріали.
Фінансове благополуччя	Компанія ввела додаткові заходи соціальної підтримки працівників. Одним з рішень стала компенсація працівникам витрат на обіди. розроблено пакети соціальної та матеріальної допомоги.
Фізичне здоров'я	Компанія розробила програму «Активне довголіття», яка включила індивідуальну оцінку стану здоров'я, що дозволила визначити напрями діяльності компанії у сфері здоров'я. За результатами тестування вдалося сформулювати рекомендації щодо впровадження здорових звичок, які були представлені у вигляді щоденних задач у мобільному додатку [14]. У такий спосіб компанія, по-перше, домоглася уваги працівників до свого здоров'я. По-друге, використовуючи систему змагання, ММК вдалося підвищити залученість співробітників до програми, що позитивно позначилося на результатах Well-being-заходів.
Комфортні робочі умови	Для підтримки тіла в тонусі на вулиці та всередині компанії розташовані місця спортивного дозвілля. В рамках цієї програми створюють корпоративні спортивні заходи, команди від підприємства приймають активну участь у марафонах, спортивних змаганнях, які приурочені до «Дня міста» тощо. Крім того, на підприємстві функціонує тренажерна зала і працівники можуть її відвідувати.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Таким чином, Well-being програма спрямована на створення культури здорового способу життя та організаційних змін, які сприяли б підтримці здорового способу життя, ранньому виявленню хронічних неінфекційних захворювань та

високого ризику їх розвитку у працівників для подальшої корекції та зниження ризику ускладнень.

Також у ході програми співробітники отримували паспорти здоров'я, де вказувалися всі їх виявлені захворювання, після чого при пред'явленні цього паспорта співробітники могли вилікуватися з допомогою організації. Протягом двох років реалізації програми вдалося досягти суттєвого зниження кількості днів тимчасової непрацездатності – 0,9 дня на одного співробітника. Well-being у компанії – це сучасний підхід у корпоративній культурі. Мета — створити максимально комфортне середовище для розвитку співробітників, щоб вони відчували себе щасливими та реалізованими на роботі. Саме до цієї мети прагне досліджуване підприємство.

Вищезазначені показники можуть бути свідченням не відсутності дієвості велл-бінгу на підприємстві, а економічними умовами, в яких опинилася організація. Саме тому було проведено опитування персоналу підприємства з визначення ефективності програми Well-being. В процесі опитування було надано по одному питанню за наступними рівнями ефективності: соціальний, фізичний, емоційний, фінансовий, загальний. Представимо на рис.2.3 відповідь на питання соціального фактору «У Вашому робочому підрозділі царить дух співробітництва і командного духу?».

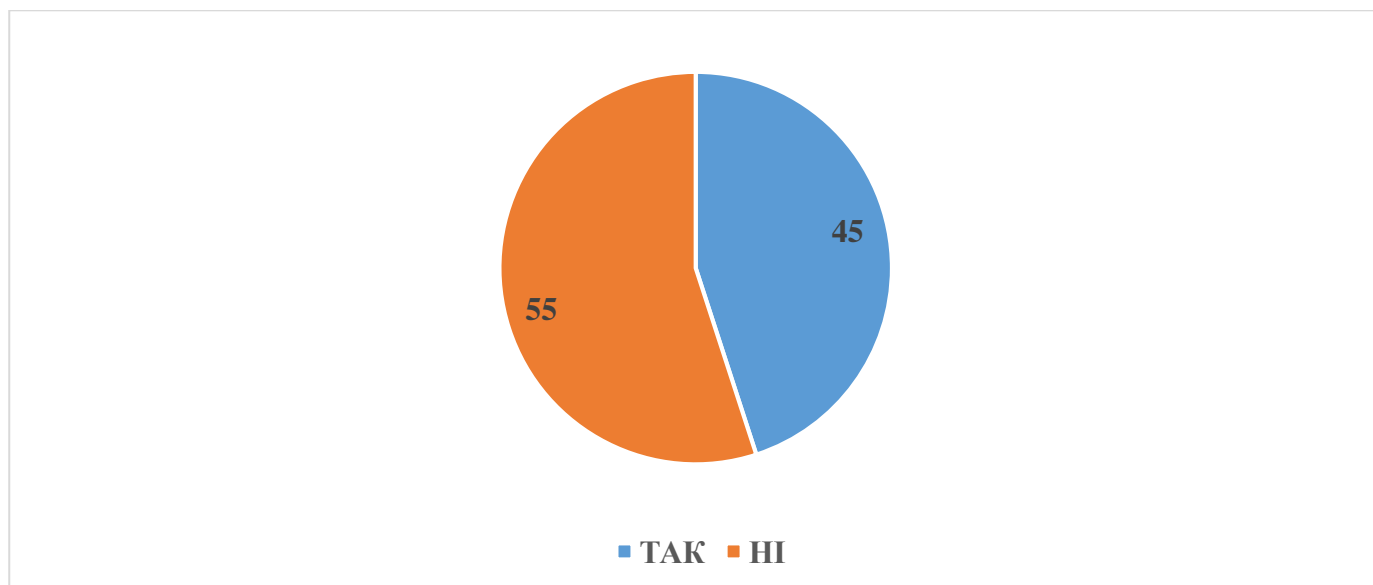


Рисунок 2.3–Відповідь на питання: «У Вашому робочому підрозділі царить дух співробітництва і командного духу?», %

Джерело: складено автором на основі відповідей респондентів

Дані рис.2.3 свідчать, що на соціальному рівні програми Well-being не працюють достатньо ефективно.

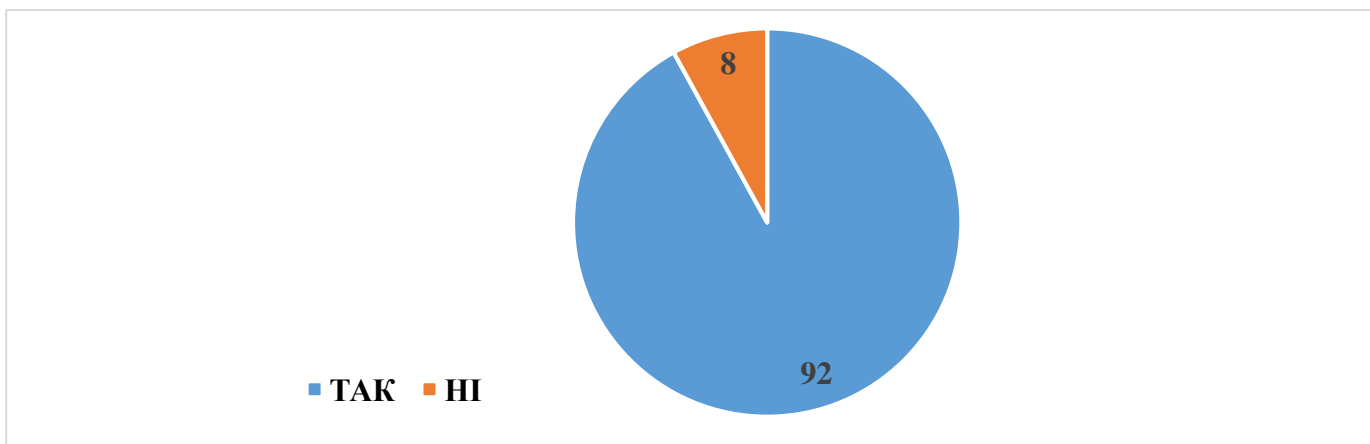


Рисунок 2.4– Відповідь на питання: «Вам підприємство надає підтримку через ресурси та програми щоб допомогти вести здоровий спосіб життя?».

Джерело: складено автором на основі відповідей респондентів

Дані рис.2.5свідчать, що на підприємстві програма з підтримки здоров'я є діючою, так як майже 100 % співробітників дотримуються такої думки.

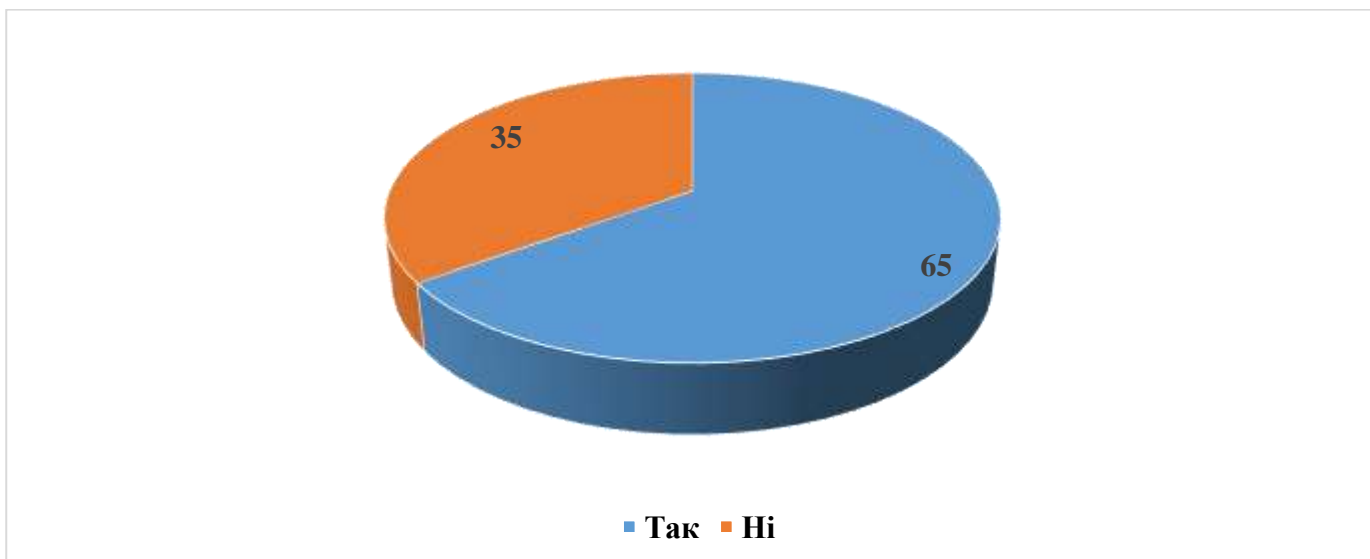


Рисунок 2.5– Відповідь на питання: Емоційний рівень. «Ви почуваете себе вичавленими після роботи?», %

Джерело: складено автором на основі відповідей респондентів

Дані рис.2.5 свідчать, що більшість працівників відчувають себе вичавленими після роботи, таку відповідь переважно надав виробничий персонал.

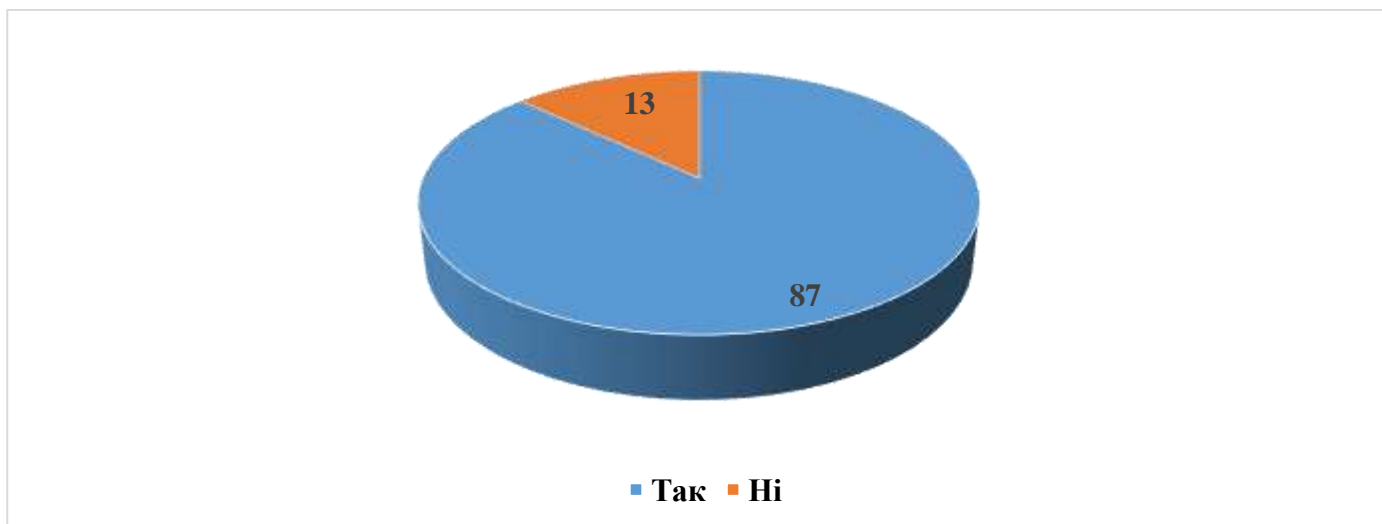


Рисунок 2.6– Відповідь на питання: «Ваше підприємство надає Вам підтримку через ресурси, щоб допомогти успішно управляти особистими фінансами?», %

Джерело: складено автором на основі відповідей респондентів

Дані рис.2.6 свідчать, що співробітники АТ «Санта Україна» не вдоволені забезпеченням фінансового рівня забезпечення благополуччя співробітником.

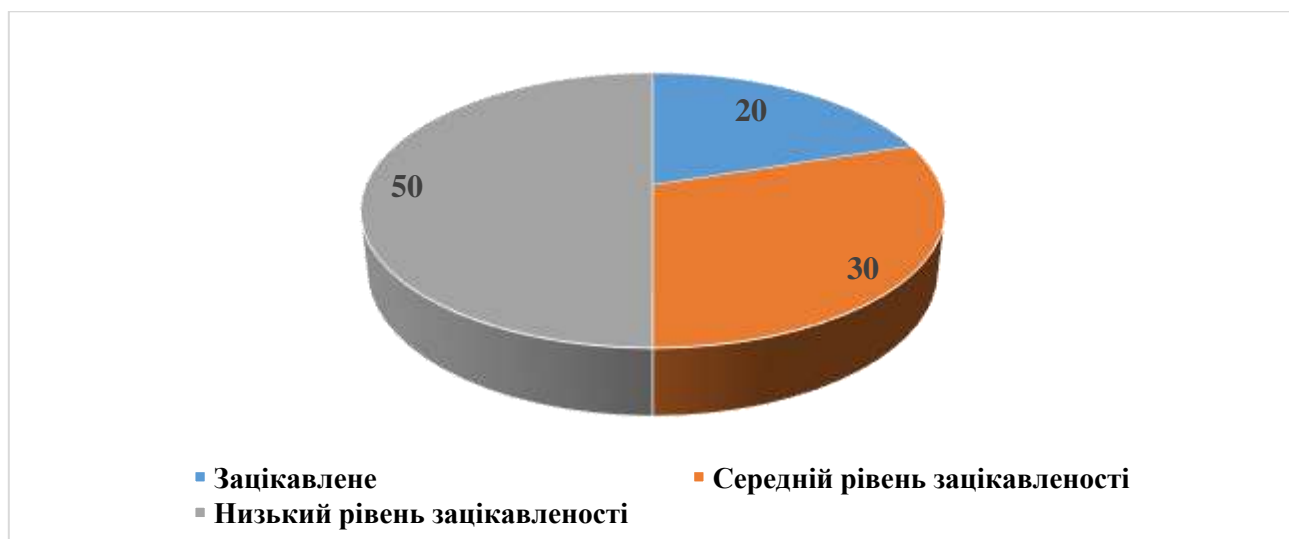


Рисунок 2.7– Відповідь на питання: «Як би Ви оцінили щире зацікавлення організації в благополуччі співробітників?», %

Джерело: складено автором на основі відповідей респондентів

У підприємств з високим рівнем благополуччя значно збільшується продуктивність праці, рентабельність персоналу, результативність управління, а

також підвищується економічна результативність персоналу управлінської діяльності. Представимо розрахунок даних показників в табл.2.12 з метою визначення впливу програм благополуччя на результативність управлінської діяльності.

Таблиця 2.12 –Оцінка ефективності Well-being практики управління персоналом підприємства

Показник	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення 2020/2019	Абсолютне відхилення 2021/2020
Економічна результативність управлінської діяльності	1,17	1,17	1,12	0,00	-0,05
Частка витрат на управління	0,19	0,18	0,16	-0,01	-0,02
Питома вага управлінського персоналу в загальній чисельності персоналу	0,09	0,10	0,11	0,02	0,01
Продуктивність праці	106,47	107,07	96,69	0,61	-10,38
Рентабельність персоналу	0,08	-4,60	-3,46	-4,68	1,14

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дослідження ефективності практики Well-being свідчить про недостатню їх ефективність, так як зменшується продуктивність праці, результативність управління тощо. Для спростування чи підтвердження вищезазначеного проведемо оцінку практик велл-бінгу за допомогою метрик, які визначили в п.1.3. в табл.2.13.

Таблиця 2.13

Оцінка ефективності практик Well-being на підприємстві за метриками ефективності

Показник	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення 2020/2019	Абсолютне відхилення 2021/2020
eNPS	0,3	0,4	0,4	0,1	0
Stress index	0,7	0,6	0,6	-0,1	0
Work life balance score	0,7	0,7	0,8	0	0,1
Happiness index	0,4	0,5	0,4	0,1	-0,1

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Таким чином, можемо зробити висновок, що на підприємстві практики Well-being не розвиваються, так як метрики знаходяться на одному рівні, при цьому їх значення свідчать про невисокий рівень проведення даних програм.

Представимо в табл.2.14 оцінку ефективності практик Well-being на підприємстві за відповідями респондентів.

Таблиця 2.14 - Оцінка ефективності практик Well-being на підприємстві за відповідями респондентів

Питання	Позитивна відповідь	Негативна відповідь
Чи вважаєте Ви свою роботу важливою та стимулюючою?	45%	52 %
Чи є у Вас можливість розвиватися, рости кар'єрними сходами?	36 %	42 %
Чи подобається виплати на соціальний пакет?	43 %	51 %
Чи влаштовує Вас шлях на роботу і назад?	64 %	21 %
Чи вважаєте своїх керівників та керівну команду доступною?	25 %	66 %
Чи чує Вас керівництво?	33 %	56 %
Чи користуєтесь Ви програмами благополуччя?	55 %	33 %
Чи задоволенні Ви програмами благополуччя?	34 %	66 %

Джерело: складено автором на основі відповідей респондентів

Таким чином, загальна оцінка ефективності програми Well-being свідчить, що на підприємстві низький рівень забезпечення благополуччя персоналу, який потребує удосконалення. Грунтуючись на результатах дослідження, були виявлені як сильні, так і проблемні сторони в застосуванні програм благополуччя ПРАТ «Санта Україна».

Сильні сторони практик благополуччя підприємства:

- наявність стабільного колективу, що володіє необхідними професійними компетенціями;
- середній вік персоналу підрозділу становить 40 років;
- наявність програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- спостерігається сталість чисельності персоналу;
- робочі місця співробітників оснащені необхідними предметами праці, програмним забезпеченням; зручність робочих місць з точки зору ергономіки;
- елементи матеріального та морального заохочення регламентуються чинними Правилами внутрішнього трудового розпорядку;
- можливість проходження щорічного медичного огляду та вакцинації;

– діюча програма розвитку здоров'я.

Проблемні сторони програм благополуччя ПРАТ «Санта Україна»:

– розпливчате уявлення про місію та стратегічні цілі підприємства у багатьох опитаних співробітників;

– наявність жорсткої ієрархічної структури та переважання принципу єдиноначальності;

– відсутність системного підходу до фізичного та психологічного благополуччя працівників;

– багато заходів, спрямованих на розвиток благополуччя мають формальний характер;

– недостатня поінформованість про майбутні заходи;

– відсутність кадрового резерву;

– багато співробітників відзначили низьку згуртованість у колективі.

Таким чином, в процесі дослідження встановлено, що на підприємстві застосовуються well-being програми, до складу яких входять заходи із забезпечення здоров'я, психологічного благополуччя. Проте оцінка ефективності застосування даних програм показала їх невисокий рівень, так як співробітники незадоволені програмами, не всі вони їх використовують, відсутній системний підхід до розробки програм. Крім того, за метриками ефективності програм благополуччя встановлено, що програми знаходяться на одному рівні, не розвиваються, так як значення індексів не змінюється, а їх рівень є низьким. Таким чином, програми благополуччя потребують доопрацювання на даному підприємстві.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА WELL-BEING СТРАТЕГІЇ У РОБОТІ З ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «САНТА УКРАЇНА»

#### **3.1. Напрями удосконалення well-being стратегії у роботі з персоналом ПРАТ «Санта Україна»**

Вивчення джерел з зазначеної теми, дозволило утвердитися в необхідності удосконалення благополуччя працівників ПРАТ «Санта Україна». В рамках випускної кваліфікаційної роботи ми пропонуємо алгоритм розробки та впровадження well-being програми 3.0 рівня. Так як було встановлено, що на підприємстві програми благополуччя є фрагментарними, стосуються переважно напрямку фізичного здоров'я, вважаємо практику well-being програми 3.0 рівня найбільш ефективною, так як вона об'єднує всі рівні благополуччя персоналу (фізичний, фінансовий та психо-емоційний).

Для ефективної реалізації цієї програми важливо врахувати ряд факторів:

- усвідомлення керівниками необхідності впровадження well-being технологій. Без бажання залученості до цього процес керівника, без спрямованих зусиль у бік створення єдиної команди, побудувати ефективну систему неможливо;
- застосування перманентного підходу до розробки та реалізації заходів у рамках well-being програми. Проведення разових акцій не принесуть бажаний успіх і не можуть вважатися well-being програми 3.0 рівня;
- чітке формулювання мети та завдань у рамках загальної стратегії розвитку підрозділу;
- побудова персонального профілю співробітника для побудови траєкторії благополуччя життя та кар'єри;
- наявність зворотного зв'язку, виявлення інсайтів, що розкривають бажання співробітників та можливості роботодавця.

Таким чином, тільки комплексний підхід дозволить досягти довгостроковий результат від інвестицій у розвиток фізичного та психологічного благополуччя

працівників. Враховуючи проведенне в рамках дослідження опитування, у well-being програму слід запровадити такі заходи, які сприятимуть зміцнення факторів, що характеризують благополуччя співробітників.

На рис.3.1 представлена рекомендована well-being стратегія в системі управління персоналом ПРАТ «Санта Україна».



Рисунок 3.1– Well-being стратегія в системі управління персоналом ПРАТ «Санта Україна».

Джерело: розроблено автором

Представимо характеристику основних елементів програми. Дана програма розрахована на поетапну реалізацію заходів, мінімальний термін програми – 3 місяці, максимальний – 1 рік.

Крок 1. Стратегія розвитку ПРАТ «Санта Україна».

Крок 2. Організаційна культура ПРАТ «Санта Україна».

Крок 3. Ціль – створення сприятливого середовища для кожного члена команди.

Крок 4. Комплексний аудит персоналу.

Крок 5. Створення персонального профілю співробітника.

Крок 6. Формування «дорожньої карти».

Крок 7. Реалізація програми спрямованої на підвищення рівня благополуччя персоналу.

Крок 8. Оцінка та коригування програми. Зворотній зв'язок.

Комплексний аудит персоналу включає аналіз даних листів непрацездатності, їх тривалості, причини частих захворювань, оцінку соціальної інфраструктури, вивчення інтересу до заходів, спрямованих на покращення фізичної та психологічної складової тощо. На основі проведеного комплексного аудиту складається персональний профіль працівників. Кожне управління та відділ надають дані на співробітників, що дозволяють скоригувати програму. У рамках наступного етапу формується «дорожня мапа». Даний документ містить всі фактори ризику, виявлені в ході аудиту, ключові показники результативності реалізації заходів, розроблені схеми мотиваційного механізму; терміни реалізації заходів. У рамках реалізації програми складається план заходів, що включає well-being технології. На цьому етапі можна рекомендувати виділити лідерів з числа персоналу, які мають авторитет і здатних спонукати колег до активної участі у заходах. Не малозначущим етапом вважається перевірка результатів та внесення коригування. Для цих цілей необхідний ряд оціночних показників, за допомогою яких можна оцінити результат. І логічно завершальним елементом слід вважати забезпечення зворотний зв'язок з персоналом щодо залучення до заходів.

Тут слід зазначити, що, незважаючи на витратний механізм, пов'язаний з розробкою програми, ПРАТ «Санта Україна» може розраховувати на ефективність у довгостроковій перспективі, оскільки було вже зазначено вище, благополучний у всіх сферах співробітник досягає найкращих показників у роботі. В результаті

досліджень можна сформуванати так звану "well-being піраміду", яка включає в себе економічні та соціальні результати застосування wellbeing програм на підприємстві ПРАТ «Санта Україна», що виражені у вигляді позитивних змін. Далі запропонуємо список well-being - практик, які підприємство може отримати у вигляді конкретних управлінських рішень, та фактори, що впливають на благополуччя співробітників та якість управління людським капіталом, які будуть бути ресурсом економічного зростання підприємства (рисунок 3. 2).



Рисунок 3.2–Економічні та соціальні результати застосування well-being програм

Джерело: складено автором

У таблиці 3.1. запропоновано програму заходів на період з квітня 2023 по квітень 2024 року.

Таблиця 3.1–Програма заходів в рамках well-being стратегії

Захід	Зміст	Залучені співробітники	Строк виконання
Створення корпоративної футбольної команди	Покращення фізичної форми	Чоловіча частина колективу	25.04.2023-23.05.2023
Вакцинація, медичний огляд	Профілактика здоров'я	Всі співробітники	24.04.2023-24.04.2024
Командний челендж із здорового харчування	Залучення увагу до формування здорових звичок	Всі співробітники	24.04.2023-24.04.2024
Заклучення корпоративного договору на відвідування басейну	Покращення фізичної форми	Всі співробітники	24.04.2023-24.04.2024
Тренінг з управління емоціями	Профілактика психічного здоров'я	Всі співробітники	24.04.2023-24.04.2024
Створення благополучного морально-психологічного клімату в колективі	Виключення конфліктних ситуацій	Всі співробітники	24.04.2023-24.04.2024
Тестування на визначення емоційного вигорання	Попередження емоційного вигорання	Всі співробітники	24.04.2023-24.04.2024
Зустрічі з банківськими співробітниками	Можливості отримати нові знання про банківські продукти	Всі співробітники	24.04.2023-24.04.2024
Тренінг «Як планувати сімейний бюджет»	Можливість придбати нові знання	Всі співробітники	24.04.2023-24.04.2024

Джерело: складено автором

Для реалізації well-being – програм на підприємстві мають використовувати багатоетапний процес, починаючи з виявлення та навчання лояльних своїй справі фахівців із розвитку благополуччя співробітників. Початкові заходи включали розробку ресурсів та програм, набір та орієнтацію ідейних натхненників благополуччя концепції. Ці фахівці забезпечували постійне всебічне спілкування, приділяючи особливу увагу утриманню, визнанню та оцінки лідерів благополуччя та популяризації заходів для розширення та підтримки програми. Вони проводять семінари для нинішніх та нових співробітників, які прагнуть відповідати концепції благополуччя, щоб підключитися до наявних ресурсів, запропонувати творчі та

здійсненні методи реалізації ідей та надати можливість участі у різноманітних заходах. Успішними інноваційними інструментами, які пропонуються за допомогою програми well-being формування управління людським капіталом, можна назвати спеціальні цифрові well-being – платформи. За допомогою готових цифрових рішень у вигляді well-being – платформ для запуску степ-челенджу підприємство отримує ефективний спосіб трансформації робочої атмосфери, зміцнення командного духу через дружні змагання, застосування ігрових форматів для збільшення фізичної активності працівників.

Важливим моментом у даному управлінському процесі є роль лідера-менеджера, яка полягає в тому, щоб залучити своїх колег до активної діяльності, яка сприяє їхньому благополуччю. Лідер-менеджер розповсюджує інформацію про можливості покращення здоров'я співробітників, працюючих на підприємстві, за допомогою друкованих, електронних та особистих повідомлень. Лідер організовує програми заохочення, які включають формування у співробітників додаткових сфер благополуччя, таких як фізична активність, волонтерство, командоутворення, соціальна взаємодія, керування стресом.

Щоб співробітники, які беруть участь у програмах благополуччя, могли виділити час для well-being програм, на рівні менеджменту та організаційного керівництва потрібно закріпити роль кожного, особливо на початковому етапі створення програми. Наприклад, стимулювання того, щоб співробітники виділяли від 1 до 5 годин на місяць на виконання заходів, які покращують їх фізичне та психічне здоров'я заходів, можливо передбачити за допомогою доплати у вигляді бонусів або цільових премій. Це стимулювання закріплюється з допомогою угоди з керівником. Результати дослідження підтверджують ідею про те, що застосування well-being програм, заснованої на понятті благополуччя, позитивно впливає на управління людським капіталом, збільшує фізичні та психічні ресурси працівників для виконання своїх посадових обов'язків на підприємстві

### **3.2. Соціально-економічне обґрунтування запропонованих заходів**

Оскільки персонал вимагає керуючого впливу, так як саме управлінський персонал впроваджує well-being програму, в першу чергу, як заходи пропонується запровадити навчальну кампанію для керівників структурних підрозділів, відділів ПРАТ «Санта Україна». Перш ніж позиціонувати базові та набуті цінності своїм підлеглим, керівник повинен сам розуміти їхню значимість для розвитку благополуччя співробітників.

Програма навчання керівного складу підприємства включає себе вивчення нових механізмів, що забезпечують ефективне використання well-being технологій у розвитку благополуччя.

У рамках цієї кампанії планується організація відвідування спеціальних семінарів, тренінгів, вебінарів у галузі розвитку благополуччя та вивчення елементів well-being технології. Вартість пакету навчання на одного співробітника складає 5 тис.грн. Передбачається навчити керівників управлінь та відділів у кількості 15 осіб.

Таким чином, витрати на навчання становитимуть 75 тис. грн. За рахунок впровадження даного заходу передбачається розвинути уявлення керівного складу про значущість впровадження well-being технологій у організаційну культуру ПРАТ «Санта Україна».

У зв'язку з тим, що дані технології вже успішно впроваджуються в таких компаніях як АТ «Ощадбанк», ПРАТ «Рошен» та ін.. Інформаційні дані свідчать про те, що за рахунок покращення компетентностей керівного складу підприємства, приріст продуктивності праці структурних підрозділів становить у середньому 5,5%.

З допомогою застосування даної програми навчання керівного складу можна збільшити продуктивність праці, у зв'язку з тим, що за рахунок розуміння та усвідомлення необхідності розробки well-being програми для розвитку організаційної культури, керівники підрозділів плануватимуть заходи для підвищення благополуччя персоналу, та вибудовувати ту систему цінностей, що принесе суттєвий результат. В рамках розробки well-being програми також пропонується захід із проведення тренінгу з управління емоціями. Даний тренінг

проводитиме клінічний психолог, вартість послуг якого становлять 20 тис. грн. Передбачається навчити всіх співробітників підприємства внаслідок поділу їх на 10 груп.

На думку експертів, в результаті цього тренінгу зростає згуртованість членів колективу, підвищується сприятливий моральний психологічний клімат у колективі, співробітник не витрачає робочого часу на участь у конфліктах та їх наслідках, що в кінцевому підсумку призводить до зростання продуктивності праці загалом на 2-3%.

З допомогою застосування тренінгу можна розраховувати на приріст продуктивності праці 2,5%. Проведемо розрахунок значення основних показників доцільності інвестицій при підвищенні ефективності програм благополуччя персоналу, взявши за основну ставку дисконту (мінімальну вимогу до доходності проекту) 22%. Так, умови ухвалення інвестиційного рішення на основі даного критерію зводяться до наступного: якщо  $NPV > 0$ , то проект варто прийняти; якщо  $NPV < 0$ , то проект приймати не слід; якщо  $NPV = 0$ , то прийняття проекту не принесе ні прибутку, ні збитку.

$$K_1 = 1 / (1 + 0,22) = 0,81967$$

$$K_2 = 1 / (1 + 0,22)^2 = 0,67186$$

$$K_3 = 1 / (1 + 0,22)^3 = 0,55071$$

Таблиця 3.2 - Оцінка економічної ефективності проекту

Показники	Періоди		
	2023	2024	2025
Дисконтований позитивний грошовий потік	464,75	418,57	434,51
Дисконтований негативний грошовий потік	225,41	184,76	151,45
Чистий дисконтований грошовий потік	239,34	233,81	283,06

Джерело: складено автором на основі

Розрахуємо суму чистого наведеного доходу за реальним інвестиційним проектом:  $NPV = CF - IC$  (3.1)

де  $NPV$ -сума чистого наведеного доходу за реальним інвестиційним проектом;  $CF$  - сума чистого грошового потоку (наведена до справжньої вартості)

за весь період експлуатації інвестиційного проекту (до початку нових інвестицій у його реконструкцію або модернізацію); ІС - сума інвестованого капіталу у реалізацію реального проекту (при рівномірному вкладенні приведена до справжньої вартості).

Чистий наведений дохід (ефект) (NPV)=283,06-225,41=57,7 тис.грн.

Розрахуємо індекс прибутковості:

$$PI = NPV/IC \quad (3.2)$$

Індекс прибутковості інвестицій (PI) = 57,7/225,41 = 0,003

Період окупності інвестицій (PP) є показником, що характеризує термін, протягом якого вкладений капітал принесе дохід.

Період окупності (ПП) = 225,41/(57,7/3) = 11,7 місяців.

Внутрішня норма доходності визначає дуже допустиму ставку дисконту, коли він можна інвестувати без втрат для власника коштів.

IRR = r, при якому NPV = f(r) = 0,

Зробимо розрахунок внутрішньої норми прибутку. Для цього необхідно вказати верхній бар'єр норми дисконту, який зазвичай знаходиться на рівні 22 %. Припустимо, що верхня межа становить 30%. Проведемо дисконтування чистого грошового потоку за межами облікової ставки.

Таблиця 3.3. - Дисконтування грошового потоку шляхом послідовного наближення

Показники	Періоди		
	2023	2024	2025
Дисконтований позитивний грошовий потік	436,15	368,64	359,13
Дисконтований позитивний грошовий потік	211,54	162,72	125,17
Чистий дисконтований грошовий потік	224,62	205,92	233,96

Джерело: складено автором на основі

$$IRR = 22 + (30 - 22) * 283,06 / (283,06 - 233,96) = 46,56 \%$$

Таким чином, можна сказати, що в результаті економічного обґрунтування проекту удосконалення програм well-being, встановлено доцільність проекту.

Таким чином, запропоновані заходи, спрямовані на впровадження well-being програми у розвиток благополуччя персоналу, продемонстрували свою ефективність. Універсальність запропонованої well-being програми дозволяє зробити висновок про її застосування будь-яким промисловим підприємством.

Слід також відзначити і соціальну значущість розробки well-being програми, яка в силу своєї специфіки спрямована насамперед на підвищення благополуччя співробітників та виражається в наступному:

- зростання задоволеності співробітників;
- зниження рівня емоційного вигорання;
- підвищення лояльності до HR-бренду ПРАТ «Санта Україна»;
- відчуття залученості до управління підприємством;
- підвищення соціальної відповідальності на ринку праці.

Таким чином, можна припустити, що мету даного дослідження досягнуто і завдання вирішено.

## ВИСНОВКИ

В рамках цієї випускної кваліфікаційної роботи було досягнуто цілей дослідження. Розглянувши теорія та практику well-being менеджмент прийшли до висновку, що під даною дефініцією варто розуміти управління благополуччям персоналу. Well-being програм включає наступні аспекти: благополучний образ життя, відсутність шкідливих звичок, створення балансу між роботою та відпочинком, стиль взаємодії з людьми. У результаті дослідження сформувано окремі аспекти Well-being: здоров'я, фінанси, середовище проживання, кар'єра, соціальний благополуччя.

Розглянувши зарубіжний досвід застосування Well-being програм в управлінні персоналом встановлено, що більшість зарубіжних компаній активно використовує дані практики, особливо в частині фізичного та психологічного здоров'я. Дані програми є частиною їх корпоративної стратегії.

Розглянувши підходи до методів оцінки ефективності Well-being програм встановлено, що використовують традиційні підходи до оцінки управління персоналу, так як бальні методи, показники плинності, продуктивності персоналу, доповнюючи їх опитуванням персоналу. Крім того, було запропоновано використовувати метрику для оцінки ефективності Well-being програм, яка складається з чотирьох показників та апробовано її на даному підприємстві.

Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи було ПРАТ «Санта Україна», яке здійснює свою діяльність в легкій промисловості. У рамках загального аналізу була проведена оцінку діяльності підприємства, якісного та кількісного складу персоналу, встановлено, що чисельність персоналу зменшується. В рамках характеристики підприємства встановлено, що воно має складний технологічний процес, який безпосередньо впливає на благополуччя персоналу. З'ясовано, що підприємство має брак фінансових ресурсів для фінансування своєї діяльності, відбувається зниження прибутковості, що відбивається як на фінансовому, так і емоційному благополуччі персоналу.

Здійснивши оцінку ефективності діючих Well-being програм на ПРАТ «Санта Україна» встановлено, що підприємство має діючі програми, в рамках яких проводиться підвищення кваліфікації, надання соціальної підтримки окремим категоріям громадян, проводяться корпоративні заходи для підтримки емоційного та психологічного здоров'я, медогляди для підтримки фізичного здоров'я. Таким чином, дані програми носять фрагментарний характер, про що свідчать відповіді респондентів та низькі значення індексів ефективності. Оцінивши стан впровадження Well-being програми на підприємстві, прийшли до висновку щодо необхідності її удосконалення.

В результаті дослідження розроблено Well-being програму 3.0, яка направлена на поєднання фізичного, емоційного, фінансового та соціального благополуччя. В рамках цієї програми запропоновані заходи досягнення благополуччя співробітників за зазначеними напрямками, серед яких: створення футбольної команди, проведення вакцинації, регулярне проведення тестування на вигорання, проведення тренінгів з управління фінансами. Також було запропоновано проведення тренінгу для всіх членів трудового колективу з управління емоціями. В умовах, коли працівник все частіше перебуває в умовах стресу, цей захід можна розцінювати, як особливо своєчасним, оскільки дозволяє уникнути багато конфліктних ситуацій між співробітниками. Крім цього, слід, що розроблена well-being програма в рамках розвитку управління персоналом може по праву вважатися стратегічним імперативом підприємства, а витрати на її проведення – довгостроковими інвестиціями у нематеріальні активи.

З метою обґрунтування соціально-економічної ефективності запропонованих заходів було обрано окремі заходи, визначено витрати та встановлено додатковий грошовий потік від їх застосування, встановлено окупність витрат на програму благополуччя, а також соціальний ефект, який виражається в підвищенні лояльності до HR-бренду, задоволеності співробітників, рівня соціальної відповідальності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Варіс І. О., Кравчук О. І., Бурда А. В. Цифрові інструменти дистанційного навчання в системі корпоративного навчання та розвитку персоналу. Соціально-трудова відносина: теорія і практика. 2022. Т. 12, № 1. С. 14—25.

URL: [https://doi.org/10.21511/slntp.12\(1\).2022.02](https://doi.org/10.21511/slntp.12(1).2022.02).

2. Вартанова О. В., Ровнягін О. В. Ревіталізація концепції економічної поведінки та ірраціональності її суб'єктів у прийнятті рішень. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. Вип. 13. С. 9–15.

3. Вартанова, О. В., and І. С. Маляренко. "Well-being, як невід'ємна складова формування корпоративної стратегії підприємства." (2023).

URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/29068/1/Zbi%C3%B3r\\_prac\\_Tom\\_1\\_2023-164-169.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/29068/1/Zbi%C3%B3r_prac_Tom_1_2023-164-169.pdf) (дата звернення 12.05.2023)

4. Василик А. В., Столярук Х. С., Булуй А. В. Діагностика проблем і заходи подолання професійного вигорання працівників. Проблеми економіки. 2021. №1. С. 64–71. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-1-64-71> (дата звернення 24.04.2023)

5. Василик А.В., Великород Д.С. Досвід і перспективи впровадження програм балансу «робота – особисте життя» в організаціях. Приазовський економічний вісник. 2019. № 3 (14). С. 328-336.

URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3\\_14\\_uk/56.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/56.pdf). (дата звернення 12.05.2023)

6. 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.

URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-419-424>

7. Василик А.В., Великород Д.С. Досвід і перспективи впровадження програм балансу «робота – особисте життя» в організаціях. Приазовський економічний вісник. 2019. № 3 (14). С. 328-336.

URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3\\_14\\_uk/56.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/56.pdf)

8. Данилевич Н.С., Лопух В.В. Самоменеджмент як шлях до ефективного використання робочого часу. Економічний простір: збірник наукових праць, 2018. № 129. С.164-173.

URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/176>.

9. Зінченко О. М., Поплавська О. М. Корпоративні комунікації як спосіб мотивації персоналу. Регіональна економіка та управління, - 3 (21) жовтень. 2018. С. 53-58

URL: [http://siee.zp.ua/images/journal/2018/3\(21\)2018.pdf](http://siee.zp.ua/images/journal/2018/3(21)2018.pdf)

10. Злобін, К., Літвін, Н., Бурлакова, І. (2023). ВПЛИВ ПРОГРАМ WELLBEING НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ТА ЛОЯЛЬНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ. Вчені записки Університету «КРОК», (1(69), 162–170. URL <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-162-170> (дата звернення 12.05.2023)

11. Карамушка Л. М., Гнускіна Г. В. Психологія професійного вигорання підприємців: монографія. К: Логос, 2018. 198 с.

12. Колот А.М., Герасименко О.О., Маршавін Ю.М. Атомізація життєвого простору та дифузія трудової діяльності в умовах коронакризи: прояв, наслідки, вектори подолання. Соціально-трудова відносина: теорія і практика. 2021. №11(2). с. 10-25.

URL: [http://dx.doi.org/10.21511/slntp.11\(2\).2021.0](http://dx.doi.org/10.21511/slntp.11(2).2021.0)(дата звернення 12.05.2023)

13. Лопушняк Г. С., Миляник Р. В. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. Інвестиції: практика та досвід. 2019. №24. С. 10–16. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6940&i> (дата звернення 12.05.2023)

14. Лопушняк Г.С., Миляник Р.В. Управлінські компетентності керівника: сучасні виклики та детермінанти розвитку. Наукові перспективи. 2022. №7 (25). С. 138–151.

URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7\(25\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7(25))(дата звернення 12.05.2023)

15. Ментальне здоров'я персоналу в умовах карантинних обмежень / С. Г. Рудакова та ін. Соціально –трудова відносина: теорія та практика, 2020. №2. С. 43-

50.

URL: [http://dx.doi.org/10.21511/slntp.10\(2\).2020.05](http://dx.doi.org/10.21511/slntp.10(2).2020.05).

16. Пікульова О. Wellbeing — мода чи корпоративна необхідність? 2020.  
URL: <https://www.dataart.com.ua/news/wellbeing-moda-chi-korporativna-neobkhdnist-chastina-persha>(дата звернення 12.05.2023)

17. Погорелова Т.О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки) – Х.: НТУ «ХПІ». - 2018. – №15(1291). – С. 101- 104

18. Психологічні умови благополуччя персоналу організацій: тези I Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції, 15–17 жовтня 2020 р. — Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2020. — 234 с.

19. . Рябоконт І.О. Якість трудового життя і нерівність: гендерний аспект. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. 2021. № 10(2). С. 21-31.  
URL: [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/37297/SLRTP\\_20\\_02\\_4.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/37297/SLRTP_20_02_4.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

20. Шей Т. Доставка щастя. Шлях до прибутку, задоволення і мрії. Видавництво Старого Лева, 2016. 288 с. 19 Version 1 Certified as a Healthy Place to Work®. 2019.

URL: <https://www.version1.com/healthy-place-to-work>(дата звернення 12.05.2023)

21. Aghbolagh M.B., Ardabili F.S. and Voitenko E. Content Analysis of Gossip at Different Levels. Organizacija. 2021. Vol.54. no. 4. P. 306-318.

22. Chen, F.F., Jing, Y., Hayes, A. et al. Two Concepts or Two Approaches? A Bifactor Analysis of Psychological and Subjective Well-Being. J Happiness Stud 14, 1033–1068

URL <https://doi.org/10.1007/s10902-012-9367-x> 14. (дата звернення 12.05.2023)

23. Hall E. Aristotle’s Way: How Ancient Wisdom Can Change Your Life. London: The Bodley Head, 2018. 209 p.

24. Health and Wellbeing at Work 2021.

URL: [https://www.cipd.co.uk/Images/health-wellbeing-work-report-2021\\_tcm18-93541.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/health-wellbeing-work-report-2021_tcm18-93541.pdf) с.18(дата звернення 12.05.2023)

25. Graham, J. R., & Shier, M. L. (2010). Social work practitioners and subjective well-being: Personal factors that contribute to high levels of subjective wellbeing. *International Social Work*, 53 (6), 757–772

URL. doi:10.1177/0020872810368394(дата звернення 12.05.2023)

26. Kaisa C. Wieneke, Jason S. Egginton, Sarah M. Jenkins, Gretl C. Kruse, Francisco LopezJimenez, Michelle M. Mungo, Beth A. Riley, Paul J. Limburg, Well-Being Champion Impact on Employee Engagement, Staff Satisfaction, and Employee Well-Being, *Mayo Clinic Proceedings: Innovations, Quality & Outcomes*, Volume 3, Issue 2, 2019, Pages 106-115, ISSN 2542-4548,

URL: <https://doi.org/10.1016/j.mayocpro.2019.04.001>(дата звернення 12.05.2023)

27. . Li, Y., Lan J., & Ju C. (2015). Self-esteem, gender, and the relationship between extraversion and subjective well-being. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 43 (8), 1243–1254. URL doi:10.2224/ sbp.2015.43.8.1243. (дата звернення 12.05.2023)

28. Morse, G., Salyers, M. P., Rollins, A. L., MonroeDeVita, M., Pfahler, C. (2012). Burnout in mental health services: A review of the problem and its remediation. *Administration and Policy in Mental Health*, 39 (5), 341–352.

URL: <http://doi.org/10.1007/s10488-011-0352-1>. (дата звернення 12.05.2023)

29. Top Employers Institute – HR Trends Report 2021.

URL: <https://www.top-employers.com/en/thankyou/download/content/>(дата звернення 12.05.2023)

30. Savchenko O. Consciousness and reflection in the basis of psychological theorizing. *Psychology & society*. 2018. № 3–4. P. 67–89

31. Raymond Noe, John Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick Wright. *Human Resource Management 11th Edition* NY, McGraw-Hill,2018, 350p.

32. Ruggeri, K., Garcia-Garzon, E., Maguire, Á. et al. (2020). Well-being is more than happiness and life satisfaction: a multidimensional analysis of 21 countries. Health and Quality of Life Outcomes. № 18 (1). P. 192–198.

33. Wellbeing 2021 Global Mobility next big challenge. 2021.  
URL: <https://theresforum.com/wpcontent/uploads/2020/12/RES-Forum-WBN-Wellbeing-Survey-Dec-2020.pdf> с.5. 2 Bersin J. HR Predictions for 2021.

URL: <https://joshbersin.com/hr-predictions-for-2021/>(дата звернення 12.05.2023)

34. WHO. Millenium Development Goals fact sheet no 290. Nov,  
URL <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs290/en/index.htm>(дата звернення 12.05.2023)

## ДОДАТКИ

### Додаток А

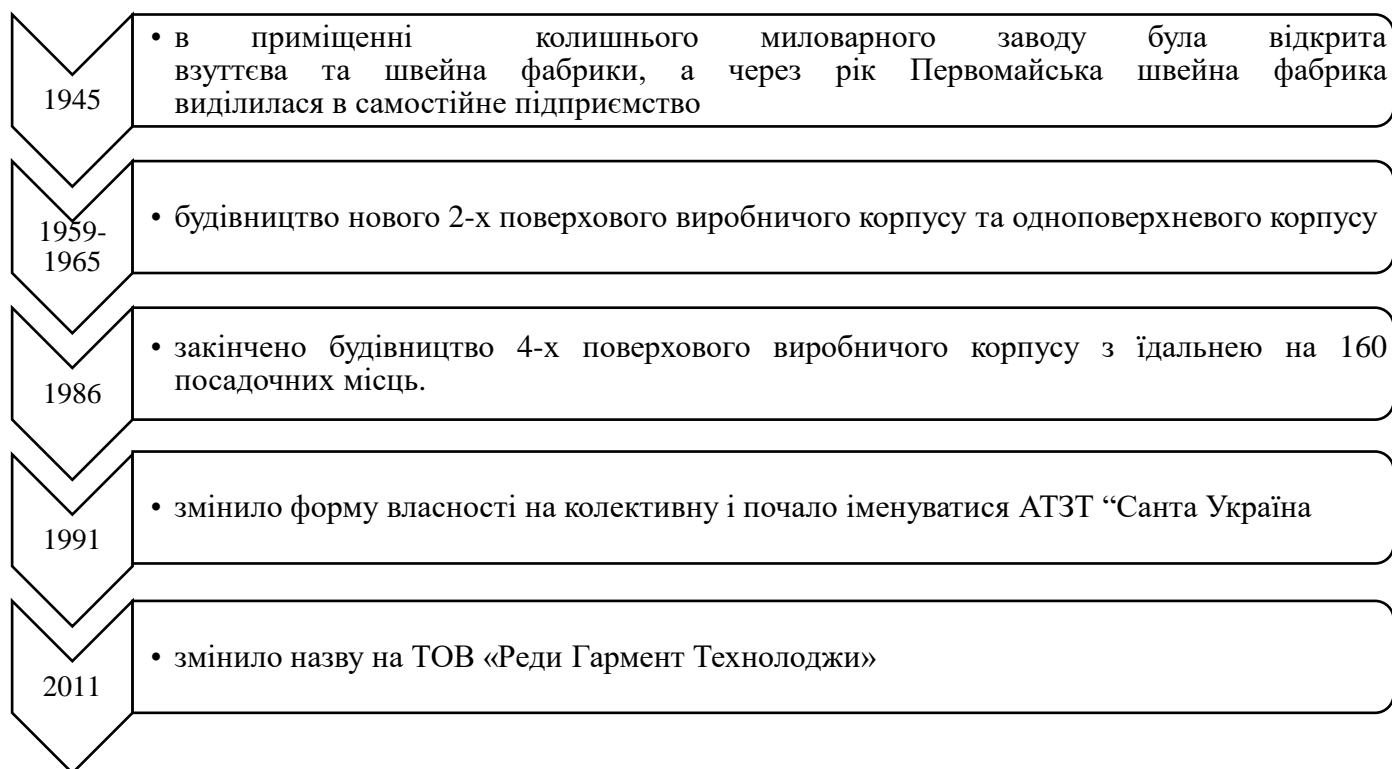


Рисунок А.1– Історія створення АТ «Санта Україна»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

## Додаток Б

<b>Підприємство</b>	ПРАТ «Санта Україна»	<b>за ЄДРПОУ</b>	00309571
<b>Територія</b>	Миколаївська область, м.Первомайськ	<b>за КОАТУУ</b>	4810400000
<b>Організаційно-правова форма господарювання</b>	Акціонерне товариство	<b>за КОПФГ</b>	230
<b>Вид економічної діяльності</b>	Виробництво іншого верхнього одягу	<b>за КВЕД</b>	14.13

**Середня кількість працівників:**

Адреса, телефон: 55211 м. Первомайськ, вул. Андрія Чернецького,108, 05161 75409, 0503182149

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

v

за міжнародними стандартами фінансової звітності

**Баланс**  
**(Звіт про фінансовий стан)**  
на 31.12.2021 р.  
Форма №1

Актив	Код рядка	Код за ДКУД		1801001
		На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на МСФЗ
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000	141	121	0
первісна вартість	1001	278	267	0
накопичена амортизація	1002	( 137 )	( 146 )	( 0 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби	1010	15 146	14 282	0
первісна вартість	1011	49 362	49 851	0
знос	1012	( 34 216 )	( 35 569 )	( 0 )
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0

Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	15 287	14 403	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	2 246	3 370	0
Виробничі запаси	1101	167	306	0
Незавершене виробництво	1102	1 048	1 985	0
Готова продукція	1103	1 030	1 078	0
Товари	1104	1	1	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	336	315	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	0	0	0
з бюджетом	1135	464	56	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	36	21	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 562	1 052	0
Готівка	1166	2	1	0
Рахунки в банках	1167	1 560	1 051	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	15	23	0
Усього за розділом II	1195	4 659	4 837	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	19 946	19 240	0

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на МСФЗ
1	2	3	4	5
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	636	636	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	14 213	14 213	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	52	52	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1 565	-2 621	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	13 336	12 280	0
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви	1530	0	0	0
у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0	0
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
товари, роботи, послуги	1615	1 506	942	0
розрахунками з бюджетом	1620	239	608	0
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
розрахунками зі страхування	1625	228	436	0
розрахунками з оплати праці	1630	857	1 620	0
одержаними авансами	1635	0	0	0
розрахунками з учасниками	1640	3	3	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	1 192	828	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	2 585	2 523	0
Усього за розділом III	1695	6 610	6 960	0
Баланс	1900	19 946	19 240	0

## Звіт про фінансові результати за 2021 рік Форма №2

## I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	30 458	36 405
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 27 215 )	( 31 044 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	3 243	5 361
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	727	568
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 4 312 )	( 5 676 )
Витрати на збут	2150	( 0 )	( 0 )
Інші операційні витрати	2180	( 1 400 )	( 2 652 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190	0	0
збиток	2195	( 1 742 )	( 2 399 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	686	834
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 0 )	( 0 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 0 )	( 0 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	2290	0	0
збиток	2295	( 1 056 )	( 1 565 )

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	2350	0	0
збиток	2355	( 1 056 )	( 1 565 )

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	( 0 )	( 0 )
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-1 056	-1 565

### III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4 652	4 844
Витрати на оплату праці	2505	21 592	24 898
Відрахування на соціальні заходи	2510	4 746	5 356
Амортизація	2515	1 377	1 407
Інші операційні витрати	2520	1 165	1 561
Разом	2550	33 532	38 066

### IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	254 592	254 592
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	254 592	254 592
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-4,150000	-6,150000
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-4,150000	-6,150000

<b>Підприємство</b>		<b>за ЄДРПОУ</b>	00309571
<b>Територія</b>	Миколаївська область, м.Первомайськ	<b>за КОАТУУ</b>	4810400000
<b>Організаційно-правова форма господарювання</b>	Акціонерне товариство	<b>за КОПФГ</b>	230
<b>Вид економічної діяльності</b>	Виробництво іншого верхнього одягу	<b>за КВЕД</b>	14.13

**Середня кількість працівників:**

Адреса, телефон: 55211 м. Первомайськ, вул. Андрія Чернецького,108, 05161 42760, 0503182149

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

**Баланс**  
**(Звіт про фінансовий стан)**  
на 31.12.2020 р.  
Форма №1

			Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000	162	141	
первісна вартість	1001	275	278	
накопичена амортизація	1002	( 113 )	( 137 )	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	
Основні засоби	1010	13 972	15 146	
первісна вартість	1011	47 106	49 362	
Знос	1012	( 33 134 )	( 34 216 )	
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	
первісна вартість	1016	0	0	
Знос	1017	( 0 )	( 0 )	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	
первісна вартість	1021	0	0	
накопичена амортизація	1022	( 0 )	( 0 )	
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	
Гудвіл	1050	0	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	

Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	14 134	15 287
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	2 087	2 246
Виробничі запаси	1101	159	167
Незавершене виробництво	1102	961	1 048
Готова продукція	1103	966	1 030
Товари	1104	1	1
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 938	336
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	821	464
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	81	36
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	797	1 562
Готівка	1166	1	2
Рахунки в банках	1167	796	1 560
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0

інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	612	15
Усього за розділом II	1195	7 336	4 659
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	21 470	19 946

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	636	636
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	14 187	14 213
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	50	52
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	28	-1 565
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	14 901	13 336
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	1 120	1 506
розрахунками з бюджетом	1620	472	239

у тому числі з податку на прибуток	1621	32	0
розрахунками зі страхування	1625	436	228
розрахунками з оплати праці	1630	1 652	857
одержаними авансами	1635	0	0
розрахунками з учасниками	1640	3	3
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	1 055	1 192
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1 831	2 585
Усього за розділом III	1695	6 569	6 610
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	21 470	19 946

**(Звіт про сукупний дохід) за 2020 рік**  
**Форма №2 І. Фінансові результати**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	36 405	39 605
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 31 044 )	( 33 852 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b>			
Прибуток	2090	5 361	5 753
Збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	568	522
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 5 676 )	( 6 570 )
Витрати на збут	2150	( 0 )	( 0 )
Інші операційні витрати	2180	( 2 652 )	( 1 884 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
Прибуток	2190	0	0
Збиток	2195	( 2 399 )	( 2 179 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	834	2 239
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0

Фінансові витрати	2250	( 0 )	( 0 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 0 )	( 0 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
Прибуток	2290	0	60
Збиток	2295	( 1 565 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	-32
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	0	28
збиток	2355	( 1 565 )	( 0 )

Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	( 0 )	( 0 )
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-1 565	28

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4 844	5 375
Витрати на оплату праці	2505	24 898	27 087
Відрахування на соціальні заходи	2510	5 356	5 909
Амортизація	2515	1 407	1 209
Інші операційні витрати	2520	1 561	2 001
Разом	2550	38 066	41 581

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	254 592	254 592
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	254 592	254 592

Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-6,150000	0,110000
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-6,150000	0,110000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Ім'я користувача: Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...	ID перевірки: 1015284408
Дата перевірки: 27.05.2023 12:10:51 EEST	Тип перевірки: Doc vs Internet + Library
Дата звіту: 27.05.2023 12:24:19 EEST	ID користувача: 100005733

Назва документа: Мося\_керівник\_Кицак

Кількість сторінок: 64 Кількість слів: 12743 Кількість символів: 101699 Розмір файлу: 392.10 KB ID файлу: 1014957002

## 39.3% Схожість

Найбільша схожість: 23.5% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1013803311)

9.93% Джерела з Інтернету

266

Сторінка 66

38.8% Джерела з Бібліотеки

630

Сторінка 68

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

3