

**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 Юріної Вікторії Ярославівни

Науковий керівник: доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, кандидат економічних наук, доцент Василик А. В.

(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 – 2025

**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
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20____ р.

_____ 20____ р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
здобувача вищої освіти**

Юріної Вікторії Ярославівни

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи
на тему «Well-being стратегія організації у роботі з персоналом

Тему затверджено наказом ректора Університету від «__» «_____» 20__ р. №

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні основи well-being персоналу в організаціях
Розділ 2	Аналіз практики управління well-being персоналу ТОВ «ВСМК-Трейд»
Розділ 3	Розроблення well-being стратегії для ТОВ «ВСМК-Трейд»
Об'єкт дослідження:	Well-being стратегія як інструмент підвищення ефективності управління персоналом в організації (на прикладі ТОВ «ВСМК-Трейд»).
Предмет дослідження:	Теоретичні та прикладні аспекти формування та впровадження well-being стратегії в організації з метою підвищення продуктивності та задоволеності персоналу.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи	Узагальнення та розвиток теоретичних, методичних і прикладних підходів до формування стратегій та програм забезпечення well-being працівників підприємств.

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

У розділі 1

- Аналіз та узагальнення наукових підходів до визначення сутності та складових well-being персоналу;
- Дослідження ролі та значення well-being програм компаній для підвищення продуктивності працівників та ефективності організації;
- Узагальнити сучасні підходи і тренди в управлінні well-being працівників в Україні та світі.

У розділі 2

- Надати організаційно-економічну характеристика компанії ТОВ «ВСМК-Трейд»;
- Проналізувати well-being стратегію в ТОВ «ВСМК-Трейд»;
- Зробити SWOT-аналіз забезпечення Well-being працівників компанії.

У розділі 3

- Розробити програму заходів щодо удосконалення стратегії well-being працівників компанії ;
- Аналіз зисків від впровадження розроблених заходів.

**Завдання підготував
науковий керівник**

*(підпис)*Василик А.В.*(ініціали, прізвище)*

«___» «_____» 20__ р.

**Завдання одержав
здобувач**

*(підпис)*Юріна В.Я.*(ініціали, прізвище)*

«___» «_____» 20__ р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 69 сторінок, 9 таблиць, 4 рисунки, список використаних джерел з 57 найменувань та додатки.

Кваліфікаційна бакалаврська робота студентки денної форми навчання Юріної Вікторії Ярославівни на тему: «**Well-being стратегія організації у роботі з персоналом**» присвячена дослідженню теоретичних засад, сучасних підходів і практичного досвіду впровадження стратегій добробуту (well-being) працівників у вітчизняних організаціях.

У роботі розглядаються поняття та складові well-being, зокрема фізичний, ментальний, емоційний і професійний добробут персоналу. Проаналізовано наукові підходи до управління well-being, а також визначено його вплив на продуктивність праці та загальну ефективність діяльності підприємств.

Об'єктом дослідження виступає well-being стратегія як інструмент підвищення ефективності управління персоналом на прикладі компанії **ТОВ «ВСМК-Трейд»**. У другому розділі здійснено глибокий аналіз поточного стану програм добробуту в компанії, проведено SWOT-аналіз, що дозволив виявити основні сильні та слабкі сторони існуючих підходів.

У третьому розділі авторкою запропоновано програму вдосконалення стратегій підтримки well-being персоналу, яка включає гейміфікацію, цифрові технології, адаптивні підходи до віддаленої роботи та інструменти зворотного зв'язку. Оцінено потенційні переваги та ризики впровадження цих заходів в умовах динамічного розвитку бізнесу.

Практичне значення дослідження полягає у розробці конкретних рекомендацій, які можуть бути впроваджені HR-фахівцями та менеджерами з персоналу для підвищення задоволеності, залученості та продуктивності працівників.

Ключові слова: well-being, стратегія добробуту, персонал, ефективність, продуктивність, управління персоналом.

Keywords: well-being, well-being strategy, personnel, efficiency, productivity, human resource management.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»
денної форми навчання

Юріної Вікторії Ярославівни

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

1. Актуальність теми. В умовах динамічних економічних трансформацій, цифровізації та зростання конкуренції ефективне управління людським капіталом набуває стратегічного значення для успішного функціонування й розвитку організацій. Однією з найсучасніших і найбільш релевантних концепцій у цій сфері є підхід до формування well-being персоналу, який акцентує увагу на створенні гармонійного робочого середовища, підтримці емоційної рівноваги, соціального комфорту та фізичного здоров'я працівників. Інтеграція well-being стратегії у HR-політику дозволяє компаніям не лише зменшувати рівень професійного вигорання і стресу, а й суттєво підвищувати залученість, мотивацію, продуктивність та відданість працівників. Такий підхід сприяє зміцненню внутрішньої корпоративної культури, скороченню плинності кадрів і формуванню конкурентоспроможного бренду роботодавця.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: Кваліфікаційна бакалаврська робота Юріної В.Я. виконана у повній відповідності до індивідуального завдання, що свідчить про високий рівень теоретичної підготовки здобувачки. У роботі комплексно досліджено поняття well-being персоналу, його складові, сучасні підходи до управління добробутом працівників, а також класифіковано програми корпоративного добробуту в сучасних організаціях. Авторка здійснила глибокий огляд наукових джерел, обґрунтувала актуальність обраної теми та логічно структурувала дослідження, поєднавши теоретичний і прикладний рівні аналізу. При виконанні КБР автором доцільно використані сучасні методи аналізу та обробки інформації.

3. Наявність самостійних розробок автора. Кваліфікаційна робота Юріної В.Я. є самостійним завершеним дослідженням, що містить особистий внесок авторки у вирішення прикладної проблематики підвищення рівня well-being персоналу. На основі проведеного SWOT-аналізу діяльності компанії ТОВ «ВСМК-Трейд» авторка виявила низку внутрішніх

резервів для вдосконалення стратегії добробуту персоналу. У третьому розділі запропоновано низку обґрунтованих заходів щодо впровадження комплексної well-being стратегії на підприємстві, з урахуванням організаційно-економічної специфіки компанії.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: Теоретичні положення роботи Юріної В.Я. мають значну наукову та практичну цінність. Здобувачка систематизувала сучасні підходи до управління персоналом через призму добробуту та обґрунтувала важливість впровадження well-being стратегій у сучасному конкурентному середовищі. Практичні рекомендації щодо розвитку well-being програм у ТОВ «ВСМК-Трейд» є реалістичними, актуальними та здатні позитивно вплинути на рівень мотивації, продуктивності та лояльності працівників. Особливо цінним є аналіз очікуваних зисків від реалізації запропонованих заходів, що підвищує прикладну значущість дослідження.

5. Наявність недоліків: У роботі простежуються окремі недоліки оформлення. Аналіз чинної практики забезпечення well-being персоналу у компанії не є достатньо глибоким, він характеризується обмеженим фактичним наповненням і потребує розширення емпіричної бази. У роботі відсутній розрахунок соціально-економічної ефективності запропонованих заходів, що знижує їх прикладну цінність. Недостатньо обґрунтовано використання зарубіжного досвіду. Рекомендації, наведені в третьому розділі, лише частково співвіднесені з проблемами, виявленими у процесі аналітичного дослідження.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: КБР Юріної В.Я. загалом відповідає встановленим вимогам щодо змісту та оформлення дипломних робіт освітнього ступеня «бакалавр», заслуговує на позитивну оцінку і може бути рекомендована до захисту перед ЕК з оцінкою 54 бали.

Науковий керівник _____ доцент, доцент, к.е.н. _____

(посада, учене звання, науковий ступінь)

_____ Василик А.В. _____

“ ____ ” _____ 2025_ р.

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Юріної Вікторії Ярославівни

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

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення: В час стрімких змін та політично економічних коливань, у період кадрового голоду та недостатньої кількості кваліфікованого персоналу перевагу на ринку праці отримують ті роботодавці, які піклуються про добробут персоналу, що в свою чергу впливає на робочу атмосферу, якість роботи, та веде до зростання економічних показників. Тому тема обрана для дослідження Юріною В.І.с актуальною та своєчасною.

Якість проведеного дослідження: Юріна В.Я.провела на підприємстві дослідження впливу Well-being у компанії . У роботі проаналізовано заходи, які спрямовані покращення well-being персоналу. Автор систематизувала теоретичні знання та вдосконалила їх у практичному баченні. _____

Позитивні риси кваліфікаційної роботи: дана робота є пошуковою за своїм характером, творчою, оригінальною, має як наукове , так і практичне значення. Дослідження побудоване на достовірних та найбільш вдалих для вивчення даної теми джерелах та матеріалах зібраних в рамках компанії. Дане дослідження є вийняtkово актуальним у сьогоднішній час. Робота повністю відповідає зазначеній темі дослідження. Побудова і структура роботи є логічно послідовною, якісно розкриває поставлені завдання. _____

Зауваження: В роботі не вистачає розрахунків, які б змогли більш глибоко розкрити економічний ефект від запровадження методів удосконалення добробуту персоналу.

Практична значимість висновків і рекомендацій: авторка здійснивши аналіз добробуту персоналу компанії запропонувала низку можливостей для вдосконалення та оптимізації well-being стратегії, виявивши ряд внутрішніх резервів для реалізації нововведень, з урахуванням особливостей та можливостей компанії та організаційно-економічної структури. _____

Місце роботи та посада рецензента

Науковий ступінь, учене звання (за наявності)

(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую:

(посада, підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ WELL-BEING ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ	
1.1. ПОНЯТТЯ WELL-BEING ПЕРСОНАЛУ ТА ЙОГО СКЛАДОВІ	9
1.2. КЛАСИФІКАЦІЯ WELL-BEING ПРОГРАМ І ЇХ РОЛЬ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ	14
1.3. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ WELL-BEING ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ WELL-BEING ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ВСМК-Трейд»	
2.1. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «ВСМК-Трейд»	37
2.2. АНАЛІЗ WELL-BEING СТРАТЕГІЇ ПРАЦІВНИКІВ В КОМПАНІЇ ТОВ «ВСМК-Трейд»	42
2.3. SWOT-АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ WELL-BEING ПРАЦІВНИКІВ КОМПАНІЇ	46
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ WELL-BEING СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ТОВ «ВСМК-Трейд»	
3.1. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ WELL-BEING СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ТОВ «ВСМК-Трейд»	53
3.2. АНАЛІЗ ЗИСКІВ ВІД ВПРОВАДЖЕННЯ РОЗРОБЛЕНИХ ЗАХОДІВ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

У сучасних умовах швидких економічних змін та посиленої конкуренції ефективне управління персоналом стає ключовим фактором успіху будь-якої організації. Одним із найактуальніших підходів у сфері управління людськими ресурсами є концепція well-being персоналу, яка спрямована на створення сприятливого робочого середовища, підвищення рівня задоволеності працівників та забезпечення їх фізичного, емоційного та соціального добробуту.

Застосування well-being стратегії у роботі з персоналом дозволяє організаціям не лише знижувати рівень стресу серед команди професіоналів, але й підвищувати їхню мотивацію, продуктивність та лояльність. Впровадження подібних підходів сприяє покращенню корпоративної культури, зменшенню плинності кадрів та формуванню позитивного іміджу компанії на ринку праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання добробуту персоналу в організаціях привертає увагу як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Вартанова О.В. [1] пропонує системний огляд корпоративного благополуччя, висвітлюючи його фізичні, психологічні, соціальні та економічні аспекти, а також важливість балансу між роботою та особистим життям і проблеми професійного вигорання. Вплив програм добробуту на продуктивність і лояльність аналізують Злобін К., Літвін Н., Бурлакова І. [2]. Роль організаційної культури підкреслюють Войтенко О.В., Мостова І.В. [3], а проблематику вигорання розглядають Василик А.В., Столярук Х.С., Булуй А.В. [4], Такетт Т., Лемон Л.Л. [5], Девід Стак [6], Колот А., Герасименко О., Шевченко А., Бабій Ю.М. [7;8;9].

Ровенська В., Смирнова І., Рагуліна Н. [10], Лопушняк Г., Поплавська О. [11] розробляють конкретні організаційні рішення. Варіс І., Кравчук О.,

Зайцева П. [15] досліджують стратегії well-being, а Р. Печчеї, К. ван де Воорде. [20], Куделя В.І., Яковенко В.Г. [23] – управління персоналом у контексті добробуту. Асенсо С., Перкінс Р., Вілліамон А. [27] вивчають чинники, що впливають на благополуччя працівників. Робітшек К., Кейс К. [29] аналізують психологічну стійкість і управління стресом на робочому місці.

Дослідження Галлагера М.В., Лопеса С. Дж., Прічера К. Дж. [30] розкривають структуру добробуту. Схауфелі В.Б., Баккер А.Б., Ван Ренен В., Таммерс Л.Г. [37-38], Чой С. [40] фокусуються на соціальних аспектах, а Естей Ч. [47] досліджує вплив добробуту на ефективність організацій.

Актуальність дослідження well-being стратегії в управлінні персоналом зумовлена зростаючою увагою до людського капіталу як найважливішого ресурсу організації. Успішні компанії вже впроваджують комплексні програми добробуту, що включають заходи з підтримки фізичного здоров'я, ментального благополуччя, розвитку професійних навичок і гармонійного балансу між роботою та особистим життям.

Метою даної кваліфікаційної бакалаврської роботи є узагальнення та розвиток теоретичних, методичних і прикладних підходів до формування стратегій та програм забезпечення well-being працівників підприємств.

Завданнями дослідження є:

- аналіз та узагальнення наукових підходів до визначення сутності та складових well-being персоналу;
- дослідження ролі та значення well-being програм компаній для підвищення продуктивності працівників та ефективності організації;
- узагальнити сучасні підходи і тренди в управлінні well-being працівників в Україні та світі;
- надати організаційно-економічну характеристика компанії тов «всмк-трейд»;
- проаналізувати well-being стратегію в тов «всмк-трейд»;
- зробити swot-аналіз забезпечення well-being працівників компанії;
- розробити програму заходів щодо удосконалення стратегії well-being

працівників компанії ;

- аналіз зисків від впровадження розроблених заходів

Об'єктом дослідження є Well-being стратегія як інструмент підвищення ефективності управління персоналом в організації (на прикладі ТОВ «ВСМК-Трейд»).

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні аспекти формування та впровадження well-being стратегії в організації з метою підвищення продуктивності та задоволеності персоналу.

Методологічною основою дослідження є комплекс взаємодоповнюючих наукових методів, спрямованих на всебічне вивчення обраної проблематики. Теоретичний аналіз ґрунтувався на аналізі наукової літератури, систематизації та узагальненні даних щодо сутності, моделей та підходів до well-being. Емпірична частина роботи включала інтерв'ювання представника ТОВ «ВСМК-Трейд» для отримання первинної інформації, проведення SWOT-аналізу та аналізу економічних показників для оцінки ситуації на конкретному підприємстві. На основі зібраних даних здійснено емпіричне узагальнення та прогнозування потенційних результатів від впровадження удосконаленої стратегії. Таке поєднання теоретичних та практичних методів дозволило забезпечити необхідну глибину та об'єктивність дослідження, сформулювати обґрунтовані висновки та розробити практично значущі рекомендації щодо вдосконалення well-being стратегії в організації.

Теоретичне значення дослідження полягає у розробці рекомендацій, спрямованих на вдосконалення стратегії забезпечення добробуту персоналу (well-being) в організації. Отримані результати розширюють наукове уявлення про комплексний підхід до управління персоналом в умовах сучасного бізнес-середовища.

Практична цінність роботи полягає в можливості застосування сформульованих рекомендацій у різних напрямках HR-менеджменту. Запропоновані підходи можуть бути використані для аналізу поточного стану

умов праці, оптимізації корпоративних програм підтримки персоналу та підвищення рівня задоволеності працівників.

Наукова новизна дослідження полягає у формулюванні конкретних заходів з покращення та доповнення існуючої стратегії well-being, які можуть бути впроваджені як на обраному підприємстві, так і на інших компаніях зі схожими організаційними характеристиками. Реалізація таких заходів сприятиме зростанню продуктивності праці та формуванню позитивного мікроклімату в колективі.

Структура роботи включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ WELL-BEING В ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1 Поняття well-being персоналу та його складові

Поняття well-being персоналу, або добробуту персоналу, за останні десятиліття стало одним із найактуальніших напрямів управління персоналом. Історичні витoki концепції well-being у сфері управління персоналом пов'язані з епохою індустріальної революції, коли погіршення умов праці та посилення експлуатації робітників спричинили розвиток профспілкового руху й перші спроби державного регулювання трудових відносин. Ідеї гуманізму та соціальної справедливості, які зародилися в той час, стали основою сучасних уявлень про well-being персоналу. Сьогодні розуміння well-being персоналу набуває все більшого значення для функціонування сучасних організацій. В умовах стрімкого темпу життя, коли баланс між роботою та особистим життям поступово зникає, а економіка перебуває в складному становищі, питання добробуту працівників стає критично важливим. Сучасний ринок праці орієнтований на кандидатів, що змушує роботодавців шукати нові інструменти залучення персоналу та підтримання конкурентоспроможності своїх компаній. Оскільки роботодавці часто працюють в умовах обмеженого бюджету, їм складно ефективно мотивувати працівників у довгостроковій перспективі. У таких умовах керівники все частіше звертаються до впровадження моделей управління добробутом персоналу як альтернативного інструменту нематеріальної мотивації.

Попри відносно короткий період розвитку концепції well-being, вже сформовано низку принципів, за якими можна визначити її основні риси у сфері управління персоналом. Для глибшого розуміння сутності поняття well-

being персоналу та його різних трактувань, пропонуємо проаналізувати наукові підходи до цього терміну, узагальнені в таблиці 1.1.

Добробут можна охарактеризувати як комплексну та мінливу реальність, що охоплює фізичне, емоційне, психічне та соціальне самопочуття особистості. Це не просто відсутність незгод чи недуг, а процес вдосконалення якості життя шляхом досягнення рівноваги та піклування про власне здоров'я. З огляду на тлумачення різних фахівців, можна стверджувати, що добробут відіграє важливу роль у сучасній корпоративній культурі та управлінні персоналом, оскільки впливає на продуктивність, залученість працівників та їхню задоволеність роботою. Задоволення потреб працівників і розвиток їхнього фізичного та психологічного стану сприяє досягненню високих показників у роботі, покращенню атмосфери на робочому місці та процвітанню організації.

Згідно з напрацюваннями Р. Печчеї, та К. ван де Воорде дослідження добробуту в організаціях пройшли кілька етапів: у 2000–2006 роках основна увага приділялася залученості персоналу; у 2007–2012 роках — афективній прихильності до компанії; у 2013–2018 роках — задоволеності працею. Це свідчить про динамічний розвиток підходів до розуміння well-being персоналу та його адаптацію до змін, що відбуваються у сфері праці та суспільному середовищі. З кожним періодом інтерес до цього поняття тільки зростає, оскільки ефективність в підвищенні мотивації була доведена. Також варто зазначити про зміни тенденцій досліджень з плином часу, що доводить що даний вид управління продовжує трансформуватися під конкретні потреби [17].

Перехід від вузького розуміння добробуту як фізичного чи фінансового забезпечення до багатовимірної концепції, що охоплює психологічну стійкість, професійне зростання та емоційне благополуччя, демонструє зростання усвідомлення цінності людського капіталу. Особливої актуальності набуває цей підхід в умовах кризових подій, таких як пандемія COVID-19 та війна в Україні, які кардинально змінили умови праці та очікування

працівників. У результаті організації, що інтегрують well-being у свою внутрішню політику, здатні швидше адаптуватися до викликів, підтримувати мотивацію персоналу та зберігати стабільність навіть у періоди невизначеності.

Таблиця 1.1-Аналіз наукових підходів до визначення поняття well-being персоналу

Автор	Визначення	Коментар
Варганова О.В. [12].	Well-being – це порівняно молодий напрям HR-менеджменту, сенс якого полягає в зростанні добробуту кожного члена команди, що дає змогу підвищити залученість персоналу у робочий процес, продуктивність та результативність праці.	Автор підкреслює зв'язок well-being зі зростанням добробуту працівників та позитивним впливом на ключові HR-показники, такі як залученість та продуктивність.
Литовченко Д. [13].	Well-being – це емоційний, психологічний і фізичний стан людини, що дозволяє гарно себе почувати та бути в ресурсі для того, щоб бути продуктивним, проактивним і активно залученим у виконання роботи.	Акцент зосереджується на трьох ключових аспектах well-being: емоційному, психологічному та фізичному, та їхній ролі у забезпеченні ресурсності та активної участі працівника в роботі.
Кушнірук М. [14].	Благополуччя (або добробут) працівників – це частина загальної корпоративної культури, без якої сьогодні не обходиться жодна розвинена компанія. .	Це визначення розглядає well-being як невід'ємний елемент сучасної корпоративної культури, що свідчить про його важливість та інтеграцію в загальну стратегію розвитку організації.
Варіс І., Кравчук О., Зайцева П. [15].	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.	Автор висловлює ідею, що well-being — це значно більше, ніж просто відсутність негараздів зі здоров'ям. Він визначає його як безперервний, активно спрямований процес спілкування про фізичне, емоційне, ментальне та суспільне благополуччя. Іншими словами ,добробут сприймається як змінне, рухливе явище, що потребує усвідомленого підходу до власного «я» та оточуючих з метою покращення загального рівня життя.
Tchiki Davis [16].	Веллбінг (well-being) — це стан добробуту, що включає відчуття здоров'я, щастя та процвітання. Він охоплює гарний психічний стан, високу задоволеність життям, відчуття сенсу або мети, а також здатність справлятися зі стресом. У більш загальному сенсі веллбінг — це просто відчуття, що з тобою все добре.	Тут визначення підкреслює веллбінг як основний складник сучасної корпоративної культури, що демонструє його важливість та необхідність інтеграції у загальний план розвитку організації.

Джерело розроблено автором на основі джерел[12-16]

Подальший розвиток концепції добробуту персоналу вимагає не лише глибшого теоретичного осмислення, але й практичних кроків щодо створення системних програм підтримки well-being, адаптованих до українських реалій. Вивчення кращих міжнародних практик і трансформація їх у відповідності до національного контексту може стати одним із ключових напрямів підвищення ефективності управління персоналом у сучасних організаціях.

Розуміння well-being включає не лише фізичне здоров'я, але й психологічний комфорт, соціальні зв'язки, можливості для розвитку та відчуття сенсу того, що працівник робить. Крім того, важливу роль відіграють фінансова стабільність, баланс роботи та особистого життя, а також можливість реалізувати свій потенціал. Пандемія COVID-19 підкреслила необхідність дбати про психологічне здоров'я працівників та адаптувати програми well-being до нових умов роботи. Для багатьох компаній викликом стало забезпечення підтримки дистанційних працівників та створення умов для збереження соціальних зв'язків у віртуальному середовищі.

Розглядаючи поняття well-being згідно дослідження на платформі People Force у широкому контексті, можна визначити такі його основні складові [18]:

1. створення позитивного робочого середовища;
2. баланс роботи та особистого життя;
3. фізичне здоров'я;
4. психічне здоров'я;
5. професійний розвиток.

Залежно від того, які аспекти добробуту працівників (фізичне здоров'я, ментальний стан, баланс між роботою та особистим життям тощо) вважаються пріоритетними, організації формують відповідні моделі управління well-being, які інтегруються в загальну HR-стратегію та сприяють підвищенню загальної ефективності. Роль ключових аспектів програм добробуту та їхній вплив на працівників і компанію узагальнено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2- Роль програм добробуту (well-being)

Аспект	Що отримують працівники	Що отримує компанія
Фізичне здоров'я	Покращення фізичного стану, зниження рівня захворюваності	Зменшення витрат на лікарняні, підвищення продуктивності
Психологічне благополуччя	Менше стресу, кращий емоційний стан, баланс між роботою та особистим життям	Менше вигорання, менше плинність персоналу, підвищення залученості
Фінансовий добробут	Покращення фінансової грамотності, зменшення боргового навантаження	Зниження рівня стресу у персоналу, більше фокусу на роботі
Кар'єрний розвиток	Професійне зростання, можливості навчання і розвитку	Розвиток внутрішнього резерву, зростання кваліфікації працівників
Соціальна підтримка	Відчуття приналежності, підтримка в складних життєвих обставинах	Покращення корпоративної культури, підвищення лояльності
Мотивація та задоволеність	Більше задоволення від роботи, відчуття цінності	Зростання продуктивності, кращі результати команди
Зниження плинності персоналу	Стабільність у працевлаштуванні	Економія на витратах на підбір та адаптацію нових працівників
Імідж роботодавця	Пишаються роботою в компанії, діляться позитивним досвідом	Позитивний бренд роботодавця, залучення талантів
Баланс робота-життя	Краще управління часом, більше особистого часу	Менше вигорання, краща продуктивність у довгостроковій перспективі

Джерело розроблено автором на основі джерел[6-19]

Таким чином, концепція well-being персоналу еволюціонувала від ідей соціальної справедливості та гуманізму до важливої складової стратегічного управління людськими ресурсами. В умовах глобальних трансформацій, цифровізації, зростання психологічного навантаження та загострення конкуренції за висококваліфікованих працівників, питання забезпечення добробуту персоналу набуває особливої актуальності. Компанії, що інтегрують well-being підходи у свої HR-стратегії, не лише сприяють підвищенню мотивації та продуктивності працівників, а й зміцнюють свій імідж відповідального роботодавця. Практика доводить, що інвестиції у добробут персоналу позитивно впливають на рівень залученості, знижують

плинність кадрів та сприяють довгостроковій стабільності організації. Усе це свідчить про необхідність подальшого дослідження та впровадження well-being стратегій у вітчизняних реаліях управління персоналом.

1.2 Класифікація well-being програм і їх роль в сучасних організаціях

Щоб обрати оптимальну стратегію, варто проаналізувати і порівняти їх між собою за кількома ключовими критеріями: ефективність – оцінка результатів, яких можна досягти при використанні кожної стратегії, враховуючи як короткострокові, так і довгострокові наслідки; витрати та ресурси – аналіз фінансових, людських і технічних ресурсів, необхідних для реалізації стратегії, що допоможе зрозуміти, яка з них є найбільш економічно доцільною; гнучкість та адаптивність – здатність стратегії змінюватися відповідно до змін у зовнішньому середовищі, конкурентного середовища або внутрішніх факторів; ризики та обмеження – визначення можливих перешкод і ризиків, пов'язаних із впровадженням кожної стратегії, а також способи їх мінімізації; термін реалізації – аналіз часу, необхідного для досягнення запланованих результатів, що допоможе вибрати найбільш оперативне або довгострокове рішення залежно від потреб; прикладні кейси та досвід конкурентів – вивчення прикладів реалізації аналогічних стратегій іншими компаніями або галузями, що дозволяє оцінити їхню ефективність у реальних умовах. Ретельне порівняння стратегій за цими критеріями допоможе ухвалити зважене рішення та обрати найбільш вигідний і доцільний варіант.

Стратегії управління добробутом, розроблені на основі різних концепцій, спрямовані на всебічне покращення благополуччя працівників, включаючи фізичне, емоційне та психічне здоров'я, а також сприяючи особистісному розвитку та побудові продуктивного робочого середовища.

Як зазначають Куделя В.І та Яковенко В. Г: « Управління персоналом в умовах війни для українських компаній є особливо важливим та складним завданням. Зважаючи на стрес, високі ризики та небезпечні умови роботи, підприємства повинні активно підтримувати своїх працівників, забезпечувати їх безпеку та добробут. Це включає адаптацію до нових реалій, використання гнучких умов роботи, залучення тимчасових працівників, а також впровадження ефективних систем винагород та програм добробуту.» [20].

Досвід країн, які вже пережили тривалі воєнні конфлікти, зокрема Ізраїлю, показує важливість психологічної підтримки, створення безпечних умов праці та постійного професійного розвитку. В умовах війни також зростає значення командної роботи, де важливу роль відіграють ефективна комунікація та дисципліна [20].

Саме тому, для ефективного управління персоналом у кризових умовах необхідно враховувати специфіку воєнного стану, активно працювати над мотивацією працівників, а також створювати підтримувальне та безпечне середовище для їхнього розвитку.

Варто розглянути існуючі моделі добробуту персоналу, щоб краще зрозуміти їх особливості та значення в корпоративних програмах.

Кейлі Трав'єро стверджує, що : «моделі добробуту класифікуються залежно від потреб компаній і можуть бути спрямовані на окремі сфери благополуччя. Такі моделі зосереджуються на конкретних аспектах, визнаючи при цьому комплексну природу добробуту. Найчастіше вони охоплюють п'ять основних напрямів: емоційне здоров'я, фізичний стан, соціальні зв'язки, професійну сферу та участь у житті суспільства» [21]. Такий підхід підкреслює, що справжній добробут можливий лише за умови досягнення загального балансу, що включає, вміння керувати стресом і формувати позитивне уявлення про себе. Порівняльний аналіз популярних моделей благополуччя представлено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3- Порівняння моделей благополуччя

Модель	Specific (Конкретність)	Measurable (Вимірюваність)	Achievable (Досяжність)	Relevant (Актуальність)	Time-bound (Терміновість)
Модель Wheel of Wellness	Охоплює 6-8 вимірів благополуччя, що стосуються фізичного, емоційного, соціального, духовного та професійного стану.	Кількість вимірів, наявність конкретних критеріїв для кожного аспекту благополуччя (наприклад, рівень фізичної активності).	Всі виміри моделі є досяжними для більшості організацій, з фокусом на розвиток кожної складової.	Модель спрямована на комплексний підхід до добробуту, що важливо для поліпшення здоров'я та задоволеності працівників.	Може бути застосована як на короткостроковий (оцінка за місяць), так і довгостроковий (оцінка за рік) період.
Модель PERMA	Визначає п'ять ключових аспектів: позитивні емоції, залученість, стосунки, сенс та досягнення.	Вимірюється через рівень емоційного стану, залученості та досягнень працівників.	Можна досягнути через програми психологічного підтримання та розвитку команд.	Підходить для підвищення загального добробуту і мотивації працівників, що важливо для досягнення результатів.	Прогнозування результатів в середньостроковій перспективі (6 місяців – рік).
Модель Раффа	Визначає шість складових психологічного благополуччя: самоприйняття, стосунки, автономія, майстерність середовища.	Кількість положень оцінюється через рівень особистісного розвитку і взаємодії з іншими людьми.	Досягнення кожної складової через персональні тренінги та підтримку працівників.	Підходить для покращення міжособистісних відносин та особистісного росту на робочому місці.	Оцінка результатів через період 6-12 місяців.
Соціальна модель веллбіngu (Кіз)	Охоплює п'ять компонентів соціального благополуччя, зокрема соціальну інтеграцію, внесок, актуалізацію.	Вимірюється через рівень участі в соціальних активностях та сприйняття соціальної цінності.	Можливо досягнути через соціальні програми і роботу з колективом.	Підходить для розвитку інтеграції працівників та покращення соціальних зв'язків, що є важливим для комунікацій в компанії.	Оцінка змін може бути проведена через рік, щоб зрозуміти довгостроковий ефект на соціальну взаємодію.
Модель JD-R (Вимоги-Ресурси Роботи)	Визначає баланс між робочими вимогами та ресурсами для досягнення благополуччя.	Вимірюється через рівень стресу та задоволення роботою, а також наявність ресурсів для виконання роботи.	Досягнення можливо через налаштування робочого процесу, забезпечення ресурсами для працівників.	Актуальна для компаній, що хочуть знизити стрес і вигорання працівників, підвищити їх продуктивність і мотивацію.	Короткострокові зміни можна оцінити за 3-6 місяців, довгострокові – після 12 місяців.

Продовження таблиці 1.3

Модель	Specific (Конкретність)	Measurable (Вимірюваність)	Achievable (Досяжність)	Relevant (Актуальність)	Time-bound (Терміновість)
Проста модель	Основна мета – підвищення загального рівня задоволення життям і психічного здоров'я.	Вимірюється через рівень задоволення життям і здоров'я працівників (наприклад, через опитування).	Можна досягти через загальні програми підвищення мотивації та підтримку здоров'я працівників.	Підходить для всіх компаній, адже фокусується на загальному благополуччі і психічному здоров'ї працівників.	Результати можуть бути оцінені через короткий період (3-6 місяців) для корекції та планування змін.

Джерело розроблено автором на основі джерел [28- 39]

Інші класифікації зазначені в Culture Monkey передбачають вісім вимірів: емоційний, фізичний, професійний, соціальний, духовний, інтелектуальний, екологічний та фінансовий У деяких підходах цей перелік розширюється до понад 15 вимірів — зокрема, додаються технологічний добробут і добробут, пов'язаний з організаційною культурою [22].

Різноманіття класифікацій свідчить про складність та індивідуальний характер добробуту, адже кожна модель акцентує увагу на різних його аспектах, відображаючи специфічні потреби та пріоритети організацій.

Класифікація моделей добробуту:

- **Моделі, що базуються на теоретичних засадах**

Порівнюючи декілька джерел котрі окреслюють наведену нижче модель, можна зазначити, що різні теоретичні підходи лежать в основі моделей управління добробутом. Наприклад, модель PERMA базується на принципах позитивної психології [23;24].

Модель PERMA націлена на збільшення позитивних емоцій, що сприяє створенню сприятливої атмосфери в колективі та покращенню загального рівня задоволеності життям працівників. Захопленість роботою є ключовим елементом цієї моделі, оскільки вона стимулює підвищення креативності та продуктивності. Фокус на сенсі роботи допомагає працівникам відчувати

значущість їхньої діяльності, а акцент на розвитку відносин сприяє формуванню командного духу, що підвищує ефективність роботи в групах.

Модель PERMA, є однією з основних теоретичних моделей позитивної психології. Вона поєднує гедоністичний та евдемоністичний підходи до добробуту, що дозволяє не лише покращити загальний настрій працівників, але й допомогти їм знайти глибший сенс у своїй роботі та житті. Перспектива відчуття досягнення, залученості, позитивних емоцій, здорових стосунків і сенсу життя – це компоненти, які можна ефективно інтегрувати в стратегії управління персоналом. Однак її застосування в організаціях потребує детального вивчення культури і цінностей конкретної компанії, оскільки не всі співробітники можуть бути однаково мотивовані і задоволені тими самими аспектами. Модель PERMA чудово підходить для розробки програм підтримки добробуту, спрямованих на індивідуальний розвиток, але її складність полягає в необхідності враховувати різні особисті фактори працівників. Комплексний характер добробуту та його ключові аспекти моделі PERMA візуалізовані на рисунку 1.1

Як зазначають Робітшек К. та Кіз К., «також існують моделі, що ґрунтуються на соціальній екології, які враховують вплив соціальних та екологічних факторів на добробут. Крім того, розглядаються різні теоретичні моделі здоров'я та добробуту, такі як біомедична, соціальна, біопсихосоціальна, холістична та модель велнесу» [26].

Ці різноманітні теоретичні основи демонструють різні філософські підходи до розуміння та управління добробутом. інтеграція моделі PERMA у корпоративну культуру відкриває широкі можливості для створення середовища, що сприяє зростанню емоційної стійкості, залученості та продуктивності працівників, так як вона не лише окреслює теоретичну основу добробуту, але й слугує практичним інструментом для підвищення організаційної ефективності через фокус на людині.

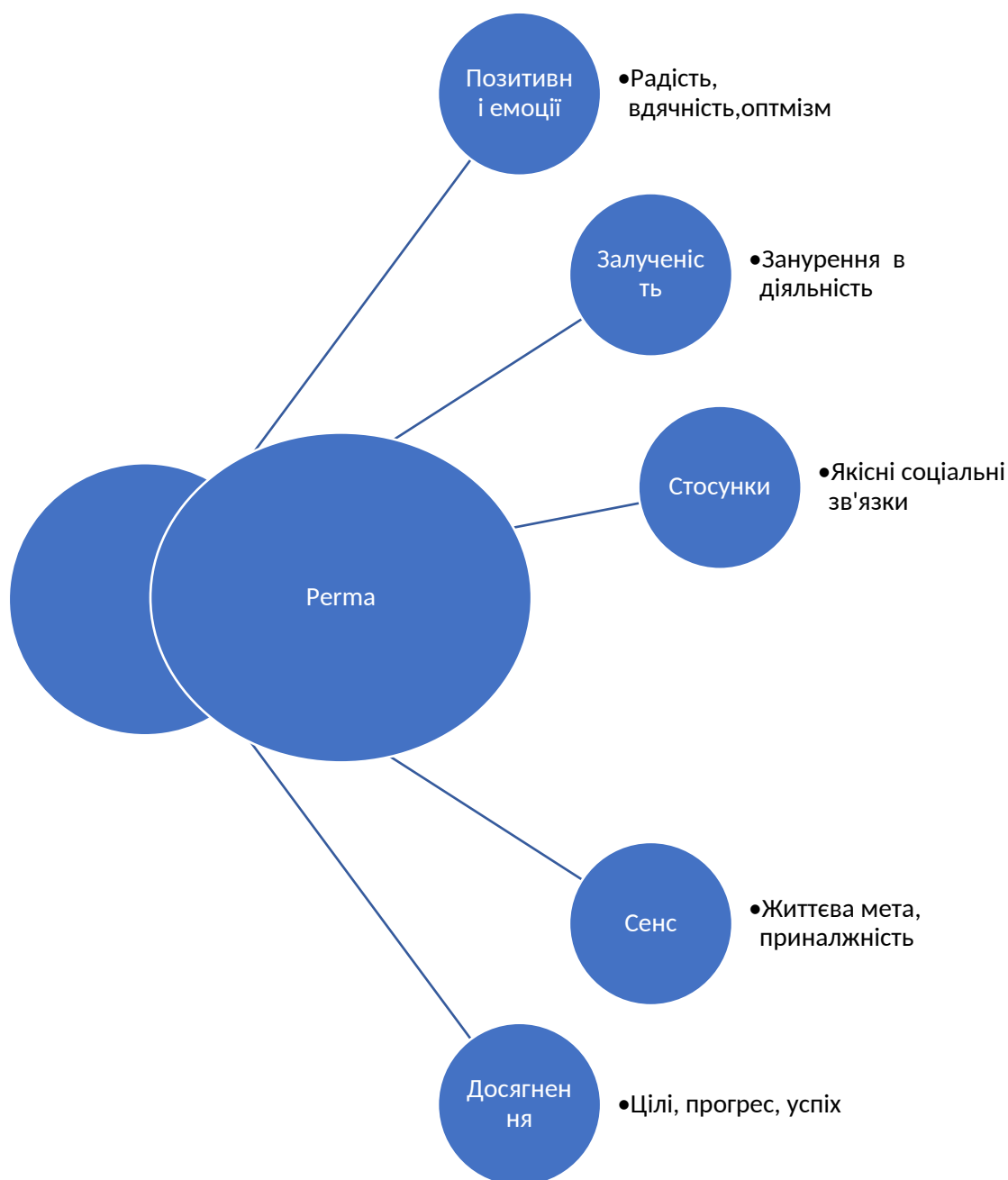


Рисунок 1.1- Модель PERMA

Джерело розроблено автором на основі джерел[36]

Проста модель добробуту зосереджена на загальній задоволеності життям, що позитивно впливає на всі аспекти життя працівника. Задоволеність життям допомагає краще справлятися зі стресом та знижує ймовірність вигорання. Такі працівники, як правило, мають кращий фізичний стан, що

також впливає на їхню продуктивність. Ключові елементи ефективної простої моделі well-being і зображено на рисунку 1.2.

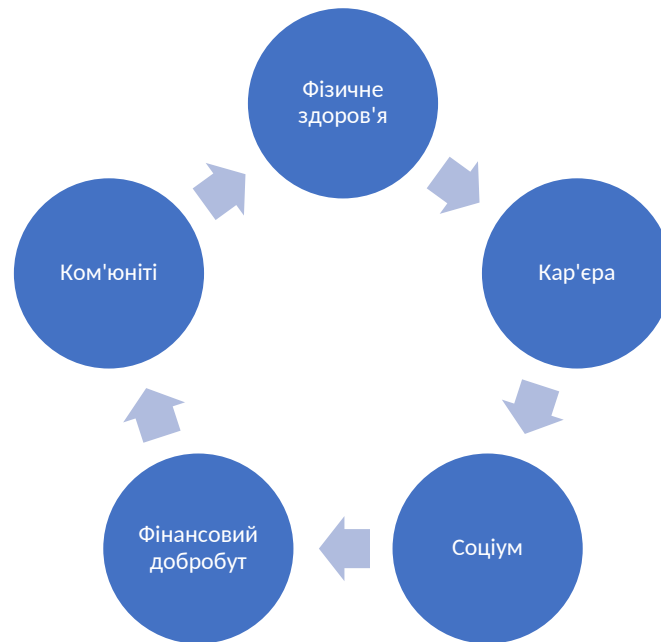


Рисунок 1.2- Проста модель Well-being персоналу
Джерело розроблено автором на основі джерел[34]

Соціальна модель веллбінгу, зокрема в інтерпретації Корі Кіза, розглядає добробут як багатовимірну концепцію, що виходить за межі індивідуальних психологічних та емоційних станів і охоплює участь людини в суспільстві. Кіз визначає соціальний веллбінг як «суб'єктивну оцінку особистих життєвих обставин і функціонування в суспільстві». Його модель розширює евдемонічний підхід до добробуту, зміщуючи акцент з внутрішньоособистісного розвитку на міжособистісні аспекти та соціальні проблеми, з якими стикаються люди [26;27].

Модель Кіза включає п'ять взаємопов'язаних вимірів, які охоплюють різні аспекти оптимального соціального функціонування серед яких :

- соціальна інтеграція – відчуття приналежності до суспільства та зв'язку з іншими.
- соціальний внесок – усвідомлення своєї цінності для суспільства.
- соціальна когерентність – сприйняття суспільства як зрозумілого та осмисленого.

- соціальна актуалізація – віра у можливість позитивного розвитку суспільства.
- соціальне прийняття – довіра до людей та позитивне ставлення до інших.

Модель соціального благополуччя Кіза робить акцент на тому, що найкраще психічне здоров'я визначається не тільки відсутністю проблем з психікою, але й активною участю у соціальному, психологічному та емоційному житті, саме тому люди, що реалізувалися у цих сферах вважаються успішними [26;28,29].

Проаналізувавши статтю Community Medical Centers, можна з впевненістю зазначити - ця модель є ключовою для розробки стратегій та програм, які спрямовані на покращення як особистого, так і суспільного добробуту, адже вона підкреслює важливість створення сприятливого соціального середовища, яке сприяє інтеграції, цінності кожної людини, усвідомленню соціальних процесів, вірі в позитивні зміни та прийняттю інших [30].

Однак потрібно пам'ятати, що не всі працівники мають однакові соціальні потреби і не завжди активна соціальна інтеграція може бути потрібна для досягнення їхнього максимального потенціалу.

- **Моделі, які орієнтуються на цілісні підходи до добробуту**

Такі моделі як Wheel of Wellness, розроблена Д.Свіні та Д.Вітмером, а також розширена версія цієї моделі, запропонована М.Сварбрік. Ці моделі є наочними ілюстраціями того, розуміння добробуту як багатогранну концепцію, що включає фізичне, емоційне, інтелектуальне, соціальне, професійне, і навіть духовне та фінансове здоров'я. Кількість компонентів у моделі Wheel of wellness може варіюватися. Початкова модель Д.Свіні та Д.Вітмера включала п'ять вимірів, тоді як модель М.Сварбрік та багато інших сучасних інтерпретацій включають вісім. Існують також моделі з сімома або навіть більшою кількістю вимірів, наприклад, дев'ять або десять. Ці варіації можуть бути пов'язані з різними теоретичними основами або конкретними контекстами застосування моделі. Історично спостерігається еволюція від

шести вимірів, запропонованих Б.Геттлером, до семи та восьми вимірів як найбільш поширених на сьогоднішній день [31; 32; 33].

Модель «Колесо Добробуту» є однією з найбільш відомих і широко використовуваних у сфері корпоративного добробуту. Її основною перевагою є інтегрований підхід до благополуччя, що включає різноманітні аспекти – фізичне, емоційне, соціальне, інтелектуальне, духовне та професійне здоров'я. Розширення моделі з 5 до 8 і більше компонентів дозволяє більш точно врахувати різноманітність потреб працівників в різних аспектах життя. Таким чином, організації, що впроваджують таку модель, можуть створювати більш комплексні програми підтримки добробуту, адаптуючи їх до конкретних потреб і ситуацій на робочому місці.

Модель «Колесо Добробуту» підкреслює важливість комплексного підходу до добробуту, враховуючи фізичне, емоційне, соціальне та професійне здоров'я працівників. Це дає змогу створити комплексну систему підтримки, яка включає програми здорового харчування, фізичної активності та психологічної підтримки. Це знижує рівень стресу та покращує енергійність і настрої працівників.[29;32].

Однак існує певна проблема, пов'язана з необхідністю врахування індивідуальних відмінностей працівників, оскільки не всі компоненти можуть бути однаково важливими для кожного. У той час як для одних важливе фізичне здоров'я, для інших може бути пріоритетним емоційне чи соціальне благополуччя. Це вимагає певної гнучкості у застосуванні моделі.

Модель «Вимоги-Ресурси Роботи» (JD-R Model) вивчає взаємодію між робочими вимогами та наявними ресурсами для їх реалізації, щоб спрогнозувати добробут працівників. Вона наголошує, що напруження виникає через дисбаланс між вимогами й ресурсами. Робочі вимоги включають фізичні, психологічні, соціальні чи організаційні аспекти роботи, які потребують значних зусиль від працівника, наприклад, великий обсяг роботи, емоційні навантаження, стресові умови чи погані відносини в колективі. Водночас робочі ресурси – це аспекти, які допомагають досягати

робочих цілей, зменшують витрати та сприяють розвитку працівників. Це можуть бути можливості для кар'єрного зростання, коучинг, автономія у прийнятті рішень, підтримка колег та чітке визначення ролі[34].

Модель JD-R є дуже корисною для організацій, що прагнуть зменшити стрес на робочому місці та підвищити ефективність працівників через оптимізацію балансу між вимогами і ресурсами. Вона дозволяє визначити, які робочі умови можуть призвести до вигорання або зниження продуктивності, а які, навпаки, сприяють високій залученості і мотивації. Збалансований підхід до вимог та ресурсів – це стратегія, яка безпосередньо впливає на довгостроковий успіх компанії.

Проблема застосування цієї моделі полягає в складності точного вимірювання всіх компонентів вимог і ресурсів, а також в можливості їх швидкої зміни у динамічному робочому середовищі. Тому важливою є гнучкість у її застосуванні, що дозволяє адаптувати модель до змінних умов праці та потреб персоналу.

Модель JD-R (Вимоги-Ресурси Роботи) зосереджується на оптимізації вимог та ресурсів на робочому місці для зменшення стресу та вигорання, водночас підвищуючи продуктивність. Збалансування вимог та ресурсів дає змогу працівникам ефективно справлятися з робочим навантаженням, знижуючи рівень стресу та покращуючи їхній емоційний стан. Ця модель також сприяє довгостроковому благополуччю працівників, покращуючи їхню мотивацію та результативність.

Туммерс Л. Г., Баккер А. Б. також зазначають, що вона «виділяє два ключові психологічні процеси, такі як : перший – процес погіршення здоров'я, який виникає, коли високі робочі вимоги не підтримуються достатніми ресурсами, що призводить до вигорання, виснаження та зниження продуктивності працівника. Другий процес – мотиваційний, коли наявність достатніх робочих ресурсів сприяє високій залученості працівника до роботи, що покращує його продуктивність та загальний добробут». Самомотивація, стійкість та оптимізм розглядаються як ключові особисті ресурси працівника,

що допомагають йому ефективно протистояти вимогам роботи та зберігати психологічне здоров'я [35].

«Розрізняючи ресурси робочого місця, які надаються організацією, та особисті ресурси, що є характеристиками самого працівника, відслідковується взаємодія цих двох видів ресурсів визначаючи загальний досвід і благополуччя працівника»- виділив журнал Forbes. [36].

Комплексний підхід до well-being передбачає гармонійне поєднання таких складових як фізичне благополуччя, професійні досягнення, міцні соціальні зв'язки, фінансова стабільність та відчуття приналежності до спільноти, як основні тренди 2024 року серед міжнародних компаній[37].

- **Моделі, які акцентують увагу на психологічне благополуччя**

Особливий інтерес викликають гедоністичний та евдемоністичний підходи, що мають свої витоки у філософії та пояснюють феномен благополуччя через дві основні етико-психологічні концепції щастя – гедонізм і евдемонізм. У гедоністичній теорії, найбільш яскраво вираженій в ідеях Епікура, насолода розглядається як головна основа моральної поведінки та найвища цінність життя. Натомість евдемонізм, акцентує увагу на досягненні гармонії і блаженства через розкриття особистісного потенціалу, прагнення реалізувати своє покликання («даймон») чи істинне «Я». Ці два підходи сформували основоположні напрями у сучасному розумінні психології щастя [38].

Модель PERMA що поєднує в собі 2 підходи, а саме гедонічне та евдомічне благополуччя, але їх також варто виділити в окрему категорію [39].

Гедонічний підхід допомагає нам відчувати радість в повсякденному житті, підвищує наш настрій і мотивацію. Евдемонічний підхід допомагає нам відчувати себе більш задоволеними своїм життям в довгостроковій перспективі, підвищує нашу самооцінку і стійкість до стресу. Складовими цієї моделі є: позитивні емоції, залученість, стосунки, сенс та досягнення.

Також існує модель Раффа, основна ідея полягає в тому, що психологічне благополуччя - це багатогранне поняття, яке охоплює не лише

відсутність психічних розладів, а й позитивне функціонування особистості в різних сферах життя. Кожен з шести вимірів є важливим для загального благополуччя людини і взаємопов'язаний з іншими [23;39]:

1. самоприйняття: про позитивне ставлення до себе, своїх сильних і слабких сторін.
2. позитивні стосунки з іншими: здатність будувати міцні, довірливі та емоційно близькі стосунки з іншими людьми.
3. автономія: як внутрішня незалежність, здатність приймати власні рішення та відповідати за своє життя.
4. майстерність середовища: почуття компетентності та ефективності у керуванні своїм життям і оточенням.
5. особистісний ріст: постійний розвиток, прагнення до нових знань і досвіду, відкритість змінам.
6. мета в житті: наявність чіткої мети, сенсу життя, почуття спрямованості.

Модель Раффа згідно з оглядом Чой С. є однією з найбільш глибоких теоретичних моделей добробуту, яка охоплює шість ключових компонентів, що взаємопов'язані між собою. Вона підкреслює важливість самоприйняття, позитивних стосунків, автономії, майстерності середовища, особистісного зростання та мети в житті.

Модель Раффа допомагає розвивати особистісні якості працівників, що призводить до зростання їхньої ефективності та покращення психологічного клімату в компанії акцентуючи увагу на культивуванні самосвідомості та особистому зростанні, що веде до підвищення самооцінки працівників.

Це, у свою чергу, позитивно впливає на їхню мотивацію та результативність. Укріплення взаємовідносин та розвиток навичок самоконтролю через незалежність та професіоналізм допомагають працівникам ефективніше долати стрес та приймати обґрунтовані рішення. Крім того, збільшення залученості працівників, які відчувають сенс у своїй

роботі, заохочує досягнення цілей організації та сприяє формуванню позитивного клімату в колективі, знижуючи ризик вигорання.

Однак її застосування може вимагати великої кількості ресурсів для забезпечення постійного розвитку і підтримки працівників, що може бути не завжди можливим в умовах обмежених ресурсів. Крім того, організації можуть зустріти складнощі у виявленні та підтримці всіх шести компонентів, оскільки потреби працівників можуть значно відрізнятись.

1.3 Сучасні підходи до управління well-being працівників в організаціях

У сучасних умовах забезпечення добробуту працівників (well-being) набуває стратегічного значення в системі управління персоналом, виходячи за межі традиційного розуміння соціальної відповідальності. У зв'язку з цим актуальним є аналіз сучасних практик корпоративного well-being з метою виявлення типових підходів, інноваційних рішень і найбільш ефективних моделей, які можуть бути адаптовані до специфіки конкретних організацій.

Ефективна стратегія well-being є фундаментом для створення здорового та продуктивного робочого середовища. Зазвичай, стратегію створюють на основі:

- оцінювання потреб працівників методом проведення опитувань, фокус-груп або індивідуальних інтерв'ю для розуміння специфічних потреб та проблем працівників у сфері добробуту.
- визначення пріоритетних напрямів на основі оцінки потреб на які буде спрямовано стратегію well-being (наприклад, фізичне здоров'я, ментальне благополуччя, фінансова стабільність, соціальні зв'язки, баланс роботи та особистого життя).
- розроблення конкретних програм та ініціатив:

- ✓ створення таких умов, щоб усі працівники, незалежно від їхнього статусу чи місця розташування (включаючи віддалених працівників), мали змогу брати участь у well-being програмах.
- ✓ інформування працівників про доступні well-being програми та заохочення їх до активної участі.
- ✓ регулярний моніторинг та оцінка результатів впроваджених програм для визначення їхньої ефективності та внесення необхідних коректив.
- ✓ формування в організації культури, яка підтримує та заохочує добробут працівників на всіх рівнях.

Інвестування в благополуччя працівників – це не просто соціальна відповідальність, а й формалізована, затверджена веллбінг-стратегія. Воно призводить до значного підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів, покращення іміджу компанії та створення більш позитивної робочої атмосфери. Задоволені та мотивовані працівники працюють ефективніше, що, у свою чергу, позитивно впливає на конкурентоспроможність компанії.

Досліджуючи сучасні програми добробуту варто звернути увагу на те, що вони охоплюють широкий спектр аспектів життя працівників, включаючи фізичне здоров'я (організація занять спортом, доступ до якісного медичного обслуговування, профілактичні огляди, корпоративні програми здорового харчування), ментальне благополуччя (підтримка психологічного здоров'я через консультації, тренінги з управління стресом, програми боротьби з вигоранням), фінансову стабільність (навчальні курси з управління фінансами, страхові програми, консультації з пенсійного планування), соціальні взаємодії (командні заходи, волонтерські програми, підтримка дружніх відносин у колективі) та кар'єрний розвиток (можливості для навчання, менторські програми, індивідуальні плани розвитку фахівців). Це дозволяє створити більш цілісні та ефективні програми, які відповідають різноманітним потребам сучасних працівників. Організації розуміють, що кожен учасник колективу унікальний, тому сучасні програми пропонують широкий спектр інструментів

та ресурсів, які дозволяють кожному вибрати те, що йому найбільше підходить [41;42].

Сучасні стратегії управління добробутом працівників тяжіють до персоналізації, цілісності, адаптивності та широкого застосування технологій. Спостерігається перехід від стандартизованих програм до індивідуальних підходів, що враховують специфічні потреби та вподобання кожного члена команди. Аналіз даних і штучний інтелект (ШІ) відіграють дедалі важливішу роль у забезпеченні цього індивідуалізованого підходу. [41;42;45].

Відзначається тенденція до інтеграції фізичного, ментального, емоційного та фінансового благополуччя у межах цілісного підходу до здоров'я персоналу. Особливу увагу приділено створенню гнучких умов праці, що передбачають варіативність графіка, підтримку віддаленого формату роботи. Разом з цим наголошується на необхідності створення позитивного, підтримуючого та безпечного робочого середовища, яке ґрунтується на відкритому спілкуванні, емпатійному лідерстві та психологічній безпеці. [41;42].

Значущим трендом виступає гейміфікація програм добробуту, що сприяє підвищенню залученості працівників, а також розширення використання цифрових інструментів, включаючи мобільні додатки, телемедицину, носимі пристрої та інші. Ці технології не тільки покращують доступність well-being-ініціатив, а й дають змогу здійснювати постійний моніторинг їхньої ефективності. [41;42].

Well-being все більше сприймається як інтегрований елемент досвіду працівника та частина загальної HR-стратегії компанії. Його важливість зростає у контексті залучення, утримання та розвитку талантів. Ефективність програм багато в чому залежить від регулярного отримання зворотного зв'язку від персоналу, що дає змогу адаптувати ініціативи до потреб різних організацій та форматів праці, включаючи віддалені команди.

Крім того, зберігає свою актуальність інституційна підтримка у вигляді програм допомоги працівникам (EAP), а також практики адаптації стратегій

добробуту до особливостей галузі, розміру підприємства або організаційної структури.

Аналіз узагальнень у Таблиці 1.4 сучасних підходів до управління добробутом працівників засвідчує формування нового, більш цілісного та гнучкого бачення ролі well-being у системі управління персоналом.

Таблиця 1.4-Узагальнення сучасних трендів та практик управління well-being працівників

Тренд/Практика	Опис
персоналізація	індивідуальні програми, що враховують потреби та вподобання кожного працівника; використання аналізу даних та ші для адаптації пропозицій.
цілісний підхід до здоров'я	інтеграція фізичного, ментального, емоційного та фінансового аспектів благополуччя.
гнучкість	варіативність графіку роботи, можливість віддаленої роботи, дні для підтримки well-being.
позитивне робоче середовище	створення культури підтримки, відкритого спілкування та психологічної безпеки; навчання керівників емпатії.
гейміфікація	використання ігрових елементів (челенджі, змагання, винагороди) для підвищення залученості у well-being програми.
розвиток талантів та досвід працівників	well-being розглядається як невід'ємна частина досвіду працівника; акцент на утриманні та розвитку персоналу.
зворотний зв'язок від працівників	регулярне опитування та врахування думки працівників при розробці та впровадженні well-being ініціатив.
технології	активне використання носимих пристроїв, мобільних додатків, онлайн-платформ, телемедицини та ші для персоналізації, реалізації та моніторингу програм.
цифровий добробут	заохочення здорових цифрових звичок, встановлення балансу у використанні технологій, використання технологій для підтримки різних аспектів well-being.
програми допомоги працівникам (eap)	надання конфіденційного консультування та ресурсів для розв'язання особистих та робочих проблем.
адаптивність до розміру та галузі	розробка well-being стратегій з урахуванням специфіки невеликих фірм, великих корпорацій, стартапів та різних галузей промисловості.
спеціальні програми для віддалених команд	заходи, спрямовані на подолання ізоляції, підтримку соціальної взаємодії та розмежування роботи та особистого життя для працівників, які працюють дистанційно.

Джерело розроблено автором на основі джерел [41-48]

Ключовою думкою є поступове відходження від універсальних рішень на користь персоналізованих програм, які враховують індивідуальні потреби працівників завдяки використанню даних, цифрових платформ та можливостей штучного інтелекту.

Цілісний підхід до здоров'я стає все більш популярним, інтегруючи ментальне, емоційне та фінансове благополуччя разом із фізичним здоров'ям. Гнучкість у форматі роботи та дні для підтримки добробуту розглядаються як ключові елементи управління добробутом. Підвищується увага до створення позитивного робочого середовища та заохочення відкритого обговорення ментального здоров'я. Навчання керівників емпатії та розпізнаванню ознак стресу стає вирішальним інструментом для підтримки добробуту працівників.

Для підвищення залученості та мотивації використовуються гейміфікація процесів, такі як велнес-челенджі та системи винагород. Відбувається зміщення акценту HR від стратегій, спрямованих на набір персоналу, до розвитку наявних талантів та покращення досвіду працівників, де добробут визнається невіддільною складовою цього досвіду. Експерти підкреслюють важливість врахування зворотного зв'язку від працівників, пропонуючи індивідуалізовані рішення та сприяючи відчуттю спільноти [43].

Технології відіграють визначальну роль у сфері персоналізації, реалізації та моніторингу програм покращення добробуту. Пристрої, які носять на тілі (фітнес-браслети, смарт-годинники), дають змогу в реальному часі збирати дані про показники здоров'я (активність, тривалість сну, частоту пульсу), що стає підґрунтям для формування індивідуальних планів і викликів у сфері турботи про здоров'я. Але, використовуючи ці пристрої, важливо не забувати про питання захисту особистої інформації та безпеки даних [44].

Мобільні додатки відкривають доступ до програм підтримки добробуту в будь-який час та з будь-якої точки світу, включно з моніторингом фізичної активності, порадами щодо харчування, практиками усвідомленості, засобами підтримки психічного здоров'я та віртуальними велнес-заходами. Існує широкий вибір додатків для психічного здоров'я, які пропонують сесії

медитації, методи боротьби зі стресом та можливість контакту з фахівцями в цій сфері. Онлайн-оцінювання стану здоров'я надає персоналізований аналіз вашого здоров'я, що стає фундаментом для цільових заходів.

Гейміфікаційні елементи на велнес-платформах (виклики, віртуальні змагання, заохочення) стимулюють залучення та мотивують до покращення. Інтеграція телемедицини дозволяє колегам мати віртуальний зв'язок з медичними спеціалістами, полегшуючи доступ до медичної допомоги та заощаджуючи час на візити. Платформи управління здоров'ям об'єднують велнес-програми, забезпечуючи відстеження даних, аналітику та індивідуалізований контент [45].

ШІ може аналізувати великі обсяги даних для виявлення тенденцій та адаптації велнес-програм до конкретних потреб, що призводить до вищої залученості та покращення результатів. Чат-боти та віртуальні тренери на основі ШІ можуть надавати цілодобову підтримку та рекомендації з різних питань добробуту. ШІ також може виявляти ранні ознаки проблем із ментальним здоров'ям та зв'язувати працівників з відповідними ресурсами. При впровадженні велнес-інструментів на основі ШІ важливі прозорість та обережний підхід для забезпечення довіри працівників. [45;46].

Есті Ч. визначив, що цифрові велнес-платформи зосереджуються на сприянні здоровим цифровим звичкам, встановленні меж у використанні технологій та використанні технологічних інструментів для підтримки ментального, фізичного та емоційного здоров'я. Ці платформи можуть допомогти працівникам контролювати час, проведений перед екраном, заохочувати цифрову детоксикацію та надавати ресурси для усвідомленого використання технологій. Програми допомоги працівникам часто надаються через технології, забезпечуючи конфіденційне консультування та ресурси для вирішення різних особистих та робочих проблем. Комплексні платформи для добробуту на робочому місці об'єднують різні інструменти та ресурси в єдину систему, пропонуючи цілісний підхід до добробуту працівників. Носимі технології безпеки використовуються в галузях з високим рівнем ризику для

моніторингу життєво важливих показників, виявлення втоми та забезпечення безпеки працівників, що працюють поодинці [47].

Згідно з даними наведеними в рliability - підходи до управління благополуччям працівників відрізняються, зважаючи на розмір компанії, сферу діяльності та доступні фінанси. Невеликі фірми, зазвичай, стикаються з обмеженнями у бюджеті, проте здатні запроваджувати бюджетно доцільні стратегії добробуту, як-от стимулювання пішохідних зустрічей, варіативний графік, проведення розминок, забезпечення здоровими перекусами та організація інформаційного пункту з питань ментального здоров'я. Використання безоплатних онлайн-ресурсів та співпраця з місцевими бізнесами також можуть бути корисними. Великі корпорації, загалом, мають більше ресурсів та здатні запропонувати розгалужені програми добробуту, зокрема, власні спортивні зали, медичні обстеження, послуги психологічної підтримки, програми фінансового добробуту, а також різноманітні челенджі та заохочення. Стартапи часто характеризуються високою робочою динамікою та вимогливою корпоративною культурою, що зумовлює потребу у стратегіях добробуту, які б сприяли подоланню стресу та підтримували рівновагу між роботою та особистим життям. Гнучкість, відкритий діалог та атмосфера співпраці є, як правило, ключовими факторами [48].

Для ілюстрації розмаїття підходів до реалізації стратегій добробуту були обрані компанії, які демонструють інноваційні, системні та персоналізовані підходи в цій сфері. Серед них — як транснаціональні корпорації (наприклад, Google, EY, Nike), що мають ресурси для розбудови комплексних програм, так і середні чи спеціалізовані організації (наприклад, The Iowa Clinic, Georgia's Own Credit Union), які впроваджують адресні ініціативи відповідно до профілю своєї діяльності. Такий вибір дозволяє охопити широку палітру можливих рішень, адаптованих до різних масштабів бізнесу, культурних контекстів та галузевих особливостей.

Різні галузі можуть мати специфічні потреби у сфері добробуту. Наприклад, у сферах з фізично важкою працею, акцент може бути на

ергономічних рішеннях та запобіганні травматизму. Технологічні компанії можуть надавати пріоритет підтримці ментального здоров'я та балансу між роботою та особистим життям. Готельний бізнес може концентруватися на наданні медичних послуг безпосередньо на робочому місці, враховуючи особливості змінного графіка. Віддалені команди потребують спеціальних програм добробуту, які б брали до уваги такі проблеми, як ізоляція, нестача соціальної взаємодії та труднощі з розмежуванням роботи та особистого життя. Віртуальні челенджі, цифрові соціальні платформи та ресурси підтримки ментального здоров'я є важливими аспектами [49].

Кожна компанія має розробляти свою власну цілісну стратегію добробуту працівників, враховуючи унікальні характеристики організації — її розмір, галузь, корпоративну культуру, рівень доступних ресурсів, а також конкретні потреби та очікування персоналу.

Компанії обирають стратегії, котрі спрямовані на різні напрямки, зокрема:

- Фізичне здоров'я та фітнес-програми

Багато компаній впроваджують фітнес-центри, спортивні заходи та фізичні челенджі. Google, Nike, Peloton, Blue Shield of California та Sheetz облаштували власні спортзали або пропонують безкоштовні заняття для працівників. Houston Methodist використовує Fitbit для фітнес-челенджів, а The Iowa Clinic та Georgia's Own Credit Union проводять такі заходи за допомогою платформи Cooleaf. Zappos компенсує участь у спортивних змаганнях, організовує уроки гольфу та інші активності. Motley Fool відшкодовує витрати на участь у марафонах. Union Pacific успішно реалізувала програму відмови від куріння.

- Ментальне здоров'я, стрес-менеджмент та стійкість

Компанії активно впроваджують програми ментального добробуту, медитаційні практики та підтримку стресостійкості. Google облаштував кімнати для медитації та проводить тренінги зі стійкості. Johnson & Johnson, Intuit, Asana, Peloton, TechCo та Accenture пропонують медитацію,

майндфулнес-програми, сесії з психологами, кімнати для сну та підтримку ментального здоров'я. The Breakers впровадив програму «Корпоративний атлет», яка зосереджена на керуванні енергією, а EY та ANBSIF мають розширені програми підтримки емоційного добробуту. Прикладом ефективної підтримки добробуту працівників в умовах війни є підхід компанії PepsiCo, яка діє згідно з сімома принципами The PepsiCo Way. Ці принципи формують людинноцентричну культуру, що охоплює фізичну, емоційну та професійну підтримку працівників. У період війни компанія організувала евакуацію, зберегла виплати, облаштувала безпечні робочі простори, забезпечила доступ до психологічної та юридичної допомоги, а також продовжує інвестувати в рескілінг, мультискілінг і кар'єрний розвиток.

- Фінансове благополуччя

Компанії Experian, Nike, FinServe, American Express, Wegmans та Accenture розробили програми фінансового планування, управління боргами, компенсацій та семінарів. Experian пропонує план Sharesave та консультації. American Express має програму для людей з діабетом, яка позитивно впливає на фізичні показники. Motley Fool та Wegmans надають підтримку у фінансовій грамотності, зокрема через відшкодування на навчальні ресурси.

- Баланс між роботою та особистим життям, гнучкість та сімейна підтримка

Airbnb надає необмежену кількість днів відпустки та заохочує віддалену роботу. RetailCo впровадила гнучкий графік, що зменшив вигорання. Accenture підтримує працівників у питаннях фертильності, усиновлення, страхування домашніх тварин, догляду за дітьми та літніми, надає гнучкий графік та юридичні послуги. EY має подібні рішення в програмі підтримки колег. Johnson & Johnson також включає підтримку батьківства та догляду за дітьми.

- Комплексні та інноваційні програми

Marriott International впровадила програму TakeCare, яка охоплює ментальне, фізичне, емоційне та фінансове здоров'я, сталий розвиток і

соціальний вплив. SAP зафіксувала позитивні результати програм добробуту: зростання продуктивності, менше днів хвороби та вищий рівень задоволеності. TechCo та PharmaCorp демонструють успішність корпоративних велнес-челенджів. Motley Fool створила посаду «Головного лікаря з добробуту», а Zappos організовує «Вівторки відпочинку». City of Los Angeles реалізувала програму LIVEwell, яка поєднує індивідуальні цілі, вебінари та активності. Stability Healthcare підтримує медичних працівників через челенджі, що сприяють здоровій активності [49–52].

Однією з інноваційних ідей є концепція творчих відпусток. Їхня суть полягає в наданні працівникам тривалих періодів відпочинку – оплачуваного чи частково оплачуваного – призначених для особистісного росту, реалізації творчих задумів, здобуття нових знань або мандрівок. Приклади успішного впровадження таких програм у світових компаніях, як Adobe та Deloitte, свідчать про їхню життєздатність. Для працівників переваги таких відпусток очевидні: можливість відновлення фізичних та ментальних сил, значне зменшення стресу, час для улюблених занять та хобі, а також здобуття нових знань та вмінь, що можуть бути корисними не лише в особистому житті, але й для професійного розвитку [53].

Проте, на мою думку, значний, можливо, навіть ключовий потенціал творчих відпусток полягає у їхньому впливі на інноваційність компанії. Можливість для працівників відійти від щоденної рутини, перевантаженості та подивитися на звичні задачі по-новому може сприяти нестандартному мисленню та пошуку дійсно інноваційних рішень. Творчі відпустки здатні ефективно стимулювати креативність та генерувати нові ідеї, які в умовах звичайного робочого графіка можуть залишитися без уваги через брак часу, концентрації чи емоційного ресурсу. Підтримка експериментів та впровадження нових підходів, які можуть виникнути саме під час або після творчої відпустки, здатна підвищити загальну адаптивність компанії до швидких змін на ринку. Для успішної реалізації творчих відпусток, особливо у виробничому контексті, де планування є критично важливим, потрібні чіткі

правила, прозора процедура відбору та потужна підтримка з боку керівництва, щоб уникнути їхнього сприйняття як додаткового періоду відпочинку і натомість забезпечити максимальний позитивний вплив на інноваційний потенціал компанії. [53;55-57].

Іншою концепцією, що стрімко набирає обертів у різних куточках світу, є чотириденний робочий тиждень. Розгляд досвіду компаній, які вже втілили цю модель, переконливо вказує на можливі суттєві плюси як для працівників, так і для бізнесу. Як демонструють кейси Microsoft Japan (зростання продуктивності на 40%), Unilever у Новій Зеландії (поліпшення командної роботи, зниження стресу) та фінтех-стартапу Bolt (позитивні зміни в моральному кліматі, підвищення ефективності, оптимізація найму), багато фірм успішно перейшли на цю модель, досягаючи не тільки збільшення продуктивності праці, але й помітного поліпшення самопочуття своїх працівників [54].

Розгляд прикладів демонструє, що компанії, які успішно реалізують стратегії добробуту, не лише знижують ризики вигорання та покращують моральний клімат у колективі, а й отримують реальні конкурентні переваги. Незалежно від масштабу бізнесу чи галузі, найефективнішими виявляються ті ініціативи, що базуються на системному підході, адаптовані до реальних потреб працівників і підтримані культурою довіри. Саме поєднання технологічних інструментів, персоналізованих рішень та гуманного підходу до управління персоналом створює основу для сталого розвитку організації через розвиток добробуту її працівників.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ WELL-BEING ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ВСМК-Трейд»

2.1 Організаційно-економічна характеристика тов «всмк-трейд»

ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД» є провідним українським підприємством, що спеціалізується на постачанні матеріалів і послуг для меблевого виробництва та оздоблення інтер'єру. Заснована у 2002 році як сімейне підприємство, «ВіЯр» поступово розширила свою діяльність і стала офіційним дилером провідних європейських виробників, таких як Egger та Hettich.

Повна назва: Товариство з обмеженою відповідальністю «ВСМК-ТРЕЙД». Вид економічної діяльності: Основний — неспеціалізована оптова торгівля.

Додаткові види діяльності включають виробництво меблів, лісопилне та стругальне виробництво, діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту, надання допоміжних комерційних послуг, роздрібну торгівлю електротоварами, інтернет-торгівлю, надання інформаційних послуг, консультування з питань комерційної діяльності, дослідження кон'юнктури ринку, механічне оброблення металевих виробів, вантажний автомобільний транспорт, оренду нерухомості та устаткування, пакування тощо.

Форма власності: Приватна, у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Організаційна структура підприємства є матричною, що передбачає розподіл відповідальності як за функціональними напрямками, так і за конкретними проектами. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність взаємодії між різними рівнями управління та забезпечує гнучкість у прийнятті рішень.

Для ТОВ «ВСМК-Трейд» існують наступні цінності:

- довіра і чесність;
- турбота про людей;
- командність;
- результативність ;
- розвиток.

У компанії чітко визначено декілька рівнів організаційної структури, що забезпечують ефективне управління та взаємодію між підрозділами.:

Вищий рівень – стратегічні рішення приймаються трьома топ-менеджерами, які відповідають за основні напрями діяльності компанії. Вони координують як функціональні, так і проєктні команди, забезпечуючи ефективну взаємодію між підрозділами.

Середній рівень – 15 директорів, які підпорядковуються топ-менеджерам і відповідають як за функціональні напрями (фінанси, маркетинг, операційне управління), так і за управління конкретними проєктами чи бізнес-одинацями. Це дозволяє оперативно розподіляти ресурси між різними підрозділами залежно від пріоритетів компанії.

Операційний рівень – керівники відділів, які працюють у двох напрямках: координують роботу підпорядкованих команд у межах своєї функціональної сфери та беруть участь у виконанні міжвідділових проєктів. Це дозволяє уникнути дублювання завдань і забезпечує ефективний обмін знаннями між різними частинами компанії.

Нижчий рівень – спеціалісти, які безпосередньо виконують як функціональні обов'язки у своїх відділах, так і завдання в межах міжфункціональних проєктних команд. Це сприяє підвищенню їхньої кваліфікації, залученості та можливості кар'єрного зростання.

Перевагою даного підходу є забезпечення ефективної взаємодії між підрозділами, що сприяє підвищенню продуктивності, швидшому прийняттю рішень та дозволяє гнучко реагувати на зміни в бізнес-середовищі.

У компанії чітко визначено декілька рівнів організаційної структури, що забезпечують ефективне управління та взаємодію між підрозділами. Її візуальне представлення наведено на рисунку 2.1.

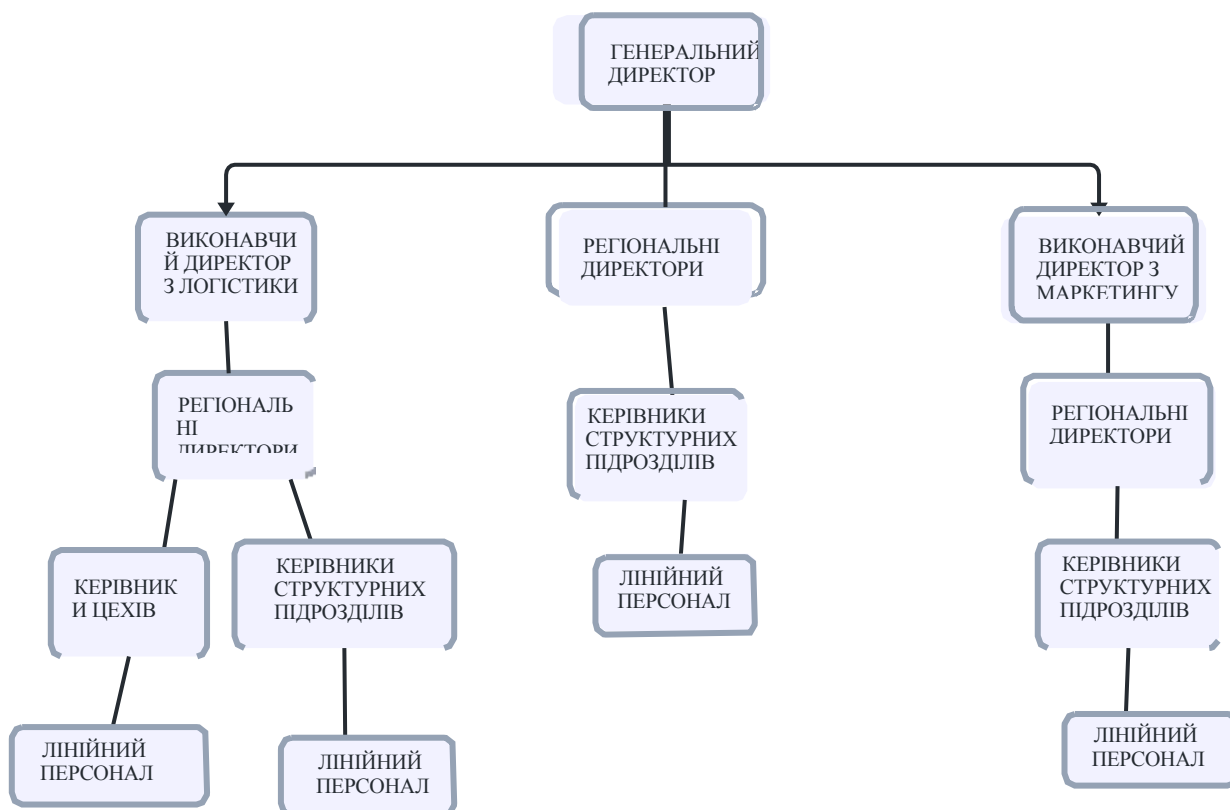


Рисунок 2.1- Організаційна структура ТОВ «ВСМК-Трейд»

Джерело розроблено автором на основі власних джерел

Прибуток компанія отримує за рахунок неспеціалізованої оптової торгівлі та завдяки наданню широкого спектру додаткових напрямів діяльності. Вона займається виробництвом меблів на замовлення, лісопильним і стругальним виробництвом, також надає посередницькі та допоміжні комерційні послуги. Крім того, здійснює роздрібну торгівлю електротоварами, зокрема через інтернет, надає інформаційні та консалтингові послуги, проводить маркетингові дослідження, виконує механічну обробку металевих виробів, організовує вантажні перевезення та займається пакуванням продукції.

За фінансовими показниками 2024 року, дохід компанії склав 1 718 094 000 грн. Це свідчить про подальше зростання обсягів продажів і активне просування на ринку.

Чистий прибуток за цей же період становив 31 903 000 грн, що є позитивним результатом діяльності компанії.

На основі наданих фінансових даних за 2022–2024 роки можна зробити комплексний аналіз фінансового стану та ефективності діяльності підприємства ТОВ «ВСМК-Трейд» (Таблиця. 2.1.)

Таблиця 2.1 – Фінансові показники ТОВ «ВСМК-Трейд»

Фінансові показники	2022	2023	2024	Динаміка показника		Динаміка показника	
				2023-2022		2024-2023	
				абсол.	відн.%	абсол.	відн.%
Дохід	795 442 000	1 460 274 000	1 718 094 000	+664 832 000	+54%	+257820000	+18%
Чистий прибуток	5 946 000	21 310 000	31 903 000	+15 364 000	+259%	+10 593 000	+49.70%
Активи	678 285 000	758 455 000	861 783 000	+80 170 000	+12%	+103 328 000	+14%
Зобов'язання	562 421 000	621 281 000	692 706 000	+58 860 000	+11%	+71 425 000	+12%

Джерело розроблено автором на основі джерел [29- 34]

ТОВ «ВСМК-Трейд» демонструє стабільне фінансове зростання протягом останніх трьох років. Дохід компанії збільшився з 795 442 000 грн у 2022 році до 1 460 274 000 грн у 2023 році (+83,6%) і до 1 718 094 000 грн у 2024 році (+17,7%). Хоча темпи зростання у 2024 році дещо сповільнилися, загальна тенденція залишається позитивною, що свідчить про розширення бізнесу та зміцнення позицій на ринку.

Чистий прибуток також має стійку тенденцію до зростання: у 2022 році він склав 5 946 000 грн, у 2023 році зріс у 3,6 раза до 21 310 000 грн, а у 2024

році досяг 31 903 000 грн (+49,7%). Це вказує на підвищення ефективності діяльності підприємства та успішну реалізацію стратегії розвитку.

Активи компанії постійно зростають: з 678 285 000 грн у 2022 році до 758 455 000 грн у 2023 році (+11,8%) та до 861 783 000 грн у 2024 році (+13,6%). Це відображає нарощування матеріальної бази підприємства та розширення його виробничих потужностей. Паралельно зі зростанням активів спостерігається і збільшення зобов'язань: з 562 421 000 грн у 2022 році до 692 706 000 грн у 2024 році. Така динаміка є типовою для компаній, що активно інвестують у розвиток.

Загалом, ТОВ «ВСМК-Трейд» демонструє стабільну динаміку фінансового зростання та високу ефективність управління. Проте для підтримання фінансової стійкості необхідно контролювати рівень ліквідності та забезпечити збалансованість між прибутковістю, активами та зобов'язаннями. Подальший успіх компанії залежить від збереження стійкої динаміки доходів, ефективного використання ресурсів та управління фінансовими ризиками.

Проведемо аналіз динаміки чисельності та руху персоналу ТОВ «ВСМК-Трейд» за період 2022-2024 роки та розглянемо планові показники на 2025 рік. Детальна інформація про чисельність працівників компанії представлена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2-Динаміка чисельності працівників ТОВ «ВСМК-Трейд» (2022–2024 рр.) та план на 2025 рік

Показник	2022	2023	2024	2025 (план)	Динаміка показника 2024-2023		Динаміка показника 2023-2022	
					абсол.	відн.%	абсол.	відн.%
Чисельність працівників	4718 (01.01)	2492 (01.01)	4040 (01.01)		абсол. +533	відн.% +13.2%	абсол. +1548	відн.% +62.1%
	2487 (28.10)	4040 (31.12)	4573 (31.12)	5586 (31.12)				

Джерело розроблено автором на основі власних джерел

Початком досліджуваного періоду, у січні 2022 року, чисельність персоналу компанії становила 4718 осіб. Проте, протягом року, особливо до кінця жовтня 2022 року, відбулося значне скорочення кадрового складу на 47,3%, що призвело до зменшення кількості працівників до 2487 осіб. Зазначена негативна динаміка була обумовлена рядом зовнішніх факторів, включаючи загальну нестабільність соціально-економічної ситуації в Україні, наслідки військової агресії, що спричинили еміграцію значної частини працівників та їхню мобілізацію до лав Збройних Сил України. Крім того, з метою забезпечення безпеки персоналу, підприємство було змушене вдатися до оптимізації штатного розпису.

У 2023 році ситуація почала стабілізуватися та спостерігалася позитивна динаміка відновлення кадрового потенціалу. Так, на початок 2023 року чисельність персоналу зросла до 2492 осіб, а вже на кінець року сягнула 4040 осіб, що відображає значне зростання протягом року на 62,1%. Дана тенденція свідчить про високий рівень адаптивності компанії до мінливих вимог ринку праці та її спроможність залучати нових працівників.

У 2024 році позитивна динаміка зростання чисельності персоналу продовжилась. На початок року кількість працівників становила 4040 осіб, а на кінець року зросла до 4573 осіб, що становить збільшення на 13,2%. Планові показники на 2025 рік демонструють подальші амбіційні наміри компанії щодо розширення штату до 5586 осіб, що підкреслює стратегію активного розвитку та зростання ТОВ «ВСМК-Трейд».

2.2 АНАЛІЗ WELL-BEING СТРАТЕГІЇ ПРАЦІВНИКІВ В КОМПАНІЇ ТОВ «ВСМК-Трейд»

З огляду на світові демографічні тенденції, посилення конкуренції за компетентних спеціалістів та зміни на ринку праці, питання ефективного

управління добробутом працівників стає надзвичайно актуальним. У сучасних реаліях саме кандидат є ключовою фігурою на ринку праці, що зобов'язує роботодавців переосмислювати підходи до мотивації, професійного зростання та утримання кадрів.

Компанія ТОВ «ВСМК-Трейд» демонструє стратегічно обґрунтований підхід до побудови системи управління персоналом, яка спрямована на довгострокове забезпечення благополуччя працівників. Основними складовими такої стратегії є:

Враховуючи дефіцит кваліфікованих кадрів, який, за даними Євростату, у 2023 році торкнувся 54% малих та середніх підприємств ЄС, компанія регулярно відстежує ситуацію на ринку праці. На основі зібраних даних формується система оплати праці, що забезпечує конкурентоспроможний рівень винагороди. Так, середній рівень заробітної плати працівників компанії у 2024 році склав 46 500 грн, що перевищує середній показник по Україні (19 000 грн) більш ніж у 2,4 рази.

У компанії функціонує чітко структурована система матеріального стимулювання, що складається з основної заробітної плати (80% фонду), премій та бонусів (15%), а також додаткових виплат (5%). Змінні виплати прив'язані до досягнення ключових показників ефективності (KPI), що гарантує прозорість та справедливість винагород. Частка преміальних виплат у структурі фонду заробітної плати зросла з 20% у 2022 році до 25% у 2024 році.

Для підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення відповідності сучасним вимогам ринку, компанія щорічно збільшує витрати на навчання. У 2024 році витрати склали 112 тис. грн, що на 18% більше порівняно з 2022 роком. Компанія активно використовує цифрові інструменти (LMS Collaborator, платформа «ВіЯРУМ»), організовує внутрішні навчальні програми, а також заохочує участь працівників у професійних семінарах та конференціях.

Компанія реалізує заходи, спрямовані на створення комфортного балансу між робочим та особистим життям працівників, зокрема, можливість гнучкого графіка, дистанційної роботи, участі в командоутворюючих заходах та соціальних ініціативах. Особлива увага приділяється нематеріальній мотивації, що включає механізми визнання досягнень (номінація «Працівник місяця»), внутрішню гейміфікацію та активну внутрішню комунікацію.

Ефективна стратегія управління добробутом персоналу компанії ТОВ «ВСМК-Трейд» базується на поєднанні конкурентоспроможної оплати праці, системи стимулювання, інвестицій у розвиток персоналу, реалізації соціальної політики та гнучких організаційних підходів. Такий комплексний підхід дозволяє не тільки підвищувати рівень задоволеності працівників, а й зміцнювати позиції компанії на ринку праці.

Одним з ключових напрямів діяльності компанії є неухильне вдосконалення професійного рівня своїх працівників. З цією метою було інтегровано корпоративну систему «ВіЯрум», що дає змогу централізовано керувати знаннями та процесом навчання. До того ж, активно використовується платформа LMS Collaborator, яка надає ефективні інструменти для організації навчальних курсів, проведення онлайн-сертифікації персоналу та відстеження результатів навчання. Це сприяє як підвищенню професійної майстерності працівників, так і підтримці високих вимог до якості виконання службових обов'язків.

Неодмінною складовою корпоративної культури є соціальні ініціативи, спрямовані на згуртованість колективу та формування позитивного робочого клімату. Наприклад, організовано корпоративний футбольний турнір, який став чудовим прикладом спільного дозвілля та підтримки командного духу. Такі заходи створюють сучасну корпоративну атмосферу, мотивують працівників до співпраці та покращують внутрішні комунікації.

Компанія також дбає про створення комфортних умов праці, забезпечуючи персонал сучасними та функціональними офісними приміщеннями. Впроваджено систему корпоративних знижок, яка надає

додаткові фінансові переваги. Не менш важливим є забезпечення конкурентної заробітної плати, що відповідає ринковим умовам, а також надання спеціального одягу для тих категорій людей, які цього потребують. Підприємство створює сприятливі умови для кар'єрного зростання, що дозволяє ініціативним і цілеспрямованим працівникам розкривати свій професійний потенціал. У межах щорічної програми формування кадрового резерву учасники отримують можливість працювати над цікавими та інноваційними проектами, що сприяє їхньому професійному розвитку та становленню як висококваліфікованих спеціалістів.

Фундаментом корпоративної етики є принципи взаємної відповідальності, продуктивності, постійного розвитку, довіри та порядності. Дотримання цих цінностей забезпечує стабільний розвиток компанії та підтримує здоровий моральний клімат у колективі.

У контексті стрімкого розвитку сучасного бізнес-середовища, особливо для підприємств, які активно виходять на міжнародні ринки, таких як ТОВ «ВСМК-Трейд», забезпечення високого рівня добробуту працівників (well-being) виступає не лише елементом соціальної відповідальності, а й стратегічною необхідністю. Це поняття охоплює фізичне та психологічне здоров'я, якість соціальних взаємодій, фінансову стабільність і можливості для професійного розвитку. Вкладення у добробут персоналу сприяє зростанню їхньої мотивації, ефективності та відданості, що є ключовим фактором збереження конкурентних позицій на світовому ринку.

У ТОВ «ВСМК-Трейд» (ВіЯр) впроваджено елементи моделі PERMA як частину системи корпоративного добробуту, адже компанія формує позитивне емоційне тло завдяки відкритій комунікації, визнанню досягнень працівників і проведенню командних заходів. Залученість забезпечується через активну участь персоналу у проектах, можливість впливати на робочі процеси та постійний професійний розвиток. Дружня атмосфера й культура горизонтальної взаємодії сприяють побудові якісних стосунків у колективі. Значущість роботи працівники відчувають через залучення до прийняття

рішень і визнання їхніх ініціатив. Компанія також підтримує прагнення досягати результатів через систему оцінювання ефективності, навчальні програми та перспективи кар'єрного зростання.

Водночас, попри позитивну динаміку впроваджених заходів, головним недоліком чинної політики добробуту працівників у ТОВ «ВСМК-Трейд» є відсутність формалізованої стратегії well-being. Хоча компанія впроваджує численні ініціативи у сфері мотивації, навчання, соціальної підтримки та створення сприятливого клімату, відсутність чітко зафіксованого стратегічного документа ускладнює системне управління цими процесами, обмежує можливість моніторингу ефективності заходів, а також знижує прозорість у комунікації з працівниками. Формалізація well-being стратегії дозволила б забезпечити узгодженість дій на всіх рівнях управління персоналом, чітко визначити цілі, індикатори успіху та відповідальних осіб, а також інтегрувати добробут у загальну бізнес-стратегію компанії.

2.3 swot-аналіз забезпечення well-being працівників компанії.

Системне дослідження корпоративних практик у сфері забезпечення well-being персоналу стає невід'ємним компонентом управлінської аналітики. Підприємства, які здатні адаптивно відповідати на еволюційні потреби трудового колективу, інтегруючи не лише достойну систему винагороди, а й цілісну інфраструктуру підтримки професійного зростання й особистого розвитку, формують стабільні конкурентні переваги на ринку. У цьому контексті SWOT-аналіз виступає ефективним інструментом ідентифікації як внутрішніх сильних аспектів реалізованих програм добробуту, так і наявних викликів та обмежень, що відкриває можливості для обґрунтованого стратегічного планування й прийняття зважених управлінських рішень у напрямі розвитку well-being політики. У цьому контексті SWOT-аналіз

виступає ефективним інструментом ідентифікації як внутрішніх сильних аспектів реалізованих програм добробуту, так і наявних викликів та обмежень, що відкриває можливості для обґрунтованого стратегічного планування й прийняття зважених управлінських рішень у напрямі розвитку well-being політики. Узагальнені результати такого аналізу наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - SWOT- аналіз програм та практики well-being працівників ТОВ «ВСМК-Трейд».

Сильні сторони	<ul style="list-style-type: none"> - Сприятливий мікроклімат і позитивна корпоративна культура. - Висока якість командної взаємодії - Освітні платформи «ВіЯрум» та LMS Collaborator. - Матеріальні заохочення (знижки, гнучкі умови, облаштовані офіси). - Виражені корпоративні цінності. - Соціальні заходи та ініціативи з командування.
Слабкі сторони	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність формалізованої стратегії well-being - Нерівномірне впровадження ініціатив. - Соціальний пакет не повністю відповідає очікуванням. - Обмежена інформація щодо підтримки ментального здоров'я та work-life balance.
Можливості	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка стратегічної програми добробуту з KPIs - Модернізація соціального пакету з урахуванням індивідуальних потреб - Впровадження програм підтримки ментального здоров'я. - Розвиток гнучких графіків і часткової віддаленості. - Адаптація практик провідних компаній (benchmarking).
Загрози	<ul style="list-style-type: none"> - Економічна нестабільність та бюджетні обмеження. - Посилення конкуренції за кваліфікованих працівників. - Вплив фізичних навантажень і монотонності у виробництві. - Можливий зріст вигорання без належної профілактики.

Джерело розроблено автором на основі власних джерел

Сильні сторони

ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД» демонструє послідовний підхід до формування сприятливого мікроклімату на робочому місці, що є надзвичайно важливим в умовах сучасного конкурентного ринку праці. Позитивні відгуки працівників свідчать про високий рівень командної взаємодії та якісну корпоративну

культуру. Сприятливе психологічне середовище створює атмосферу довіри та підтримки, що сприяє підвищенню загального рівня мотивації.

Особливу увагу компанія приділяє навчанню та розвитку персоналу. Запроваджені внутрішні освітні платформи, такі як «ВіЯрум» та LMS Collaborator, забезпечують доступ до інтерактивного контенту та персоналізованих траєкторій навчання. Це дозволяє працівникам постійно вдосконалювати свої навички, бути в курсі сучасних технологій та змін ринку, що позитивно впливає на рівень залученості персоналу.

Крім нематеріальних інструментів, компанія пропонує цілий спектр матеріальних заохочень: корпоративні знижки, сучасно облаштовані офіси, гнучкі умови роботи та, ймовірно, конкурентну заробітну плату. Така політика сприяє формуванню фінансової стабільності, що є важливим чинником зниження плинності кадрів.

Також ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД» активно просуває чітко сформульовані корпоративні цінності — розвиток, відповідальність, командність — які лежать в основі організаційної культури компанії. Це сприяє формуванню єдиного корпоративного духу, забезпечує стабільність у комунікації між підрозділами та посилює довіру до керівництва.

Окремо варто виділити роль соціальних заходів та ініціатив з командоутворення. Вони створюють можливості для неформального спілкування, зміцнення внутрішніх зв'язків та покращення емоційного клімату в колективі. Серед них застосування цифрових інструментів для моніторингу емоційного стану працівників — щомісячне опитування за допомогою бота із вибором смайлика дозволяє швидко фіксувати рівень задоволеності персоналу. Компанія демонструє активну соціальну позицію в умовах воєнного часу, надаючи підтримку мобілізованим працівникам, працевлаштовуючи ветеранів та організовуючи навчальні програми для HR-фахівців і керівників щодо ефективної взаємодії з ветеранами. Важливим напрямом також є робота з родинами працівників — компанія проводить заходи для дітей колег, що сприяє формуванню емоційного зв'язку між

родиною працівника та організацією. Відзначення річниць роботи та організація корпоративних, спортивних заходів (змагання з футболу, тенісу, забіги) позитивно впливають на мотивацію, згуртованість колективу та підтримку фізичного здоров'я. Гнучкий підхід до організації праці — зокрема можливість переведення до інших філій у разі релокації — є додатковою перевагою компанії.

Слабкі сторони

Попри помітні досягнення, стратегія добробуту ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД» має ряд недоліків, що потребують усунення. Насамперед — відсутність публічно доступної, систематизованої та формалізованої стратегії у сфері добробуту. Наявні ініціативи, хоча і ефективні окремо, залишаються розрізненими, що знижує їхню ефективність в комплексі. Відсутність стратегічної рамки ускладнює довгострокове планування та оцінювання результатів.

Окрім того, деякі працівники висловлюють незадоволення чинним соціальним пакетом, що свідчить про його невідповідність поточним очікуванням. Існує необхідність у його модернізації, з урахуванням демографічних, вікових та професійних особливостей працівників.

Значною прогалиною є також обмежена публічна інформація щодо підтримки ментального здоров'я, заходів для забезпечення work-life balance, а також відсутність чітко окреслених програм для запобігання вигоранню. У сучасному середовищі ці аспекти є надзвичайно важливими для утримання працівників, особливо у кризовий період. Детальний аналіз ключових проблем та недоліків у поточній стратегії well-being ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД» представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4-Аналіз проблем в стратегії веллбінг ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД»

Проблеми	
Стратегічні	– відсутність формалізованої стратегії well-being – відсутність моніторингу ефективності заходів
Організаційні	– нерівномірне впровадження ініціатив – фрагментарність заходів – недостатня інтеграція у hr-стратегію
Соціальні	– невідповідність соціального пакету очікуванням – відсутність програм підтримки ментального здоров'я – недостатня увага до work-life balance
Зовнішні ризики	– економічна нестабільність – фізичне навантаження та монотонність праці – зростання конкуренції за кадри

Джерело розроблено автором на основі власних джерел

Можливості

ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД» має значний потенціал для вдосконалення політики добробуту. По-перше, компанія може розробити цілісну, формалізовану стратегію добробуту працівників із чітким визначенням пріоритетів, цілей, індикаторів оцінки ефективності та відповідальних осіб. Така стратегія слугуватиме платформою для довгострокового розвитку HR-політик.

По-друге, модернізація соціального пакету на основі регулярних опитувань та аналізу очікувань працівників дозволить краще відповідати їхнім потребам. Врахування індивідуальних переваг дозволить персоналізувати пільги, що посилить відчуття цінності кожного працівника.

Інша перспективна ініціатива — впровадження програм підтримки ментального здоров'я. Компанія може надати працівникам доступ до психологічної підтримки, навчальних курсів з управління стресом та медитаційних практик. Такі програми можуть значно знизити ризик емоційного вигорання.

Окрім цього, доцільно впроваджувати гнучкі графіки роботи, часткову віддаленість (там, де можливо), а також заохочувати керівників до поваги

особистого часу підлеглих. Це сприятиме покращенню work-life balance, що є одним із головних факторів залучення молодих фахівців

Також доцільно регулярно порівнювати свої практики з передовими компаніями в Україні та за кордоном, що дозволить ідентифікувати нові ідеї, інновації та адаптувати найкращі практики до власного контексту.

Загрози

Економічна нестабільність в Україні та зовнішні макроекономічні фактори становлять реальну загрозу для реалізації ініціатив у сфері добробуту. За умов скорочення бюджетів існує ризик урізання пільг, що може вплинути на лояльність персоналу та зростання плинності кадрів.

Також, стрімкі зміни на ринку праці — особливо зростання конкуренції за кваліфікованих фахівців — можуть зменшити привабливість компанії як роботодавця, якщо її програми добробуту не будуть актуальними, достатньо гнучкими та сучасними.

Особливу увагу слід звернути на специфіку галузі. Меблеве виробництво пов'язане з фізичним навантаженням, повторюваними монотонними процесами, сезонністю та іноді з високим темпом роботи. Ці фактори створюють додаткові ризики для фізичного та психічного здоров'я працівників, що вимагає врахування при плануванні політики добробуту.

Проведений SWOT-аналіз підтвердив, що ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД» вже впровадило низку ефективних практик у напрямі забезпечення добробуту персоналу, зокрема у сферах формування сприятливого корпоративного середовища, підтримки професійного зростання, матеріального заохочення та соціальної взаємодії. Водночас було ідентифіковано низку критичних недоліків, серед яких — відсутність комплексної та формалізованої стратегії well-being, фрагментарність реалізації ініціатив та недостатній рівень уваги до питань ментального здоров'я працівників.

Підприємство має широкий простір для розвитку у цьому напрямі, зокрема через створення цілісної програми добробуту з чіткими орієнтирами та індикаторами ефективності, удосконалення соціального пакету відповідно

до індивідуальних запитів персоналу, а також розширення програм, спрямованих на підтримку work-life балансу та психологічного благополуччя. Реалізація цих кроків дозволить не лише підвищити рівень задоволеності працівників, а й підсилити конкурентоспроможність компанії як роботодавця.

Однак подальший успіх залежатиме від здатності компанії гнучко реагувати на зовнішні виклики — економічну нестабільність, посилення конкуренції на ринку праці та специфіку виробничого навантаження. Це вимагає впровадження адаптивного управлінського підходу та постійного моніторингу ефективності впроваджених заходів.

Окремої уваги заслуговує факт відсутності в компанії цілісного стратегічного документу. Він мав би окреслювати спільне бачення, пріоритетні вектори та передбачувані результати політики добробуту. Така ситуація негативно впливає на можливість інтегрувати наявні практики у загальну HR-стратегію. Крім того, це зменшує ймовірність досягнення максимальної ефективності well-being ініціатив у довготривалому періоді.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ WELL-BEING СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ТОВ «ВСМК-Трейд»

3.1 Рекомендації щодо впровадження well-being стратегії для тов «всмк-трейд»

На основі виявлених проблем у забезпеченні добробуту персоналу, у межах цього дослідження сформульовано комплекс рекомендацій. Вони розглядаються як ключові складові системного підходу до формування корпоративної стратегії well-being, що спрямована на підвищення рівня залученості працівників, їхньої продуктивності та організаційної лояльності. Ці фактори є визначальними для сталого розвитку підприємства, особливо в умовах жорсткої глобальної конкуренції.

Одним з основоположних елементів створення комфортного робочого середовища є забезпечення належних гігієнічних умов праці. Інвестування в чистоту, модернізацію санітарно-побутових приміщень і забезпечення постійного доступу до засобів особистої гігієни — це не лише дотримання базових стандартів, а й прояв турботи компанії про фізичне здоров'я працівників. Такий підхід сприяє підвищенню загального самопочуття, зниженню рівня захворюваності, а отже — позитивно впливає на ефективність виробничих процесів.

Зважаючи на динамічний характер розвитку сучасного підприємництва та прагнення ТОВ «ВСМК-Трейд» до розширення на міжнародних ринках, забезпечення високого рівня добробуту працівників набуває особливої стратегічної значущості. Компанія функціонує за лінійно-функціональною структурою управління, що забезпечує чіткий розподіл відповідальності. Разом з тим, компанії варто звернути увагу на інтеграцію елементів матричної структури для покращення координації між підрозділами.

Не менш доцільним є впровадження інноваційних практик well-being, адаптованих до міжнародних стандартів. Розгляд можливості запровадження програм творчих відпусток, що передбачають надання працівникам тривалих періодів відпочинку для особистісного розвитку, творчої самореалізації або подорожей, може стати потужним інструментом для відновлення ментальних та фізичних ресурсів, зниження рівня стресу та підвищення загальної задоволеності. Аналогічно, вивчення можливості впровадження чотириденного робочого тижня, як показує досвід ряду міжнародних компаній, може сприяти кращому балансу між професійним та особистим життям працівників.

Важливим елементом стратегії добробуту є всебічна підтримка ментального здоров'я працівників. Створення партнерських відносин з провайдерами послуг у сфері ментального здоров'я, розширення доступу до консультацій психологів та запровадження програм допомоги працівникам (EAP) є важливими кроками у цьому напрямку. Паралельно з цим, розвиток внутрішніх ресурсів через проведення навчальних тренінгів з управління стресом, запобігання вигоранню та підвищення обізнаності про ментальне здоров'я сприятиме формуванню відкритої та підтримуючої корпоративної культури .

Забезпечення балансу між роботою та особистим життям є критично важливим для залучення та утримання талановитих фахівців, особливо в умовах міжнародної конкуренції за кадри. Впровадження гнучких графіків роботи та політики дистанційної роботи, де це можливо, а також надання рекомендацій щодо ефективного управління робочим навантаженням та встановлення здорових меж між роботою та особистим часом є важливими складовими цієї стратегії. Заохочення працівників до використання оплачуваних відпусток та вихідних днів також є важливим аспектом підтримки їхнього добробуту .

Враховуючи специфіку меблевої промисловості, особливу увагу слід приділити фізичному добробуту працівників. Регулярне проведення

ергономічних оцінок робочих місць, інвестування в ергономічне обладнання та проведення навчань з питань безпеки праці та правильних технік виконання виробничих завдань є необхідними заходами для зменшення ризиків виробничого травматизму та професійних захворювань. Розробка програм ротації посад та забезпечення регулярних перерв також сприятимуть зниженню фізичного навантаження та попередженню монотонності праці.[53].

З метою забезпечення довгострокової ефективності стратегії добробуту, необхідно розробити чіткий план впровадження, визначити ключові показники ефективності (KPI) для відстеження результатів та запровадити процес регулярного перегляду та зворотного зв'язку з працівниками. Це дозволить адаптувати стратегію до потреб персоналу та зовнішніх умов, забезпечуючи її актуальність та високу результативність у контексті міжнародного розвитку ТОВ «ВСМК-Трейд».

Враховуючи стратегічну важливість добробуту персоналу для міжнародного розвитку ТОВ «ВСМК-Трейд», для успішної реалізації запропонованих програм рекомендується:

- розробити та впровадити цілісну корпоративну стратегію добробуту (веллбінг-стратегію), яка б базувалася на принципах персоналізації, інклюзивності та адаптивності. така стратегія має бути інтегрована в загальну систему управління персоналом компанії, забезпечуючи узгодженість усіх ініціатив і довгострокову орієнтацію на покращення якості трудового життя працівників.
- забезпечити належний рівень фінансування для повноцінної реалізації всіх запланованих ініціатив, розглядаючи ці інвестиції як стратегічно важливі вкладення у людський капітал, що сприятимуть підвищенню конкурентоздатності компанії на глобальному ринку.
- створити дієву систему внутрішньої комунікації для ефективного інформування всіх працівників про нові програми добробуту, їхні переваги та механізми участі. забезпечити налагодження каналів зворотного зв'язку для оперативного реагування на запити та вирішення

можливих питань, що сприятиме підвищенню рівня задоволеності та залученості персоналу.

- визначити чіткі критерії та прозорі процедури для участі працівників у програмах, зокрема таких як програми творчих відпусток, що забезпечить справедливий доступ та неупереджений відбір учасників.
- ретельно спланувати та здійснити поетапний перехід на чотириденний робочий тиждень для виробничих підрозділів, провівши попередній глибокий аналіз існуючих робочих процесів, оптимізацію графіків змін та оцінку потенційного впливу на продуктивність і добробут працівників.
- гарантувати інклюзивність усіх програм добробуту, забезпечуючи врахування потреб різних груп працівників та запобігаючи будь-яким формам дискримінації, що сприятиме формуванню єдиної та підтримуючої корпоративної культури.
- розробити комплексну систему моніторингу та всебічної оцінки ефективності впроваджених програм добробуту. використовувати як кількісні (наприклад, аналіз рівня захворюваності, плинності кадрів, показників продуктивності праці), так і якісні (зокрема, проведення анонімних опитувань та оцінка рівня задоволеності працівників) показники для отримання об'єктивної картини впливу програм.
- забезпечити регулярний перегляд та своєчасну адаптацію програм добробуту відповідно до динамічних змін у потребах працівників, актуальних тенденцій на міжнародному ринку праці та передового досвіду провідних компаній.
- реалізація вищезазначених рекомендацій надасть тов «всмк-трейд» значні конкурентні переваги, сприяючи підвищенню рівня добробуту, залученості та лояльності працівників, що є ключовими факторами для досягнення довгострокового успіху та зміцнення позицій компанії на міжнародній арені.

3.2 Аналіз зисків від впровадження розроблених заходів

Ефективне функціонування програм підтримки добробуту персоналу на підприємстві ТОВ «ВСМК-Трейд» можливе лише за умови впровадження чіткої, багаторівневої системи оцінювання їх результативності. Така система повинна бути інтегрована в загальну HR-стратегію компанії, охоплюючи як коротко- і середньострокові, так і довгострокові цілі управління персоналом. З огляду на динамічне середовище деревообробної та меблевої галузі, в якій функціонує ТОВ «ВСМК-Трейд», вкрай важливим є поетапний підхід до оцінювання, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни, виявляти вузькі місця та адаптувати програми добробуту до реальних потреб персоналу.

У процесі впровадження стратегічних заходів, спрямованих на забезпечення добробуту працівників, ТОВ «ВСМК-Трейд» має змогу отримати низку суттєвих переваг, які позитивно впливатимуть на загальну ефективність функціонування підприємства, підвищуватимуть його конкурентоспроможність і зміцнюватимуть соціально-відповідальну репутацію.

Одним із ключових напрямів реалізації well-being стратегії є підвищення продуктивності праці через зниження рівня захворюваності. Це досягається шляхом покращення гігієнічних умов, модернізації санітарно-побутових приміщень і створення ергономічного робочого середовища. Поряд із цим, турбота про ментальне і фізичне здоров'я персоналу сприяє формуванню позитивного морального клімату, зростанню рівня мотивації і залученості працівників, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності компанії.

Іншим важливим аспектом є зниження плинності кадрів і зміцнення лояльності персоналу. Добре продумана стратегія добробуту формує позитивний імідж роботодавця, що полегшує залучення кваліфікованих працівників і зменшує витрати на їх адаптацію. Програми підтримки добробуту також підвищують рівень задоволеності персоналу, що сприяє

стабільності трудового колективу та формуванню довгострокових трудових відносин.

Запровадження практик well-being позитивно позначається на іміджі компанії. Реалізація таких ініціатив підкреслює соціальну відповідальність бізнесу, роблячи його привабливим не лише для працівників, але й для зовнішніх партнерів і клієнтів, зокрема на міжнародних ринках. Активне впровадження інноваційних підходів у сфері підтримки персоналу формує позитивний HR-бренд, що підсилює позиції компанії на ринку.

Крім того, реалізація стратегій добробуту сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії на міжнародному рівні. Застосування інструментів, орієнтованих на адаптацію до міжнародних стандартів – таких як гнучкий графік роботи, творчі відпустки або чотириденний робочий тиждень – дозволить ТОВ «ВСМК-Трейд» ефективно конкурувати на глобальному ринку праці. А локалізація програм відповідно до культурних особливостей працівників забезпечить ефективну інтеграцію у міжнародне бізнес-середовище.

Успішне впровадження стратегії добробуту сприятиме розвитку міцнішої корпоративної культури. Формування підтримуючого внутрішнього середовища через партнерства з психологами, впровадження програм підтримки ментального здоров'я та відповідних тренінгів створивши ще більш сприятливішу атмосферу в колективі. Забезпечення балансу між роботою вільною та особистим життям завдяки гнучким графікам і можливості дистанційної роботи позитивно вплине на швидкість та якість виконуваної роботи, тим самим підвищуючи імідж роботодавця в очах майбутніх працівників. На рисунку 3.1. розглянуті вигоди як для роботодавця, так і для працівника.



Рисунок 3.1- Переваги від впровадження цілісних well-being стратегій

Джерело розроблено автором на основі власних джерел

Інвестиції у розробку well-being стратегії мають вагоме значення з точки зору довгострокової ефективності управління персоналом. Для ефективного запуску програм добробуту ТОВ «ВСМК-Трейд» доцільно звернутися до професійної консалтингової фірми, що спеціалізується на розробці HR-стратегій. Вартість таких послуг може суттєво відрізнятись залежно від розміру та організаційної складності компанії, рівня залучення зовнішніх експертів, репутації та досвіду консалтингової фірми, а також регіонального чинника та специфіки галузі. Існує кілька моделей оплати таких послуг: погодинна ставка (яка може коливатися від кількох сотень до кількох тисяч гривень за годину), фіксована вартість проєкту (оптимальна при наявності чітко визначених цілей і очікуваних результатів) та оплата за результат, коли частина гонорару сплачується лише після досягнення узгоджених показників. Інвестування в професійну розробку стратегії добробуту дозволяє забезпечити

чіткість, системність і адаптивність well-being ініціатив, сприяючи досягненню короткострокових, середньострокових і довгострокових цілей управління персоналом у компанії.

Враховуючи виявлені проблеми та наявний потенціал ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД», а також спираючись на кращі міжнародні практики та теоретичні підходи, було розроблено комплексну well-being стратегію для підприємства. Ця стратегія охоплює всі ключові аспекти добробуту працівників, пропонує конкретні заходи та індикатори ефективності, а також враховує сучасні виклики та особливості функціонування компанії в поточних умовах. Повна розроблена well-being стратегія для ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД» детально викладена в Додатку А.

Чітка well-being стратегія підвищить адаптивність організаційних процесів надавши людям стабільність і розуміння напряму розвитку ідеології компанії. Подальше впровадження системи моніторингу ефективності програм добробуту призведе до більшої швидкості реакції на зміни в бізнес-середовищі та потреби персоналу.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідницької роботи на тему «Well-being стратегія організації в роботі з персоналом» було проаналізовано теоретичні засади поняття добробуту працівників, вивчено специфіку його реалізації в українських організаціях, зокрема на прикладі ТОВ «ВСМК-Трейд» (компанії «ВіЯр»), а також напрацьовано практичні рекомендації стосовно вдосконалення well-being стратегії. Проведене дослідження дозволяє сформулювати узагальнений висновок про важливість системного підходу до управління добробутом персоналу як ключового чинника ефективності сучасної організації.

Концепція well-being працівників охоплює фізичний, психологічний, соціальний, фінансовий та професійний виміри життя. В умовах стрімких трансформацій та глобальних викликів її значущість суттєво зростає. Досвід провідних компаній доводить, що інвестиції в добробут працівників не лише покращують їхнє самопочуття, але й сприяють підвищенню рівня залученості, лояльності та продуктивності праці.

Різноманітні моделі well-being, зокрема PERMA, Wheel of Wellness, модель Раффа, соціальна модель Кіза та JD-R, дають змогу адаптувати стратегії добробуту до конкретних потреб організації з урахуванням її ресурсів, стратегічних орієнтирів і корпоративної культури. Кожна модель має свою унікальну спрямованість, що дозволяє охопити різні аспекти життя працівників.

Компанія ТОВ «ВСМК-Трейд» демонструє стабільне фінансове зростання та стратегічно виважений підхід до управління персоналом. На практиці застосовуються численні інструменти підтримки добробуту працівників: конкурентоспроможна оплата праці, розвинена система матеріального і нематеріального стимулювання, ефективна командна

взаємодія, сприятливий психологічний клімат у колективі, можливості для навчання та професійного розвитку.

Разом з тим, повноцінне впровадження well-being підходів стримується низкою факторів, серед яких: відсутність формалізованої стратегії добробуту, нерівномірність охоплення працівників ініціативами, недостатня увага до підтримки ментального здоров'я та work-life балансу, а також обмежений рівень інформування працівників про відповідні програми.

У межах дослідження було запропоновано концепцію комплексної well-being стратегії для ТОВ «ВСМК-Трейд», яка поєднує базові аспекти (гігієна, безпека, стабільність) з інноваційними підходами, такими як гнучкий графік, підтримка психологічного здоров'я, можливості для кар'єрного зростання. Впровадження такої стратегії дозволить суттєво покращити морально-психологічний клімат у колективі, зміцнити корпоративну культуру, знизити рівень емоційного вигорання та підвищити загальну результативність праці.

SWOT-аналіз виявив наявність широкого внутрішнього потенціалу для впровадження стратегії добробуту, а також сприятливі зовнішні можливості – зокрема покращення репутації роботодавця, відповідність міжнародним стандартам і посилення конкурентних переваг. Водночас не варто ігнорувати можливі труднощі, серед яких фінансові витрати, складність організаційного адміністрування програм, ризик нерівномірного впливу заходів на працівників різних категорій, а також загрози з боку економічної нестабільності.

Таким чином, впровадження цілісної well-being стратегії є доцільним і перспективним напрямом розвитку для компанії «ВіЯр». Це дозволить не лише покращити умови праці та якість життя працівників, а й сприятиме зміцненню позицій компанії на ринку та забезпеченню її довгострокового успіху в умовах зростаючої конкуренції.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Вартанова О., Кузнецов Д. Аналіз факторів професійного вигорання співробітників і здобувачів закладів вищої освіти в контексті управління благополуччям персоналу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-50> (дата звернення: 18.05.2025).
2. Злобін К., Літвін Н., Бурлакова І. Вплив програм wellbeing на продуктивність та лояльність персоналу. *Scientific notes of the University»KROK»*. 2023. №.1. С.162–170. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-162-170> (дата звернення: 18.05.2025).
3. Войтенко О.В., Мостова І.В. Специфіка управлінської взаємодії як фактор професійного благополуччя працівників. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. № 4. С. 76–81. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.4.12> (дата звернення: 18.05.2025).
4. Василик А.В., Столярук Х.С., Булуй А.В. Діагностика проблем і заходи подолання професійного вигорання працівників. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. № 1. – С. 64–71. URL <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/39938> (дата звернення: 18.05.2025).
5. Tackett T., Lemon L.L. A balanced approach: remote employees' experiences with employee engagement and well-being. *Corporate Communications: An International Journal*. 2025. № 2 P. 471-489 URL: <https://doi.org/10.1108/ccij-08-2024-0154> (date of access: 18.05.2025).
6. Stack D. Promoting Well-being through History Teaching. *Transactions of the Royal Historical Society*. 2024. P. 1–19. URL: <https://doi.org/10.1017/s00804440124000082> (date of access: 30.11.2024).
7. Колот, А., Герасименко, О., Шевченко, А.. Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення «Індустрії 4.0»: компетентнісний

- аспект. *Економіка та суспільство*, 2023 URL <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8> (дата звернення: 18.05.2025).
8. Екосистема людських ресурсів організацій як концептологія та прикладна платформа для орієнтації на людину/ Колот, А., та ін. *Проблеми економіки*. 2023. № 57. С. 282–294. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-282-294> (дата звернення: 18.05.2025).
 9. Колот А. М. Гідна праця у дзеркалі теоретико-прикладних досліджень: сучасний концепт, причини дефіциту та стратегічні вектори його подолання *Імперативи та інноваційні механізми забезпечення гідної праці в умовах становлення нової економіки : зб. тез доп. учасників Міжнар. наук.-практ. конф.*, 2017 URL <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/21250> дата звернення: 18.05.2025).
 - 10.Ровенська, В., Смирнова, І., Рагуліна, Н. Впровадження комплексної програми роботи з внутрішнім станом персоналу в контексті концепції well-being як фактор підвищення операційної ефективності та продуктивності праці. *Економіка та суспільство*, 2025 № 71 URL (<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-101> дата звернення: 18.05.2025).
 - 11.Галина С. Лопушняк, Оксана М. Поплавська. Проектування регламентів організації трудової діяльності на засадах well-being. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. URL: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2022-1-256-257-86-95> (дата звернення: 29.05.2025). (дата звернення: 18.05.2025).
 - 12.Вартанова О. Well-being у корпоративному управлінні: ключові моделі та вплив на економічну поведінку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-3> (дата звернення: 30.11.2024).
 - 13.Що це таке well-being програми та з чого почати? - *Savvy*. URL: <https://savvy.ua/well-being-programs/> (дата звернення: 30.11.2024).
 - 14.Культура Well-being: навіщо та як управляти благополуччям співробітників. All-in-One HR platform PeopleForce. URL: https://peopleforce.io/uk/blog/kultura-well-being?utm_term=&utm_campaign=search-ukraine-ua-dsa... (дата звернення: 30.11.2024).

15. Варіс І., Кравчук О., Зайцева П. Комплексна стратегія благополуччя для компаній: інноваційні підходи та тенденції. *Galician economic journal*. 2024. Вип. 89, №. 4. С. 99–111. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.04.099 (дата звернення: 16.05.2025).
16. What Is Well-Being? Definition, Types, and Well-Being Skills. *Psychology Today*. URL: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/click-here-for-happiness/201901/what-is-well-being-definition-types-and-well-being-skills> (date of access: 16.05.2025).
17. Peccei R., Van De Voorde K. Human resource management–well-being–performance research revisited: Past, present, and future. *Human Resource Management Journal*. 2019. Vol. 29, no. 4. P. 539–563. URL: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12254> (date of access: 30.11.2024).
18. Що таке благополуччя співробітників (well-being)? *All-in-One HR platform PeopleForce*. URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/well-being> (дата звернення: 30.11.2024).
19. Towards a greater global understanding of wellbeing: A proposal for a more inclusive measure / L.Lambert et al. *International Journal of Wellbeing*. 2020. Vol. 10, no. 2. P. 1–18. URL: <https://doi.org/10.5502/ijw.v10i2.1037> (date of access: 28.03.2025).
20. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 290–297. URL: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287264> (дата звернення: 16.05.2025).
21. Traverso. K. 8 Dimensions of Well-Being | Health Education & Prevention | CSU Pueblo. Colorado State University Pueblo | | CSU Pueblo. URL: <https://www.csupueblo.edu/health-education-and-prevention/8-dimension-of-well-being.html> (date of access: 28.03.2025).

22. Santhosh. 15+ Types of well being in the workplace that you should be aware of. *CultureMonkey*. URL: <https://www.culturemonkey.io/employee-engagement/types-of-well-being/> (date of access: 30.03.2025).
23. Frontiers | PERMA+4: A Framework for Work-Related Wellbeing, Performance and Positive Organizational Psychology 2.0. *Frontiers*. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2021.817244/full> (date of access: 30.03.2025).
24. Ascenso S., Perkins R., Williamon A. Resounding Meaning: A PERMA Wellbeing Profile of Classical Musicians. *Frontiers in Psychology*. 2018. Vol. 9. URL: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01895> (date of access: 30.11.2024).
25. Biomedical model of health. *Oxford Reference*. URL: <https://www.oxfordreference.com/display/10.1093/acref/9780191828621.001.0001/acref-9780191828621-e-5075> (date of access: 30.03.2025).
26. Robitschek C., Keyes C. L. M. Keyes's model of mental health with personal growth initiative as a parsimonious predictor. *Journal of Counseling Psychology*. 2009. Vol. 56, no. 2. P. 321–329. URL: <https://doi.org/10.1037/a0013954> (date of access: 30.03.2025).
27. Gallagher M. W., Lopez S. J., Preacher K. J. The Hierarchical Structure of Well-Being. *Journal of Personality*. 2009. Vol. 77, no. 4. P. 1025–1050. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2009.00573.x> (date of access: 30.03.2025).
28. The Wheel of Wellness: A Theoretical Model. *Chi Sigma Iota Counseling Academic and Professional Honor Society International*. URL: https://www.csinet.org/members/group_content_view.asp?group=162835&id=573587.
29. CNCC Wellness Wheel. *Colorado Northwestern Community College*. URL: <https://cncc.edu/student-life/health-wellness/cncc-wellness-wheel> (date of access: 31.03.2025).
30. A balancing act: understanding the eight areas of your life that affect well-being *Community Medical Centers*. URL: <https://www.communitymedical.org/about-us/newsroom/understanding-the-wellness-wheel-and-balance>. (date of access: 31.03.2025).

31. Mapping Mental Health: Dr. Swarbrick & The Eight Wellness Dimensions | Center of Alcohol & Substance Use Studies. *Center of Alcohol & Substance Use Studies*. URL: <https://alcoholstudies.rutgers.edu/mapping-mental-health-dr-swarbrick-the-eight-wellness-dimensions/> (date of access: 31.03.2025).
32. Wellness as a Way of Life: The wellness wheel and you – physical well-being | La Clinica. *La Clinica | Medford Oregon | Affordable Health Care Excellence For All*. URL: <https://laclinicahealth.org/wellness-as-a-way-of-life-the-wellness-wheel-and-you-physical-well-being/> (date of access: 31.03.2025).
33. The Antecedents and Outcomes of Public Service Motivation: A Meta-Analysis Using the Job Demands–Resources Model / H. Tang et al. *Behavioral Sciences*. 2024. Vol. 14, no. 10. P. 861. URL: <https://doi.org/10.3390/bs14100861> (date of access: 01.04.2025).
34. Schaufeli W. B., Bakker A. B., Van Rhenen W. How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*. 2009. Vol. 30, no. 7. P. 893–917. URL: <https://doi.org/10.1002/job.595> (date of access: 01.04.2025).
35. Tummers L. G., Bakker A. B. Leadership and Job Demands-Resources Theory: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology*. 2021. Vol.12. URL: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080> (date of access: 01.04.2025).
36. 16 Expert Ways To Improve Employee Well-Being. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbeshumanresourcescouncil/2025/02/11/16-expert-ways-to-improve-employee-well-being/> (date of access: 02.04.2025).
37. 2024 Year-End Trends. *Welcome to SHRM | The Voice of All Things Work*. URL: <https://www.shrm.org/enterprise-solutions/insights/2024-year-end-trends> (date of access: 02.04.2025).
38. New SHRM Research Uncovers 2024’s Biggest Workplace Challenges – And Why 2025 Is the Year of Employee Development. *Welcome to SHRM | The Voice of All Things Work*. URL: <https://www.shrm.org/about/press-room/new-shrm-research-uncovers-2024-s-biggest-workplace-challenges--> (date of access: 02.04.2025).

39. Top Employee Wellness Program Trends for 2025 | White-label Digital Health Solutions. *White-label Digital Health Solutions*. URL: <https://www.pdhi.com/workplace-wellness-programs/top-wellness-program-trends-for-2025/> (date of access: 02.04.2025).
40. Choi S., Conceptualizing Ryff's Psychological Well-being Model with Confucian Perspective. *Korean Journal of Sociology*. 2016. Vol. 50, no. 6. P. 101. URL: <https://doi.org/10.21562/kjs.2016.12.50.6.101> (date of access: 30.11.2024).
41. Innovative Employee Wellness Program Ideas to Boost Health and Morale in the Workplace. *Northwell direct*. URL: <https://northwelldirect.northwell.edu/blog/employee-wellness-program-ideas>. (date of access: 02.04.2025).
42. 20-strategies-to-build-an-employer-brand-that-supports-employee-wellbeing *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbeshumanresourcescouncil/2025/03/14/> (дата звернення: 02.04.2025).
43. Ditching The «Wellness Grind»: How HR Tech Is Revolutionizing Employee Well-Being. *eLearning Industry*. URL: <https://elearningindustry.com/ditching-the-wellness-grind-how-hr-tech-is-revolutionizing-employee-well-being> (date of access: 05.04.2025).
44. Corporate Wellness Software And Apps For Employee Wellbeing. *Employee Wellness Programs | Employee Wellness Platform | Wellness360*. URL: <https://www.wellness360.co/corporate-wellness-technology/> (date of access: 05.04.2025).
45. Power To The People: How AI Can Boost Employee Well-Being. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2025/03/07/power-to-the-people-how-ai-can-boost-employee-well-being/> (date of access: 05.04.2025).
- 46.6 Great Examples of Workplace Wellness Programs. *Rise People*. URL: <https://risepeople.com/blog/workplace-wellness-programs/> (date of access: 05.04.2025).

47. Estey C. The 5 Biggest Trends in Wearables Transforming the Workplace. *Alloy Employer Services - Home*. URL: <https://www.alloyemployer.com/blog/trends-in-wearable-technology-for-injury-prevention> (date of access: 05.04.2025).
48. pliability | Top 40 Companies with Employee Wellness Programs That Set the Standard. *pliability - Daily mobility videos for better flexibility*. URL: <https://pliability.com/stories/companies-with-employee-wellness-programs> (date of access: 06.04.2025).
49. 7 Companies with the Best Employee Wellness Programs | *Strive Well-Being*. URL: <https://strive2bfit.com/resources/companies-with-the-best-employee-wellness-programs/> (date of access: 06.04.2025).
50. 5 Fantastic Corporate Wellness Case Studies To Get Inspired By | *inKin Health and Fitness Blog*. URL: <https://www.inkin.com/blog/en/5-Fantastic-Corporate-Wellness-Case-Studies-To-Get-Inspired-By> (date of access: 06.04.2025).
51. Employee Wellness Programs in 2024 *Workhuman*. URL: <https://www.workhuman.com/blog/employee-wellness-programs/> (date of access: 06.04.2025).
52. Сім основ корпоративної турботи. Як міжнародні HR-стандарти PepsiCo працюють для добробуту людей в українських реаліях війни – *Forbes.ua*. URL: <https://forbes.ua/company/sim-osnov-korporativnoi-turboti-yak-mizhnarodni-hr-standarti-pepsico-pratsyuyut-dlya-dobrobutu-lyudey-v-ukrainskikh-realiyakh-viyeni...> (date of access: 23.04.2025).
53. 15 Benefits of Creative Thinking for Workplace Leaders - *Strategic Learning Consultants, Inc.* URL: <https://www.strategiclearning.asia/benefits-creative-thinking/> (date of access: 23.04.2025).
54. 47 Four Day Workweek Statistics You Should Know About. *4 Day Week Jobs (32hrs @ 100% salary) | 4dayweek.io*. URL: <https://4dayweek.io/blog/statistics> (date of access: 24.04.2025).
55. Top strategies for employee burnout prevention. *Sonder - UK*. URL: <https://sonder.io/uk/resources/blog/employee-burnout-prevention/> (date of access: 10.05.2025).

56. How to craft an effective flexible work policy for a future-friendly workplace | Together Mentoring Software. *Best Mentorship Software: Together Mentoring Software*. URL: <https://www.togetherplatform.com/blog/how-to-craft-an-effective-flexible-work-policy-for-a-future-friendly-workplace> (date of access: 10.05.2025).
57. Empowering Wellness in Heavy Manufacturing: Strategies for a Healthier, Safer Workforce -. *Chapman Institute*. URL: <https://chapmaninstitute.com/empowering-wellness-in-heavy-manufacturing-strategies-for-a-healthier-safer-workforce/> (date of access: 10.05.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Стратегія Well-being для ТОВ «ВСМСК ТРЕЙД» на 3 роки

Візія Well-being: Створити в ТОВ «ВСМСК ТРЕЙД» стійке та підтримуюче робоче середовище, де кожен працівник відчуває себе захищеним, цінним, здоровим, мотивованим, особливо в умовах зовнішніх криз та викликів. Це сприятиме його особистісному та професійному зростанню, а також успіху та стійкості компанії на українському та міжнародному ринках.

Місія Well-being: Системно інтегрувати принципи добробуту та антикризової підтримки в усі аспекти корпоративної культури та управлінських практик, забезпечуючи фізичне, психічне, соціальне та фінансове благополуччя працівників, їх безпеку та адаптивність в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Стратегічні цілі на 3 роки:

1. формалізувати та інтегрувати політику well-being, включаючи протоколи підтримки в кризових ситуаціях, в загальну hr-стратегію та операційну діяльність компанії.
2. підвищити рівень задоволеності працівників соціальним пакетом, умовами праці та заходами безпеки.
3. покращити підтримку ментального здоров'я, надаючи спеціалізовану допомогу для подолання наслідків стресу, пов'язаного з війною, та сприяти здоровому балансу між роботою та особистим життям
4. знизити ризики професійного вигорання та негативного впливу виробничих факторів, а також тривалого стресу, пов'язаного з війною, на здоров'я працівників.
5. зміцнити корпоративну культуру, стійкість команди та взаємодію через спільні цінності, взаємодопомогу та ініціативи.
6. підвищити привабливість компанії як надійного та турботливого роботодавця на ринку праці.
7. забезпечити ефективну підтримку мобілізованим працівникам, ветеранам та їхнім родинам, а також внутрішньо переміщеним особам серед працівників.

Ключові напрямки стратегії:

- 1. безпека, фізичний добробут та базові потреби:**
 - безпека на робочому місці включаючи мапи укриттів, інструкції на випадок непередбачуваних
 - ергономіка та гігієнічні умови.
 - підтримка зв'язку та оперативне інформування в кризових ситуаціях.
 - матеріальна та організаційна допомога працівникам у складних обставинах включаючи релокацію, якщо актуально, та підтримку базових потреб.
- 2. психічний та емоційний добробут:**
 - спеціалізована психологічна підтримка (травма, птср, тривожність).
 - управління стресом та запобігання вигоранню.
 - позитивна та підтримуюча робоча атмосфера.
 - тренінги з емоційної стійкості та саморегуляції в умовах кризи.
- 3. соціальний добробут та згуртованість команди:**
 - командна взаємодія та корпоративна культура взаємодопомоги.
 - підтримка родин працівників.
 - інклюзивність та повага.
 - підтримка мобілізованих працівників, ветеранів та їхніх родин.
 - сприяння волонтерським ініціативам.
- 4. професійний розвиток, адаптивність та залученість:**
 - навчання та розвиток навичок (включаючи адаптивність та кризовий менеджмент).
 - кар'єрне зростання.
 - визнання та цінування внеску.
 - гнучкість та адаптивність у робочих процесах (гнучкі графіки, дистанційна робота, можливе зменшення навантаження).
- 5. фінансовий добробут та соціальний пакет:**
 - конкурентна винагорода.
 - гнучкий та релевантний соціальний пакет, що включає допомогу в надзвичайних ситуаціях.
 - матеріальні заохочення.

Рік 1: Стійкість, Безпека та Адаптація

- **Загальна мета року:** посилення безпеки, адаптація робочих процесів до умов кризи, розгортання програм первинної психологічної та матеріальної підтримки.

Таблиця А.1. well-being стратегія на 1 рік

Напрямок Добробуту	Заходи	Очікувані Результати/KPI
Стратегічне управління та комунікації	Оновлення/створення протоколів реагування на непередбачуванні ситуації та кризові комунікацій. Регулярне інформування працівників про безпекову ситуацію та заходи компанії. - Формалізація оновленої well-being стратегії Комітет з well-being з розширеними функціями кризового реагування.	Затверджені протоколи. 90% працівників поінформовані про канали екстреного зв'язку. - Затверджена стратегія.
Безпека, фізичний добробут та базові потреби	Аудит та облаштування, дооснащення укриттів на робочих місцях. Забезпечення базових засобів безпеки (аптечки, тощо). Продовження/посилення підтримки релокованих співробітників (якщо є). Забезпечення стабільного зв'язку та інформування. Оцінка потреб та надання адресної матеріальної допомоги (продукти, ліки) для тих, хто у скруті.	100% робочих місць з доступом до укриттів. Задоволеність рівнем безпеки (опитування). Кількість наданої допомоги.
Психічний та емоційний добробут	Запуск EAP з фокусом на кризову психологію, допомогу при травмі. Проведення тренінгів з управління стресом, тривожністю, першої психологічної самопомоги. Надання доступу до індивідуальних та групових консультацій психологів, що спеціалізуються на травмі. Інформування про зовнішні ресурси психологічної підтримки.	Кількість звернень до EAP, психологів. Кількість учасників тренінгів. Зниження рівня гострого стресу (опитування).
Соціальний пакет та матеріальна мотивація	Перегляд соц. пакету на предмет включення допомоги в кризових ситуаціях. Продовження та розширення підтримки мобілізованих працівників та їх родин (фінансова, юридична, психологічна).	Оновлений соц. пакет. Позитивний зворотний зв'язок від мобілізованих та їх родин.
Професійний розвиток, адаптивність та залученість	Запровадження гнучких графіків та можливостей дистанційної роботи. Тренінги для керівників щодо управління командами в умовах кризи, емпатії, розпізнавання ознак стресу у підлеглих, зменшення та перерозподілу навантаження. Адаптація робочих процесів до можливих перебоїв (зв'язок, енергія).	% працівників на гнучкому/дистанційному графіку. Керівники пройшли навчання. Забезпечення безперервності ключових процесів.
Соціальний добробут та згуртованість	Підтримка волонтерських ініціатив співробітників. Організація неформальних онлайн/офлайн зустрічей для підтримки командного духу. Активне працевлаштування ветеранів, адаптація робочих місць. Продовження навчальних програм для HR та керівників по взаємодії з ветеранами.	Кількість волонтерських проєктів. Рівень залученості команди. Кількість працевлаштованих ветеранів.

Джерело розроблено автором

Рік 2: Відновлення, розвиток стійкості та підтримка

- **Загальна мета року:** розвиток довгострокових програм підтримки, фокус на відновленні, інтеграції ветеранів, зміцненні психологічної стійкості команди.

Таблиця А.2. well-being стратегія на 2 рік

Напрямок добробуту	Заходи	Очікувані Результати/KPIs
Безпека, фізичний добробут та базові потреби	Регулярний моніторинг безпекових протоколів та їх оновлення. Програми підтримки фізичного здоров'я (спорт, профілактика).	Відсутність інцидентів через недотримання безпекових норм. Збільшення участі у програмах здоров'я.
Психічний та емоційний добробут	Розробка та впровадження довгострокових програм психологічної реабілітації для працівників, які пережили травматичні події. Продовження ЕАР, тренінгів з емоційної стійкості. Створення груп взаємопідтримки для працівників.	Кількість учасників програм реабілітації. Зменшення симптомів ПТСР, тривожності Позитивні відгуки про групи взаємопідтримки.
Соціальний пакет та матеріальна мотивація	Моніторинг ефективності соц. пакету, адаптація до потреб.	Високий рівень задоволеності соц. пакетом.
Професійний розвиток, адаптивність та залученість	Поглиблення гнучких підходів до роботи. Заохочення працівників до використання відпусток для відновлення. Залучення працівників до обговорення майбутнього компанії та їхньої ролі в ньому для зменшення невизначеності.	Збалансоване використання гнучких умов. Зменшення невикористаних днів відпустки. Підвищення рівня залученості та мотивації.
Соціальний добробут та згуртованість	Посилення програм інтеграції ветеранів, наставництво. Розвиток корпоративної культури взаємодопомоги та емпатії. Продовження підтримки родин працівників.	Успішна адаптація ветеранів у колективі. Високий рівень командної згуртованості.

Джерело розроблено автором

Рік 3: Сталий розвиток, інтеграція та майбутнє

- **Загальна мета року:** забезпечення сталості програм well-being та антикризової підтримки, повна інтеграція в корпоративну культуру, планування майбутніх ініціатив.

Таблиця А.3. well-being стратегія на 3 рік

Напрямок добробуту	Заходи	Очікувані Результати/KPI
Безпека, фізичний добробут та базові потреби	Перегляд та оновлення всіх систем безпеки та підтримки.	Високий рівень готовності до будь-яких викликів.
Психічний та емоційний добробут	Оцінка ефективності довгострокових програм реабілітації, їх адаптація. Формування культури, де турбота про ментальне здоров'я є нормою. Розгляд можливості впровадження інноваційних практик (творчі відпустки) для глибокого відновлення, якщо дозволяє ситуація.	Сталий позитивний вплив на ментальне здоров'я команди. Зниження стигми щодо звернення за психологічною допомогою.
Соціальний пакет та матеріальна мотивація	Адаптація соц. пакету до довгострокових потреб працівників та викликів.	Конкурентоспроможний та актуальний соц. пакет.
Професійний розвиток, адаптивність та залученість	Розвиток лідерських якостей, спрямованих на підтримку команд у складних умовах. Розгляд можливості пілотування 4-денного робочого тижня	Well-being як невід'ємна частина культури. Зміцнення лідерського потенціалу. Дані пілотного проекту
Соціальний добробут та згуртованість	Оцінка програм підтримки ветеранів та їх родин, планування подальших кроків. Зміцнення соціальних зв'язків у колективі.	Сформована сильна, згуртована та стійка команда. Позитивний імідж компанії як соціально відповідального роботодавця.
Загальна стратегія	Комплексна оцінка ефективності всієї well-being стратегії з урахуванням work-life balance. Планування наступного етапу розвитку політики добробуту. Публікація звіту про досягнення у сфері добробуту та підтримки працівників.	Позитивна динаміка ключових HR-метрик: плинність кадрів, залученість, абсентеїзм. Зміцнення репутації компанії. Розроблено план well-being на наступний період.

Джерело розроблено автором

Ключові фактори успіху та рекомендації з впровадження:

1. емпатійне та адаптивне лідерство: керівництво має демонструвати розуміння, гнучкість та особисту залученість.
2. регулярний зворотний зв'язок: постійне опитування потреб співробітників для адаптації програм.
3. пріоритизація безпеки: фізична та психологічна безпека – основа всього.
4. спеціалізована підтримка: залучення кваліфікованих психологів, фахівців з травми.
5. довгострокова перспектива: розуміння, що відновлення та підтримка – це марафон, а не спринт. (інші фактори, такі як фінансування, комунікація, залучення працівників, поетапність, вимірювання, інтеграція з платформами, інклюзивність, бенчмаркінг – залишаються актуальними).

Оцінка ефективності:

- рівень використання програм психологічної підтримки, ear.
- оцінка ефективності програм для ветеранів (опитування, рівень утримання).
- зворотний зв'язок щодо заходів безпеки та поінформованості.
- зменшення рівня тривожності та стресу, пов'язаного з війною (спеціалізовані опитувальники).

Ризики та шляхи їх мінімізації:

- **безпекові ризики та непередбачуваність ситуації:** постійний моніторинг, гнучкість планів, наявність протоколів реагування.
- **вторинна травматизація hr та керівників:** навчання та підтримка для тих, хто надає допомогу.
- **вигорання волонтерів та активістів у компанії:** підтримка, визнання, чергування обов'язків.



Звіт подібності

Метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman КНЕУ

Заголовок

Well-being стратегія в організації у роботі з персоналом

Автор Науковий керівник і Співатор

Юрין Вікторія

Кафедра

кафедра економіки та управління персоналом

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності вказує, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, ширший значення коефіцієнта не автоматично означає більш глибок. Звіт має аналізувати конкретні / улюблені особи.



КП 1

25

Довжина фраз для коефіцієнта подібності 2



КП 2

12422

Кількість слів



КЦ

99909

Кількість слів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстів спотворень. Ці спотворення текстів можуть говорити про МОЖЛИВІ імені пулиці текстів. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при кодуванні / документа та його оформленні, тому ми рекомендуємо підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виявлення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		4
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)	a	6

Подібності за списком джерел

Нижче наведено список джерел. В цьому списку є джерела в різних баз даних. Копії тексту означає в цьому 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

Копії тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕС ДЖЕРЕЛА URL НАЗВА БАЗИ	КІЛЬКІСТЬ ДІСТУПНИХ СЛІВ І ПАРАФРАЗИ
1	Варанова.docx 12/7/2022 Publishing House "Helios" (Видавничий дім "Гельсіос")	29 0.23 %
2	https://elarku.in.ua/ua/bilic-konam/ib/464682/06J_202468na_Varis_f-Comprehensive_well-being_strategy_59-111.pdf	27 0.22 %