

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

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

Менеджмент персоналу

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

Форма здобуття освіти: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему "Well-being стратегія організації у роботі з персоналом"

здобувача Кожари Вероніки Миколаївни

Науковий керівник: к.е.н., доцент, Вонберг Тетяна Вікторівна

(підпис)

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

Завідувач кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
доктор економічних наук, професор
Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2026

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

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)освітньо-
професійної програми

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

О.І. Кравчук

(підпис) *(ініціали, прізвище)*

Г.С. Лопушняк
(ініціали, прізвище)

20 p

20 p.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувача вищої освіти

Кожари В.М.

(прізвище, ім'я, по батькові)

денної форми навчання

очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему "Well-being стратегія організації у роботі з персоналом"

Тему затверджено наказом ректора Університету від "09" вересня 2025 р .№ 1330-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

ТОВ "КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ"

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ В ДОСЛІДЖЕННЯХ WELL-BEING СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ У РОБОТІ З ПЕРСОНАЛОМ
(назва розділу)	
Розділ 2	АНАЛІЗ WELL-BEING СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ У РОБОТІ З ПЕРСОНАЛОМ В КОМПАНІТОВ "КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ"
(назва розділу)	
Розділ 3	НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ WELL-BEING СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ У РОБОТІ З ПЕРСОНАЛОМ В КОМПАНІТОВ "КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ"
(назва розділу)	
Об'єкт дослідження:	Процес формування well-being стратегії організації у роботі з персоналом
Предмет дослідження:	Теоретичні, методичні та практичні аспекти в дослідженні процесу формування well-being стратегії організації у роботі з персоналом та пошук резервів щодо підвищення ефективності
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Дослідження теоретико-методичних аспектів та проведення аналізу процесу формування well-being стратегії організації у роботі з персоналом; розробка на основі проведеного аналізу конкретних рекомендації щодо вдосконалення процесу формування well-being стратегії організації у роботі з персоналом

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

У розділі 1

дослідити сутність, цілі та завдання процесу формування well-being стратегії організації у роботі з персоналом
розкрити фактори впливу на процес формування well-being стратегії організації у роботі з персоналом
охарактеризувати методичні підходи до оцінювання ефективності well-being стратегії організації у роботі з персоналом

У розділі 2

проаналізувати існуючу well-being стратегію
здійснити оцінювання ефективності well-being стратегії організації у роботі з персоналом компанії ТОВ "Київські енергетичні послуги"

У розділі 3

надати рекомендації щодо підвищення ефективності well-being стратегії організації у роботі з персоналом компанії ТОВ "Київські енергетичні послуги" оцінити ефективність запропонованих заходів

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

Т.В.Вонберг
(ініціали, прізвище)
"15" вересня 2025 р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

В.М.Кожара
(ініціали, прізвище)
"15" вересня 2025 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 62 сторінки, 12 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел з 49 найменувань, 1 додаток.

"Well-being стратегія організації у роботі з персоналом"

Об'єктом дослідження є процес формування well-being стратегії організації у роботі з персоналом.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та впровадження well-being стратегії організації у роботі з персоналом на прикладі ТОВ "Київські енергетичні послуги".

Мета та завдання дослідження. Основною метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є дослідження теоретико-методичних аспектів формування well-being стратегії в системі управління персоналом, проведення її аналізу на прикладі ТОВ "Київські енергетичні послуги" та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення. Відповідно до поставленої мети виконано такі завдання:

- дослідити сутність, цілі, завдання та еволюцію well-being стратегії організації у роботі з персоналом;
- виявити та систематизувати фактори впливу на процес формування well-being стратегії;
- охарактеризувати методичні підходи до оцінювання ефективності well-being стратегії;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику та існуючу well-being стратегію ТОВ "Київські енергетичні послуги";
- здійснити оцінювання ефективності поточної well-being стратегії компанії на основі HR-метрик та опитування працівників;
- виявити проблеми та резерви підвищення ефективності well-being стратегії;
- розробити програму заходів щодо вдосконалення well-being стратегії компанії;
- оцінити очікувану економічну та соціальну ефективність запропонованих заходів.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. У роботі систематизовано сучасні наукові підходи до трактування well-being та well-being стратегії, запропоновано інтегральне визначення стратегії, узагальнено багатовимірну модель благополуччя працівників (кар'єрне, соціальне, фінансове, фізичне та психологічне), а також удосконалено методичні підходи до її оцінювання шляхом поєднання кількісних HR-метрик, опитувань та SWOT-аналізу.

Практична значущість полягає в розробленні конкретної програми заходів для ТОВ "Київські енергетичні послуги", яка передбачає формалізацію єдиної well-being стратегії, впровадження гібридного графіка роботи, регламентацію відновлювальних пауз, гейміфікацію програми визнання та регулярні психологічні сесії. Запропоновані рекомендації дозволяють знизити рівень професійного вигорання, плинність кадрів та абсентеїзм, а також забезпечують позитивний економічний ефект.

Роботу завершено та захищено у 2026 році.

Ключові слова: *well-being стратегія, благополуччя працівників, управління персоналом, психологічне здоров'я, професійне вигорання, залученість персоналу.*

Keywords: *well-being strategy, employee well-being, human resource management, psychological health, professional burnout, employee engagement.*

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ»
Кожари Вероніки Миколаївни
на тему : «**Well-being** стратегія організації у роботі з персоналом»

1.Актуальність теми. Тема дослідження є надзвичайно актуальною в сучасних умовах воєнного стану та тривалої соціально-економічної нестабільності в Україні. Забезпечення психологічного, фізичного та професійного добробуту (Well-being) працівників є критичним фактором стійкості бізнесу та збереження людського капіталу. Дослідження здобувачки спрямоване на розв'язання реальних прикладних проблем управління персоналом через призму концепції корпоративного добробуту.

2. Позитивні риси КБР. Головною перевагою роботи є її яскраво виражена практична спрямованість та самостійність виконання дослідження. Здобувачка продемонструвала високий рівень володіння інструментарієм соціологічного збору даних, самостійно розробивши та провівши анкетне опитування працівників компанії YASNO. Робота відрізняється логічною послідовністю викладу матеріалу, високою якістю візуалізації аналітичних даних (схем, таблиць, діаграм) та репрезентативністю вибірки. Особливої уваги заслуговує глибокий аналіз специфіки корпоративного благополуччя у кризовий період.

3. Наявність самостійних розробок автора. Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана здобувачкою Веронікою Миколаївною Кожарою повністю самостійно. Текст дослідження є оригінальним, продемонстровані високі навички критичного аналізу інформації, систематизації теоретичного матеріалу та інтерпретації емпіричних даних опитування.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Практична значущість роботи є дуже високою. Авторкою розроблено та деталізовано комплексну Well-being стратегію для персоналу ТОВ «ДТЕК СВІТЛО» (YASNO), яка включає впровадження нових інструментів психологічної підтримки (проект «YASNO Турбота»), оптимізацію робочих місць, удосконалення системи внутрішніх комунікацій («Дякую тобі») та заходи ментального оздоровлення.

Сформульовані пропозиції мають чіткий прикладний характер і готові до безпосереднього впровадження у практику менеджменту компанії.

5. Наявність недоліків. У третьому розділі при обґрунтуванні впровадження Well-being стратегії доцільно було б надати більш детальний розрахунок довгострокового економічного ефекту (наприклад, через зниження коефіцієнта плинності кадрів або зменшення кількості лікарняних). Також пропозиції (цифрові дані), що подані в р.3 слабо обґрунтовані.

6. Загальна оцінка КБР та її допущення до захисту перед ЕК. В цілому робота представляє собою цілісне наукове дослідження, а тому може бути рекомендована до захисту перед ЕК з оцінкою 68 балів.

Науковий керівник

к.е.н., доц. Т.В.Вонберг

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Кожари Вероніки Миколаївни

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

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення. У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується високим рівнем невизначеності, стресу та кадрового дефіциту, питання збереження ментального та фізичного здоров'я працівників стає пріоритетом. Для енергетичного сектору України, який працює у надскладних умовах воєнного часу, впровадження концепції well-being є стратегічно доцільним. Благополуччя персоналу безпосередньо корелює з продуктивністю праці, зниженням плинності кадрів та стійкістю критичної інфраструктури, що робить обрану тему дослідження надзвичайно своєчасною.

Якість проведеного дослідження є високою. Дослідження стратегії благополуччя персоналу на прикладі ТОВ «Київські енергетичні послуги» виконано на високому аналітичному рівні. Робота має чітку логіку викладу: від ґрунтового теоретичного базису до детального аналізу практичної діяльності компанії. Автором застосовано комплексний підхід, що включає SWOT-аналіз HR-системи підприємства та розробку власного інструментарію оцінки благополуччя. Систематизація даних щодо проекту «YASNO Турбота» дозволила об'єктивно оцінити існуючий стан корпоративної підтримки персоналу.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Робота вирізняється практичною спрямованістю та глибоким зануренням у специфіку енергетичної компанії. Позитивним аспектом є розробка комплексних рекомендацій, що охоплюють різні виміри благополуччя: від психологічної допомоги до ергономіки робочих місць. Автор вдало поєднує аналіз внутрішньої документації підприємства з сучасними HR-метриками. Особливої уваги заслуговує акцент на системі нематеріальної мотивації та впровадженні інструментів зворотного зв'язку, що є критично важливим для великих сервісних організацій.

Зауваження. Серед певних недоліків роботи можна відзначити недостатню кількість прогнозних розрахунків економічної ефективності запропонованих заходів. Хоча в роботі детально описані якісні переваги well-being стратегії, додатковий розрахунок ROI (окупності інвестицій у персонал) міг би надати рекомендаціям ще більшої переконливості для вищого керівництва підприємства.

Практична значущість висновків і рекомендацій. Висновки та рекомендації роботи мають вагоме прикладне значення для ТОВ «Київські енергетичні послуги». Впровадження запропонованої програми психологічної підтримки та вдосконалення проекту «YASNO Турбота» сприятиме зміцненню HR-бренду компанії та підвищенню лояльності співробітників. Запропоновані заходи можуть бути використані HR-департаментом для мінімізації професійного вигорання персоналу та оптимізації витрат на рекрутинг за рахунок утримання талантів.

Місце роботи та посада рецензента:

ТОВ «Київські енергетичні послуги»

Менеджер з навчання та розвитку

_____ Соловей О.
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ В ДОСЛІДЖЕННЯХ WELL-BEING СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ У РОБОТІ З ПЕРСОНАЛОМ.....	7
1.1. Сутність, цілі та завдання процесу формування well-being стратегії організації у роботі з персоналом.....	7
1.2. Фактори впливу на процес формування well-being стратегії організації у роботі з персоналом.....	13
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності well-being стратегії організації у роботі з персоналом.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ WELL-BEING СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ У РОБОТІ З ПЕРСОНАЛОМ В КОМПАНІЇ ТОВ "Київські енергетичні послуги".....	27
2.1. Аналіз існуючої well-being стратегії.....	27
2.2. Оцінювання ефективності well-being стратегії організації у роботі з персоналом компанії ТОВ "Київські енергетичні послуги".....	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ WELL-BEING СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ У РОБОТІ З ПЕРСОНАЛОМ В КОМПАНІЇ ТОВ "КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ".....	46
3.1. Програма заходів щодо підвищення ефективності well-being стратегії організації у роботі з персоналом компанії.....	46
3.2. Оцінювання ефективності запропонованих заходів.....	51
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми well-being стратегії в організації пов'язана з змінами потреб працівників та бажанням роботодавця комплексно піклуватись про працівників. Піклування про всі аспекти благополуччя працівників формує корпоративну культуру і, водночас, забезпечує високу продуктивність та залученість працівників.

Реалізація well-being стратегії в системі управління персоналом дає змогу організаціям не лише мінімізувати рівень стресу серед співробітників, але й істотно підвищити їхню мотивацію, продуктивність і рівень організаційної відданості. Впровадження таких підходів також сприяє розвитку сприятливого організаційного середовища, скороченню плинності кадрів та зміцненню позитивного іміджу роботодавця на ринку праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання добробуту персоналу в організаціях привертає значну увагу як вітчизняних, так і зарубіжних науковців та практиків. Фундаментальні аспекти сутності та складових добробуту, а також ключові завдання менеджменту у цьому напрямі досліджують А. В. Василик, Г. В. Смалійчук та Ю.О. Лужко [1], наголошуючи на важливості комплексного підходу до well-being. Місце та роль програм благополуччя безпосередньо у загальній корпоративній стратегії управління підприємством ґрунтовно висвітлено у працях О. В. Вартакової та І. С. Маляренко [2].

Сучасні тренди та інноваційні підходи до формування стратегій well-being аналізують І. Варіс, О. Кравчук та П. Зайцева [3], підкреслюючи динамічний характер цього процесу. Особливості управління добробутом у цифрову епоху та під час кризових періодів (зокрема в умовах пандемії) відображені у дослідженнях М. Джичнович та Х. Кіновська[4].

Зв'язок між рівнем благополуччя на робочому місці та ринковою ефективністю фірми стає предметом дискусій у роботах Дж.-Е. Де Неве, М. Каатс та Дж. Вард [5], які доводять позитивний вплив щастя працівників на фінансові результати. Питання взаємозв'язку поведінки лідерів та їхнього власного

самопочуття як фактору впливу на команду досліджують А. Дж. Калюза та співавтори [6].

Аналіз змісту та особливостей реалізації корпоративних програм благополуччя в контексті концепції "Гідної праці" здійснюють Г. С. Лопушняк та О. М. Поплавська [49], акцентуючи увагу на важливості цифровізації та інклюзивності як пріоритетів розвитку well-being у сучасних організаціях. Авторки обґрунтовують роль соціально відповідальних практик у забезпеченні стійкості бізнесу та підвищенні якості трудового життя персоналу в умовах нестабільного середовища.

Незважаючи на значну кількість напрацювань, стрімка зміна зовнішнього середовища, цифровізація бізнес-процесів та необхідність адаптації міжнародних практик до українських реалій потребують подальшого поглибленого вивчення механізмів впровадження well-being стратегій.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування та впровадження комплексної well-being стратегії в систему управління персоналом. Відповідно до мети сформовано завдання **завдання дослідження**:

- дослідити сутність, цілі та ключові завдання формування well-being стратегії як інструменту управління персоналом;
- виявити та систематизувати фактори, що впливають на процес розробки та реалізації стратегії благополуччя в сучасних організаціях;
- обґрунтувати методичні підходи до оцінювання ефективності well-being програм та їхнього впливу на результативність бізнесу;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику компанії ТОВ "Київські енергетичні послуги" та проаналізувати її поточну кадрову політику;
- провести комплексний аналіз існуючої well-being стратегії компанії ТОВ "Київські енергетичні послуги", виділивши ключові напрями підтримки персоналу;

- здійснити оцінювання ефективності впроваджених заходів благополуччя в ТОВ "Київські енергетичні послуги" на основі кількісних та якісних показників;
- розробити програму конкретних заходів щодо вдосконалення та підвищення ефективності well-being стратегії компанії;
- провести розрахунок та оцінювання очікуваної ефективності від впровадження запропонованих рекомендацій.

Об'єктом дослідження виступає well-being стратегія як інструмент підвищення ефективності управління персоналом на прикладі діяльності компанії ТОВ "Київські енергетичні послуги".

Предмет дослідження охоплює теоретичні та практичні аспекти розробки та впровадження well-being стратегії в організації з метою підвищення продуктивності праці та рівня задоволеності персоналу.

Методи дослідження є комплекс взаємодоповнюючих наукових методів, які забезпечують всебічний аналіз well-being стратегії компанії ТОВ "Київські енергетичні послуги". Теоретичний аналіз ґрунтувався на систематизації наукових підходів та узагальненні сучасних чинників впливу на благополуччя персоналу. Також використано методи: SWOT-аналіз - для оцінки сильних і слабких сторін поточної стратегії та ідентифікації загроз її розвитку; статистико-економічний аналіз спрямований на обробку кількісних показників діяльності та оцінку їхнього впливу на ефективність управління; анкетування проведено для діагностики рівня професійного вигорання та виявлення прихованих потреб персоналу; метод порівняння використаний для зіставлення результатів із загальнодержавними трендами, а економіко-математичне прогнозування - для розрахунку очікуваного фінансового ефекту від запропонованих заходів щодо вдосконалення стратегії.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. У роботі систематизовано сучасні наукові підходи до трактування well-being та well-being стратегії, запропоновано інтегральне визначення стратегії, узагальнено багатовимірну модель благополуччя працівників, а також удосконалено методичні підходи до її оцінювання шляхом поєднання кількісних

HR-метрик, опитувань та SWOT-аналізу. Практична частина дослідження надає рекомендації для ТОВ "Київські енергетичні послуги", що дозволять підвищити ефективність й результативність well-being стратегії підприємства.

Характер виконання кваліфікаційної роботи в ініціативному порядку

Наукова апробація отриманих результатів. Автор кваліфікаційної бакалаврської роботи має такі наукові публікації:

Вонберг Т.В., Кожара В.М. Assessment center як сучасна технологія оцінювання персоналу. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики*: матеріали XIV міжнар. наук.-практ. конф., м.Одеса, 12 вер. 2025 р. / ОНЕУ. Одеса, 2025. С. 303-305. URL: <http://oneu.edu.ua/pages/kafedri/kafedra-ekp-ta-opd/#1512992679043-cc2eb478-5597>

Рудакова С., Щетініна Л., Данилевич Н., Кожара В. Розвиток та цифровізація громадських організацій в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 90. № 5. С. 158-163. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.05.158

Інформаційна база дослідження включає праці вітчизняних та зарубіжних науковців з питань забезпечення благополуччя персоналу, матеріали наукових конференцій, внутрішню документацію досліджуваного підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ В ДОСЛІДЖЕННЯХ WELL-BEING СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ У РОБОТІ З ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Сутність, цілі та завдання процесу формування well-being стратегії організації у роботі з персоналом

У сучасному динамічному світі, де швидкість змін та рівень конкуренції постійно зростають, людський капітал стає найбільш цінним та стратегічно важливим активом будь-якого успішного підприємства. З огляду на це, забезпечення благополуччя працівників перестає бути просто соціальною ініціативою чи додатковим бонусом, а перетворюється на критичний фактор ефективності, інноваційності та стійкості бізнесу. Станом на зараз багато компаній впроваджують well-being стратегію, до чого призвела певна еволюція в дослідженні благополуччя.

На початку двадцятого століття увага підприємств була цілком зосереджена на охороні праці та забезпеченні базової безпеки. Це було вимушене законодавством реагування на високий рівень травматизму. Негі Ш., Шарма В. та ін. у своєму огляді зазначають, що історично підхід до добробуту розвивався від суто механістичного розуміння безпеки до складних сучасних моделей, де лідерство та HR-практики стають ключовими для забезпечення благополуччя працівника [7, с. 3-4].

Ашфан М. А. та ін. дослідили, що еволюція інтересу до добробуту пройшла шлях від пошуку базових теоретичних визначень до сучасного аналізу психологічної безпеки та мотивації. Автори підкреслюють, що високий рівень благополуччя сьогодні прямо корелює зі зміцненням мотивації та кращою результативністю, підтверджуючи висновки ранніх експериментів на новому науковому рівні [8, с. 4].

Вже на початку цього століття підхід до добробуту почав трансформуватися, проте саме пандемія COVID-19 стала каталізатором остаточного переходу до людиноцентричності. Так, у дослідженні Міхалаче М. та Міхалаче О. було доведено, що організаційна підтримка працівників у період пандемії прямо пов'язана зі зростанням їхнього благополуччя та організаційної прихильності[9, с. 297-298].

Сучасний стан розвитку поняття розглядає Флемінг В. в своїй статті. Він стверджує, що компаніям необхідно "змінювати робоче місце, а не тільки працівника", оскільки традиційні додатки для медитації чи тренінги зі стійкості не вирішують проблему системного вигорання [10, с. 162-182].

Зараз науковці, що досліджують питання well-being трактують визначення схожим чином, але з деякими розбіжностями, що наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Аналіз визначень well-being

Автор	Визначення
Василик А. В., Смалійчук Г. В., Лужко Ю. О.[1, с.420]	Автори поділяють well-being на такі виміри: фізичне, емоційне, фінансове та соціальне здоров'я та зауважують, що успішні організації визнають, що ці виміри взаємопов'язані."
Вартанова О.В., Малярєнко І.С.[2, с.201]	Розглядають well-being як підхід, який компанії використовують для підтримки та стимулювання фізичного, емоційного й психічного здоров'я своїх працівників. Автори наголошують, що це комплексна концепція, яка охоплює різні сфери життя персоналу, зокрема забезпечення балансу між роботою та особистим життям, розвиток соціальних взаємозв'язків, фінансову стабільність і доступ до медичних послуг.
Варіс І.,Кравчук О., Зайцева П.[3, с.102]	"Well-being – це загальний стан, що включає фізичне, емоційне, психічне та соціальне благополуччя. Це не просто відсутність проблем, а й активний процес дбайливого ставлення до себе та інших для досягнення кращого життя".
Юхнович М., Кіновська. Г. [4, с.2]	"Добробут, тобто стан, у якому людина почувається добре, здорово і щасливо, пов'язаний із зв'язком із усіма сферами життя, серед яких особливу роль відіграють робоча діяльність і професійне функціонування."

Джерело: складено автором на основі [1-4]

Кожне визначення вказує на комплексний підхід до формування well-being, який включає фізичне, психологічне та соціальне благополуччя. Васирик А. В., Смалійчук Г. В., Лужко Ю. О.[1,с.420] виділяють фінансове та емоційне благополуччя як частину загального.

Проведений аналіз дозволяє здійснити синтез ключових елементів well-being, виділених різними авторами, та запропонувати власне визначення: well-being - системний організаційний підхід, що охоплює фізичне, емоційне, психологічне, соціальне та фінансове благополуччя людини. Це не лише відсутність проблем зі здоров'ям, а й активний процес досягнення гармонії між особистим життям і професійною реалізацією, який підтримується культурою компанії для забезпечення сталого розвитку як працівника, так і організації.

Водночас у сучасних наукових дослідженнях акцентується, що досягнення зазначеного рівня благополуччя працівників потребує не лише декларативного визнання його важливості, а й системного управління на рівні організації. У цьому контексті формується поняття well-being стратегії як інструменту реалізації відповідного підходу. В табл. 1.2 вказано визначення well-being стратегії, яке дають різні науковці.

Таблиця 1.2 – Визначення well-being стратегії

Автори	Визначення
1	2
Ворма Е., Камола Л., Кауне Я. [11, с.182]	"Стратегію добробуту працівників можна визначити як стратегію або план компанії, який охоплює фізичне, психічне та фінансове здоров'я її працівників. Це довгостроковий підхід, який допомагає працівникам розвиватися, підвищуючи їхню відданість організації, що зменшує відсутність на робочому місці та підвищує загальне задоволення роботою."
Бхоїр М., Сінха В. [12, с.5-6]	"Будь-яке добровільне запровадження політик, практик або систем управління людськими ресурсами, спрямованих на добробут працівників, які намагаються задовольнити фундаментальні очікування, заохочувати виконання наявних посадових обов'язків, впроваджувати культуру співчуття та поставити в пріоритет охорону праці, безпеку та психічне здоров'я працівника."

Продовження таблиці 1.2

1	2
Корі А. [13, с.2-3]	"Стратегію добробуту працівників слід розглядати як комплексний підхід, що охоплює п'ять взаємопов'язаних елементів: фізичний, фінансовий, психічний, соціальний та громадський добробут та включає як об'єктивні, так і суб'єктивні виміри."
Елуфійоє О. А. та співавтори [14, с.829-832]	"Добробут працівників є холістичною концепцією, що охоплює фізичний, психічний та емоційний виміри. Гнучкі графіки роботи, програми оздоровлення та зусилля щодо зняття стигми з питань психічного здоров'я є невід'ємними компонентами всеосяжної стратегії добробуту."

Джерело: складено автором на основі джерел [11-14]

Отже, на основі узагальнення сучасних наукових підходів можна сформулювати таке визначення: well-being стратегія – це системно організований, довгостроковий комплекс управлінських рішень, політик і практик, спрямованих на забезпечення та розвиток багатовимірного благополуччя працівників (фізичного, емоційного, психологічного, соціального та фінансового) з метою підвищення їх ефективності, залученості та забезпечення сталого розвитку організації.

Концепція комплексного підходу до благополуччя розвивається на основі багатовимірних моделей, які в сучасних дослідженнях адаптуються до умов трансформації ринку праці, цифровізації та зміни організаційних практик. Класичною основою вважається модель The Six Dimensions of Wellness, запропонована Б. Хетлером, що визначає шість взаємопов'язаних вимірів благополуччя: фізичний, емоційний, професійний, інтелектуальний, духовний та соціальний.

Проте, ця модель зазнала трансформації. Останні дослідження компанії Gallup[15] пропонують поділ на такі елементи благополуччя працівників:

- Кар'єрний добробут;
- Соціальне благополуччя;
- Фінансове благополуччя;
- Фізичне благополуччя.

Дослідження Gallup не виокремлюють психологічне благополуччя, як окремий елемент, наголошуючи на його проявленні та взаємозв'язку з усіма іншими. Проаналізувавши статтю авторів Мішра Х. та Венкатесан. М. [16], яка розглядає психологічне благополуччя працівників як самостійний компонент well-being, варто сказати, що психологічне благополуччя все ж варто виокремлювати. Ця потреба пов'язана з впливом стресу, вигорання та вимогами щодо підтримки психологічної стійкості працівників під час трансформацій робочого середовища і після пандемії, а також можливістю застосовувати дії для поліпшення саме психічного здоров'я.

Тому, на нашу думку, благополуччя працівників складається з кар'єрного добробуту, соціального, фінансового, фізичного та психологічного благополуччя, що відображено на рис. 1.1



Рисунок 1.1 – Складові благополуччя працівників

Джерело: створено автором на основі [15, 16]

В дослідженні well-being та визначенні його компонентів відіграла роль модель PERMA[17], яка включає:

- Позитивну емоцію;
- Залученість;
- Позитивні відносини;
- Мету або значення;

➤ Досягнення.

Ці моделі ілюструють багатогранність піклування про працівників. Забезпечення та підтримка благополуччя через розроблення стратегії, яка впливає на компоненти благополуччя. Стратегія має бути інтегрована в робочий процес і не бути хаотичною.

Varis I., Кравчук О., Зайцева П. [3, с.106] в своїй статті стверджують, що ефективна well-being стратегія спрямована на формування такого робочого середовища, яке забезпечує умови для повної реалізації потенціалу працівників, підтримання балансу між професійною діяльністю та особистим життям, а також сприяє відчуттю їхньої значущості й приналежності до організації.

Згідно зі звітом Deloitte[18] тільки 39% опитаних ними організацій мають чітку стратегію well-being. Це нашоує на думку, що запроваджені програми є точковими та закривають лише поточні проблеми працівників та не націлені на довгостроковий ефект. Такий підхід залишає прогалини в закритті всіх компонентів благополуччя.

В цьому ж звіті були вказані заходи, які роботодавці найчастіше впроваджують в своїх компаніях. Вони висвітлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Програми, які найчастіше впроваджують роботодавці

Компонент благополуччя	Заходи
1	2
Фінансове благополуччя	Забезпечення справедливої та прозорої системи винагород
	Регулярне інформування працівників про політику оплати
	Програми знижок та бонусів для працівників
	Можливості кредитування та фінансової підтримки
	Навчальні програми з фінансової грамотності
	Заохочення формування здорових фінансових звичок
Фізичне благополуччя	Медичне страхування та профілактичні огляди
	Консультації щодо здорового харчування та способу життя
	Безкоштовні щеплення
	Страхування від гострих захворювань та нещасних випадків
	Доступ до додаткових терапевтичних процедур
	Перевірка зору та стоматологічні послуги

Продовження таблиці 1.3

1	2
	Власний або субсидований спортзал, облаштування робочого простору вдома
Психологічне благополуччя	Гнучкий графік та можливість віддаленої роботи
	Підвищення обізнаності про ментальне здоров'я
	Тренінги з розвитку психологічної стійкості
	Консультації психологів (внутрішніх або зовнішніх)
Соціальне благополуччя	Регулярні командні зустрічі та спільні заходи
	Тімбілдинги та корпоративні активності
	Участь у соціальних та волонтерських проектах
	Надання додаткових корпоративних пільг
	Гуртки за інтересами та хобі
	Оплачувані вихідні для волонтерської діяльності

Джерело: створено автором на основі джерела [18]

Аналіз еволюції та сутності концепції well-being свідчить про її трансформацію з базових заходів охорони праці у критичний стратегічний актив, де благополуччя розглядається як багатовимірна система, що охоплює фізичне, ментальне, соціальне та фінансове здоров'я працівника. Хоча теоретичні моделі доводять прямий вплив комплексного піклування про персонал на продуктивність та інноваційність бізнесу, на практиці існує більшість організацій обмежуються точковими ініціативами без запровадження цілісних стратегій. Відтак, запорукою стійкості та конкурентоспроможності сучасного підприємства є перехід від хаотичних бонусів до системної культури well-being, яка гармонізує особистий розвиток людини з цілями компанії.

1.2 Фактори впливу на процес формування well-being стратегії організації у роботі з персоналом

Сучасна роль well-being стратегії виходить далеко за межі соціальних бонусів, трансформуючись у ключовий елемент стратегічного управління. Вартанова О.В. та Маляренко І.С.[2] в своїй роботі зазначають, що одним із ключових результатів впровадження well-being стратегії є формування у працівників міцних когнітивних і поведінкових зв'язків із власним благополуччям, що відображається у їхній трудовій поведінці, ставленні до роботодавця, корпоративних цілей і стратегій, а також у готовності та здатності проявляти креативність, інноваційність, підвищувати продуктивність і ефективність праці та інші аспекти професійної діяльності. Впровадження well-being стратегії приносить користь як роботодавцю, так і працівнику. Вплив на всі аспекти благополуччя працівників тягне за собою позитивні наслідки для роботодавця.

Дослідження надають переконливі докази того, що інвестиції у людський капітал через призму well-being стратегії мають прямий вплив на фінансові показники компанії. Двідієнаваті Д. та ін. [19], використовуючи масиви даних платформи Indeed, довели існування сильного позитивного зв'язку між суб'єктивним благополуччям працівників, що включає задоволеність роботою, відчуття мети, рівень щастя та відсутність стресу, прибутковістю фірми.

Аналіз показує, що компанії з найвищими показниками well-being систематично перевершують стандартні фондові індекси, такі як S&P 500. Це свідчить про те, що ринок капіталу починає враховувати "нематеріальні активи" у вигляді психологічного стану колективу як індикатор майбутньої стабільності та зростання.

Є ряд причин, через які впровадження well-being стратегії стало настільки важливим у сучасних компаніях, їх перелік розміщений на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Причини впровадження well-being стратегії на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [20, 21, 22]

В дослідженні GRiD [20] вказано, що з поміж тих роботодавців, що вимірюють вплив well-being, 47% стверджує, що продуктивність працівників підвищується, коли вони відчувають підтримку благополуччя від компанії. Це пов'язано не лише з покращенням фізичного та психічного стану персоналу, але й з їхнім ставленням до роботи, здатністю ефективно концентруватися, швидше приймати рішення та демонструвати вищу якість виконання завдань. У результаті поліпшення продуктивності безпосередньо трансформується у зростання доходів компанії, оскільки організація отримує більше цінності від кожної робочої години та зменшує втрати, пов'язані з неефективністю, перевтомою чи стресом працівників.

Профілактика захворювань та підтримка психічного здоров'я призводять до зменшення кількості пропусків роботи (абсентеїзму) та зниження загальних витрат компанії. В тому ж таки дослідженні від GRiD [20] зазначено, що 41% опитаних роботодавців погоджуються, що комплексна підтримка здоров'я та благополуччя допомагає їм впоратися з відсутністю, оскільки це може зменшити кількість і тривалість пропусків роботи і означати швидшу повернення до роботи.

Профілактика захворювань зменшує ризик хронічних хвороб та можливих психічних розладів. За даними звіту McKinsey[21] у США серцево-судинні захворювання призводять до втрати продуктивності на 156 мільярдів доларів США щорічно. Американські працівники з хронічним безсонням обходяться роботодавцям приблизно на 2280 доларів США на рік дорожче, ніж ті, хто не має проблем зі сном, через прогули, абсентеїзм, зниження продуктивності та вищий рівень нещасних випадків і травм. Таким чином, компанії, що інвестують у

зміцнення здоров'я персоналу, отримують значну економію на медичних витратах і одночасно підвищують якість робочого середовища.

Зростання рівня задоволеності формує позитивний емоційний зв'язок із роботодавцем, підвищує лояльність та знижує ризики плинності кадрів. Залучені працівники, які відчують справжню турботу, демонструють більшу ініціативність, підтримують корпоративну культуру та готові довше залишатися у компанії, що значно зменшує витрати на рекрутинг, адаптацію та навчання нових працівників. Понад 80% працівників, чий роботодавець займається їхнім оздоровленням, кажуть, що їм подобається працювати[22].

Покращення психічного здоров'я один з провідних напрямків well-being стратегії, що має вплив на компанію, оскільки постійних стрес та психологічна нестабільність негативно впливають на продуктивність працівників. Клименко О.[23] в своїй роботі визначає основні причини стресу працівників українських підприємств. Це економічна, соціальна нестабільність та безпекова невизначеність. Ці проблеми є доволі гострими на період сьогодення і їх вирішення зачіпає також формування well-being стратегії. Працівники беруть щонайменше 5% всіх відпусток для того, щоб справитись зі стресом[8, с.27]. Тому роботодавці повинні контролювати дотримання work-life balance та протидіяти вигоранню.

Кожна причина взаємопов'язана з іншою, і за наявності цілісної well-being стратегії кожна з них позитивно впливає на дохід компанії.

Також напрям well-being стратегії впливає на всі процеси менеджменту персоналу. У процесах рекрутингу та адаптації ключовим фактором стає прозорість щодо психологічного клімату та реального навантаження. Кандидати, які отримують реалістичну інформацію про роботу ще на етапі відбору, мають значно вищий рівень психологічної стійкості та меншу схильність до раннього звільнення. Надання цієї інформації значно економить часові та фінансові ресурси компанії. Якщо заходи благополуччя є відчутними, спрямованими на покращення стану працівників то це є позитивним фактором, що дуже підвищує шанс кандидата обрати саме нашу компанію.

У сфері управління ефективністю відбувається відхід від жорсткого контролю до підтримуючого лідерства. Калуза. А. Дж. в своєму дослідженні проводять пряму кореляцію між стилем керівництва та здоров'ям підлеглих: менеджери, які практикують емпатію та забезпечують психологічну безпеку, безпосередньо впливають на зниження рівня кортизолу та підвищення продуктивності команди[6].

Щодо системи винагород, фокус зміщується на персоналізацію та гнучкість, що дозволяє задовольнити індивідуальні потреби працівників у різні життєві періоди. Сприйняття справедливості винагороди та наявність фінансової "подушки безпеки" є критичними для зниження загального рівня тривожності персоналу. Інтеграція well-being метрик у стратегічні цілі компанії більше не є вибором, а стає маркером організаційної зрілості та життєздатності бізнесу в довгостроковій перспективі.

Традиційні метрики успіху, такі як виключно фінансовий прибуток або обсяг виробництва, виявляються недостатніми для оцінювання життєздатності організації в довгостроковій перспективі. Зростання ефективності екологічних та соціальних ініціатив вимагає від урядів та корпоративного сектору значно більших зусиль у визначенні цілей, які виходять за межі суто економічного детермінізму. Це зумовлює необхідність інтеграції концепції well-being стратегії у саме серце стратегічного управління. Благополуччя перестає бути необов'язковою опцією і стає вимогою до розробки системи управління ризиками та інвестиційного планування.

На вибір певної well-being стратегії впливають внутрішні та зовнішні фактори. Вони показані на табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Фактори, які впливають на вибір well-being стратегії

Вибір стратегії well-being	
1	2
Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Вирішення виявлених проблем	Конкурентоспроможність
Співвідношення ціни та якості	Законодавчі вимоги

Продовження таблиці 1.4

1	2
Зворотній зв'язок	Вимоги профспілки
Бюджетні обмеження	Зростання вартості медицини
Підтримка топ-менеджменту	Гібридний або віддалений формат роботи
Плинність кадрів	Цифровізація
Культура інклюзивності	Економічна нестабільність

Джерело: складено автором на основі джерел [18-20]

Здатність організації до своєчасного вирішення виявлених проблем персоналу розглядається як базовий елемент ефективного управління благополуччям. Так, Баккер А.Б., Демероуті Е. у межах оновлених інтерпретацій моделі Job Demands-Resources доводять, що системне усунення надмірних робочих вимог дозволяє знизити ризик емоційного вигорання на 30-40% та підвищити рівень залученості працівників [24, с.212]. Відповідно, організації, які ігнорують проблеми перевантаження чи психологічного тиску, стикаються зі зниженням продуктивності та зростанням абсентеїзму.

Співвідношення ціни та якості стосується формування ефективної well-being стратегії через забезпечення оптимального співвідношення між витратами та отриманими результатами, що в науковій літературі інтерпретується через підхід cost-effectiveness. Зокрема, у дослідженні Чха Дж. та ін. обґрунтовано доцільність використання моделі оцінювання ефективності well-being стратегії на основі показника QALY (quality-adjusted life years), який дозволяє інтегрувати показники якості життя працівників із витратами організації. Автори доводять, що застосування такого підходу дає змогу не лише оцінити фактичну віддачу від інвестицій у well-being стратегію, але й оптимізувати розподіл ресурсів, спрямовуючи їх у найбільш результативні напрями. Це, у свою чергу, забезпечує підвищення продуктивності персоналу та зниження непрямих витрат, пов'язаних із погіршенням стану здоров'я працівників, що підтверджує критичну роль фактора "ціна - якість" у процесі розроблення та реалізації well-being стратегії організації[25, с.15-18].

Зворотний зв'язок є критично важливим фактором, оскільки забезпечує адаптивність well-being стратегії до реальних потреб працівників. Дослідження Димітріу Д. та ін. доводять, що відкриті комунікації між менеджментом і персоналом підвищують рівень довіри та організаційної прихильності, виступаючи медіатором між умовами праці та благополуччям[26, ст.12-16]

Бюджетні обмеження, у свою чергу, виступають стримуючим фактором, який визначає масштаб і глибину впровадження програм, що може обмежувати їх довгостроковий ефект, особливо в умовах нестабільності. Підтримка топ-менеджменту є одним із найвагоміших драйверів, оскільки саме управлінська підтримка забезпечує інтеграцію well-being стратегії у стратегічний рівень організації та підсилює вплив інших факторів через ресурси та корпоративну культуру[26, с.12-16].

Плинність кадрів виступає як індикатор ефективності well-being стратегії політики: високий рівень текучості сигналізує про недостатню увагу до потреб працівників, тоді як ефективні програми благополуччя сприяють утриманню талантів і зниженню витрат на рекрутинг[5, с.5-6].

Сновидович І. в своїй статті вказує на те, що в межах well-being стратегії інклюзивність підсилює ефективність інших ініціатив благополуччя, оскільки створює середовище довіри та залученості, де працівники відчують свою цінність і мають можливість повною мірою реалізувати свій потенціал[27, с.165].

Фактор конкурентоспроможності при виборі well-being стратегії організації тісно пов'язаний із її здатністю формувати привабливий образ роботодавця на ринку праці. Зокрема, у дослідженні Вей Х. та Чен С. доведено, що корпоративний імідж є одним із ключових чинників, який визначає організаційну привабливість та безпосередньо впливає на наміри кандидатів щодо працевлаштування. Автори встановлюють, що позитивне сприйняття компанії потенційними працівниками формується через сукупність HR-практик, які демонструють турботу про персонал і створюють сприятливі умови праці[28, с.51-52].

Також як фактор впливу виступають законодавчі акти, такі Кодекс законів про працю України[29] та законом "Про організацію трудових відносин в умовах

воєнного стану"[30]. В зв'язку з військовим станом в країні працівники зіткнулись з додатковими обмеженнями, що зумовило необхідність адаптації well-being стратегій до нових реалій. Обмеження щодо тривалості робочого часу та вимоги до умов праці стимулюють компанії впроваджувати програми профілактики професійного вигорання та підтримки ментального здоров'я.

Через механізми колективних договорів профспілки можуть безпосередньо впливати на впровадження well-being стратегії, включаючи програми медичного страхування, психологічної підтримки, гнучкого графіку роботи та додаткових соціальних пільг. У багатьох випадках саме профспілкові організації ініціюють розширення переліку заходів із забезпечення фізичного та ментального здоров'я працівників, особливо в умовах підвищеного стресу, спричиненого воєнним станом та економічною нестабільністю[31].

Зростання вартості медичних послуг є глобальним трендом, що впливає на формування well-being стратегій організацій, оскільки, за міжнародними дослідженнями у сфері employee health benefits, щорічне підвищення витрат на медичне обслуговування може досягати 8–10% і більше через розвиток дорогих технологій лікування, старіння населення та зростання потреб у психічному здоров'ї[32]. Згідно з дослідженням Work.ua[33] 16% працівників виділяють медичне страхування як додаткову перевагу у виборі роботодавця. На противагу цьому, лише 7% з опитаних роботодавців можуть його забезпечити.

За тим же дослідженням гнучкий графік та дистанційна робота є важливим фактором, який виділяють 31% працівників, але забезпечують лише 19% роботодавців[33]. Науковці А. С. Сулейман та І. Л. Онах у своєму дослідженні вказують на те, що благополуччя офісних працівників традиційно базується на фізичному середовищі та соціальній згуртованості, тоді як для дистанційного формату фокус зміщується на психологічну автономію та боротьбу з ізоляцією. Гібридна модель, згідно з даними дослідження, є найбільш збалансованою формою роботи, оскільки вона поєднує індивідуальну свободу з періодичними очними контактами, що критично важливо для підтримки командного духу та уникнення відчуття відірваності[34, с.204-205].

Панасюк О. та Кравчук О. у своїй статті визначили, що цифровізація бізнес-процесів є фундаментальним чинником, який спонукає організації переглядати свої стратегії управління персоналом у бік забезпечення добробуту та безпеки. Автори вказують, що впровадження хмарних сервісів, штучного інтелекту та інструментів дистанційної роботи дозволяє компаніям створювати гнучке робоче середовище, яке безпосередньо впливає на гармонізацію професійної діяльності та особистого життя фахівців[35, с.35-37]. Такий технологічний перехід став особливо критичним в умовах воєнного стану в Україні, оскільки віддалений формат роботи, підкріплений цифровими рішеннями, дозволив роботодавцям гарантувати фізичну безпеку кваліфікованим кадрам та знизити їхні стресові ризики.

Економічна нестабільність посилює психоемоційне навантаження на працівників, що впливає на зміст well-being стратегії. Дослідження підтверджують зростання рівня тривожності, емоційного виснаження та невизначеності в умовах криз. Зокрема, звіт World Health Organization наголошує, що економічні та соціальні потрясіння суттєво погіршують психічне здоров'я населення, що обумовлює необхідність впровадження програм ментальної підтримки. Крім того, економічна нестабільність формує ресурсні обмеження для бізнесу: компанії змушені оптимізувати витрати, що може звужувати можливості реалізації well-being ініціатив[36, с.2231].

В умовах концепції "Праця 5.0"[37], які формують нову бізнес-структуру, відбуваються масштабні та багатовекторні технічні й технологічні інновації. Ці зміни створюють не лише нові можливості, але й специфічні ризики та загрози для економічно активного населення в цифровій екосистемі. Автоматизація, цифровізація та поширення штучного інтелекту змінюють не лише зміст праці, але й психологічний контекст її виконання, підвищуючи рівень когнітивного навантаження та створюючи нові форми стресу.

Well-being стратегія розглядається як системний підхід, що підсилює загальну ефективність організації через формування сприятливого середовища, у якому людський потенціал може розкриватися повніше. Її значення полягає в тому, що вона впливає не лише на самопочуття працівників, а й на якість організаційних

процесів, рівень взаємодії, стабільність і здатність компанії адаптуватися до змін. Такий підхід поступово інтегрується в управлінські практики, стаючи елементом довгострокової стратегії розвитку, що поєднує добробут людей та стійкість бізнесу в єдину логіку функціонування.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності well-being стратегії організації у роботі з персоналом

Вибір well-being стратегії доволі складний та багатогранний. Щоб розробити well-being стратегію потрібно врахувати певні фактори, деякі з яких навіть не стосуються роботи компанії напряду, проте впливають на неї.

Загальні цілі компанії впливають на побудову стратегії, те чи орієнтована організація на підвищення продуктивності, зниження плинності, бренд-роботодавця або відповідність ESG безумовно має сильний вплив. Вибрані цілі визначають пріоритетні напрями побудови стратегії[38].

Сучасна well-being стратегія нерозривно пов'язана з принципами ESG (Environmental, Social, Governance). , що орієнтиром для підприємств є перехід до повністю екологічно нейтрального та соціально відповідального бізнесу. У рамках системи ESG-менеджменту соціальний вимір безпосередньо стосується впливу економічної діяльності на суспільство[38]. Специфічні аспекти цього впливу включають:

- Сприяння благополуччю працівників;
- Дотримання прав людини;
- Сприяння розвитку місцевих громад;
- Побудову соціального капіталу.

Організаційна культура та лідерство - підтримка з боку керівництва, стиль лідерства і ступінь довіри в команді впливають на те, які заходи будуть дієвими і чи дадуть бажаний ефект[39, с. 96].

Особливості галузі та можливі ризики в компанії також вказують спрямування well-being стратегії, оскільки в різних галузях різний рівень травматизації, професійних захворювань та психологічного навантаження. Наприклад, в компаніях видобувної промисловості основний акцент буде на забезпеченні фізичного благополуччя та безпеки. В ІТ-секторі роботодавці піклуються більше про психологічне та соціальне благополуччя [40].

Одним з найважливіших є саме потреби працівників, оскільки є різні категорії працівників за віком, статтю, сімейним станом та іншими факторами, які потребують різного від well-being стратегії. Роботодавець має прислухатись до їхніх побажань, постійно переглядати доцільність стратегії та її актуальність[41].

Методично грамотне впровадження well-being стратегії базується на управлінському циклі Демінга (PDCA: Plan-Do-Check-Act). Процес можна розділити на чотири ключові етапи:

- Діагностика та планування: аналіз потреб, аудит існуючих пільг, встановлення KPI;
- Вибір конкретних інструментів в залежності від потреб компанії;
- Інформування працівників, промоція програм, залучення амбасадорів здоров'я.
- Аналіз зворотного зв'язку та метрик, внесення змін у стратегію. Без системного підхід well-being стратегія ризикує перетворитися на набір хаотичних ініціатив, які не дають довгострокового результату [42, с.92].

Методи дослідження благополуччя працівників в компанії описані в табл.

1.5

Таблиця 1.5 Аналіз методів дослідження well-being стратегії.

Назва методу	Опис	Ключові показники	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
Опитування PERMA-Profiler	Комплексна діагностика на основі моделі М. Селігмана. Оцінює 5 стовпів благополуччя: позитивні емоції, залученість, стосунки, сенс, досягнення.	Рівень щастя, залученість у роботу, якість відносин з колегами, відчуття сенсу діяльності.	Науково вагомий підхід, дає цілісну картину психологічного стану, дозволяє порівнювати результати.	Є загальним, результати залежать від чесності відповідей

Продовження таблиці 1.5

1	2	3	4	5
Опитувальник Gallup Q12	Методика з 12 питань, що вимірює залученість персоналу.	Наявність ресурсів для роботи, визнання успіхів, можливості для розвитку.	Стислість та проста у використанні, прямий зв'язок з бізнес-результатами	Фокусується більше на робочому середовищі.
Шкала JAWS (Job-Related Affective Well-being Scale)	Оцінювання емоційних реакцій, пов'язаних виключно з роботою. Вимірює частоту та інтенсивність позитивних і негативних емоцій.	Рівень стресу, ентузіазм, втоми, задоволення, тривожність, спокій на робочому місці.	Чітко розділяє емоції за інтенсивністю (висока/низька енергія) та валентністю (позитивні/негативні).	Оцінює лише емоційний аспект, ігноруючи фізичний стан чи соціальні зв'язки.
Індекс якості трудового життя (WRQoL)	Опитувальник, що охоплює широке коло факторів, від умов праці до балансу між роботою та особистим життям	Задоволеність кар'єрою, умови праці, загальне благополуччя, контроль на роботі, стрес на робочому місці.	Охоплює як фізичні умови, так і психологічні аспекти	Може бути громіздким для частого використання, потребує адаптації під специфіку галузі.
Інтерв'ю та фокус-групи	Глибинні бесіди з працівниками для виявлення прихованих проблем та розуміння контексту цифр, отриманих в опитуваннях.	Вербальні маркери стресу, особисті історії, ставлення до корпоративної культури, пропозиції змін.	Дозволяють зрозуміти "чому" виникають проблеми, виявляють неочевидні фактори демотивації.	Важко оцифрувати результати, високі витрати часу, ризик упередженості інтерв'юера.
Аналіз HR-метрик	Аналіз існуючих даних компанії без прямого опитування працівників (непрямий метод).	Плинність кадрів, кількість лікарняних, рівень використання медичного страхування, eNPS.	Об'єктивність даних, відсутність ефекту "соціальної бажаності" у відповідях, показує реальну поведінку.	Показує наслідки, а не причини, не відображає прихований презентеїзм
Пульс-опитування	Короткі, часті (щотижневі/щомісячні) опитування з 3-5 питань для моніторингу поточного стану.	Поточний настрій, рівень енергії сьогодні, задоволеність конкретними змінами.	Оперативність, дозволяє швидко реагувати на кризи, не займає багато часу у працівників.	Ризик "втоми від опитувань" (survey fatigue), поверхневості даних.

Джерело: складено автором на основі [17, 43, 44, 45]

Для детального оцінювання потрібно комбінувати різні методи, оскільки, так можна побачити цілісну картину з причинами та впливом на роботу компанії. І

хоч глобальні опитування, що визначають загальний рівень благополуччя важливі, відстежувати поточний стан працівників не менш важливо для оперативного реагування на проблеми.

При впровадженні використовують цифрові технології такі як мобільні медичні додатки. Вони є найпоширенішою технологією у програмах добробуту працівників, пропонуючи безпрецедентну доступність і зручність для реалізації програм оздоровлення. Ці додатки зазвичай включають кілька функцій, зокрема відстеження активності, моніторинг харчування, інструменти управління стресом, освітній контент та можливості соціальних мереж, які забезпечують підтримку однолітків і конкуренцію[46].

Сенсори фіксують показники серцевого ритму, фізичної активності, сну, стресу. Дані інтегруються у корпоративні платформи, що дозволяє будувати моделі ризику, автоматизувати навчання та формувати індивідуальні рекомендації.

III забезпечує:

- персоналізовані інтервенції;
- прогнозування ризиків;
- адаптивне навчання (програма змінюється залежно від поведінки користувача);
- чат-ботові інтерфейси для 24/7 підтримки[47].

Окрім моніторингу стану працівників, методичний підхід до оцінювання well-being стратегії обов'язково включає аналіз економічної ефективності. Тут доцільно розрізняти два ключові показники: ROI (Return on Investment - повернення інвестицій) та VOI (Value on Investment - цінність інвестицій). Якщо ROI фокусується на фінансових показниках, таких як зниження витрат на медичне страхування, зменшення кількості днів непрацездатності та витрат на пошук нових працівників через плинність, то VOI оцінює ширший вплив. До VOI відносять підвищення лояльності до бренду роботодавця, покращення морального духу команди, зростання інноваційності та залученості персоналу [48].

Ефективна well-being стратегія формується як комплексний, науково обґрунтований та технологічно підтриманий процес, який враховує стратегічні цілі компанії, принципи ESG, особливості корпоративної культури, галузеві ризики та

потреби різних груп працівників. Її розроблення та реалізація повинні базуватися на циклі PDCA, що забезпечує системність і безперервне вдосконалення, а оцінювання потреб - поєднувати кількісні та якісні методи для формування цілісної картини благополуччя. Цифрові технології, включно з мобільними додатками, сенсорами та інструментами III, підсилюють точність, персоналізацію та масштабованість програм.

Узагальнення наукових підходів до оцінювання ефективності well-being стратегій свідчить, що жоден окремий метод не забезпечує повної та об'єктивної оцінки благополуччя працівників. Кількісні інструменти, такі як стандартизовані опитування та HR-метрики, дозволяють фіксувати тенденції та відстежувати зміни у динаміці, проте не завжди пояснюють причини цих змін. Натомість якісні методи, зокрема інтерв'ю або відкриті запитання в опитуваннях, дають змогу глибше зрозуміти досвід працівників та виявити фактори, що впливають на їхній емоційний стан і мотивацію. Саме тому у сучасній практиці управління персоналом застосовується комбінований підхід, який поєднує різні джерела даних для формування комплексної картини благополуччя персоналу.

У межах даного дослідження ефективність well-being ініціатив оцінюється на основі інтегрованого підходу, що поєднує результати опитування працівників, аналіз індексу лояльності (NPS) та якісну інтерпретацію факторів робочого середовища, які впливають на емоційний стан персоналу. Така методика дозволяє не лише визначити рівень задоволеності та залученості працівників, але й виявити основні проблеми, пов'язані з психологічним навантаженням, умовами праці та використанням корпоративних програм підтримки. Застосування цього підходу забезпечує комплексне оцінювання ефективності існуючих well-being ініціатив та формує основу для подальшого вдосконалення стратегії благополуччя працівників.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ WELL-BEING СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ У РОБОТІ З ПЕРСОНАЛОМ В КОМПАНІЇ ТОВ "Київські енергетичні послуги"

2.1 Аналіз існуючої well-being стратегії

ТОВ "Київські енергетичні послуги" - українське підприємство, під брендом якого працює група компаній, що спеціалізується на постачанні електроенергії, газу та енергоефективних рішень для побутових і корпоративних споживачів у Центрі та Сході України. Засноване було 5 лютого 2018 року.

Повна назва: товариство з обмеженою відповідальністю "КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ". Основний вид діяльності це торгівля електроенергією.

Додаткові види діяльності такі: торгівля газом через місцеві трубопроводи, посередництво у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами, оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами, професійно-технічна освіта.

ТОВ "Київські енергетичні послуги" фактично було об'єднано з кількох юридичних осіб: Київські енергетичні послуги, Дніпровські енергетичні послуги, Донецькі енергетичні послуги. В свою ж чергу компанія ТОВ "Київські енергетичні послуги" входить до холдингу ДТЕК. Належність до великого енергетичного холдингу забезпечує компанії доступ до спільних корпоративних стандартів управління, систем розвитку персоналу та програм соціальної відповідальності.

Організаційна структура є лінійною та функціональною, а також поділеною за напрямками бізнесу такими як: робота з приватними домогосподарствами, постачання електроенергії та газу підприємствам, проєкти які стосуються сонячних панелей та модернізації освітлення. Така структура дозволяє поєднувати централізоване управління ключовими функціями з орієнтацією на окремі сегменти клієнтів.

Основні фінансово-економічні показники показано в табл. 2.1

Таблиця 2.1 Основні фінансово-економічні показники ТОВ "Київські енергетичні послуги"

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Зміна 23/24 (%)	Зміна 24/25 (%)
Дохід, тис. грн	34 199 657	31 394 619	32 964 350	-8.20%	+5.00%
Чистий прибуток, тис. грн	649 967	718 704	790 574	+10.58%	+10.00%
Середньооблікова чисельність, осіб	369	368	368	-0.27%	0%
Річний фонд зарплати, тис. грн	110 700	138 000	165 600	+24.66%	+20.00%
Середня заробітна плата, грн/міс	25 000	31 250	37 500	+25.00%	+20.00%

Джерело: створено автором на основі внутрішніх звітів компанії

Дохід компанії у 2024 році продемонстрував зниження на 8,2% порівняно з 2023 роком, проте у 2025 році відбулось його зростання на 5%. Чистий прибуток стабільно зростав: у 2024 році він збільшився на 10,58%, а у 2025 році зріс ще на 10%, що в абсолютних цифрах становить 790 574 тис. грн.

Середньооблікова чисельність персоналу у 2024 році незначно скоротилася на 0,27%, в 2025 році чисельність лишилась стабільною.

Річний фонд заробітної плати зріс на 24,66% у 2024 році, а у 2025 році збільшився ще на 20%, що складає 165 600 тис. грн. Середня заробітна плата одного працівника на місяць збільшилася з 25 000 грн у 2023 році до 37 500 грн у 2025 році.

Структура персоналу компанії формується відповідно до функціональних напрямів діяльності та організаційної структури підприємства. Значну частину працівників становлять фахівці, які безпосередньо забезпечують взаємодію з клієнтами, зокрема працівники контакт-центрів, відділів обслуговування споживачів та клієнтського сервісу. Окрему групу складають спеціалісти технічних

та аналітичних підрозділів, які відповідають за роботу з енергетичними даними, тарифною політикою, цифровими сервісами та підтримку інформаційних систем.

Важливу роль у структурі персоналу також відіграють працівники адміністративних та управлінських підрозділів, зокрема фінансового, юридичного, маркетингового та HR-напрямів. Саме ці підрозділи забезпечують координацію бізнес-процесів, стратегічне планування та розвиток компанії. Такий розподіл функцій дозволяє поєднувати операційну діяльність із розвитком клієнтського сервісу та внутрішніх корпоративних процесів.

Крім того, наявність різних функціональних груп персоналу зумовлює необхідність використання диференційованих підходів до управління працівниками, зокрема у сфері навчання, розвитку та підтримки благополуччя. Працівники контакт-центрів частіше стикаються з підвищеним емоційним навантаженням у процесі комунікації з клієнтами, що підсилює актуальність програм психологічної підтримки та розвитку емоційної стійкості. Водночас для спеціалістів технічних і аналітичних підрозділів більш актуальними є програми професійного навчання та розвитку цифрових компетенцій.

Діяльність компанії охоплює значний сегмент енергетичного ринку України, що передбачає постійну взаємодію з великою кількістю клієнтів та партнерів. У таких умовах особливого значення набуває ефективна система управління персоналом, яка має забезпечувати не лише професійну підготовку працівників, а й підтримку їхнього загального благополуччя. Саме тому сучасні компанії енергетичного сектору дедалі частіше впроваджують елементи well-being стратегії, спрямовані на підвищення задоволеності працівників та їхньої продуктивності.

Основні правила та політики, якої дотримується компанія щодо працівників це кодекс етики та ділової поведінки. Компанія будує взаємовідносини зі працівниками на принципах дотримання прав людини, захисту особистої гідності та створення рівних можливостей для всіх. На взаємовідносини між колегами не впливає посада, вони завжди будуються на принципах чесності, порядності, поваги, сумлінності.

Існує антикорупційна програма та лінія довіри, що забезпечує попередження ризиків недотримання вимог законодавства, а також правил, стандартів та рекомендацій, встановлених компанією. Такі інструменти також сприяють підвищенню рівня довіри між працівниками та керівництвом, оскільки забезпечують можливість анонімного повідомлення про проблеми чи порушення.

Найперше, це прийняття на роботу. Тут пріоритетом є вже наявні працівники. Це стосується як кар'єрного зростання, тобто спочатку пошук відбувається серед працівників на нижчих посадах, серед тих, хто перебуває в кадровому резерві. Також це стосується внутрішньої та зовнішньої реферальних програм, які передбачають фінансову винагороду за кожного кандидата, що успішно був прийнятий на роботу. Внутрішня стосується суто працівників компанії ТОВ "Київські енергетичні послуги", зовнішня може поширюватись також на працівників всього холдингу.

Працівника додають до внутрішнього порталу, в якому відображається його посада, конференції, відрядження в яких він бере участь, також тренінги та поточні проекти. Доступність та наочність дозволяють краще зосередитись на результатах та бачити свій прогрес.

Компанія намагається прислухатись до побажань працівників та слідкувати як їхнім фізичним та психологічним станом. Кожного року запускається три опитування, два внутрішніх, по одному кожне півріччя, та зовнішнє, що спрямоване на визначення привабливості компанії як роботодавця. Складання та проведення опитування може доручатись як менеджеру персоналу, так і зовнішній дослідницькій компанії, щоб отримати більше анонімності та прозорості результатів.

Для керівництва компанії важливо підтримувати зв'язок з усіма працівниками і чітко означати напрямки руху та подальші дії. Для цього було запроваджено Face2Face, що передбачає зустріч ТОП-менеджменту з новачками у перший місяць роботи в команді, періодичні зустрічі з командою, прямі лінії директорів. Також керівник проводить зустріч для всіх бажаних працівників, щоб повідомити важливі новини. Така тенденція зберігається від початку

повномасштабного вторгнення, щоб запобігти розгубленості працівників та підтриманні морального духу.

Система фізичного добробуту в ТОВ "Київські енергетичні послуги" базується на поєднанні нормативних вимог охорони праці та добровільного медичного страхування, що формує фундамент безпеки персоналу. Охорона праці в компанії виходить за межі формального дотримання законодавства, фокусуючись на специфічних ризиках контакт-центрів: запровадженні ергономічних стандартів робочих місць для зниження статичного навантаження та використанні професійної гарнітури для захисту від акустичного стресу. Важливим інструментом проактивної турботи є програма медичного страхування, яка інтегрована в систему лояльності та забезпечує працівникам доступ до щорічних профілактичних оглядів, консультацій вузькопрофільних спеціалістів та екстреної допомоги. Такий комплексний підхід дозволяє компанії не лише мінімізувати виробничий травматизм, а й системно працювати над зниженням рівня професійних захворювань, що безпосередньо впливає на зменшення показників абсентеїзму та підвищення загальної працездатності колективу.

Фізичний добробут підтримують фізична активність зранку, яка проводиться однією із колег в онлайн форматі і кожен охочий може долучитись, а також участь у змаганнях з футболу, веслування. Не менш важливим є і благодійні забіги, що водночас підтримують фізичний стан працівників і є підтримкою для військових. Також підтримка військових та ветеранів виражається в зібранні гуманітарної допомоги, донорстві крові, виготовленні окопних свічок та програмі PRO Veteran, що спеціалізується на створенні безбар'єрного середовища та адаптації по професійного життя.

До фізичного благополуччя варто також віднести обов'язковий перехід в укриття під час повітряних тривог. Зважаючи на безпековий стан деякі працівники мають гнучкий графік або ж працюють повністю віддалено.

Важливим є і піклування про психологічне здоров'я працівників. Для цього було створено "YASNO.Турбота", що є платформою психологічної підтримки для працівників, а віднедавна і для дітей працівників та першої лінії родини, тобто

чоловіка або дружини. Отримання психологічної підтримки є повністю безкоштовним та анонімним. Подібні програми психологічної підтримки набувають особливої актуальності в умовах підвищеного рівня стресу, пов'язаного з воєнним станом та нестабільною соціально-економічною ситуацією.

У межах проєкту працівники отримують доступ до індивідуальних сесій із психологами, вебінарів з емоційної стійкості та занять з арт-терапії. Позитивний досвід компанії полягає у залученні зовнішніх фахівців, що гарантує анонімність і допомогло знизити рівень вигорання у періоди енергетичних криз.

Проте недоліком залишається психологічний бар'єр у частини персоналу, який досі стримує звернення за допомогою. Крім того, технічні обмеження у вигляді відсутності зв'язку під час відключень світла ускладнюють доступ до платформи для мобільних бригад та операторів у регіонах, а залучення дистанційних працівників до групових заходів потребує гнучкіших форматів взаємодії.

Компанія постійно проводить тренінги та вебінари, такі як робота зі стресом, правила піклування про себе, емоційна стійкість, робота з емоційним вигоранням, піклування про ментальне здоров'я, арт-терапія. Менеджери персоналу формують запит на основі побажань працівників або ж подають ідеї, які можуть підтримати або ні. Іноді, такі тренінги створюються самими працівниками, бо вони хочуть розділити своє захоплення або хобі з іншими.

Було створено проєкт "YASNO.Підтримка", який сфокусований на юридичній допомозі. Кожен працівник може звернутись по безкоштовну юридичну консультацію з особистих питань. Такий крок показує підтримку компанії та збільшує лояльність працівників.

Окрім цього, компанія сприяє соціальному добробуту працівників, для чого проводить відкритий мікрофон як інститут внутрішніх спікерів, платформа для розвитку та обміну експертизою між членами команди. Кожен може стати тренером, наставником та джерелом корисної інформації для колег. Такий вид діяльності сприяє і кар'єрному зростанню, оскільки це дає можливість проявити себе.

Для підтримки кар'єрного благополуччя є вузькопрофільні технічні курси для різних груп працівників, наприклад з Excel або Power BI, розвиток керівників різних рівнів, MBA та Pre-MBA. Все це в різних формах: онлайн, офлайн, електронним курсом, персональним курсом, груповими навчаннями. Для того, щоб отримати можливість долучитись працівник має аргументувати потребу в цих знаннях та надіслати запит через внутрішній портал.

Залучення працівників також відбувається через брендову продукцію, яку компанія дарує на свята або ж дає за досягнення, такі як участь в проєкті "Дякую тобі", що дає змогу подякувати колезі за його внесок або проявлену турботу. Такий підхід дозволяє працівникам отримувати позитивні емоції, навчитись цінувати як свою працю, так і працю інших і відчувати себе потрібними та значущими. На рис. 2.1 показано, на які види благополуччя спрямовані well-being програми, і вони поділені майже однаково на кожен вид.

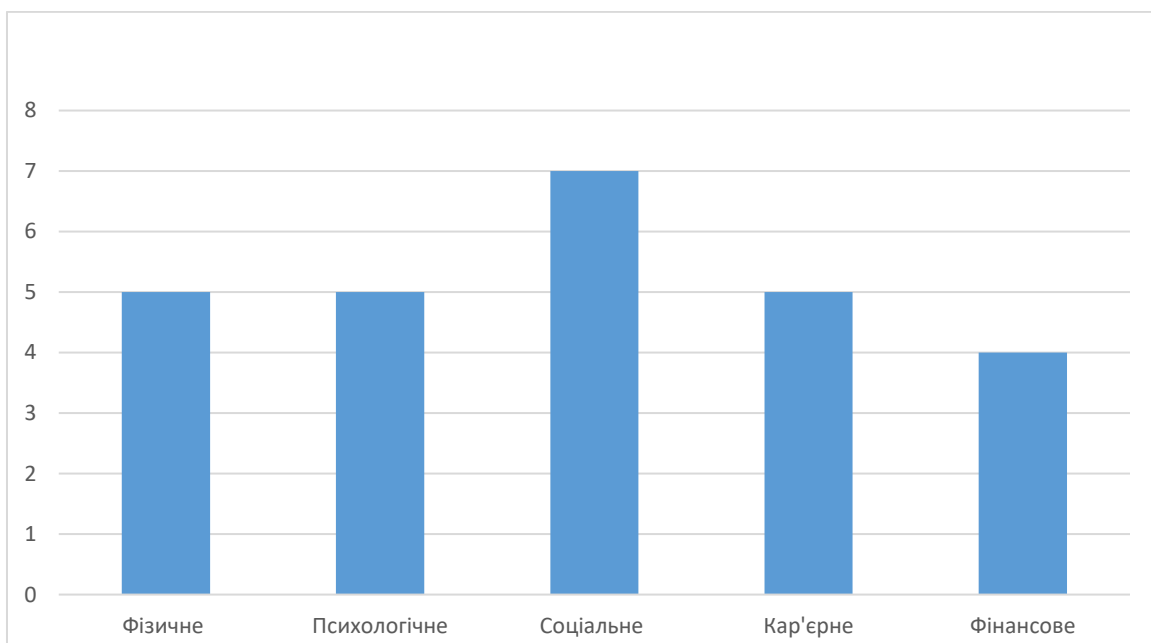


Рисунок 2.1 – Кількість програм для кожного виду благополуччя станом на 2025 рік.

Джерело: складено автором на основі аналізу well-being стратегії

ТОВ "Київські енергетичні послуги" впроваджує низку ініціатив, спрямованих на підтримку різних аспектів благополуччя працівників. Разом з тим, більшість із цих заходів мають характер окремих програм та активностей. Це свідчить про доцільність подальшого системного розвитку та формалізації єдиної

well-being стратегії компанії, яка б інтегрувала всі існуючі ініціативи у цілісну систему управління благополуччям персоналу.

2.2 Оцінювання ефективності well-being стратегії організації у роботі з персоналом компанії ТОВ "Київські енергетичні послуги"

З метою оцінювання ефективності well-being стратегії персоналу підприємства здійснено аналіз системи показників, що характеризують економічну діяльність та стан використання трудових ресурсів. Результати аналізу за 2023-2025 роки наведено в табл. 2.2

Таблиця 2.2. Основні HR-показники ТОВ "Київські енергетичні послуги"

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Зміна 23/24	Зміна 24/25
Продуктивність праці, тис. грн/особу	92 700	85 300	89 600	-7 400	+4 300
Коеф. плинності персоналу	0.15	0.12	0.10	-0.03	-0,02
Коеф. абсентеїзму	0.06	0.05	0.04	-0,01	-0,01
Коеф. залученості	0.60	0.65	0.70	+0,05	+0,05
Коеф. вигорання	0.40	0.35	0.30	-0,05	-0,05

Джерело: створено автором на основі внутрішніх звітів компанії

Показники абсентеїзму, залученості та професійного вигорання у ТОВ "Київські енергетичні послуги" визначаються на основі внутрішньої HR-аналітики, регулярних опитувань персоналу та даних кадрової звітності компанії. Зокрема, коефіцієнт абсентеїзму розраховується HR-відділом щоквартально як співвідношення кількості втрачених робочих днів через тимчасову непрацездатність, невиходи на роботу та інші невиробничі причини до загального

фонду робочого часу працівників. Для збору даних використовуються таблиці обліку робочого часу та інформація з системи кадрового адміністрування.

Коефіцієнт залученості персоналу визначається на основі щорічного внутрішнього опитування працівників, яке проводиться HR-департаментом із використанням адаптованих елементів методики Gallup Q12. Опитування охоплює питання щодо задоволеності умовами праці, рівня мотивації, підтримки керівництва, можливостей професійного розвитку та готовності рекомендувати компанію як роботодавця. Результати переводяться у інтегральний показник залученості за шкалою від 0 до 1.

Оцінювання професійного вигорання здійснюється двічі на рік шляхом анонімного анкетування працівників із використанням адаптованих індикаторів емоційного виснаження, рівня стресу, перевтоми та психологічного самопочуття. Додатково враховуються непрямі HR-показники, зокрема збільшення лікарняних, зниження продуктивності праці та зростання кількості звернень до керівників щодо перевантаження. Такий підхід відповідає сучасним практикам великих енергетичних та сервісних компаній, у яких well-being програми інтегруються у систему управління персоналом та регулярного HR-моніторингу.

Аналіз динаміки HR-показників у 2023–2025 роках свідчить про поступове покращення як кількісних, так і якісних характеристик управління персоналом.

Зокрема, коефіцієнт плинності персоналу демонструє стійку тенденцію до зниження: у 2024 році він скоротився на 0,03, а у 2025 році - ще на 0,02. Така динаміка вказує на підвищення рівня утримання працівників, що може бути пов'язано як із покращенням умов праці, так і зі зростанням рівня матеріальної мотивації, зокрема підвищенням заробітної плати. Паралельно з цим спостерігається зниження коефіцієнта абсентеїзму на 0,01 щороку, що свідчить про покращення трудової дисципліни та зменшення кількості невиходів на роботу.

У 2024 році спостерігається зниження продуктивності на 7 400 тис. грн на одного працівника, що є наслідком скорочення доходу підприємства при майже незмінній чисельності персоналу. Однак уже у 2025 році показник зростає на 4 300

тис. грн на одного працівника, що свідчить про відновлення ефективності використання трудових ресурсів.

Важливою характеристикою є зростання коефіцієнта залученості персоналу, який щорічно збільшується на 0,05. Це означає, що працівники стають більш зацікавленими у результатах діяльності підприємства, більш активно включаються у робочі процеси та демонструють вищий рівень організаційної відданості. Водночас коефіцієнт вигорання має протилежну динаміку - він знижується на 0,05 щороку, що є позитивною ознакою зменшення емоційного виснаження персоналу.

Також для оцінювання ефективності існуючих ініціатив у сфері благополуччя працівників було проведено внутрішнє опитування працівників контакт-центру компанії ТОВ "Київські енергетичні послуги". Метою дослідження було визначення актуального емоційного стану працівників, рівня задоволеності умовами праці, а також виявлення факторів, що впливають на їхню мотивацію, психологічну стійкість та продуктивність.

Для отримання об'єктивної оцінки ефективності діючих ініціатив у сфері благополуччя було проведено комплексне соціологічне дослідження. Метою дослідження стало визначення рівня задоволеності персоналу компонентами well-being стратегії, ідентифікація деструктивних факторів психоемоційного стану та оцінювання затребуваності корпоративних інструментів підтримки.

Об'єкт дослідження: працівники департаменту клієнтського сервісу (контакт-центр) ТОВ "Київські енергетичні послуги".

Обсяг вибірки: 15 осіб.

Склад респондентів: фахівці з першої лінії обслуговування (100%), серед яких 80% - жінки, 20% - чоловіки, середній стаж роботи у компанії становить 1,5–3 роки .

Інструментом збору даних виступила структурована анкета (Додаток 1), яка включала як закриті питання з використанням шкал Лайкерта, так і альтернативні та множинні варіанти відповідей. Для оцінювання рівня задоволеності та психоемоційного стану застосовувалась п'ятибальна шкала (від "повністю задоволений" до "абсолютно незадоволений").

Для порівняння та змін використано аналітичний звіт Gradus Research за липень 2024 р.

Дослідження проводилося у три етапи:

- діагностика загального емоційного фону;
- аналіз операційних факторів впливу на робочому місці;
- оцінка ефективності конкретних інструментів.

На першому етапі було проаналізовано суб'єктивне сприйняття працівниками свого стану в умовах тривалого воєнного стану. Результати показали, що, хоча емоційний стан працівників здебільшого стабільний, в знаки дається емоційне виснаження, що ілюструє рис. 2.2.

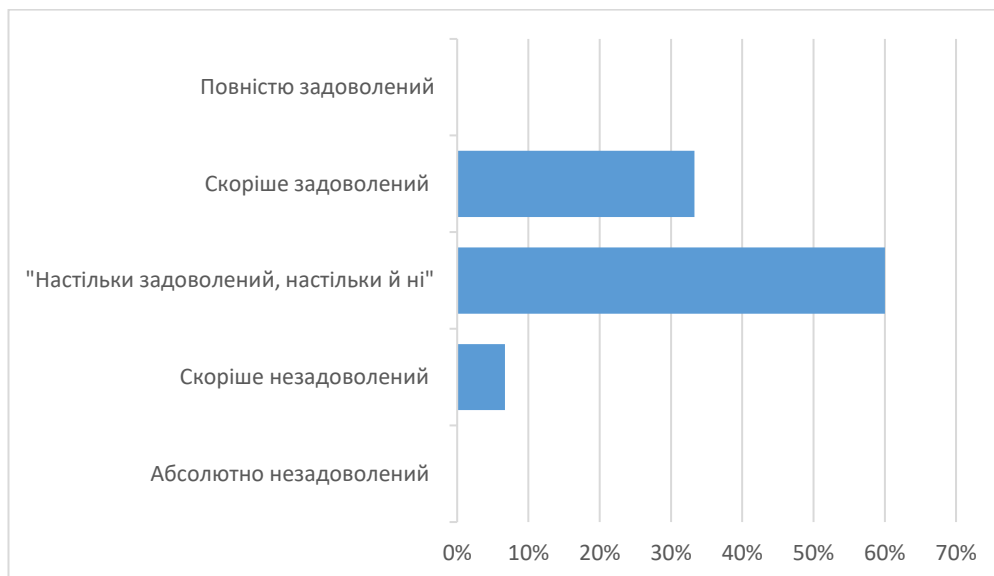


Рисунок 2.2 – Результати відповідей респондентів на питання "Наскільки ви задоволені своїм емоційним станом останні два місяці?"

Джерело: складено автором на основі опитування

Жоден респондент не зазначив повної задоволеності емоційним станом. Це пов'язано із зовнішніми та внутрішніми факторами. Зовнішні фактори, що впливають на працівників зображені на рис. 2.3.

Найбільша частина респондентів, що становить 40%, потерпає від постійного відчуття стресу та невизначеності. Трохи більше ніж чверть опитуваних, близько 26,5%, відзначають загальне погіршення свого психоемоційного стану.

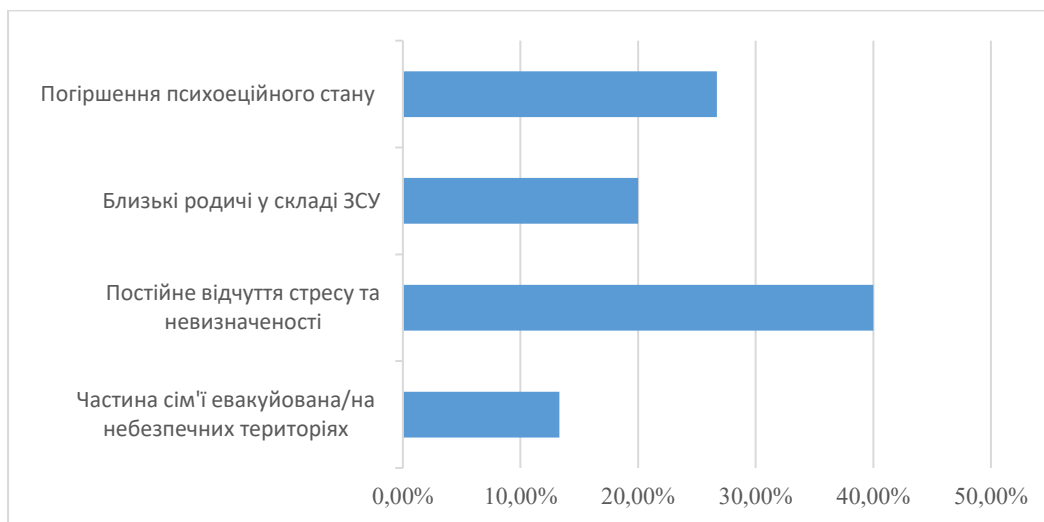


Рисунок 2.3 – Результати відповідей респондентів на запитання "Як на вас найбільше вплинула війна останнім часом?"

Джерело: складено автором на основі опитування

До внутрішніх факторів впливу відносяться виснаження після спілкування з агресивними клієнтами. Всі з опитаних працівників відчувають потребу в перерві на декілька хвилин після спілкування з виснажливим клієнтом, проте майже половина, а точніше 40% працівників, не використовують цю перерву. Це може бути пов'язано з показниками ефективності, на які можуть вплинути перерви, особливо під час великого навантаження. З цим пов'язане і відчуття провини перед колегами, оскільки під час перерви навантаження на інших зростає.

Постає питання, чи вистачає працівникам перерви між дзвінками для емоційного розвантаження. Відповіді на це запитання зображена на рис. 2.4.

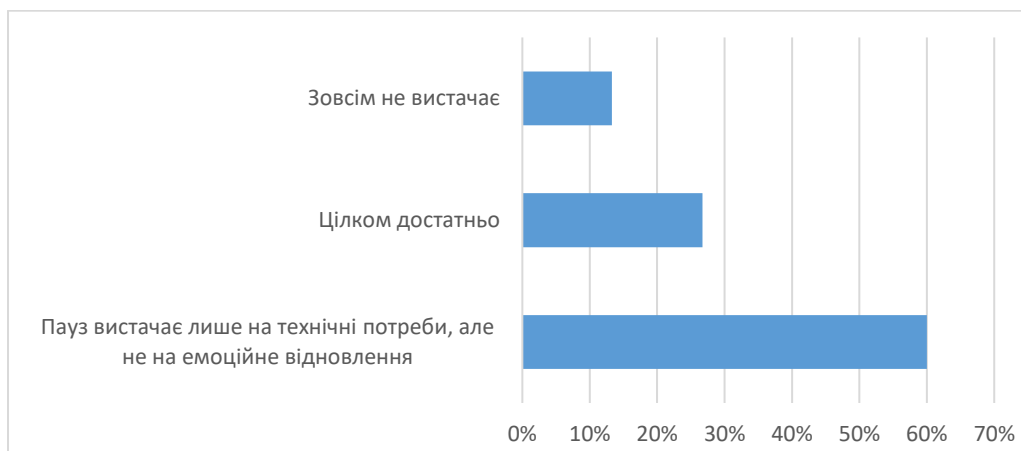


Рисунок 2.4 – Результати відповідей респондентів на запитання "Чи достатньо працівникам пауз між дзвінками для відновлення емоційного стану".

Джерело: складено автором на основі опитування

Лише 26,7% респондентів оцінюють наявні технічні паузи як цілком достатні, тоді як 60% опитаних вказують на неможливість повноцінного відновлення емоційного балансу в межах поточного регламенту. Особливої уваги заслуговує той факт, що для 13,3% працівників паузи трансформувалися у виключно функціональний елемент - час, що витрачається на завершення операційних завдань за попереднім зверненням, а не на відновлення. Це створює ефект "неперервного когнітивного навантаження", за якого стресові фактори від одного клієнта не встигають нівелюватися і накопичуються, формуючи підґрунтя для професійного вигорання.

В контексті цього варто звернути увагу на затребуваність корпоративної програми підтримки "YASNO Турбота" та готовність персоналу до професійної психологічної допомоги, що зображено на рис. 2.5

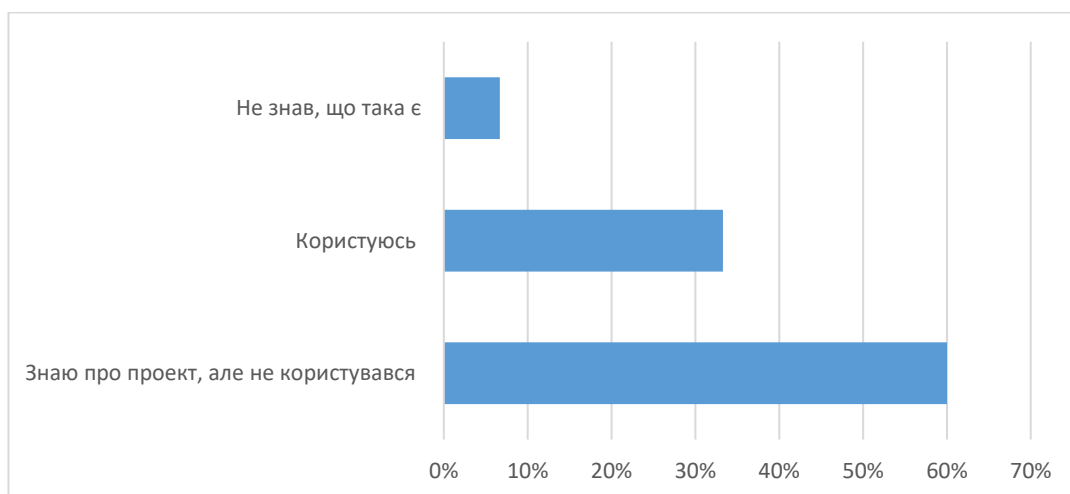


Рисунок 2.5 – Результати відповідей респондентів на запитання "Чи користуєтесь ви допомогою від YASNO Турбота"

Джерело: складено автором на основі опитування

Переважає більшість опитаних (60%) зазначають, що знають про існування проекту "YASNO Турбота", проте ще не зверталися до нього. Лише третина персоналу (33%) інтегрували цей інструмент у свою практику самопомоги. Таке співвідношення свідчить про те, що бар'єром для використання корпоративних програм є не відсутність інформації, а, ймовірно, згаданий раніше дефіцит часу.

Аналіз запиту на персональні консультації психологів виявляє значний прихований потенціал для розвитку стратегії. Понад 73% респондентів

висловлюють позитивну або нейтральну зацікавленість у роботі з фахівцями (13% - "дуже хочуть", 60% - "не проти"). Це корелює з даними загальнокорпоративного звіту Gradus Research, де психологічна підтримка увійшла до топ-5 факторів ефективності. Однак висока частка тих, хто обирає варіант "не проти" порівняно з тими, хто активно зацікавлений в психологічній підтримці, вказує на пасивний характер запиту. працівники усвідомлюють корисність такої допомоги, але не готові ініціювати її самостійно в межах існуючих форматів.

Попри переважання нейтрального або зниженого емоційного стану, середній бал 3,27, готовність рекомендувати компанію як роботодавця залишається високою - середній бал 8,73, а частка промоутерів (8–10 балів) сягає 73,3%. Ще більш показово те, що серед респондентів з емоційним станом нейтральним або гіршим, частка тих, хто все одно ставить 8–10 балів рекомендації, становить 80%.

Це свідчить про те, що лояльність працівників у значній мірі тримається не на поточному емоційному благополуччі, а на інших факторах: стабільності виплат (60% частково задоволені та 33,3% повністю задоволені), відчутті турботи компанії (66,7% - повністю задоволені), сильній культурі вдячності ("Дякую тобі" позитивно оцінюють 93,3%) та соціальній місії (86,7% готові до волонтерства). Водночас такий "розрив" є тривожним сигналом: лояльність може бути крихкою та знизитись при подальшому накопиченні вигорання.

Професійна діяльність опитаних працівників пов'язана з тривалим перебуванням у статичному положенні та високим акустичним навантаженням, тому фізичний комфорт є невід'ємною частиною well-being стратегії. Рівень задоволеності робочим місцем є критичним фактором: лише 40% повністю задоволені обладнанням та рівнем шуму, тоді як 53% мають суттєві зауваження до рівня шуму в приміщенні, що прямо впливає на їхнє самопочуття. Хоча в кожного з працівників з обох боків робочого місця є перегородки, вони не забезпечують повну звукоізоляцію. На нашу думку, це є однією з причин бажання працівників мати гнучкий графік або ж навіть можливість працювати віддалено. Це входить до потреб для збільшення ефективності роботи на думку працівників. Ці та інші фактори зображені на рис. 2.6.

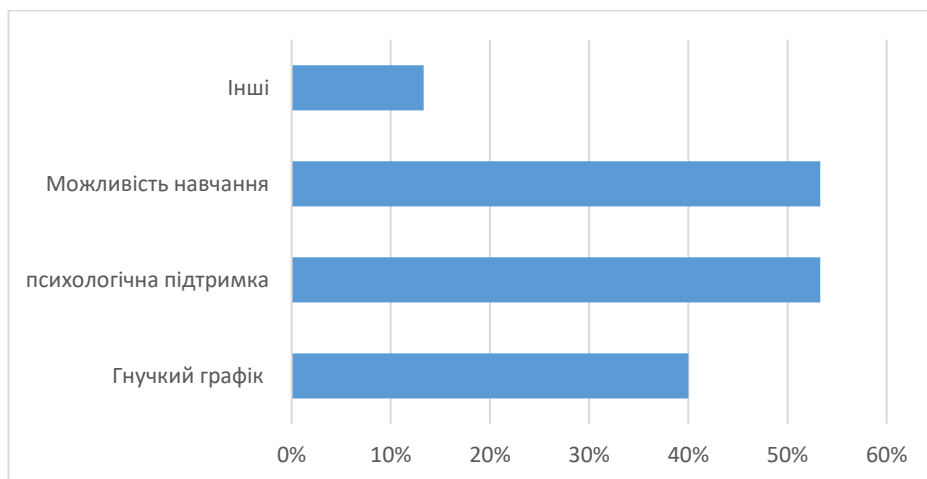


Рисунок 2.6 – Результати відповідей респондентів на запитання "Що з переліченого допоможе зробити вашу роботу в контакт-центрі більш ефективною?"

Джерело: складено автором на основі результатів опитування

Окрему увагу в контексті соціального капіталу організації варто приділити сприйняттю корпоративного проєкту визнання та комунікації, такого як "Дякую тобі". Аналіз відповідей показує, що така ініціатива сприймається більшістю працівників як "приємне доповнення" до основної діяльності. Це вказує на успішне формування культури вдячності, проте виявляє певну обмеженість таких інструментів як самостійних засобів боротьби з вигоранням.

Щодо волонтерських заходів, то 86,7% працівників готові брати в них участь (33,3% вже брали участь, 53,3% хочуть, але поки не випадало нагоди, 6,7% - можливо іноді, 6,7% - ні). Це свідчить про те, що працівники сприймають свою роботу не лише як набір обов'язків, а як можливість бути частиною великої спільноти, що робить корисну справу для суспільства.

Стосовно операційного навантаження в контакт-центрі, працівники вказують на необхідність впровадження "відпустки від гарнітури" у форматі переходу на виконання back-office завдань тривалістю 1–2 години на день (60% респондентів) або один повний робочий день на тиждень (26,7%). Окрім психологічної підтримки, команда висловлює чіткі запити на професійний та особистісний розвиток, зокрема вивчення іноземних мов для розширення світосприйняття.

Аналіз зібраних даних дозволяє виокремити кілька системних проблем, першою з яких є критичне психоемоційне виснаження при низькій інтенсивності

використання корпоративних інструментів допомоги. Хоча переважна більшість працівників відчують прямий негативний вплив війни на свій стан, близько 60% знають про проект "YASNO.Турбота", але фактично ним користуються не так багато працівників. Така пасивність у поєднанні з тим, що працівники часто не використовують навіть короткі перерви для відновлення через операційне навантаження, веде до накопичення стресу.

Наступною важливою проблемою є функціональна обмеженість технічних пауз, які в реальних умовах контакт-центру часто витрачаються на завершення операцій за попереднім дзвінком, а не на емоційне розвантаження. Це призводить до стану безперервного когнітивного навантаження, де працівник не має можливості "скинути" негатив після спілкування з виснажливим клієнтом перед наступним викликом.

Окрему увагу варто приділити невідповідності фізичного робочого середовища вимогам комфорту, оскільки значна частина опитаних має зауваження до ергономіки крісел, якості гарнітур та високого рівня шуму в офісі. Такий дискомфорт стає додатковим чинником стресу і підсилює запит на віддалену роботу.

На основі всього переліченого можна сформувати SWOT-аналіз ефективності well-being підходу компанії ТОВ "Київські енергетичні послуги". Він поданий в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз ефективності well-being підходу компанії ТОВ "Київські енергетичні послуги"

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
Наявність різноманітності та покриття різних аспектів благополуччя в well-being програмах	Відсутність формалізованої комплексної well-being стратегії
Функціонування програми психологічної підтримки "YASNO.Турбота"	Фрагментарність програм благополуччя та недостатня координація між ними
Розвинена система внутрішніх комунікацій (Face2Face, зустрічі з керівництвом, прямі лінії)	Низький рівень фактичного використання психологічної допомоги

Продовження таблиці 2.3

1	2
Наявність програм професійного розвитку	Високе психоемоційне навантаження працівників контакт-центру
Сильна корпоративна культура підтримки та вдячності (проект "Дякую тобі")	Недостатній час для відновлення між дзвінками через операційне навантаження
Високий рівень залученості до волонтерських та соціальних ініціатив	Фізичний дискомфорт на робочих місцях (рівень шуму, якість обладнання)
Можливості	Загрози
Формування комплексної well-being стратегії з чіткими показниками ефективності	Тривалий військовий стан та високий рівень психологічного стресу в суспільстві
Розширення форматів психологічної підтримки	Підвищене емоційне навантаження у сфері клієнтського сервісу
Впровадження нових інструментів відновлення	Ризик професійного вигорання працівників контакт-центрів
Розвиток гнучких та дистанційних форматів роботи	Конкуренція за кваліфікованих працівників на ринку праці
Покращення фізичних умов праці та модернізація обладнання	Технічні обмеження щодо повної дистанційної роботи контакт-центрів

Джерело: складено автором на основі результатів опитування працівників та аналітичних матеріалів компанії

Узагальнюючи результати SWOT-аналізу, можна стверджувати, що головна перевага компанії ТОВ "Київські енергетичні послуги" полягає у поєднанні сильної корпоративної культури вдячності та наявності фахової програми "YASNO.Турбота". Проте виявлений розрив між високим рівнем залученості до волонтерства й лояльності та низьким фактичним використанням інструментів психологічної підтримки вказує на критичну слабку сторону - брак часу на відновлення через операційне навантаження. Це створює ситуацію, де існуючі ресурси благополуччя залишаються теоретично доступними, але практично недосяжними для працівників контакт-центру, що посилює ризики професійного вигорання.

Узагальнюючи результати SWOT-аналізу та проведеного аналізу, можна виділити ключові деструктивні чинники, які потребують негайного коригування в межах майбутньої стратегії. Систематизацію основних проблем well-being стратегії та причин їх виникнення наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні проблеми well-being стратегії ТОВ "Київські енергетичні послуги" та причини їх виникнення

Основна проблема	Причини виникнення
Високе психоемоційне виснаження та ризик вигорання	Постійна комунікація з агресивними клієнтами та значне когнітивне навантаження. Вплив зовнішніх факторів: війна, стрес та загальна соціально-економічна нестабільність. ⁺⁴
Низька затребуваність існуючих інструментів психологічної допомоги	Дефіцит часу на самопомогу через високу щільність робочого графіка. Пасивний характер запиту: працівники усвідомлюють корисність допомоги, але не ініціюють її самостійно.
Неефективність технічних пауз для відновлення	Використання пауз для завершення операційних завдань за попереднім зверненням замість емоційного розвантаження. Побойовання щодо зниження показників ефективності та відчуття провини перед колегами через зростання навантаження на них
Фізичний дискомфорт на робочих місцях	Недостатня звукоізоляція робочих перегородок в офісі. Ергономічні недоліки обладнання, що посилюють втому при статичній роботі
Фрагментарність та відсутність цілісної стратегії	Заходи мають характер окремих активностей, а не єдиної системи. Відсутність формалізованих цілей та чіткої системи показників (KPI) для вимірювання ефективності добробуту
Слабка мотиваційна складова нематеріального визнання	Сприйняття програми "Дякую тобі" лише як "приємного доповнення", яке не має суттєвого впливу на боротьбу з вигоранням

Джерело: створено автором

Ключовою перешкодою для забезпечення благополуччя є не відсутність стратегії, а брак реального часу на її використання через жорсткий операційний регламент.

Наявний "розрив" між високою лояльністю та емоційним виснаженням є тривожним сигналом, оскільки прихильність до компанії тримається на соціальній місії та стабільності виплат, але може швидко зруйнуватися під впливом вигорання.

Виявлені причини підтверджують, що подальше вдосконалення неможливе шляхом впровадження нових "точкових" бонусів. Компанія потребує перегляду регламентів роботи та формалізації стратегії на рівні управлінських KPI.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ WELL-BEING СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ У РОБОТІ З ПЕРСОНАЛОМ В КОМПАНІЇ ТОВ "КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ"

3.1 Програма заходів щодо підвищення ефективності well-being стратегії організації у роботі з персоналом компанії

На основі проведеного аналізу діяльності ТОВ "Київські енергетичні послуги" встановлено, що попри значну кількість розрізнених ініціатив, компанія потребує переходу до системної та формалізованої well-being стратегії. Основні проблеми, такі як високий рівень психоемоційного виснаження працівників контакт-центру, неефективне використання технічних пауз та низька затребуваність наявних інструментів психологічної підтримки, вимагають впровадження комплексного плану заходів. На основі існуючих проблем було запропоновано заходи щодо їх вирішення та очікувані результати, що зображено в табл. 3.1

Таблиця 3.1 – Взаємозв'язок виявлених проблем та рекомендованих заходів well-being стратегії

Виявлена проблема	Рекомендовані заходи	Очікуваний результат
1	2	3
Відсутність формалізованої комплексної стратегії та фрагментарність програм.	Розробка та затвердження єдиної well-being стратегії; впровадження KPI для керівників (15–20% від оцінки).	Системність управління; підвищення відповідальності менеджменту за стан команд.

Продовження таблиці 3.1.

1	2	3
Низький рівень використання платформи "YASNO Турбота" (лише 33% працівників).	Впровадження регулярних групових онлайн-сесій "Check-in" з психологом для працівників контакт центру.	Зняття бар'єру "першого кроку"; популяризація психологічної допомоги.
Високе психоемоційне виснаження та ризик вигорання (коэф. 0,30).	Обов'язкове щоквартальне анонімне скринінгове опитування.	Перехід від реактивної до проактивної підтримки; зниження рівня вигорання.
Недостатність технічних пауз для відновлення (60% скаржаться на дефіцит часу).	Автоматичне право на 5-хвилинну паузу після конфліктних/довгих дзвінків; обов'язкові 10 хв кожні 2 години для працівників контакт-центру.	Зниження ефекту накопиченого стресу; покращення емоційного балансу протягом дня.
Слабкість мотивації через нематеріальне визнання ("Дякую тобі" як "приємне доповнення").	Гейміфікація програми: обмін балів на додаткові вихідні, мерч або сертифікати.	Посилення відчуття цінності працівника; зростання лояльності (eNPS).
Фізичний дискомфорт в офісі (рівень шуму) та обмеженість гнучкості графіка.	Впровадження гібридного графіка (2–3 дні в офісі) для 30–40% персоналу контакт-центру.	Покращення балансу робота-життя; нівелювання стресу від офісного шуму.

Джерело: створено автором

Головними пріоритетними напрямками вдосконалення well-being стратегії визначено два ключові елементи:

Розробку та впровадження єдиної комплексної well-being стратегії компанії. Рекомендуємо розробити та затвердити єдину well-being стратегію, яка має містити чіткі цілі, напрями роботи за п'ятьма компонентами благополуччя та систему

ключових показників ефективності, таких як: зниження коефіцієнта вигорання, підвищення рівня використання психологічної підтримки та рівня залученості.

Впровадження гібридного графіку роботи для 40% працівників контакт-центру (2–3 дні в офісі та 2–3 дні віддалено). Охоплення 40% працівників контакт-центру складе 45 фахівців, що дозволить протестувати модель без критичних витрат на інфраструктуру. Цей захід є найбільш впливовим, оскільки одночасно вирішує відразу кілька критичних проблем: знижує психоемоційне навантаження, усуває вплив офісного шуму та фізичного дискомфорту, покращує work-life balance, зменшує щоденний стрес від поїздки і підвищує загальну задоволеність умовами праці. За результатами опитування саме гнучкість графіку та можливість віддаленої роботи працівники назвали одним з найважливіших факторів підвищення ефективності.

Наступною проблемою після відсутності чіткої стратегії є низький рівень використання платформи психологічної підтримки "YASNO Турбота". Для її вирішення рекомендується розширити формат роботи платформи шляхом запровадження регулярних групових сесій "Check-in" для працівників контакт-центру. Такі 30-хвилинні онлайн-зустрічі під керівництвом психолога дозволять працівникам регулярно обговорювати емоційний стан, отримувати практичні інструменти самодопомоги та підвищать загальну залученість до програми психологічної підтримки.

Також проблемою залишається високе психоемоційне навантаження та ризик професійного вигорання працівників, особливо у контакт-центрі. Щоб нівелювати цю проблему, пропонується запровадити обов'язкове щоквартальне анонімне скринінгове опитування на рівень вигорання. За результатами опитування працівники з високими показниками отримуватимуть автоматичне конфіденційне направлення до психолога, що дозволить перейти від реактивного надання допомоги до проактивної профілактики емоційного виснаження та своєчасно підтримувати психічне здоров'я персоналу.

Лишається суттєвою проблемою недостатній час для емоційного відновлення між дзвінками. Для її вирішення рекомендується ввести автоматичне

право на 5-хвилинну паузу після кожного дзвінка, який тривав більше 20 хвилин або був позначений працівником як конфліктний. Крім того, пропонується запровадити обов'язкові 10-хвилинні паузи кожні 2 години роботи. Такі зміни в регламенті значно зменшать ефект накопиченого стресу та створять працівникам реальні умови для швидкого відновлення емоційного стану під час робочого дня.

Важливою проблемою є слабка мотиваційна сила програми визнання. Для її вирішення ми рекомендуємо трансформувати проєкт "Дякую тобі" у систему накопичувальних балів, які працівники зможуть обмінювати на додаткові дні відпустки, преміальний корпоративний мерч або подарункові сертифікати. Такий підхід перетворить разові подяки на дієвий та постійний інструмент мотивації, посилить відчуття цінності працівників і сприятиме підвищенню лояльності та залученості персоналу.

Впровадження цих рекомендацій потребує певних витрат, які показані в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Орієнтовний бюджет впровадження запропонованих well-being заходів

Назва заходу	Складові витрат	Сума, грн (1-й рік)	Подальше утримання, грн/рік
Єдина well-being стратегія	Оплата праці HR-бізнес-партнера	75 000	6 250
Гібридний графік	VPN, навчання, компенсація інтернету та техніки, економія на комунальних	288 880	216 630
Сесії "Check-in"	Послуги психолога (груповий формат)	66 300	66 300
Скринінг вигорання	Час HR-менеджера	15 625	15 625
Регламентовані паузи	Коригування ПЗ, навчання менеджерів	11 250	-
Гейміфікація ("Дякую тобі")	Розробка платформи, адміністрування	36 860	-
Разом		493 915	304 805

Джерело: створено автором

Проектування довгострокової стратегії вимагає виділення робочого часу штатного HR-фахівця. За даними аналітичного порталу Work.ua середня заробітна

плата HR-бізнес-партнера в Україні становить 50 000 грн на місяць[50]. Розрахунок вартості внутрішньої розробки, що триватиме еквівалентно 1,5 місяцям повноцінної робочої діяльності працівника: $50\,000 \text{ грн} * 1,5 \text{ міс.} = 75\,000 \text{ грн}$. У наступні періоди функціонування стратегії витрати передбачають лише плановий щорічний аудит діючих HR-метрик, актуалізацію цілей та коригування заходів благополуччя. Розрахунок здійснено на основі часових витрат внутрішнього HR-бізнес-партнера обсягом 20 робочих годин на рік. Виходячи з поточної вартості однієї години роботи фахівця $50\,000 \text{ грн} / 160 \text{ год} = 312,5 \text{ грн/год}$, сума щорічного кадрового утримання становить $312,5 \text{ грн/год} * 20 \text{ год} = 6\,250 \text{ грн}$.

Організація процесу переходу пілотної групи у складі 45 фахівців контакт-центру на гібридний формат роботи інтегрує в собі технічні, матеріальні та внутрішні освітні компоненти: VPN, компенсація інтернету, навчання та техніка.

Відповідно до цін IT-дистриб'ютора FortSoft вартість однієї річної ліцензії AVG Secure VPN становить 1 214 грн. Для 45 віддалених робочих місць: $45 \text{ працівників} * 1214 \text{ грн} = 54\,630 \text{ грн}$ [51].

Беручи за основу корпоративний бізнес-тариф від Vodafone Україна вартістю 360 грн/місяць, підприємство закладає часткове покриття витрат на зв'язок та додаткову електроенергію вдома у розмірі 300 грн на місяць для одного працівника. За рік для 45 осіб сума становить: $45 \text{ працівників} * 300 \text{ грн} * 12 = 162\,000 \text{ грн}$ [52].

Організація інструктажу та підготовка супервайзерів контакт-центру реалізується безкоштовно на базі внутрішньої корпоративної системи розвитку персоналу холдингу, до якої компанія має прямий доступ. Витрати на цей захід охоплюють виключно робочий час внутрішнього тренера підприємства, який проведе 3 заняття по 4 години, разом 12 годин. За даними порталу Work.ua, середня заробітна плата внутрішнього тренера становить 30 000 грн на місяць, тому вартість часу становить $(30\,000 \text{ грн} / 160 \text{ год}) * 12 \text{ год} = 2\,250 \text{ грн}$.

Закупівля професійних ергономічних гарнітур із активним шумопоглинанням для домашніх робочих місць - 20 комплектів, оскільки інша

частина операторів забезпечена за рахунок офісних резервів, за середньою ціною 3 500 грн за одиницю: $20 * 3\,500 = 70\,000$ грн.

Тому загальна сума витрат за перший рік становить: $54\,630 + 162\,000 + 2\,250 + 70\,000 = 288\,880$ грн.

У наступні роки фінансування складається виключно із щорічного продовження ліцензій VPN - 54 630 грн та виплати адресних компенсацій за інтернет і зв'язок -162 000 грн, в сумі 216 630 грн.

За результатами аналізу платформ корпоративного ментального здоров'я ринкова вартість однієї групової сесії (до 15 осіб) тривалістю 1 годину з кваліфікованим психологом становить близько 2 550 грн. Програма передбачає проведення однієї сесії на 2 тижні, що становить 26 сесій на рік. Тому річна вартість сесій становить $26 * 2\,550 = 66\,300$ грн.

Скринінг рівня вигорання та моніторинг індексу eNPS для всього середньооблікового складу підприємства (368 осіб) автоматизується без залучення сторонніх аналітиків. Витрати складаються з вартості робочого часу HR-менеджера на інтерпретацію даних. Якщо припустити, що на аналіз та розробку рекомендацій HR-менеджеру потрібно 50 годин робочого часу протягом року, то вартість скринінгу на перший та наступні роки становить $50 \text{ год} * (50\,000 \text{ грн} / 160 \text{ год}) = 15\,625$ грн.

Забезпечення регламентованих пауз забезпечується за рахунок коригування діючих алгоритмів розподілу вхідних дзвінків у контакт-центрі. Автоматичне надання оператору 5-хвилинної психологічної розвантажувальної паузи після завершення складних або тривалих з'єднань здійснюється штатним ІТ-спеціалістом. Відповідно до даних аналітичного порталу Work.ua, середня заробітна плата інженера-програміста в Україні становить 45 000 грн. Вартість однієї робочої години спеціаліста дорівнює $45\,000 \text{ грн} / 160 \text{ год} = 281,2 \text{ грн/год}$ [53].

На технічне проектування, зміну логіки скриптів системи та тестування коректності алгоритмів внутрішній розробник витратить 40 годин робочого часу, тому загальний обсяг витрат на розробку становить $40 \text{ год} * 281,2 \text{ грн/год} = 11\,250$ грн.

Модернізація діючого корпоративного інтранет-порталу підприємства та створення віртуальних заохочень здійснюється ІТ-спеціалістом за 60 робочих годин, тому компанії це вартує $60 \text{ год} * 281,2 \text{ грн/год} = 16\,860 \text{ грн}$. Також варто виділити близько 20 000 грн на покриття подарунків за накопичення балів. Отож, загалом $16\,860 + 20\,000 = 36\,860 \text{ грн}$ [53].

Найбільшу частку бюджету в понад 50% спрямовано на реалізацію гібридної моделі роботи, що включає закупівлю технічного обладнання та часткову компенсацію витрат працівників, оскільки цей захід має найвищий пріоритет для персоналу та одночасно вирішує питання фізичного дискомфорту в офісі. Такі витрати слід розглядати не як безповоротні видатки, а як стратегічну інвестицію в активізацію людського потенціалу та зниження непрямих втрат бізнесу від плинності кадрів.

Поряд із капітальними вкладеннями передбачено фінансування регулярних інструментів емоційної підтримки, таких як сесії "Check-in" та щоквартальний моніторинг стану працівників. Розрахунки базуються на принципах економічної доцільності, де частина витрат оптимізується за рахунок використання внутрішніх ресурсів HR-відділу та групових форматів роботи. Очікувані витрати на щорічне утримання стратегії в розмірі 304 805 грн дозволять підтримувати сталу динаміку залученості та лояльності, забезпечуючи перехід від ситуативних пільг до цілісної корпоративної культури благополуччя.

Отже, запропонований комплекс заходів дозволяє трансформувати розрізнені соціальні ініціативи ТОВ "Київські енергетичні послуги" у цілісну систему стратегічного управління благополуччям. Впровадження регламентованих перерв та гейміфікація програми визнання створюють необхідний баланс між операційною ефективністю та психологічним комфортом персоналу. Такий підхід не лише нівелює ризики професійного вигорання, а й закладає підґрунтя для довгострокової лояльності працівників.

3.2 Оцінювання ефективності запропонованих заходів

Реалізація розробленої well-being стратегії для ТОВ "Київські енергетичні послуги" спрямована на трансформацію розрізнених ініціатив у цілісну систему управління, що дозволить не лише покращити психоемоційний стан персоналу, а й забезпечити сталий економічний розвиток компанії. Для комплексного оцінювання ефективності запропонованих заходів застосовано поєднання якісних і кількісних методів: порівняльний аналіз ключових показників, економіко-математичне прогнозування на основі даних опитування працівників та бенчмарків Gallup і Microsoft, а також розрахунок економічної та соціальної ефективності.

Попри значні витрати в 494 тис. грн на рік, впровадження рекомендацій призведе до покращення ключових індикаторів well-being стратегії, які наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Прогнозовані зміни ключових показників ефективності well-being стратегії.

Показник	Поточний стан (2025 р.)	Прогнозований стан (після 12 міс.)	Зміна
Коефіцієнт професійного вигорання	0,3	0,13	–0,17
Рівень використання психологічної підтримки	33%	71%	38%
Індекс залученості працівників (eNPS)	0,7	0,8	0,1
Рівень задоволення фізичним комфортом робочого місця	52 %	87%	35%
Плинність кадрів у контакт-центрі	18%	12%	–6 %
Абсентеїзм (днів на особу/рік)	12,4	8,7	–3,7

Джерело: створено автором

Зниження коефіцієнта професійного вигорання до 0,13 обумовлено впровадженням обов'язкового скринінгу, регламентованих пауз і групових сесій "Check-in". Зростання рівня використання психологічної підтримки до 71 % очікується завдяки регулярним груповим сесіям і гейміфікації програми "Дякую

тобі". Підвищення індексу залученості (eNPS) до 0,80 пов'язане з переходом на гібридний графік роботи та вдосконаленою системою визнання. Збільшення рівня фізичного комфорту робочого місця до 87 % є прямим наслідком впровадження гібридного графіка для 45 працівників контакт-центру. Зниження плинності кадрів до 12 % та абсентеїзму до 8,7 днів на особу на рік відповідає середнім показникам ефективності аналогічних комплексних well-being програм, зафіксованих у дослідженнях Gallup [15], GRiD [20] та McKinsey [21].

Такі зміни в показниках тягнуть за собою також фінансову вигоду для компанії. Зниження плинності на 6 % економить компанії 336 тис. грн за рік, враховуючи те, що середня вартість заміни одного працівника 48 тис. грн. Зниження абсентеїзму на 3,7 днів/особу, при середньоденному фонді оплати праці 850 грн, економить 314 500 грн/рік. Всі ці показники впливають на продуктивність працівників, що в майбутньому приносить постійне збільшення доходів компанії.

Реалізація запропонованого комплексу заходів сприяє якісному покращенню характеристик робочого середовища. По-перше, впровадження гібридного графіка та регламентованих пауз безпосередньо впливає на зміцнення бренду роботодавця. У сучасних умовах ринку праці України можливість віддаленої роботи та реальна турбота про ментальне здоров'я є ключовими факторами залучення талантів. Для ТОВ "Київські енергетичні послуги" це означає формування іміджу соціально відповідальної компанії, що має здатність підвищити кількість відгуків на вакансії контакт-центру та знизити витрати на підбір персоналу в довгостроковій перспективі.

По-друге, перехід від фрагментарних ініціатив до системної стратегії сприяє трансформації корпоративної культури. Гейміфікація проєкту "Дякую тобі" перетворює епізодичну вдячність на сталий механізм підтримки, що зміцнює горизонтальні зв'язки в команді та підвищує рівень залученості. Соціальний ефект виявляється у зростанні готовності працівників до волонтерської діяльності, що підсилює відчуття причетності до спільної місії та суспільно значущих цілей компанії.

Для забезпечення об'єктивності оцінки слід врахувати потенційні бар'єри, що можуть виникнути під час реалізації стратегії:

- перехід 40% персоналу контакт-центру на гібридний формат потребує жорсткого контролю за дотриманням KPI та стабільністю технічного зв'язку, щоб уникнути зниження якості обслуговування клієнтів;
- існує ймовірність низької активності на початкових етапах групових сесій "Check-in" через стигматизацію теми психологічної допомоги або звичку працювати в режимі постійного навантаження;
- запровадження обов'язкового щоквартального скринінгу потребує від HR-департаменту високої якості комунікації, щоб працівники сприймали це як інструмент підтримки, а не як додатковий контроль.

Мінімізація цих ризиків можлива через активну підтримку з боку топ-менеджменту та прозоре інформування про переваги кожного етапу стратегії для самих працівників. Таким чином, реалізація комплексної well-being стратегії для ТОВ "Київські енергетичні послуги" дозволить трансформувати розрізнені ініціативи у цілісну систему управління персоналом, яка одночасно підвищить психоемоційний стан працівників, знизить плинність кадрів та абсентеїзм, а також забезпечить відчутний економічний ефект.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах посилення конкурентної боротьби та зростання впливу людського капіталу на стійкість бізнесу well-being стратегія стає одним із ключових інструментів управління персоналом. Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи було дослідження теоретико-методичних аспектів формування well-being стратегії організації у роботі з персоналом, проведення її аналізу на прикладі ТОВ "Київські енергетичні послуги" та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення.

У першому розділі роботи теоретично обґрунтовано сутність well-being стратегії як системного, довгострокового комплексу управлінських рішень, політик і практик, спрямованих на забезпечення фізичного, емоційного, психологічного, соціального та фінансового благополуччя працівників. Доведено, що ефективна well-being стратегія виходить за межі окремих заходів і має бути інтегрованою в загальну корпоративну стратегію, базуватися на багатовимірних моделях благополуччя та враховувати вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, зокрема воєнний стан, цифровізацію, економічну нестабільність та особливості галузі. Узагальнено методичні підходи до оцінювання ефективності такої стратегії, які передбачають поєднання кількісних та якісних методів з обов'язковим розрахунком ROI.

У другому розділі проведено комплексний аналіз існуючої well-being стратегії ТОВ "Київські енергетичні послуги". Виявлено, що компанія, будучи частиною холдингу ДТЕК, реалізує значну кількість ініціатив, спрямованих на різні компоненти благополуччя: психологічну підтримку ("YASNO Турбота"), професійний розвиток, корпоративну культуру вдячності ("Дякую тобі"), соціальну активність та фізичну активність. Разом з тим, стратегія має фрагментарний характер, відсутня її формалізація та чітка система KPI.

Оцінювання ефективності показало позитивну динаміку ключових HR-показників у 2023–2025 роках: зниження коефіцієнта плинності з 0,15 до 0,10,

абсентеїзму – з 0,06 до 0,04, зростання залученості з 0,60 до 0,70 та зменшення вигорання з 0,40 до 0,30. Однак результати опитування працівників контакт-центру виявили системні проблеми: високе психоемоційне виснаження, недостатність часу для відновлення між дзвінками, низький рівень фактичного використання програми психологічної підтримки (лише 33 %), фізичний дискомфорт на робочих місцях та обмеженість гнучкості графіка. SWOT-аналіз підтвердив сильні сторони корпоративної культури, але виявив критичні слабкості у системності та проактивності підтримки.

У третьому розділі розроблено програму заходів щодо вдосконалення well-being стратегії, яка передбачає:

- формування єдиної формалізованої well-being стратегії з чіткими KPI;
- впровадження гібридного графіка роботи для 40 % працівників контакт-центру;
- запровадження регулярних групових сесій "Check-in" та щоквартального скринінгу вигорання;
- регламентацію відновлювальних пауз;
- гейміфікацію програми визнання "Дякую тобі".

Загальний орієнтовний бюджет першого року впровадження становить 600 тис. грн, з подальшим щорічним утриманням на рівні 285 тис. грн. Проведене оцінювання ефективності запропонованих заходів дозволяє прогнозувати суттєве покращення показників: зниження коефіцієнта вигорання до 0,13, зростання використання психологічної підтримки до 71 %, підвищення eNPS до 0,80, зменшення плинності у контакт-центрі на 6 % та абсентеїзму на 3,7 днів на особу. Очікуваний економічний ефект від зниження плинності та абсентеїзму перевищує 650 тис. грн на рік, що підтверджує високу інвестиційну привабливість заходів.

Таким чином, у роботі досягнуто поставленої мети та виконано всі завдання. Практична значущість результатів дослідження підтверджується розробленими конкретними рекомендаціями, які можуть бути впроваджені в діяльність ТОВ "Київські енергетичні послуги" та використані іншими підприємствами сфери послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Василик А. В., Смалійчук Г. В., Лужко Ю. О. Well-Being працівників в організації: сутність, складові та завдання менеджменту персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. Т. 11, № 526. С. 419–424. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-419-424> (дата звернення: 29.10.2025).
2. Вартанова О. В., Маляренко І. С. Місце і роль wellbeing в корпоративній стратегії управління. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 71. С.200-206. URL: <https://doi.org/10.32782/infrastructure71-35> (дата звернення: 30.11.2025).
3. Варіс І., Кравчук О., Зайцева П. Комплексна стратегія well-being для компаній: Інноваційні підходи та тренди. *Галицький вісник*. 2024. Т. 89, № 4. С. 99–111. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.04.099 (дата звернення: 27.10.2025).
4. Juchnowicz M., Kinowska H. Employee Well-Being and Digital Work during the COVID-19 Pandemic. *Information*. 2021. Vol. 12, no. 8. P. 1-13. URL: <https://doi.org/10.3390/info12080293> (date of access: 30.11.2025).
5. De Neve J.-E., Kaats M., Ward G. Workplace wellbeing and firm performance. *Academy of management proceedings*. 2024. Vol. 2024, no. 1. P.1–43. URL: <https://doi.org/10.5465/amproc.2024.19589abstract> (date of access: 20.11.2025).
6. Kaluza A. J. et al. Leadership behaviour and leader self-reported well-being: a review, integration and meta-analytic examination. *Work & stress*. 2019. Vol. 34, Iss. 1. P. 34–56. URL: <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1617369> (date of access: 29.11.2025).
7. Negi S. et al. Twenty-five years of research on employee well-being: a systematic literature review and future research agenda. *International journal of organizational analysis*. 2025. P. 1–49. URL: <https://doi.org/10.1108/ijoa-02-2025-5271> (date of access: 18.03.2026).
8. Ashfan M. A. et al. Research trends, theoretical foundations and key determinants of employee well-being: a systematic and bibliometric review (2005–2025). *Cogent*

- business & management*. 2026. Vol. 13, no. 1. P. 1-31. URL: <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2612411> (date of access: 18.03.2026).
9. Mihalache M., Mihalache O. R. How workplace support for the COVID-19 pandemic and personality traits affect changes in employees' affective commitment to the organization and job-related well-being. *Human resource management*. 2021. Vol. 61, no. 3, P. 295-314. URL: <https://doi.org/10.1002/hrm.22082> (date of access: 18.03.2026).
10. Fleming W. J. Employee well-being outcomes from individual-level mental health interventions: Cross-sectional evidence from the United Kingdom. *Industrial relations journal*. 2024. Vol. 55, no. 2, P.162-182. URL: <https://doi.org/10.1111/irj.12418> (date of access: 18.03.2026).
11. Vorma E., Kamola L., Caune J. Factors affecting well-being of employee: an empirical study of manufacturing companies. 28th world multi-conference on systemics, cybernetics and informatics, Orlando, Florida, United States, 10–13 September 2024. Winter Garden, Florida, United States, 2024. P. 177–184. URL: <https://doi.org/10.54808/wmsci2024.01.177> (date of access: 20.03.2026).
12. Bhoir M., Sinha V. Employee well-being human resource practices: a systematic literature review and directions for future research. *Future business journal*. 2024. Vol. 10, no. 95. P.1-18. URL: <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00382-w> (date of access: 20.03.2026).
13. Kori A. Employee well-being: an emerging strategy for human capital management. *International journal for multidisciplinary research*. 2024. Vol. 6, no. 4. P. 1-7. URL: <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i04.26642> (date of access: 20.03.2026).
14. Elufioye O. A. et al. Reviewing employee well-being and mental health initiatives in contemporary HR Practices. *International journal of science and research archive*. 2024. Vol. 11, no. 1. P. 828–840. URL: <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.11.1.0153> (date of access: 20.03.2026).
15. Employee Wellbeing Strategy: A Practical Guide. *Gallup.com*. URL: <https://www.gallup.com/workplace/404105/importance-of-employee-wellbeing.aspx> (date of access: 05.03.2026).

16. Mishra H., Venkatesan M. Psychological well-being of employees, its precedents and outcomes: a literature review and proposed framework. *Management and labour studies*. 2022. Vol. 48. Iss. 1. P. 7-41 URL: <https://doi.org/10.1177/0258042x221117960> (date of access: 05.03.2026).
17. Donaldson S. I., van Zyl L. E., Donaldson S. I. PERMA+4: a framework for work-related wellbeing, performance and positive organizational psychology 2.0. *Frontiers in psychology*. 2022. Vol. 12. P.1-13. URL: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.817244> (date of access: 05.03.2026).
18. Deloitte Deutschland. URL: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/ua/uk/docs/about/2024/Survey-on-well-being-at-work.pdf> (дата звернення: 20.11.2025).
19. Dwidienawati D. et al. Internal and external factors influencing Gen Z wellbeing. *BMC public health*. 2025. Vol. 25, no. 1. P. 1-16. URL: <https://doi.org/10.1186/s12889-025-22124-5> (date of access: 27.11.2025).
20. Workplace wellbeing = increased productivity, says new study - Empower Up. *Empower Up*. URL: <https://empower-up.com/2025/07/workplace-wellbeing-increased-productivity-says-new-study/> (date of access: 27.10.2025).
21. Bishen S., Pérez L. Thriving workplaces: how employers can improve productivity and change lives. *World Economic Forum*. URL: https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/mckinsey%20health%20institute/our%20insights/thriving%20workplaces%20how%20employers%20can%20improve%20productivity%20and%20change%20lives/thriving-workplaces-how-employers-can-improve-productivity-and-change-lives_final.pdf (date of access: 18.03.2026).
22. 22 telling employee wellness statistics [2023]: how many companies have wellness programs. *Zippia*. URL: <https://www.zippia.com/advice/employee-wellness-statistics/> (date of access: 28.10.2025).
23. Клименко О. Соціальні чинники виникнення стресових станів у працівників приватних підприємств України в умовах війни. *Sociological studios*. 2024. № 2(25). С. 24–33. URL: <https://doi.org/10.29038/2306-3971-2024-02-41-41> (дата звернення: 28.11.2025).

24. Demerouti E., Bakker A. B. Job demands-resources theory in times of crises: new propositions. *Organizational psychology review*. 2022. Vol. 13, Iss. 3, P. 209-236. URL: <https://doi.org/10.1177/20413866221135022> (date of access: 18.03.2026).
25. Cha J., Yu J., Ryu J., Cha E. D., Hwang H. Inverse Behavioral Optimization of QALY-Based Incentive Systems: Quantifying the System Impact of Adaptive Health Programs [Electronic resource]. 2025. P.1-29. URL: <https://arxiv.org/abs/2510.22518> (date of access:18.03.2026).
26. Dumitriu S. et al. The role of the workplace environment in shaping employees' well-being. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, no. 6. P. 1-27 URL: <https://doi.org/10.3390/su17062613> (date of access: 18.03.2026).
27. Сновидович І. Г. Інклюзивність та управлінські компетенції як стратегічна перевага в управлінні персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2025. Т. 93, № 2. С. 160–171. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.02.160 (дата звернення: 18.03.2026).
28. Wei H., Chen C. How does corporate image attract job seekers – an empirical study of moderated mediation of employer image in macao food & beverage industry. *Journal of human resource management*. 2024. Vol. 12, no. 2. P. 48–61. URL: <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20241202.14> (date of access: 19.03.2026).
29. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 19.03.2026).
30. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-IX#Text> (дата звернення: 19.03.2026).
31. Психічне здоров'я як складова гідної праці: у Києві відбувся круглий стіл. Профспілка працівників освіти і науки України. URL: <https://pon.org.ua/novyny/12595-psykhichne-zdorovia-iak-skladova-gidnoi-praci-u-kyievi-vidbuvsia-kruglyi-stil.html> (дата звернення: 19.03.2026).
32. Глобальні витрати на охорону здоров'я у 2023 році зростуть на 10%. Дослідження WTW. *FORINSURER журнал про страхування, перестрахування та InsurTech*. URL: <https://forinsurer.com/news/22/10/26/41916> (дата звернення: 19.03.2026).

33. Добробут у компанії та дефіцит кадрів: work.ua презентував результати дослідження. *Work.ua – сервіс пошуку роботи №1 в Україні*. URL: https://www.work.ua/ru/news/ukraine/2667/?utm_source (дата звернення: 19.03.2026).
34. Abubakar S. Sulaiman, Idibia Lawrence Onah. Employee well-being, remote work, and productivity in hybrid work models. *Journal of business development and management research*. 2025. Vol. 10, no. 7. P. 201-209. URL: <https://doi.org/10.70382/ajbdmr.v10i7.055> (date of access: 19.03.2026).
35. Панасюк О., Кравчук О. Вплив цифровізації на стратегічне управління персоналом: Глобальний та національний контекст. *Social and labour relations: theory and practice*. 2025. Т. 15, № 1. С. 30–44. URL: [https://doi.org/10.21511/slntp.15\(1\).2025.03](https://doi.org/10.21511/slntp.15(1).2025.03) (date of access: 20.03.2026).
36. Kowalski T. H. P., Loretto W. Well-being and HRM in the changing workplace. *The international journal of human resource management*. 2017. Vol. 28, no. 16. P. 2229–2255. URL: <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1345205> (date of access: 30.11.2025).
37. Колот А. М. "Праця 5.0": теоретико-прикладний концепт формування новітньої платформи соціально-трудового розвитку : препринт. Київ : КНЕУ, 2025. 84 с.
38. Дюгованець О., Кулініч Т., Попович О. ESG-менеджмент як драйвер сталої трансформації підприємств та організацій. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-103> (date of access: 01.12.2025).
39. Ровенська В. В. Провідна роль керівників організацій в успішному впровадженні "well-being" – програм в Україні. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 2 (11). С. 94–99. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-15> (дата звернення: 01.12.2025).
40. 2023 employee wellness industry trends report. *Wellable. All-In-One Employee Wellness, Rewards, & Recognition*. URL: <https://www.wellable.co/resources/employee-wellness-industry-trends-reports/2023/> (date of access: 27.11.2025).
41. Варіс І., Кравчук О., Коновалова В. Оцінювання ефективності HR бізнес-процесів. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 82, № 3. С. 165–179. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.165 (date of access: 20.11.2025).

42. Чернушкіна О. О., Зелена М. І., Баксалова О. М., Петричак В. В. Сучасні підходи до формування HR-стратегії компанії. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: економічні науки*. 2023. № 68. С. 85–101. URL: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.68.2023.284580> (дата звернення: 20.03.2026).
43. Як виміряти та підвищити залученість персоналу: Gallup Q12 [+Список питань]. *HURMA*. URL: <https://hurma.work/blog/zaluchenist-personalu-gallup-q12-spisok-pitan/> (дата звернення: 26.11.2025).
44. Van Katwyk P. T. et al. Using the job-related affective well-being scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors. *Journal of occupational health psychology*. 2000. Vol. 5, no. 2. P. 219–230. URL: <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.219> (date of access: 29.11.2025).
45. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Данилевич Н. С., Цьопа А. Р. Якість трудового життя: аналіз, оцінювання, перспективи. *Бізнес Інформ*. 2022. Т. 2, №. 529. С. 126–131. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-2-126-131> (дата звернення: 29.11.2025).
46. Technology-Enhanced employee well-being programs in the digital age. *iResearchNet*. URL: <https://psychology.iresearchnet.com/articles/technology-enhanced-employee-well-being-programs-in-the-digital-age/> (date of access: 19.11.2025).
47. Budhwar P. et al. Artificial intelligence – challenges and opportunities for international HRM: a review and research agenda. *The international journal of human resource management*. 2022. Vol. 33, no. 6. P. 1065–1097. URL: <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2035161> (date of access: 02.12.2025).
48. Workplace Wellness: Assessing Organizational Return on Investment. *University of New Hampshire Scholars Repository*. URL: https://scholars.unh.edu/ms_leadership/131 (date of access: 02.12.2025)
49. Лопушняк Г., Поплавська О. Проєктування регламентів організації трудової діяльності на засадах well-being. *Актуальність проблеми економіки*. 2022. №10-11 (256-257). С. 86-95. URL: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2022-1-256-257-86-95> (дата звернення: 10.04.2026).

50. HR business partner: середня зарплата в Україні. *Work.ua – сервіс пошуку роботи №1 в Україні*. URL: <https://www.work.ua/salary-hr+business+partner/>
51. Купити AVG secure VPN ліцензію в києві та Україні | fortsoft.com.ua. *FORT SOFT*. URL: <https://www.fortsoft.com.ua/ua/catalog/zashchita-informatsii/avg-secure-vpn.html>
52. Тариф business connect ціна: 220 грн/30 днів – vodafone Україна. *Vodafone для бізнесу*. URL: <https://business.vodafone.ua/taryfy/red-business/business-connect-2new>
53. Інженер-програміст: середня зарплата в Україні. *Work.ua – сервіс пошуку роботи №1 в Україні*. URL: <https://www.work.ua/salary-інженер-програміст/>

ДОДАТКИ

Додаток 1

Опитування рівня задоволеності працівників.

Це опитування проводиться для співробітників контакт-центру YASNO. Його мета - краще зрозуміти ваш емоційний стан, умови роботи, потреби у підтримці та загальний рівень задоволеності роботою в поточних умовах.

Ваші відповіді повністю анонімні. Заповнення анкети займе у вас 5–7 хвилин.

Чесні відгуки допоможуть нам виявити, що саме потрібно покращити, щоб забезпечити гідні умови праці, систему підтримки та добробут кожного члена нашої команди.

1. Як на вас найбільше вплинула війна останнім часом?

- ✓ Погіршення психоемоційного стану
- ✓ Близькі родичі у складі ЗСУ
- ✓ Частина сім'ї евакуйована/на небезпечних територіях
- ✓ Постійне відчуття стресу та невизначеності

2. Наскільки ви задоволені своїм емоційним станом останні два місяці?

- ✓ Повністю задоволений(а)
- ✓ Скоріше задоволений(а)
- ✓ Наскільки задоволений, настільки й ні
- ✓ Скоріше незадоволений(а)
- ✓ Абсолютно незадоволений(а)

3. Як ви оцінюєте емоційний стан ваших колег у контакт-центрі?

- ✓ Більшість виглядають спокійними та врівноваженими
- ✓ Відчувається напруга в колективі
- ✓ Колеги часто перебувають у стресовому стані

4. Чи відчуваєте ви потребу в перерві на декілька хвилин після виснажливого клієнта? Якщо так, то чи використовуєте ви час для емоційного відновлення під час робочого дня?

5. Чи вистачає вам технічних пауз між дзвінками для швидкого відновлення емоційного балансу?

- ✓ Так, цілком достатньо
- ✓ Пауз вистачає лише на технічні потреби, але не на емоційне відновлення
- ✓ Зовсім не вистачає, працюю в режимі "нон-стоп"

6. Наскільки для вас важливо мати гібридний графік роботи?

- ✓ Надзвичайно важливо
- ✓ Важливо, але можу працювати в офісі
- ✓ Не важливо

7. Чи вистачає вам гнучкості графіку та додаткових днів відпустки для повного відновлення?

- ✓ Так, цілком
- ✓ Іноді відчуваю потребу в більшому відпочинку
- ✓ Ні, відчуваю постійне виснаження

8. Чи відчуваєте ви підтримку супервайзера/керівника саме у важких психологічних ситуаціях з клієнтами?

- ✓ Так, завжди отримую підтримку та пораду
- ✓ Підтримка є лише у технічних питаннях
- ✓ Відчуваю тиск щодо метрик, а не підтримку стану

9. Яка тривалість "відпустки від гарнітури" (перехід на інший тип завдань) була б для вас оптимальною для попередження вигорання?

- ✓ 1-2 години на день
- ✓ Один повний робочий день на тиждень (back-office завдання)
- ✓ Мені достатньо стандартних перерв

10. Що з переліченого допоможе зробити вашу роботу в контакт-центрі більш ефективною?

- ✓ Можливість працювати віддалено
- ✓ Гнучкий графік
- ✓ Психологічна підтримка
- ✓ Можливість навчання
- ✓ Інше _____ (поле для вводу)

11. Наскільки ви задоволені стабільністю виплат заробітної плати як фактором вашого спокою?

- ✓ Повністю задоволений(а)
- ✓ Частково задоволений(а)
- ✓ Це єдине, що тримає мене в тонусі

12. Чи зацікавлені ви у персональних консультаціях від професійних психологів?

- ✓ Дуже хочу
- ✓ Не проти
- ✓ Скоріш ні, чим так

13. Як ви оцінюєте зручність свого робочого місця (крісло, гарнітура, рівень шуму) для підтримки фізичного здоров'я?

- ✓ Повністю задоволений(а)

- ✓ Задоволений(а), але є зауваження до обладнання
- ✓ Незадоволений(а), це впливає на моє самопочуття

14. Чи користуєтесь ви допомогою від YASNO Турбота

- ✓ Так, користуюсь
- ✓ Знаю про проект, але не користувався
- ✓ Не знав, що в нас таке є

15. Як ви оцінюєте проект "Дякую тобі" для підтримки командного духу?

- ✓ Це надихає працювати краще
- ✓ Приємне доповнення
- ✓ Не звертаю уваги

16. Яких конкретних навичок (наприклад, стресостійкість, робота з конфліктними клієнтами) вам зараз бракує?

17. Чи готові ви брати участь у волонтерських заходах?

- ✓ Так, вже брав участь
- ✓ Так, але поки не брав участі
- ✓ Можливо іноді
- ✓ Ні

18. Наскільки ви готові рекомендувати YASNO як роботодавця за шкалою 0-10?

19. Чи відчуваєте ви, що компанія піклується про ваш добробут у ці непрості часи?

- ✓ Так, повною мірою
- ✓ Частково, можна робити більше
- ✓ Не відчуваю турботи

20. Який із наступних напрямків добробуту є для вас найбільш пріоритетним?

- ✓ Психологічна допомога (терапія).
- ✓ Фізичне здоров'я (страхування, спорт).
- ✓ Фінансовий добробут (компенсації, навчання фінансовій грамотності).
- ✓ Професійний розвиток та коучинг.

Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

Well-being стратегія організації у роботі з персоналом

Автор

Кожара

Науковий керівник / Експерт

Вонберг

ІД документу

333845866

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
KNEU

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ЗВІТ

Дата звіту

5/13/2026

Дата редагування

Обсяг знайдених подібностей

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



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

11989

Кількість слів



КЦ

94343

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		3
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		7

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз		Колір тексту
#	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://elartu.tntu.edu.ua/hitstream/lih/46458/2/GF.I_2024v89n4_Varis_I-	27 (0 23 %)

Вонберг Т.В.

к.е.н., доцент

Кожара В. М.

здобувач освіти

Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана (Україна)

ASSESSMENT CENTER ЯК СУЧАСНА ТЕХНОЛОГІЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

В умовах цифровізації та автоматизації традиційні механізми оцінювання персоналу зазнають суттєвих трансформацій та модернізацій. З'являються нові, актуальні підходи, інструменти та методи, які дозволяють дослідити процес оцінювання персоналу компанії. Так, наприклад, для оцінювання роботи працівників з метою визначення результативності діяльності компанії все частіше почали використовувати системи, що ґрунтуються на методах управління за цілями (МВО), ключових показників ефективності (KPI), OKR і які дозволяють підвищити рівень залученості персоналу [1]. В той же час провести комплексне оцінювання персоналу дозволяє технологія Assessment Center або ж центр оцінки. Ця технологія фокусується на визначенні реальних якостей працівників, їх психологічних і професійних особливостей, а також виявлення потенційних можливостей фахівців, і заснована на використанні обраних взаємодоповнюючих методик [2].

Зародження цієї технології прив'язують до часів Другої світової війни, де вона використовувалася для відбору офіцерів та розвідників. Очевидно, з часом технологія зазнала модифікацій і почала використовуватись в різноманітних компаніях для оцінювання працівників.

Assessment Center практики називають ще й інструментом симуляції близької до реальності ситуації тривалістю 2–3 дні [3]. Означену технологію оцінювання широко використовують під час професійного добору для пошуку найкращих кандидатів при прийомі на роботу, здійснюючи оцінювання відповідності працівника вакантній посаді. Зайняла технологія Assessment Center своє місце й в процесі формування кадрового резерву та роботи з талантами компанії. Зазвичай власне процес оцінювання проводять залучені експерти, які є дотичними до компанії, проте не є упередженими і можуть відносно об'єктивно оцінювати кандидатів або працівників. Після оцінювання вони дають працівникам можливість дізнатись результати та обговорити можливості подальшого кар'єрного зростання.

Не позбавлена ця технологія, на жаль, і недоліків, до яких можна сміливо віднести потребу у залученні висококваліфікованих фахівців для проведення процесу оцінювання, певну складність у процесі дослідження взаємозв'язків між наявними у працівника компетентностями та успішністю виконання обов'язків на майбутній посаді [4].

Важливо підкреслити, що для проведення оцінювання потрібно визначити точні критерії, що зазвичай закріплені в посадових інструкціях та вимогах до

працівника, а також компетенції, якими повинен володіти працівник. За допомогою обраних критеріїв та компетенцій HR-менеджер точно може визначити, які саме інструменти в проведенні центрів оцінювання потрібно підібрати. Зокрема, це можуть бути кейси, ділові ігри, технічні завдання, завдання на командну роботу, групові дискусії. Здебільшого під час оцінювання з використанням Assessment Center використовують кілька інструментів, щоб сформувати точне та повне уявлення про кандидата.

Важливо, що сьогодні використання більшості інструментів в рамках роботи Assessment Center може бути автоматизовано повністю або частково, чим успішно користуються як українські, так і зарубіжні великі компанії. Разом із тим невеликі організації або організації з обмеженим бюджетом просто не в змозі дозволити собі час і ресурси, необхідні для розробки вправ, навчання оцінювачів і організації логістики, необхідної для впровадження Assessment Center. Це може призвести до того, що центри оцінювання будуть зарезервовані для більш керівних посад і зменшити їх застосовність для посад нижчого рівня управління.

Сьогодні, для полегшення проведення оцінювання використовують різні платформи, такі як "AON Assessment Solutions", "SHL", "Talogy", які вже мають розроблені ситуації, завдання та навчених експертів, які проведуть інтерв'ю. Такі платформи мають систему, яка буде збирати та оброблювати результати, що значно полегшує роботу експертів.

На нашу думку, дуже корисною є гейміфікація вправ та кейсів в рамках проведення Assessment Center, оскільки означене надає більший результат та ефект залученості в завдання через відчуття реальності вправи. Гейміфікація в оцінюванні надає можливість працівникам менше напружуватись та діяти природньо, тобто так, як би вони діяли в подібній, але вже реальній ситуації, що суттєво відгукується на результатах. Отже, Assessment Center є найбільш достовірною технологією оцінювання, оскільки більше орієнтована на практичні навички оцінюваного та його можливості розвитку. А процеси автоматизації та цифровізації лише сприяє поліпшенню цієї технології та відкривають можливості її використання компаніями з меншим бюджетом.

Список використаних джерел:

1. Оцінювання персоналу компанії в контексті нової соціоекономічної реальності: реалізація системи OKR / Т.Вонберг та ін. *Бізнес Інформ*. 2022. №1. С. 423–431. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-423-431>
2. Орел М. Бачення роботодавців щодо актуалізації та оцінки компетенцій кандидатів в умовах COVID-19. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2022. № 1. С. 37–44. URL: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-1\(61\)-6](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-1(61)-6)
3. Шелестова О., Харченко В., Цюра О. Проблема профдобору кадрів до бухгалтерської діяльності. *Scientific Bulletin of Kherson State University Series Psychological Sciences*. 2025. № 1. С. 44–55. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2312-3206/2025-1-6>
4. Сисолятин Д. Аналіз існуючих підходів до оцінювання персоналу. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень НУОУ імені*



УДК 323.21

РОЗВИТОК ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ

Світлана Рудакова; Людмила Щетініна;
Наталія Данилевич; Вероніка Кожара

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
Київ, Україна

Резюме. Досліджено значення громадських організацій в умовах війни в Україні, які продемонстрували свою готовність до відновлення країни, спроможність залучення до процесу населення країни. Визначено загальні засади посилення громадськими організаціями згуртованості українців. Зазначено, що розвиток громадських організацій в Україні залежить від політичної ситуації, економічного стану країни, громадської активності, законодавчої бази. Обґрунтовано, що залучення громадянського суспільства до проектування та впровадження трансформаційних реформ має перевірену історію успіху в Україні. Зокрема в умовах війни громадські організації активно залучені до підтримання населення, постраждалого від війни, включаючи дітей, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та біженців. Зазначено, що в Україні існує значна кількість громадських організацій, що діють у різних напрямках, включаючи громадянські права, гендерну рівність, екологію, соціальний розвиток, культуру, освіту та багато інших. Встановлено, що громадські організації, виступаючи посередниками між українським урядом та міжнародними донорами, є суб'єктом, який забезпечує ефективне використання міжнародної допомоги. Проаналізовано динаміку кількості зареєстрованих громадських організацій в Україні. Визначено, що їх кількість протягом 2014–2023 рр. збільшується. Громадські організації активно залучаються до реформування державних інституцій, сприяють боротьбі з корупцією, здійснюють моніторинг діяльності органів влади та беруть участь у прийнятті рішень на різних рівнях. Підтверджено існування проблем розвитку громадських організацій. По-перше, відсутність стабільності у фінансовому забезпеченні їх діяльності ускладнює планування довготермінових проектів та забезпечення стабільної роботи. По-друге, діяльності громадських організацій заважають ускладнені адміністративні процедури та бюрократія. По-третє, у зв'язку з виїздом за кордон або набуттям статусу внутрішньо переміщеної особи вже існуючими членами громадських організацій ускладняється їх подальша участь у роботі та виникає потреба у навчанні нових членів громадської організації. По-четверте, недостатній досвід отримання міжнародної допомоги (наприклад, грантів) та налагодження співпраці з бізнесами. Зазначено, що роботу громадських організацій можна покращити завдяки використанню інноваційних технологій та цифрових інструментів. Визначено переваги та недоліки цифровізації діяльності громадських організацій. Зроблено висновок, що діяльність громадських організацій є передумовою суспільного благополуччя, а цифровізація їх діяльності сприятиме розвитку, інтеграції до європейського та міжнародного простору.

Ключові слова: громадські організації, цифровізація, неурядові організації, громадянське суспільство.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.05.158

Отримано 21.05.2024

UDC 323.21

DEVELOPMENT AND DIGITALIZATION OF PUBLIC ORGANIZATIONS IN UKRAINE

Svetlana Rudakova; Lyudmila Shchetinina;
Nataliia Danylevych; Veronika Kozhara

Vadym Hetman Kyiv National University of Economics, Kyiv, Ukraine

Summary. The article examines the importance of public organizations in the conditions of the war in Ukraine, which demonstrated their readiness to restore the country, the ability to involve the country's population in the process. The general principles of strengthening the unity of Ukrainians by public organizations have been

158 Corresponding author: Svetlana Rudakova; e-mail: svetlana.rudakova.home@gmail.com

посередниками між українським урядом та міжнародними донорами, допомагаючи забезпечити ефективне використання зовнішньої допомоги. Під час відновлення після конфлікту, це може включати контроль за розподілом гуманітарної допомоги та відновлювальних ресурсів з метою мінімізації корупції та зловживань.

В Україні існує значна кількість громадських організацій, що діють у різних напрямках, включаючи громадянські права, гендерну рівність, екологію, соціальний розвиток, культуру, освіту та багато інших. Деякі організації займаються лобіюванням інтересів своїх членів, інші спрямовані на надання соціальних послуг або реалізацію проектів для покращення життя населення.

За останні роки спостерігається зростання кількості зареєстрованих громадських організацій в Україні. Багато з них активно залучаються до реформування державних інституцій, сприяють боротьбі з корупцією, здійснюють моніторинг діяльності органів влади та беруть участь у прийнятті рішень на різних рівнях. Збільшується кількість громадських організацій соціального спрямування, які надають соціальні послуги внутрішньо переміщеним особам, учасникам бойових дій та людям, які належать до вразливих груп населення і перебувають у складних життєвих обставинах.

Повномасштабне вторгнення збільшило кількість зареєстрованих громадських організацій (рис. 1). Дуже показовим є те, що навіть у такій стресовій ситуації суспільство мобілізується для допомоги іншим.

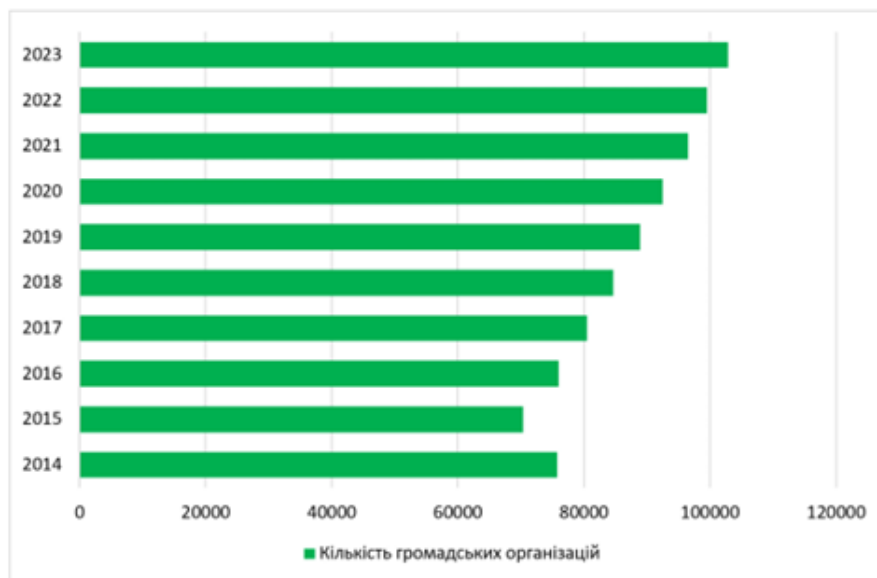


Рисунок 1. Кількість громадських організацій в Україні

Джерело: складено за даними [3].

У 2022 році зареєстровано 3013 громадських організацій, що є високим показником в умовах повномасштабного вторгнення. Протягом 2023 року їх кількість зросла на 291 зареєстровану громадську організацію, що вказує на тенденцію відновлення активної роботи громадських організацій.

Водночас, існують деякі проблеми, які ставлять під загрозу розвиток громадських організацій в Україні. Одна з них – недостатня фінансова стабільність. Багато громадських організацій залежать від зовнішньої фінансової підтримки і надання цих коштів може бути непередбачуваним. Це обмежує їх здатність планувати довготермінові

проекти та забезпечити стабільну роботу. Через нестабільну ситуацію в країні бізнеси та міжнародні компанії не надають належну фінансову підтримку громадським організаціям, які перебувають у постійному пошуку фінансування, щоб забезпечити стабільність власної діяльності. Наступна проблема пов'язана зі складними адміністративними процедурами та бюрократією, що значно уповільнює діяльність громадських організацій та вимагає значних зусиль і ресурсів. Оскільки в новостворених громадських організаціях учасники ще не мають достатньо досвіду із забезпечення стабільної роботи, їм важко здобути міжнародну допомогу (наприклад, гранти) або ж налагодити співпрацю з бізнесами. У зв'язку з виїздом за кордон або набуттям статусу внутрішньо переміщеної особи вже існуючими членами громадських організацій ускладняється їх подальша участь у роботі та виникає потреба у навчанні нових членів громадської організації. Навчання передусім має стосуватися написання проєктів та побудови зв'язків з громадськістю, бізнесом та міжнародною підтримкою. Члени громадських організацій перебувають у стані постійного стресу, що не може не відобразитися на їх діяльності. Тому громадські організації повинні забезпечувати психологічну підтримку своїх працівників.

В дослідженні 4Service™ у межах проєкту «Фенікс» йдеться, що 19% громадських організацій змінили напрям своєї діяльності [4]. Це ставить перед організаціями нові виклики, оскільки вони мають переорієнтуватися на нову діяльність та продовжити функціонувати. Більшість громадських організацій почали займатись актуальними у наш час питаннями.

Важливо зазначити, що розподіл фінансових ресурсів між громадськими організаціями та доступ до них не завжди є рівним. Деякі громадські організації, особливо у великих містах, можуть мати більші можливості для отримання фінансування порівняно з організаціями з регіонів.

Однак, не дивлячись на ці проблеми, громадські організації в Україні продовжують активно діяти і впливати на суспільний розвиток. Їх зусилля спрямовані на захист прав та інтересів громадян, створення платформ для громадського діалогу, підтримку соціальних ініціатив та розвиток громадського сектора в цілому.

Останнім часом також спостерігається зростання зацікавленості громадських організацій у використанні інноваційних технологій та цифрових інструментів для підвищення ефективності своєї роботи. Цифрові інструменти в громадах, включаючи соціальні мережі, можуть бути корисними для забезпечення залученості громадян, підвищення свідомості у важливих питаннях та сприянні взаємодії з органами влади. До переваг цифровізації діяльності громадських організацій можна віднести:

- ✓ Звернення уваги до діяльності громадських організацій. Цифрові інструменти, такі, як онлайн-петиції, платформи для громадських обговорень і опитувань дозволяють громадянам активно брати участь у прийнятті рішень, висловлювати свої думки та ідеї. Цифрові інструменти можуть допомогти залучити більше людей до участі у процесах місцевої демократії. Легкість доступу до інформації та зручність взаємодії за допомогою мобільних пристроїв можуть збільшити активність громадян. Цифрові інструменти дозволяють громадам об'єднати свої зусилля та ресурси для вирішення проблем, збільшуючи ефективність їхньої діяльності.

- ✓ Доступність участі в діяльності громадських організацій. Завдяки цифровим інструментам громадяни можуть дистанційно брати участь у заходах, обговореннях та голосуваннях, що забезпечує ширше охоплення громадою. Електронні опитування та платформи для збору відгуків дозволяють отримати швидкий і зручний доступ до думок громадян з питань, що стосуються їх життя.

- ✓ Транспарентність громадських активностей. Застосування цифрових інструментів дозволяє забезпечити більшу прозорість процесу прийняття рішень,

результати обговорень і голосувань можуть бути оприлюднені публічно. Інтернет-технології дозволяють громадам відстежувати діяльність влади, отримувати інформацію про прийняті рішення та розкрити факти корупції.

✓ Імплементування інновацій. Цифрові інструменти можуть стимулювати розвиток нових ініціатив і технологій для поліпшення місцевого середовища та послуг.

Однак, разом з перевагами, існують і недоліки, які також варто враховувати:

✓ Цифровий розрив. Не всі громадяни мають доступ до Інтернету або не володіють достатніми технічними навичками, щоб активно користуватися цифровими інструментами, що може призвести до ексклюзії певних груп населення.

✓ Загроза кібербезпеці діяльності громадських організацій. Цифрові платформи піддаються ризику кібератак та зламів, що може підірвати довіру громадян і спричинити втрату конфіденційної інформації.

✓ Вразливість громадських організацій до маніпуляцій. Соціальні мережі можуть стати засобом поширення фейкових новин та дезінформації, що може спотворити діалог та прийняття об'єктивних рішень.

✓ Загроза приватності. Використання цифрових інструментів може винести проблеми з приватністю даних та їх зловживання.

Використання цифрових інструментів у діяльності громадських організацій передбачає посилення виявлених переваг та усунення недоліків.

Уряд України також прагне створити сприятливе середовище для розвитку громадських організацій шляхом прийняття законодавчих актів, спрямованих на спрощення процедур реєстрації та фінансового звітування, надання фінансової підтримки та створення діалогових платформ для співпраці з громадським сектором.

Розвиток громадських організацій в Україні є поступовим процесом зі своїми викликами й досягненнями. Вони відіграють важливу роль у формуванні громадської свідомості, захисті прав громадян і сприянні соціальному розвитку. Продовження підтримки і створення сприятливих умов для їх діяльності може сприяти зміцненню демократичного суспільства й сталому розвитку України.

Висновки. Кожна з громадських організацій має свій унікальний вплив та внесок у процеси суспільного збагачення, відновлення справедливості та забезпечення соціальної стабільності в Україні. Цифровізація громадських організацій сприяє відкритості, підзвітності та активізації громадської участі в суспільних процесах, що є необхідним для демократичної держави, її європейської інтеграції й сталого розвитку.

Громадські організації України мають потенціал відновлення території, розвитку економіки, зміцнення соціальної згуртованості для забезпечення гідного місця країни у глобальному просторі.

Conclusions. Each of the public organizations has its own unique influence and contribution to the processes of social enrichment, restoration of justice and ensuring social stability in Ukraine. Digitization of public organizations promotes openness, accountability and activation of public participation in public processes, which is necessary for a democratic state, its European integration and sustainable development.

Public organizations of Ukraine have the potential to restore the territory, develop the economy, and strengthen social cohesion to ensure the country's worthy place in the global space.

Список використаних джерел

1. Рудакова С., Данилевич Н., Поплавська О., Щетініна Л., Суховерська Д. Згуртованість колективу громадської організації в умовах війни. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. 2022. № 6 (137). С. 47–54. DOI: <https://doi.org/10.32782/1995-0519.2022.6.5>
2. Danylevych N., Rudakova S., Shchetinina L., Poplavska O. Digitization of personnel management processes: reserves for using chatbots. In: II International Scientific Symposium «Intelligent Solutions» IntSol-2021, Kyiv-Uzhhorod, Ukraine, September 28–30. 2021. P. 166–176.

3. Статистична інформація. Державна служба статистики України. Офіційний сайт державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.05.2024).
4. Падалка Г., Бікла О., Білоскурський А. Потреби та проблеми організацій громадянського суспільства України в умовах війни. Київ, 2023. 68 с.
5. Центр стратегічних і міжнародних досліджень. Зміцнення демократії та боротьба з корупцією в Україні. 2023. URL: <https://www.csis.org/> (дата звернення: 15.05.2024).
6. Токар М. Громадські організації України в системі розвитку публічно-управлінських відносин.: монографія. Львівський регіональний інститут державного управління НАДУ при Президентові України. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2020. 412 с.
7. Гаврилюк К. Діяльність громадських організацій із врегулювання політичної кризи в сучасній Україні. *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України*. 2018. Випуск 3–4 (83–84). С. 376–388.

References

1. Rudakova S., Danylevych N., Poplavska O., Shchetinina L., Sukhovska D. (2022) Zghurtovanist kolektyvu hromadskoi orhanizatsii v umovakh viiny. [The cohesion of the collective of the public organization in the conditions of war]. *Visnyk Kremenchutskoho natsionalnoho universytetu imeni Mykhaila Ostrohradskoho*, no. 6 (137), pp. 47–54. DOI: <https://doi.org/10.32782/1995-0519.2022.6.5>
2. Danylevych N., Rudakova S., Shchetinina L., Poplavska O. (2021). Digitization of personnel management processes: reserves for using chatbots. In: II International Scientific Symposium "Intelligent Solutions" IntSol-2021, Kyiv-Uzhhorod, Ukraine, September 28–30, 2021, pp. 166–176.
3. Statystychna informatsiia. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Ofitsiynyi sait derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. [State Statistics Service of Ukraine. Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 15 May 2024).
4. Padalka H., Bikla O., Biloskurskyi A. (2023). Potreby ta problemy orhanizatsii hromadianskoho suspilstva Ukrainy v umovakh viiny [Needs and problems of civil society organizations of Ukraine in war conditions]. Kyiv, 68 p.
5. Tsentr stratehichnykh i mizhnarodnykh doslidzhen. (2023). Zmitsnennia demokratii ta borotba z koruptsiieiu v Ukraini [Strengthening democracy and fighting corruption in Ukraine]. Available at: <https://www.csis.org/> (accessed 15 May 2024).
6. Tokar M. (2020). Hromads'ki orhanizatsiyyi Ukrayiny v systemi rozvytku publichno-upravlins'kykh vidnosyn [Public organizations of Ukraine in the system of development of public-management relations]: monografiya. Lvivskyy regionalnyj institut derzhavnogo upravlinnya NADU pri Prezidentovi Ukrayiny. Lviv: LRIDU NADU, 412 p. (In Ukrainian).
7. Gavrilyuk K. (2018) Diyal'nist' hromads'kykh orhanizatsiy iz vrehulyuvannya politychnoyi kryzy v suchasniy Ukrayini [Activities of non-governmental organizations to resolve the political crisis in modern Ukraine]. *Naukovi zapysky Instytutu politychnykh i etnonatsional'nykh doslidzhen' im. I. F. Kurasa NAN Ukrayiny*, vypusk 3–4 (83–84), pp. 376–388.