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 **Менеджмент персоналу**
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ **07 – Управління та адміністрування**
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ **073 - Менеджмент**

Форма навчання: *очна (денна)*

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

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

здобувача Зайцевої Поліни Олегівни _____

Науковий керівник: к.е.н., доцент, Варіс Ірина Олександрівна _____

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

Завідувач кафедри: доктор економічних наук, професор Лопушняк Г.С._____

Київ 2024

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 **Менеджмент персоналу**

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ **07 – Управління та адміністрування**

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ **073 - Менеджмент**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)

освітньо-професійної програми

_____О.І. Кравчук

_____ 20___р

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С.Лопушняк

_____ 20___р

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Зайцевій Поліні Олегівні

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 ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

РОЗДІЛ 1: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ WELL-BEING В ОРГАНІЗАЦІЯХ

РОЗДІЛ 2: АНАЛІЗ WELL-BEING ПРОГРАМ ТА СТРАТЕГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

РОЗДІЛ 3: РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ WELL-BEING ПРОГРАМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Об'єкт дослідження: процеси Well-being в компанії ТОВ «АТБ-Маркет».

Предмет дослідження: теоретико-методичні аспекти Well-being в організаціях.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: аналіз теоретичних аспектів Well-being в організаціях та їх вплив на процеси менеджменту персоналу, також розроблення рекомендацій щодо впровадження Well-being програм на підприємстві ТОВ «АТБ-Маркет» на основі аналітичного огляду Well-being програм та стратегії в ТОВ «АТБ-Маркет».

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

У Розділі 1

- визначити поняття та сутність Well-being, його переваги для організацій та працівників;
- дослідити аспекти Well-being програм та роль Well-being стратегії в управлінні персоналом;
- проаналізувати методи дослідження та особливості розроблення Well-being програм;

У Розділі 2

- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «АТБ-Маркет» та визначити стратегію управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет»;
- проаналізувати Well-being програми та стратегії в ТОВ «АТБ-Маркет»;
- оцінити ефективності впровадження Well-being програм та стратегії ТОВ «АТБ-Маркет»;

У Розділі 3

- надати пропозиції щодо розроблення та впровадження Well-being програм на підприємстві ТОВ «АТБ-Маркет»;
- обґрунтувати соціально-економічні ефекти від впровадження Well-being програм на підприємстві ТОВ «АТБ-Маркет».

Завдання підготував
науковий керівник **доцент Варіс І.О.**
(підпис) *(ініціали, прізвище)*
«___» _____ 202__р.

Завдання одержав
здобувач **Зайцева П.О.**
(підпис) *(ініціали, прізвище)*
«____» _____ 202__ р.

Реферат

Well-being стратегія організації у роботі з персоналом

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, 1 та 2 мають по 3 підпункти, а 3 складається з 2. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми well-being стратегії організації у роботі з персоналом, другий розділ є аналітичним, третій рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 64 аркуші, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 2 діаграми, 6 таблиць, 5 рисунків. Під час написання використано 50 джерел. Робота містить 1 додаток. Також робота містить результати практичної наукової діяльності:

1. Тези «Переваги та недоліки віддаленого рекрутингу в сучасних умовах», розміщені в збірнику тез IX-тої Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції присвяченої 72-ій річниці від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича Березівського;

2. Тези «Штучний інтелект в менеджменті персоналу», описані в II Всеукраїнській науково-технічна конференція молодих вчених;

3. Статтю «Гейміфікація бізнес-процесів управління персоналом» розміщену в *Бізнес Інформ.* 2023. Том 4, № 543;

4. Статтю «Комплексна стратегія well-being для компаній: інноваційні підходи та тренди», подану до друку для Галицького економічного вісника.

Об'єктом дослідження є процеси well-being в компанії ТОВ «АТБ-Маркет». **Предметом** дослідження є теоретико-методичні аспекти well-being персоналу ТОВ «АТБ-Маркет».

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є аналіз теоретичних аспектів well-being та їх вплив на процеси менеджменту персоналу, розроблення рекомендацій щодо впровадження well-being програм на підприємстві ТОВ «АТБ-Маркет».

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

– визначити поняття та сутність well-being, його переваги для організацій та працівників;

– дослідити аспекти well-being програм та роль well-being стратегії в управлінні персоналом;

– проаналізувати методи дослідження та особливості розроблення well-being програм;

– надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «АТБ-Маркет»;

– проаналізувати well-being програми та стратегії в ТОВ «АТБ-Маркет»;

– оцінити ефективності впровадження well-being програм та стратегії ТОВ «АТБ-Маркет»;

– надати пропозиції щодо розроблення та впровадження well-being програм на підприємстві ТОВ «АТБ-Маркет»;

– обґрунтувати соціально-економічні ефекти від впровадження well-being програм на підприємстві ТОВ «АТБ-Маркет».

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження:** аналіз документації (вивчення офіційних матеріалів та політик, пов'язані з управлінням персоналом та турботою про благополуччя працівників), анкетування працівників (для з'ясування рівня задоволеності умовами праці та оцінки потреб персоналу у сфері благополуччя), спостереження за робочим середовищем та процесами (дозволило отримати практичне уявлення про роботу організації та виявити сильні та слабкі сторони у сфері благополуччя працівників), порівняльний аналіз (розуміння кращих практик) в індустрії.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в оригінальному підході до вивчення well-being стратегій управління персоналом, фокусуючись на їхньому впливі на фізичне та психічне здоров'я працівників.

Практичне значення дослідження полягає у впровадженні розроблених інноваційних рекомендацій щодо впровадження well-being програм в ТОВ «АТБ-Маркет» для покращення корпоративного клімату, зниження стресу та підвищення

загального емоційного благополуччя працівників, що може суттєво вплинути на стійкість та успішність організації. Роботу завершено та захищено у 2024 році.

Ключові слова: well-being, благополуччя, тренди well-being, стратегія well-being, корпоративне середовище, управління персоналом.

В і д г у к

про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»
Зайцевої Поліни Олегівни
на тему *«Well-being стратегія організації у роботі з персоналом»*

1. *Актуальність теми*. Питання добробуту персоналу набувають все більшої актуальності в сучасних організаціях. Створення сприятливих умов для фізичного, психологічного та професійного благополуччя працівників є важливим чинником підвищення їх залученості, лояльності, продуктивності праці та мотивації. Відповідно, тема дипломної роботи є надзвичайно актуальною, адже дослідження процесів розроблення та впровадження програм добробуту, їх переваг для роботодавців і працівників, а також аналіз практики провідних компаній дозволяє вдосконалювати HR стратегії вітчизняних підприємств.

2. *Позитивні риси кваліфікаційної роботи.* Робота відзначається логічною структурою, послідовним і змістовним викладом матеріалу. У першому розділі ґрунтовно розкрито теоретичні засади добробуту персоналу, висвітлено методологічні аспекти розробки відповідних програм. Другий розділ присвячений аналізу організаційно-економічних характеристик, HR стратегії та наявних програм добробуту в компанії "АТБ-Маркет". Зміст роботи ілюструється рисунками, таблицями, діаграмами. Заслуговують на увагу самостійно проведений автором аналіз існуючих в компанії програм добробуту та виявлені проблемні аспекти. У третьому розділі запропоновано обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення програм добробуту на підприємстві.

3. *Наявність самостійних розробок автора.* Самостійними розробками автора є: аналіз проблемних аспектів наявних програм добробуту в ТОВ "АТБ-Маркет"; комплекс рекомендацій з удосконалення програм well-being на підприємстві (впровадження комплексного підходу, мотивації працівників, використання сучасних технологій, забезпечення доступності, проведення моніторингу); пропозиції щодо партнерства із зовнішніми організаціями для розширення спектру програм добробуту.

4. *Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій.* Теоретичні висновки роботи систематизують сучасні підходи до розуміння концепції добробуту персоналу, її переваг та ключових компонентів. Практичні рекомендації становлять цінність для досліджуваної компанії ТОВ "АТБ-Маркет", оскільки їх впровадження дозволить посилити програми well-being, підвищити залученість персоналу, покращити їх мотивацію, фізичне та психологічне благополуччя, що в результаті позитивно вплине на продуктивність праці та фінансові показники підприємства.

5. *Наявність недоліків.* Незважаючи на загалом високий рівень виконання роботи, можна відзначити певні недоліки. Зокрема, бракує більш детального порівняльного аналізу кращих практик програм добробуту провідних компаній. Окремі теоретичні положення потребують більшої аргументації.

6. *Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК*: 66 балів.

Науковий керівник доцент, к.е.н, доцент Варіс І.О.

20.05.2024 _____Варіс І.О.

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти Зайцевої П. О. на тему «Well-being стратегія організації у роботі з персоналом»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення. Тема дипломної роботи є актуальною в сучасних умовах, коли організації все більше уваги приділяють благополуччю своїх працівників як важливому фактору підвищення продуктивності та утримання талантів. Для ТОВ «АТБ-Маркет» розробка ефективної well-being стратегії є доцільною для покращення управління персоналом.

Якість проведеного дослідження. Автор ґрунтовно дослідив теоретичні аспекти well-being в організаціях, методи дослідження та особливості розроблення well-being програм. Було проведено аналіз документації, опитування працівників та спостереження у ТОВ «АТБ-Маркет».

Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Чітка структура, логічний виклад матеріалу, використання сучасних методів дослідження, глибокий аналіз теоретичних і практичних аспектів well-being стратегії, конкретні пропозиції щодо розроблення та впровадження well-being програм для ТОВ «АТБ-Маркет».

Зауваження. Можна було б ширше розглянути успішні приклади реалізації well-being стратегій в інших компаніях галузі роздрібної торгівлі для кращого порівняльного аналізу.

Практична значущість висновків і рекомендацій. Висновки та рекомендації є практично цінними для ТОВ «АТБ-Маркет» і можуть використовуватись для вдосконалення стратегії управління персоналом шляхом розробки ефективних well-being програм, спрямованих на підвищення добробуту працівників.

Місце роботи та посада рецензента ТОВ «АТБ-Маркет», HR-менеджер

Підпис засвідчую: HR-менеджер

ЗМІСТ

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах складності та невизначеності у бізнес-середовищі, благополуччя працівників стає одним із ключових факторів успіху організації. Коли люди почуваються добре, вони більш продуктивні, креативні та залучені до роботи. Зміни в суспільстві, такі як зростаюча тривалість життя, мобільність та очікування персоналу, вимагають від організацій уваги до добробуту своїх фахівців. Працівники хочуть мати можливість балансу між роботою та особистим життя, розвивати свої навички та кар'єру, а також відчувати себе цінними та захищеними в організації.

Сучасний розвиток галузей науки та виробництва вимагає системного підходу до управління персоналом, зокрема шляхом впровадження стратегій, спрямованих на покращення добробуту працівників. Це пояснюється необхідністю адаптації сучасних організацій до змін у соціокультурному та економічному середовищі. Україна, яка стоїть перед викликами глобалізації та технологічних трансформацій, надійною основою успішного розвитку своєї економіки вбачає впровадження ефективних підходів до управління персоналом, спрямованих на підвищення якості життя та працездатності працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження та публікації в галузі well-being в організаціях свідчать про постійний розвиток концепцій та практик, які визначають сприятливий клімат та задоволення працівників. Аналіз останніх наукових внесків дозволяє виявити вчених, які вносять значний вклад у розв'язання конкретних проблем у сфері добробуту. Дослідження Барлетс А., Пітерсон С., Рейна К. [2] визначило фактори, які сприяють впровадженню well-being на робочому місці. Їхні результати дають зрозуміти ключові аспекти, що впливають на стан працівників та їхню ефективність. Додатково, Гуф М., Де Патер І. [6] визначили взаємозв'язок між задоволенням основних психологічних потреб та добробутом працівників, звертаючи увагу на роль відповідних потреб. Статті Пінчук А. [11], Злобін К., Літвін Н., Бурлакова І. [28] розкривають еволюцію концепції благополуччя та сучасні підходи до визначення його компонентів.

Колот А. та Герасименко О. [30] розглядають вимоги взаємодії з поколінням Z у контексті платформи "Work 4.0". Також, Лопушняк Г., Поплавська О. [34] вивчили проєктування правил для організації трудової діяльності на основі well-being. Крім того, Василик А., Великород Д. [23] розглядають досвід та перспективи впровадження програм балансу між роботою та особистим життям в організаціях. Ці дослідження та публікації підтверджують активний інтерес до проблем благополуччя в організаціях та наголошують на потребі подальшого вивчення невирішених аспектів для вдосконалення стратегій управління персоналом.

Мета і завдання дослідження. Метою даної бакалаврської роботи є аналіз теоретичних аспектів well-being в організаціях та їх вплив на процеси менеджменту персоналу, також розроблення рекомендацій щодо впровадження програм на підприємстві ТОВ «АТБ-Маркет».

Завдання дослідження включають:

- визначити поняття та сутність well-being, його переваги для організацій та працівників;
- дослідити аспекти програм та роль well-being стратегії в управлінні персоналом;
- проаналізувати методи дослідження та особливості розроблення well-being програм;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «АТБ-Маркет» та визначити стратегію управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет»;
- проаналізувати well-being програми та стратегії в ТОВ «АТБ-Маркет»;
- оцінити ефективності впровадження well-being програм та стратегії ТОВ «АТБ-Маркет»;
- надати пропозиції щодо розроблення та впровадження well-being програм на підприємстві ТОВ «АТБ-Маркет»;
- обґрунтувати соціально-економічні ефекти від впровадження well-being програм на підприємстві ТОВ «АТБ-Маркет».

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом, що включає в себе відбір, навчання, оцінювання та мотивацію працівників, розвиток корпоративної

культури, управління змінами та багато інших аспектів, що впливають на ефективність та динаміку роботи організації.

Предметом дослідження є well-being стратегія організації у роботі з персоналом. У фокусі уваги знаходиться набір програм, які спрямовані на покращення загального самопочуття та задоволення працівників.

Методи дослідження включають:

1. Аналіз документації, що дозволив вивчити офіційні матеріали та політику ТОВ «АТБ-Маркет», пов'язані з управлінням персоналом та турботою про благополуччя працівників. Це включало вивчення внутрішніх текстів компанії, таких як статут, положення, правила, а також зовнішні регламенти - законодавство про працю і соціальний захист.

2. Опитування працівників, де було проведено анкетування для з'ясування рівня задоволеності умовами праці та оцінки їхніх потреб у сфері благополуччя. Анкета містила питання щодо соціальної підтримки, заходів для покращення здоров'я та добробуту, а також оцінку ефективності існуючих практик та програм, спрямованих на покращення самопочуття працівників.

3. Проведено спостереження за робочим середовищем та процесами, пов'язаними з організацією та управлінням персоналом у ТОВ «АТБ-Маркет», що дозволило отримати практичне уявлення про роботу організації та виявити сильні та слабкі сторони у сфері благополуччя працівників.

4. Був задіяний порівняльний аналіз того, які методи та практики роботи з персоналом використовуються в ТОВ «АТБ-Маркет» у порівнянні з найкращими практиками в індустрії.

Наукова новизна, теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Робота пропонує оригінальний підхід до вивчення well-being стратегій управління персоналом, фокусуючись на їхньому впливі на фізичне та психічне здоров'я працівників. Отримані результати відкривають перспективи для покращення корпоративного клімату, зниження стресу та підвищення загального емоційного благополуччя працівників, що може суттєво вплинути на стійкість та успішність організації.

Характер виконання кваліфікаційної роботи. Дослідження, огляд літератури і висновки проводилися систематично, відповідно до вимог та критеріїв. Використання різних методологій дозволило більш поглиблено розглянути питання та надати конкретні рекомендації.

Наукова апробація отриманих результатів. Обговорено на засіданні кафедри:

1. Тези Варіс І. та Зайцева П. «Переваги та недоліки віддаленого рекрутингу в сучасних умовах», розміщені в збірнику тез IX-тої Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції присвяченої 72-ій річниці від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича Березівського в 2023, розкривають тенденції і виклики, пов'язані з використанням віддалених методів рекрутингу, і висвітлюють їхні позитивні та негативні аспекти з точки зору менеджменту. [19]

2. Тези Кравчук О. та Зайцева П. «Штучний інтелект в менеджменті персоналу», описані в II Всеукраїнській науково-технічна конференція молодих вчених, аспірантів та студентів «Комп'ютерні ігри та мультимедіа як інноваційний підхід до комунікації» в 2022, досліджують можливості та виклики, пов'язані з впровадженням інноваційних технологій в управління персоналом з використанням штучного інтелекту, а також їх вплив на ефективність та результативність бізнес-процесів. [32]

3. Стаття Варіс І., Кравчук О., Зайцева П. «Гейміфікація бізнес-процесів управління персоналом», *Бізнес Інформ.* 2023. Том 4, № 543, де аналізуються можливості використання ігрових елементів для покращення ефективності управлінських процесів, зокрема, у сфері управління персоналом. Розглядаються плюси та мінуси гейміфікації в контексті управління людськими ресурсами, а також рекомендації щодо успішної імплементації гейміфікаційних стратегій в організаційну практику.

4. Стаття Варіс І., Кравчук О., Зайцева П. «Комплексна стратегія well-being для компаній: інноваційні підходи та тренди», подані до друку для Галицького економічного вісника, номер 4(89) 2024 року. У даному досліджені розглядається актуальна тема well-being працівників у сучасних компаніях. Обґрунтовано

зростаючу важливість цієї концепції в контексті сучасного динамічного способу життя, стресових ситуацій та глобальних викликів, що негативно впливають на фізичне, психічне та соціальне благополуччя людей.

Інформаційна база дослідження. Використані методи дослідження включають аналіз документації ТОВ «АТБ-Маркет», анкетування та емпіричні дослідження, що дозволило отримати комплексний погляд на проблему.

РОЗДІЛ І
ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ WELL-BEING В ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1 Поняття та сутність Well-being, його переваги для організацій та працівників

Well-being, або благополуччя, представляє собою комплексний стан, що охоплює всебічне самопочуття людини. Це не просто відсутність фізичних або психічних хвороб, але і активний процес досягнення високого рівня задоволення, комфорту та щастя. Пінчук А. зазначає у своїй публікації, що well-being є важливим аспектом життя як для працівників, так і для організацій. У цій концепції глибоко вбудована ідея, що важливо не тільки уникнення негативних граней, але й планомірне формування позитивних елементів життя. Це активний процес саморозвитку, самопізнання та тісної взаємодії з оточуючим середовищем. [11]

Благополуччя - це динамічний стан, який залежить від безлічі чинників і може змінюватися під впливом життєвих обставин, внутрішнього досвіду та зовнішніх впливів; враховує як об'єктивні показники, фізичне здоров'я та економічне становище, так і суб'єктивні аспекти - задоволеність життям, щастя та самореалізація.

Рик Г. дає наступне визначення добробуту: "Професійний добробут - це стан, у якому людина відчуває задоволення від своєї професійної діяльності, почуває себе комфортно та безпечно в професійному середовищі" [42]. Баніт О. та Мерзлякова О. сказали, що "Wellbeing – це багатогранне явище, яке включає в себе фізичне, психологічне, соціальне та професійне благополуччя людини … воно характеризується відчуттям задоволеності життям, гармонією з собою та оточуючим світом, здатністю досягати поставлених цілей, ефективно справлятися зі стресом та адаптуватися до змін" [16]. Згідно Хелне Т. – "Добробут - це стан, у якому людина сприймає себе пов'язаною з іншими людьми, природою та світом загалом. Він включає в себе наявність необхідних ресурсів для задоволення базових потреб, можливість брати участь у цінних для людини видах діяльності, наявність

міцних соціальних зв'язків та відчуття себе цілісною і повноцінною особистістю" [4]. Пекайі Р. та Ван де Ворде К. вважають, що благополуччя охоплює фізичний, психологічний та соціальний аспекти, а тому: "фізичний добробут стосується відсутності хвороб або захворювань, а також … фізичної підготовки. Психологічний - почуття щастя, задоволення та мети в житті. Соціальний добробут стосується якості стосунків з іншими та почуття приналежності до спільноти" [10].

Окрім вище зазначених авторів, варто послатися на роботу і інших дослідників. Еримаз А. вивчав зв'язок між суб'єктивним самопочуттям і з визначенням життєвих цілей, його робота дає зрозуміти важливість самооцінки для досягнення успіху [3]. Хо Х. та Куваас Б - взаємозв'язок між системами управління людськими ресурсами, благополуччям працівників та продуктивністю підприємства з взаємовигідних та критичних перспектив, даючи просте визначення: well-being - благополуччя та задоволеність працівників [5]. Прадхан Р. та Хаті Л. працювали над вимірюванням добробуту персоналу, розробкою та валідацією відповідної шкали та визначили well-being, як різні аспекти задоволеності працівників [12]. Малінен С. в своїй статті аналізує вплив стратегій підвищення благополуччя працівників на організаційну продуктивність у період після кризового відновлення [13].

У своїх статтях Гришко В., Струць О. [25] та Кондратюк І. [31] розглядають актуальні тенденції управління персоналом на підприємствах. Вони досліджують вплив інноваційних підходів на управління людськими ресурсами і звертають увагу на їхню ефективність в сучасних умовах. Робота Носань Н. та Коршукова Р. [38] зосереджена на проблемах управління мотивацією персоналу на підприємстві та пропонує практичні рекомендації для організацій з цієї сфери. Зокрема застосування фінансових стимулів, створення комунікаційної системи та програм професійного росту, сприятливої робочої атмосфери та індивідуального підходу до кожного працівника. Сочинська-Сибірцева І., Доренська А. та Тушевська Т. [44] у своєму навчальному посібнику з HR-менеджменту звертають увагу на основні аспекти управління людськими ресурсами в організаціях, включаючи рекрутинг, навчання та розвиток персоналу, мотивацію працівників та управління

конфліктами. Посібник містить як теоретичний матеріал, так і практичні приклади, спрямовані на покращення управлінських навичок у сфері управління персоналом.

Таким чином, різні визначення, запропоновані цими дослідниками, ілюструють багатовимірну природу добробуту, включаючи такі елементи, як задоволеність, зв'язок з фізичним та психологічним здоров'ям і соціальні відносини. Таке цілісне розуміння поняття підкреслює важливість well-being для задоволення персоналу та людей загалом.

Важливо ще раз відзначити, що благополуччям є ідея гармонії та балансу в різних сферах життя, таких як робота, сім'я, соціальні відносини та самосприйняття. Well-being є важливою концепцією в сучасних психологічних, економічних і соціологічних дослідженнях, а його розуміння слугує підґрунтям для розроблення політики та практики, спрямованих на підвищення якості життя на різних рівнях суспільства.

Терещенко К. в своїй публікації зазначає, що організації, які впроваджують заходи щодо підвищення well-being працівників, отримують ряд переваг, зокрема покращення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, підвищення задоволеності роботою та зниження витрат на охорону здоров'я. Фахівці, які відчувають себе задоволеними, мають кращий фізичний та психічний стан здоров'я, більш вдоволені своїм життям та щасливіші. [47]

Well-being є стратегічним елементом управління персоналом, оскільки воно може сприяти створенню більш здорового та продуктивного робочого оточення, та має свої переваги, як для організацій так і для персоналу, що проілюстровано на рис.1.1.

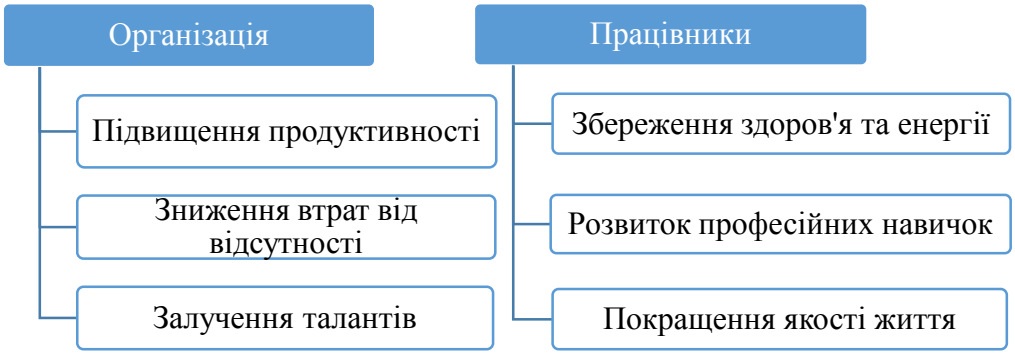

Рисунок 1.1. Переваги well-being для організацій та працівників.

Джерело: авторська розробка.

Новікова О. в своїй праці надає наступі переваги для організацій [37]:

1. *Підвищення продуктивності.* Задоволені та щасливі працівники, які перебувають у комфортних умовах, як правило, більш продуктивні. Зниження рівня стресу і поліпшення емоційного стану сприяють підвищенню ефективності роботи, що безпосередньо впливає на загальний успіх організації.

2. *Зменшення витрат від прогулів. З*абезпечення добробуту працівників допомагає зменшити відсутність через хворобу та погіршення психічного здоров'я. Здорові та задоволені працівники, швидше за все, прийдуть на роботу і зроблять це з більшим ентузіазмом, що допомагає зменшити втрати часу та ресурсів.

3. *Залучення талантів.* Організації, які інвестують у добробут своїх працівників, стають більш привабливими для талановитих професіоналів. Позитивна репутація в робочому середовищі може впливати на рішення потенційних працівників при виборі робочого місця, допомагаючи залучати талановитих людей. Тому інтеграція добробуту працівників у стратегію компанії є важливим фактором досягнення успіху та сталого розвитку.

Авторка Новікова О. описує наступні переваги для працівників [37]

1. *Збереження здоров'я та енергії.* Забезпечення фізичного та психологічного благополуччя допомагає працівникам оптимізувати свої ресурси. Це не лише позитивно впливає на їх робочу ефективність, але й сприяє відчуттю власної цінності та задоволенню від виконуваної роботи.

2. *Розвиток професійних навичок.* Компанії, які підтримують розвиток своїх працівників, сприяють їхньому професійному та особистісному зростанню, це може позитивно впливати на кар'єрний шлях працівника, допомагаючи йому досягати нових висот.

3. *Покращення якості життя.* Включає позитивні взаємини з колегами, зниження рівня стресу та збалансований підхід до роботи та особистого життя. Покращення цих характеристик сприяє загальному самопочуттю та задоволенню від життя.

Крім того, хороші відносини, зменшення стресу, баланс між роботою та сім’єю, впливають на загальну задоволеність життям та сприяють підвищенню самооцінки працівників. Такі ініціативи є важливою частиною створення сприятливого і вдячного робочого середовища.

Отже, поняття благополуччя - це складний стан задоволення, щасливого та повноцінного життя з урахуванням фізичних, психологічних та соціальних аспектів. У робочому середовищі це важливий показник вдоволеності працівників та уваги до потреб. Збереження добробуту призводить до підвищення продуктивності праці, зменшення втрат через відсутність та підвищення привабливості талантів. В цілому, підтримка благополуччя не тільки визначає успіх і сталість компанії, але і несе соціальну відповідальність, набуває стратегічного значення в сучасних умовах ведення бізнесу.

1.2 Методичні аспекти розроблення well-being програм та стратегій

У світі постійних трансформацій конкуренція сягає нових висот, підприємства переосмислюють свої стратегії. Сучасний підхід до управління персоналом визнає, що ключовим фактором у досягненні успіху та збереженні конкурентоспроможності є створення сприятливих умов для розвитку та благополуччя працівників. Well-being, чи власне, добробут команд, визначається не лише як етичний обов'язок, але й як стратегічний рушійний механізм для досягнення максимальної продуктивності та тривалої конкурентоздатності. Далі ми ретельно розглянули кожен аспект well-being програм та розкрили їхню ключову роль у вдосконаленні стратегій управління персоналом, щоб визначити, як вони сприяють створенню сучасних та ефективних робочих оточень.

Однією з ключових ознак well-being є його багатоаспектність, згідно з статтею Можаровської Т. [35], та охоплює фізичне благополуччя, де враховується стан тіла та здоров'я, психічне - стосується емоційного та психологічного стану, і соціальне - визначається якістю взаємин та взаємодії зі спільнотою, соціумом. Тому пропонуємо розглянути кожну складову детальніше (рис. 1.2).

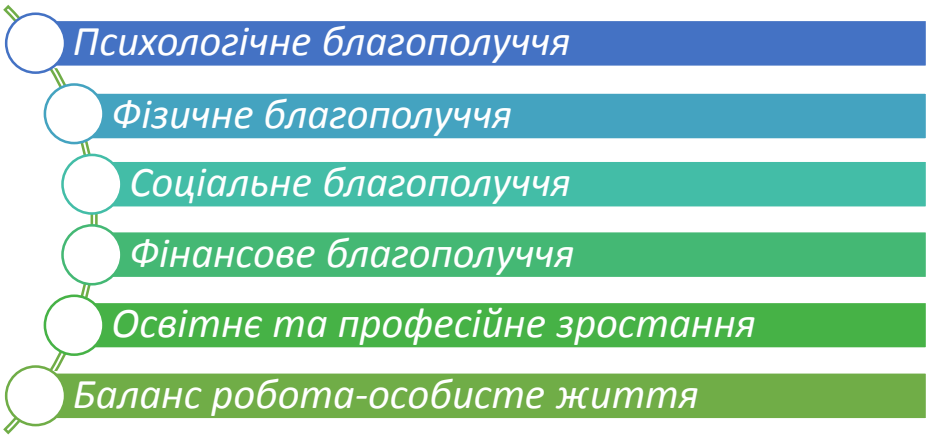

Рисунок 1.2. Аспекти well-being програм
Джерело: авторська розробка.

Терещенко К. [47] у своїй статті досліджує взаємозв'язок між психічним здоров'ям та благополуччям персоналу в умовах невизначеності в бізнес-організаціях. Автор розглядає психологічні особливості, що впливають на ефективність працівників у сучасному бізнес-середовищі, зокрема стрес, адаптацію до змін, та механізми підтримки психічного здоров'я. Кулешова О., Маєвська В. [33] дослідили проблему емоційного вигорання серед працівників банківського сектора та запропонували методику діагностики даного синдрому та розглянули його основні причини та наслідки. Авторка Можаровська Т. [35] розглянула ключові компоненти психологічного благополуччя та його вплив на якість життя. Тому, після детального вивчення та аналізу їхніх робіт можна зробити наступні висновки.

Фізичне благополуччя є поняттям, яке стає важливим чинником не лише для забезпечення здоров'я працівників, а й для підтримки їхньої продуктивності, ефективності та загального самопочуття в робочому оточенні. У цьому контексті розглядання фізичного благополуччя в організаційному середовищі виявляється як ключовий аспект створення високоякісного робочого простору, сприятливого для досягнення спільних цілей організації та особистого розвитку її працівників.

1. Безпечне робоче середовище: організації повинні дотримуватися встановлених стандартів безпеки та здоров'я на роботі, забезпечуючи регулярні огляди і аудити для виявлення та усунення потенційних ризиків.

2. Організація робочого місця: важливим є оформлення комфортного робочого простору, розташування робочих місць. Оптимальна висота столів і стільців, належна організація обладнання допомагають у підтримці правильної позиції тіла працівника та запобігають травматичним ситуаціям.

3. Ергономічні рішення: використання спеціальних крісел, клавіатури та миші, є необхідним для зменшення фізичного напруження та уникнення ушкоджень м'язів та суглобів. Ці рішення сприяють покращенню комфорту та продуктивності працівників.

4. Фізична активність: включає організацію спортивних заходів, створення зон для відпочинку та розрядки. Це допомагає у підтримці адекватного рівня фізичної активності протягом робочого дня, покращуючи загальне фізичне самопочуття працівників.

5. Оптимальне освітлення та вентиляція: достатнє освітлення та свіже повітря створюють оптимальні умови для зору, концентрації та запобігання втомленості.

6. Регулярні перерви та відпочинок: ці міри допомагають у попередженні перевтомлення, збереженні енергії та підтримці високого рівня робочої ефективності, сприяючи загальному здоров'ю працівників.

Надання працівникам безкоштовного або зниженого доступу до спортивних залів, фітнес-центрів та інших спортивних об'єктів, що допоможе персоналу вести здоровий спосіб життя та підтримувати фізичну форму. Організація спортивних заходів та програм - допоможе бути активними та весело провести час.

Отже, для досягнення високоякісного робочого простору важливо дотримуватися стандартів безпеки, організувати комфортне робоче місце, використовувати ергономічні рішення, стимулювати фізичну активність, забезпечувати оптимальне освітлення та вентиляцію, а також вводити регулярні перерви та відпочинок. Ці заходи сприяють підвищенню ефективності роботи та загальному благополуччю працівників.

Психологічне благополуччя працівників - важливий елемент успішного і продуктивного робочого середовища. Для його досягнення необхідний системний

підхід і реалізація програм емоційної підтримки. Однак просто впровадити програму недостатньо. Важливо також забезпечити ефективність та постійну доступність.

Варто зазначити, що психологічне консультування та тренінги особистісних навичок можуть допомогти знизити рівень стресу, а також створити сприятливу атмосферу для співпраці та позитивних відносин у колективі. Однак для їхнього успішного застосування необхідно постійно контролювати й адаптувати їх до потреб конкретного колективу. Крім того, не можна випускати з уваги важливість розвитку внутрішніх навичок працівників. [36]

Вважаємо, що усі ці заходи сприяють високому рівню мотивації та задоволенню від роботи, підтримують комунікацію та співпрацю між колегами, а також спонукають зниженню стресу та підвищенню загального емоційного благополуччя працівників. Такий психологічний комфорт у робочому оточенні є важливим фактором для стабільності та успішного функціонування організації в цілому.

Соціальне благополуччя на робочому місці залежить не тільки від взаємодії фахівців, а й від їхнього почуття залученості в колектив. Позитивні стосунки і відкритість допомагають створити атмосферу, в якій кожен відчуває себе частиною команди. Організації можуть реалізовувати програми соціальної підтримки для зміцнення командного духу і загальної культури. Це може бути спільне навчання та інші ініціативи, спрямовані на розвиток взаємодії та дружби між працівниками. [49]

Створення можливостей для персоналу для розвитку соціальних навичок та міжособистісних відносин може включати в себе корпоративні заходи та клуби за інтересами, організація командних проектів, спільних зустрічей та інших заходів, які дозволяють працівникам спілкуватися та взаємодіяти один з одним.

Фінансове благополуччя - це стан, при якому працівники відчувають себе впевнено в своєму матеріальному становищі, мають достатньо ресурсів для задоволення своїх потреб і бажань, а також можуть планувати майбутнє. Матеріальні проблеми можуть негативно впливати на добробут персоналу,

викликаючи стрес, тривогу і депресію. Це може призвести до зниження продуктивності, збільшення абсентеїзму та навіть до звільнення.

Дослідження показують, що програми фінансового добробуту можуть принести користь як персоналу, так і роботодавцям. Працівники, які беруть участь у таких програмах, відчувають себе більш впевнено, мають менший рівень стресу, а роботодавці - очікувати зниження витрат на охорону здоров'я і заміни персоналу.

Компанії можуть вжити низку заходів для фінансової підтримки своїх працівників. По-перше, надавати безкоштовні консультації, щоб допомогти розробити особистий грошовий план, ефективно управляти своїм бюджетом і вирішувати потенційні фінансові проблеми. Крім того, можна запропонувати спеціальні програми з економічної грамотності, які допоможуть працівникам навчитися основам фінансового планування. Нарешті, компанії можуть бути відповідальними роботодавцями і сприяти добробуту та стабільності своїх працівників, надаючи їм прямий інвестиційний захист через медичне страхування, пенсії та інші пільги.

Освітній та професійний розвиток - це не тільки ключовий елемент ефективної культури на робочому місці, а й важлива стадія загального благополуччя персоналу. Він впливає на розвиток особистості та професійних навичок працівників.

Посилаючись на дослідження Василик А. та Кравченко А. [24], програми навчання надають можливість освоїти нові навички, оновити знання та вдосконалити методи роботи. Такі ініціативи можуть бути спрямовані на розвиток конкретних компетенцій. Досвідчені колеги виступають в ролі наставників, допомагаючи новачкам адаптуватися до робочого середовища і досягти своїх кар'єрних цілей. Надання можливостей для кар'єрного зростання, таких як підвищення кваліфікації, просування на нові посади або участь у проектах вищого рівня - позитивно впливає на мотивацію персоналу і сприяє їхній залученості.

Загалом, надання можливостей для вдосконалення майстерності в організації є важливою інвестицією в людські ресурси, що сприяє розвитку

високопрофесійних та мотивованих працівників, що безпосередньо впливає на особисте задоволення роботою та загальний добробут.

Згідно з думками Бондарчук О. та Казакової С., *забезпечення балансу між роботою та особистим життям* – це важливий етап підтримки високого рівня добробуту людського ресурсу. Гнучкий графік роботи дає змогу працівникам регулювати свій робочий час відповідно до індивідуальних потреб та обставин. Щоб запобігти вигоранню і підтримати психічне здоров'я працівників, необхідно надавати їм можливості для відпочинку і відновлення, сюди також входять відпустки, дні відпочинку та різноманітні види дозвілля. Такі ініціативи допомагають створити сприятливе середовище, що підтримує фізичне і психічне здоров'я фахівців. [18]

Тому усі ці заходи не лише сприяють підтримці well-being, але й підвищенню робочої продуктивності та створенню здорового, згуртованого колективу, що цінує своїх працівників та дбає про їхнє загальне благополуччя.

Спрямованість на фізичне, психічне та емоційне благополуччя працівників призводить до підвищення мотивації та лояльності персоналу. Люди будуть працювати з максимальною віддачою, зменшиться кількість прогулів. Формування організаційної культури підкреслюється важливістю балансу між роботою та особистим життям, це сприяє формуванню позитивної та інклюзивної культури на робочому місці. Інвестиції в well-being працівників призводить до довгострокової економії коштів: зменшення витрат на охорону здоров'я, скорочення плинності кадрів та покращення загальної ефективності організації. [9]

У сучасному світі, де організації шукають найкращі способи підвищення ефективності і досягнення успіху, питання благополуччя працівників не тільки актуальне, але і стало стратегічно важливим фактором. Безсумнівно, ключовим ресурсом будь-якої компанії є її команда, забезпечення її добробуту не тільки підвищує якість робочого середовища, але і безпосередньо впливає на продуктивність і конкурентоспроможність. У цьому контексті міркування добробуту працівників стають найважливішим компонентом стратегій успіху організацій.

1.3 Методи дослідження та особливості розроблення well-being програм

Розроблення well-being програм є складним і багатогранним процесом, який вимагає використання різноманітних методів дослідження, вибір яких залежить від цілей, завдань та особливостей конкретної програми. Розроблення well-being програм спрямоване на підвищення рівня добробуту персоналу. Вибір методів дослідження благополуччя залежить від таких факторів, як цілі та завдання дослідження, цільова аудиторія дослідження та теоретичні основи дослідження. На рис. 1.3. наведено основні методи дослідження well-being. [8]

Рисунок 1.3. Основні методи дослідження благополуччя
Джерело: авторська розробка.

Психометричні опитування — це інструменти, які призначені для вимірювання психічних характеристик, таких як інтелект, особистісні риси, емоційний стан, здатність тощо. Ці інструменти допомагають психологам, дослідникам та іншим фахівцям отримувати об'єктивні дані про психічний стан людини. Ключовими аспектами психометричних опитувань є [17]:

1. Надійність - це ступінь, у якій результат тесту не змінюється після повторних вимірювань. Наприклад, якщо тест проводять двічі й отримують однакові результати, це свідчить про достовірність.

2. Валідність означає, що тест дійсно визначає те, що повинен. Наприклад, якщо психометричний тест для вимірювання інтелекту має високу валідність, то його результати можна використати для того, щоб обґрунтовано стверджувати, що люди з високими результатами тесту мають високий інтелект.

3. Норма - щоб оцінити показники тесту, їх порівнюють із результатами інших людей, які його проходили. Наприклад, якщо опитування призначене для вимірювання креативності, результати оцінюються в контексті того, наскільки вони типові чи нетипові порівняно з іншими творчими особистостями в групі.

Нейронаука та *фізіологія* в контексті благополуччя грають ключову роль у вивченні механізмів впливу на психічний та емоційний стан. Дослідження активності мозку, роль нейромедіаторів, вивчення нейропластичності, аналіз функціональної магнітно-резонансної томографії, а також фізіологічні аспекти, такі як автономна нервова та ендокринна система, вплив фізичної активності на самопочуття, дозволяють розробникам well-being програм ефективно враховувати конкретні механізми для створення науково обґрунтованих інтервенцій у сфері підвищення благополуччя. [43]

Соціальні дослідження, спрямовані на вивчення впливу соціального оточення та взаємодії з іншими на благополуччя, охоплюють широкий спектр аспектів. Аналіз соціальної підтримки, відчуття самотності, міжособистісних відносин та вплив культурних чинників на уявлення про щастя становлять лише кілька напрямків вивчення. Дослідники вивчають роль соціальних стандартів, спільнот та медіа в формуванні психічного здоров'я, загального стану благополуччя. Ці дослідження допомагають зрозуміти, як соціальний контекст впливає на індивідуальне щастя та сприяє розвитку програм та стратегій для покращення добробуту. [50]

Зосередження на соціальних взаємодіях дозволяє враховувати широкий спектр факторів, включаючи взаємодію в родині, спільноті та суспільстві в цілому. Розуміння такого впливу допомагає розробляти інтегровані програми для підвищення благополуччя, які враховують не лише індивідуальні потреби, а й соціокультурні взаємодії, сприяючи здоров'ю та задоволенню життя. [50]

Дослідження психотерапії є важливим компонентом у розробленні ефективних рішень, спрямованих на поліпшення психічного здоров'я та загального самопочуття. Методи психотерапії були широко вивчені на предмет їх ефективності в різних клінічних та неклінічних контекстах, щоб забезпечити науково обґрунтований підхід до лікування психічних розладів та покращити якість життя. [26]

Нові тенденції в дослідженнях психотерапії також враховують інтеграцію таких технологій, як віртуальна реальність та телемедицина, для забезпечення більш доступного та ефективного надання послуг. Це сприятиме подальшому розвитку психотерапії в постійно мінливих сучасних умовах, розширюючи можливості досліджень і впровадження інноваційних технологій. Такі дослідження важливі для розробки ефективних методів, які допоможуть людям з різними потребами покращити психічне здоров'я та загальне самопочуття. [20] Основні методи дослідження well-being показані в табл. 1.1

Таблиця 1.1 – Основні методи дослідження well-being.

Метод	**Опис**	**Переваги**	**Недоліки**
Опитування	Вимірювання стану благополуччя за допомогою питань, на які учасники відповідають самостійно.	Швидке дослідження.	Піддається суб'єктивним тлумаченням.
Інтерв'ю	Дозволяє отримати додаткову інформацію від учасників.	Краще розуміння контексту та причин благополуччя.	Більш трудомістке та витратне дослідження.
Діагностичні інструменти	Вимірювання благополуччя за допомогою стандартизованих тестів.	Дозволяють отримати точні та об'єктивні дані.	Можуть бути складними у застосуванні.
Експерименти	Дослідження впливу різних факторів на благополуччя.	Дозволяють встановити причинно-наслідкові зв'язки.	Трудомісткі та витратні дослідження.

Джерело: розроблено автором на основі [40].

На нашу думку, інтерв'ю є кращим методом дослідження благополуччя, оскільки за його допомогою можна отримати більш інформаційні дані, ніж через інші методи. Завдяки відкритим питанням та розгорнутим на них відповідям набагато легше дослідити складні аспекти добробуту, такі як сенс життя, цілі та цінності. Разом з тим, недоліками залишаються трудомісткість та витратність.

Пропонуємо розглянути особливості, які можна враховувати при розробленні well-being програм:

1. Аналіз потреб користувачів – це ключовий етап при розробленні well-being програм і включає в себе ряд стратегій для ефективного визначення і врахування потреб цільової аудиторії. Перш за все, проводиться ретельне дослідження, яке включає аналіз наукових публікацій, опитування та статистичні дані з питань благополуччя та щастя. Інформація, отримана в результаті цього аналізу, визначає ключові моменти, які повинні бути враховані для максимального покращення благополуччя та задоволення користувачів. [22]

2. У well-being програмах зосереджуються на використанні передових технологій для максимально ефективного покращення благополуччя працівників. Використання штучного інтелекту включає в себе розроблення алгоритмів, які аналізують поведінку та відгуки користувачів, надаючи персоналізовані рекомендації та підтримку для оптимального досягнення їхніх цілей. [30]

При цьому розвиваються також зручні мобільні додатки, які забезпечують легкий та доступний інтерфейс для кожного, дозволяючи людям взаємодіяти з програмою в будь-який зручний для них час і місце, підвищуючи шанси користувачів на досягнення позитивних змін у своєму житті та самопочутті. [30]

3. Навчання та розвиток навичок передбачає використання різноманітних методів для підтримки людей у їхньому особистісному розвитку та покращенні психологічного стану. Онлайн-курси та тренінги відкривають можливості для самостійного вивчення нових концепцій. Ці елементи не лише надають користувачам необхідні знання, але й допомагають їм розвивати практичні навички, які можна інтегрувати в повсякденне життя для досягнення більшого рівня благополуччя. [29]

4. Моніторинг та звітність з використанням анкет, вимірювань фізіологічних показників або аналізу даних користування програмою. Цей процес важливий для підтримки прозорості, взаємодії та визначення ефективності програми. Регулярне надання звітів дозволяє не лише користувачам відстежувати свій прогрес, але й команді розробників отримувати зворотній зв'язок, який важливий для постійного вдосконалення та адаптації програми до змінних потреб користувачів. [43]

Отже, можемо зробити висновок, що well-being програми є важливим інструментом для підвищення якості життя працівників та покращення їхньої робочої ефективності. Розглянуті характеристики взаємодії well-being із стратегічним управлінням персоналом дозволяють зрозуміти, наскільки це питання є важливим у сучасному організаційному середовищі.

РОЗДІЛ ІІ
АНАЛІЗ WELL-BEING ПРОГРАМ ТА СТРАТЕГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика та стратегія управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет»

Впровадження ефективного управління персоналом є важливим етапом у розвитку успішного підприємства. Сучасні умови, де ринкова конкуренція набуває нових рис і вимагає від організацій найвищої професійної компетентності та адаптивності, стратегія управління персоналом стає важливим фактором успіху. У цьому контексті ТОВ «АТБ-Маркет» не є винятком. Вже завоювавши довіру і популярність в сфері роздрібної торгівлі, ця компанія активно розвивається і постійно вдосконалює свою діяльність.

ТОВ «АТБ-Маркет» було засновано в 1993 році і з тих пір є лідером українського ринку продуктового рітейлу та є товариством з обмеженою відповідальністю. Організація є юридичною особою, яка має власний статутний капітал і відповідає за свої зобов'язання тільки майном, яке належить їй. Головний офіс знаходиться у місті Дніпро. Це є важливим фактором, оскільки Дніпро є одним з найбільших міст України і розташований практично у її центрі, що дозволяє компанії швидко і ефективно керувати своєю мережею торгових об'єктів. Основні конкурентні переваги ТОВ«АТБ-Маркет» наведені на рис. 2.1.

Рисунок 2.1. Основні конкурентні переваги ТОВ «АТБ-Маркет».
Джерело: авторська розробка.

Компанія має понад 1200 торгових об'єктів в 27 областях України, охоплюючи широку аудиторію споживачів по всій країні. ТОВ «АТБ-Маркет» є мережею дискаунтерів - це торгові об'єкти, які пропонують широкий асортимент продуктів харчування за низькими цінами. Цей формат популярний серед українських споживачів, які прагнуть заощадити гроші. Засновниками компанії стали Геннадій Буткевич, Євген Єрмаков і Віктор Карачун. [14]

Керівництво ТОВ «АТБ-Маркет» складається з професійних менеджерів з досвідом роботи в сфері роздрібної торгівлі, що дозволяє компанії ефективно регулювати свою діяльність. За даними фінансової звітності, за підсумками 2023 року підприємство отримало чистий прибуток понад 12 млрд гривень, що є одним з найвищих показників серед українських компаній. [14]

Стратегічні цілі ТОВ «АТБ-Маркет» на 2024-2025 роки включають:

1. Розширити філії компанії на українському ринку - відкрити нові торгові об'єкти в усіх областях України.

2. Покращити якість обслуговування клієнтів - впровадити нові технології та програми, які покращать досвід покупок для споживачів.

3. Розвинути виробництво власних продуктів харчування.

Компанія активно підтримує благодійні проєкти та ініціативи. Зокрема, допомагає малозабезпеченим сім'ям, ветеранам війни та дітям з інвалідністю. Це дозволяє організації зміцнити свою репутацію і підвищити довіру споживачів.

Детальне вивчення фінансово-економічних показників компанії за період 2021-2023р.р. дозволяє зробити висновки про тенденції розвитку ТОВ «АТБ-Маркет», стабільність та ефективність її менеджменту. Перш за все, ці дані є важливим інструментом для аналізу та стратегічного планування подальших кроків організації. Основні фінансово-економічні показники діяльності організації за 2021-2023 роки проілюстровано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2021-2023 роки.

Найменування показників	**Значення показників за роками**			**Зміна показників, + / –**			
	2021	**2022**	**2023**	**2023р. до 2022р.**		**2022р. до 2021р.**	
				абсол.	**відн.,%**	**абсол.**	**відн., %**
А	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Прибуток, тис. грн.	12,345	14,567	16,789	2 222	15,3%	2 222	18%
Чистий прибуток, тис. грн.	8,901	10,987	12,456	1 469	13,4%	2 086	23,4%
Рентабельність реалізованої продукції %	5,2%	5,4%	5,6%	0,2%	3,7%	0,2%	3,8%
Середньооблікова чисельність *працівників*, осіб	60,000	62,000	64,000	2 000	3,3%	2 000	3,3%
Річний фонд заробітної плати (ФЗП) *працівників*, тис. грн.	10,800	12,100	13,500	1 400	11,6%	1 300	12%
Річний виробіток одного *працівника* за показником РП, тис. грн.	205,750	234,600	262,350	27 750	11,8%	28 850	14%
Середньомісячна зарплата одного *працівника*, грн.	14,000	15,600	17,000	1 400	9%	1 600	11,4%

Джерело: авторська розробка на основі [48]

Зростання прибутку та чистого прибутку - один із найважливіших показників успішності компанії. Він вказує на ефективне управління витратами, оптимізацію виробничих процесів та успішні продажі продукції. Що вищий прибуток, то більше коштів компанія може реінвестувати в подальший розвиток, модернізацію виробництва та технологічні інновації. Це дасть змогу ТОВ «АТБ-Маркет» залишатися конкурентоспроможним на ринку. Підвищення рентабельності продукції, що продається, означає, що з кожної гривні, витраченої на виробництво і продаж продукту, виходить більше прибутку. Це може бути

результатом оптимізації витрат на ресурси, підвищення ефективності виробничих процесів або збільшення попиту на продукцію компанії. Висока рентабельність свідчить про фінансову стабільність та здатність генерувати дохід. Збільшення кількості працівників може бути пов'язане з розширенням виробничих потужностей, відкриттям нового підрозділу або філії компанії ТОВ «АТБ-Маркет». Це позитивний сигнал, оскільки він вказує на зростання бізнесу і створення нових робочих місць.

Однак керівництву необхідно ретельно планувати та контролювати витрати на оплату праці, щоб забезпечити ефективне використання людських ресурсів. Зростання річної заробітної плати персоналу є природним наслідком збільшення чисельності робочої сили та середньої заробітної плати. Це може позитивно позначитися на мотивації та лояльності працівників і є важливим фактором забезпечення продуктивності компанії. Потрібно ретельно стежити за балансом між зростанням витрат на робочу силу та її ефективністю.

Збільшення річного обороту на одного фахівця свідчить про те, що ефективність праці зростає, що може бути результатом впровадження нових технологій, оптимізації виробничих процесів, навчання персоналу або інших заходів, вжитих керівництвом. Висока результативність праці - запорука ефективного використання людських і матеріальних ресурсів компанії.[45]

Таким чином, позитивна динаміка всіх цих показників свідчить про сталий розвиток ТОВ «АТБ-Маркет», поліпшення фінансового становища, підвищення ефективності виробництва та зміцнення позицій на ринку в аналізованому періоді.

За останні роки структура та соціальний склад працівників компанії стали об'єктом пильної уваги як аналітиків, так і зацікавлених сторін. Зростаюча динаміка бізнесу та постійні зміни на споживчому ринку зумовили необхідність ретельного аналізу та оцінки змін і у структурі персоналу. Сучасною тенденцією в управлінні людськими ресурсами є необхідність враховувати не тільки кількісні оцінки, а й соціальні аспекти, що впливають на кадровий потенціал компанії. Аналіз структури та соціального складу персоналу, показаного в табл. 2.3 і 2.4, ТОВ «АТБ-Маркет»

є ключовим для розуміння динаміки розвитку і визначення стратегічних напрямів майбутнього управління персоналом.

Таблиця 2.2. – Структура та соціальний склад персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» за 2021-2023 роки

Ознаки класифікації	Значення показників за роками								Абсолютна зміна питомої ваги, + / –		
	2021		2022		2023						
					за планом		фактично				
	к-сть, осіб	пит. вага, %	к-сть, осіб	пит. вага, %	к-ть, осіб	пит. вага, %	к-сть, осіб	пит. вага, %	від 2020р.	від 2021р.	від плану
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Середньооблікова чисельність працівників, всього	65 000	100	68 000	100	71 000	100	70 000	100	х	х	х
Рівень освіти:											
базова середня освіта	10 000	15,4	9 500	13,7	9 000	12,7	8 500	12,1	-1,4	-1,7	-2,7
профільна середня освіта	25 000	38,5	26 000	38,2	27 000	38	26 500	37,9	-0,5	-0,3	-0,4
перший (бакалаврський) рівень вищої освіти	20 000	30,8	22 000	32,4	23 000	32,4	23 500	33,6	+2,8	+1,6	+1,6
другий (магістерський) рівень вищої освіти	10 000	15,4	10 500	15,4	12 000	16,9	11 500	16,4	+0,4	+0,4	+1,5
Участь у виробничому чи управлінському процесі											
керівники	5 000	7,7	5 000	8,1	6 000	8,5	6 000	8,6	+0,9	+0,4	+0,8
фахівці	35 000	53,8	36 000	53	37 000	52,1	37 500	53,6	-0,2	-0,8	+0,3
технічні службовці	25 000	38,5	26 500	38,9	28 000	39,4	26 500	37,9	+0,4	+0,4	+0,9
Стаж роботи на підприємстві:											
до 3 років	15 000	23,1	14 500	21,3	14 000	19,7	13 500	19,3	-1,8	-1,8	-1,4
від 3 до 5 років	20 000	30,8	21 000	31	22 000	31	22 500	32,1	+1,2	+0,2	+1
від 5 до 8 років	20 000	30,8	22 000	32,4	23 000	32,4	23 000	32,9	+2,2	+1,6	+1,6
Стать:											
чоловіки	20 000	30,8	21 000	31	22 000	31	22 500	32,1	+1,5	+0,2	+0,2
жінки	45 000	69,2	47 000	69	49 000	69	47 500	67,9	+1,4	+0,2	-0,2
Вік:											
до 21 року	5 000	7,7	4 500	6,6	4 000	5,6	4 000	5,7	-1	-1,1	-1,1
від 36 до 45 років	20 000	30,8	21 000	31	22 000	31	22 000	31,4	+0,6	+0,2	+0,2
від 46 до 60 років	5 000	7,7	6 000	8,8	7 000	9,9	7 000	10	+0,3	+1,1	+1,2
старше 60 років	5 000	7,7	5 500	8,1	6 000	8,5	5 000	7,1	-0,6	+0,4	+0,8

Джерело: розроблено автором на основі внутрішнього звіту компанії.

Протягом 2021-2023 років структура та склад персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» переживали значні зміни. Кількість працівників підприємства показує стійке зростання протягом зазначеного періоду, хоча у 2023 році фактична чисельність виявилася нижчою за планову. Вищий рівень освіти зазвичай корелює з більш високими аналітичними здібностями, критичним мисленням та можливостями до навчання персоналу. Це може полегшити впровадження нових технологій, процесів та бізнес-моделей в компанії, водночас надмірна частка працівників з базовою освітою може негативно позначитися на продуктивності та здатності до інновацій.

Збалансований склад керівників, фахівців і технічних працівників забезпечує належне стратегічне керівництво, професійну експертизу та виконання операційних завдань. Значний дисбаланс, наприклад, нестача керівників або технічних працівників, може призвести до неефективності управління та виробничих процесів. Працівники з великим стажем забезпечують неперервність та передачу корпоративних знань і культури. Входження нових фахівців вносить свіжі ідеї, навички та енергію в організацію, а надмірна плинність або, навпаки, застарілість кадрів можуть негативно вплинути на продуктивність. Справедливий гендерний баланс сприяє різноманітності поглядів, підходів та життєвого досвіду в колективі, це може покращити процеси прийняття рішень, креативність та задоволеність персоналу роботою. Дискримінація за гендерною ознакою може негативно вплинути на репутацію компанії та залучення талантів. Поєднання працівників різного віку сприяє передачі знань, формуванню корпоративної культури та забезпечує релевантність організації різним демографічним групам. Надмірна частка молодих або літніх працівників може ускладнити комунікацію, адаптацію до змін чи зниження продуктивності через вікові фактори.

Отже, ретельний аналіз та управління структурою персоналу за цими показниками може допомогти створити сприятливе та продуктивне робоче середовище, підвищити лояльність персоналу та в кінцевому підсумку максимізувати добробут компанії.

Розглянемо показники руху персоналу, що наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3. – Показники руху персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» за 2021–2023 роки

Найменування показників	Значення показниківза роками			Зміна показників, + / –			
				2022р. до 2021р.		2023р. до 2022р.	
	2021	2022	2023	абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
А	1	2	3	4	5	6	7
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	65 000	68 000	70 000	3 000	+4,6%	2 000	+2,9%
2. Прийнято працівників, осіб	12 000	14 000	15 000	2 000	+16,7%	1 000	+7,1%
3. Вибуло працівників, усього осіб, з них:	10 000	12 000	13 000	2 000	-20%	1 000	-8,3%
– з причин скорочення штатів	500	600	700	100	-20%	100	-16,7%
– за власним бажанням	7 000	8 000	9 000	1 000	-14,3%	1 000	-12,5%
– звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни	500	600	700	100	-20%	100	-16,7%
– невідповідність займаній посаді	500	600	700	100	-20%	100	-16,7%
– призов до армії, вибуття на навчання, вихід на пенсію та з інших причин, передбачених законом	1 500	2 200	2 900	700	-46,7%	700	-31,9%
4. Коефіцієнт плинності персоналу, %	15,4%	17,6%	18,6%	-	-	-	-

Джерело: розроблено автором на основі[27].

У період з 2021 по 2023 рік збільшення чисельності персоналу може свідчити про зростання компанії та потребу в додаткових ресурсах. Водночас швидке зростання вимагає додаткового навантаження на HR-процеси та корпоративну культуру. Приплив нових талантів може привести в компанію свіжі ідеї, навички та енергію. Однак надмірне наймання працівників ускладнює їхню адаптацію, навчання та підтримання корпоративної культури.

Скорочення штату призводить до втрати людського капіталу, знань і досвіду. Надмірне зменшення чисельності людського ресурсу може негативно позначитися на моральному стані працівників. Звільнення за власним бажанням часто вказують на проблеми з мотивацією, умовами праці та можливостями

розвитку, а через неналежну поведінку є ознакою токсичної корпоративної культури або неефективних HR-процесів. Невідповідність посад вказує на необхідність навчання, перенавчання та оптимального підбору персоналу.

Загалом компанії повинні прагнути підтримувати оптимальний баланс між залученням нових талантів, утриманням цінних кадрів і забезпеченням здорового рівня плинності. Детальний аналіз показників плинності допоможе виявити проблемні зони та реалізувати необхідні HR-заходи для підтримки добробуту компанії.

Стратегія управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет» спрямована на створення оптимальних обставин для досягнення стратегічних цілей компанії за допомогою висококваліфікованого, вмотивованого та відданого своїй справі персоналу, через сприятливі умови праці, що відповідають потребам фахівців і підвищують продуктивність. [15]

Для того, щоб працівники могли відповідати викликам ринку та трансформації бізнесу, особлива увага приділяється розвитку професійних навичок та компетенцій, які відповідають вимогам компанії. Крім того, стратегія спрямована на створення позитивного іміджу організації як привабливого роботодавця та сприяння залученню й утриманню професійних фахівців.

Організаційно-економічні характеристики та стратегія управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет» відображають стабільний розвиток та орієнтовані на професійний і кваліфікований склад працівників. За аналізовані роки чисельність персоналу збільшилася, що свідчить про активний розвиток організації. Аналіз кадрової структури свідчить про збільшення кількості спеціалістів з різним рівнем освіти, що відповідає потребам і стратегії розвитку компанії. Такий підхід гарантує, що персонал має необхідну кваліфікацію і відповідає потребам бізнесу.

2.2 Аналіз well-being програм та стратегії в ТОВ «АТБ-Маркет»

У сучасному бізнес-середовищі важливо враховувати не тільки фінансові показники компанії, а й загальне здоров'я і благополуччя її працівників. Одним із найефективніших підходів до досягнення цієї мети є впровадження програм і стратегій, спрямованих на підвищення якості життя та комфорту персоналу в робочому середовищі. Перевага цього методу полягає в тому, що програми добробуту розглядаються сучасними керівниками як важливий елемент стратегічного розвитку організації. Розуміння й оцінювання ефективності таких програм на прикладі успішної великої компанії, такої як ТОВ «АТБ-Маркет», є важливим зразком для інших, які прагнуть упровадити аналогічний підхід.

Компанія реалізує ряд програм та заходів, які спрямовані на підвищення рівня здоров’я та благополуччя персоналу, а саме [39]:

Медичне обслуговування. Мережа медичних центрів компанії надає консультації, обстеження та лікування у лікарів різних спеціальностей. Вартість цих послуг, як правило, безкоштовна або пропонується фахівцям за зниженими цінами. Мета - зменшити захворюваність, поліпшити здоров'я і працездатність колективу за рахунок забезпечення доступу до якісного медичного обслуговування. Інші такі програми включають імунізацію, профілактичні медичні огляди та психологічну підтримку.

Фітнес та оздоровлення. Компанія пропонує безкоштовний або пільговий доступ до фітнес-центрів із тренажерними залами, басейнами, саунами та масажами. Ці заходи спрямовані на підтримку здорового способу життя, поліпшення фізичної форми працівників, зниження рівня хронічних захворювань і стресостійкості.

Навчання та підвищення кваліфікації. У навчальних центрах проводиться безкоштовне або пільгове навчання, спрямоване на підвищення кваліфікації персоналу, їхній особистісний розвиток і кар'єрне зростання. Це сприяє підвищенню продуктивності, якості роботи та лояльності працівників.

Спортивні заходи. Регулярні спортивні змагання, футбол, волейбол, біг і плавання, сприяють згуртуванню колективу, формуванню здорового способу життя та командного духу, що, своєю чергою, покращує фізичне та психічне здоров'я фахівців і зміцнює корпоративну культуру.

Соціальні програми. Компанія пропонує програми, підтримки персоналу у різних життєвих ситуаціях, включно з фінансовою підтримкою, допомогою в працевлаштуванні, допомогою у зв'язку з вагітністю та пологами та допомогою в разі нещасних випадків.

Такі заходи допомагають працівникам збільшити тривалість життя, знизити рівень стресу та емоційного виснаження, ризик розвитку хронічних захворювань, таких як серцево-судинні захворювання, діабет та рак, покращити фізичну форму та витривалість.

Стратегія благополуччя ТОВ «АТБ-Маркет» заснована на принципах комплексних підходів, доступності та залученості. Вона спрямована на запобігання проблемам зі здоров'ям шляхом надання програм профілактики та раннього втручання. Широкий спектр яких охоплює всі аспекти добробуту працівників і доступний кожному, незалежно від посади чи місцезнаходження.

Програми оздоровлення мають значні переваги як для компанії, так і для фахівців. Для компанії - це скорочення медичних витрат і відпусток у зв'язку з захворюваннями, підвищення продуктивності праці, поліпшення залученості персоналу, зниження плинності кадрів і поліпшення іміджу. Для працівників - це поліпшення фізичного і психічного здоров'я, зниження рівня стресу, підвищення якості життя, поліпшення робочих і особистих відносин.

Для об'єктивного оцінювання впливу програм і стратегій ТОВ «АТБ-Маркет» у сфері well-being використовуються різні методи. Крім кількісних підходів, аналіз плинності кадрів, скорочення кількості прогулів і підвищення продуктивності праці, використовуються якісні методи - фокус-групи, інтерв'ю з ключовими особами та аналіз відгуків у соціальних мережах. Очікується підвищення задоволеності роботою та продуктивності праці. Ці позитивні

тенденції вплинуть на різні сфери діяльності компанії, включно з фінансовими показниками, і допоможуть створити стійку конкурентну перевагу.[14]

Щоб домогтися максимальних результатів від програм із поліпшення самопочуття, організація має активно залучати персонал до розроблення та реалізації програм, систематично оцінювати їхню ефективність і забезпечувати поширення цих ініціатив серед усіх працівників. Оцінювання ефективності well-being програм та стратегії ТОВ «АТБ-Маркет» здійснюється за допомогою декількох методів. [41]

Кількісні методи:

1. Знизити плинність кадрів проаналізувавши кількість звільнень і порівнявши показники до і після впровадження програми благополуччя. Перший крок - збір статистики про кількість працівників, які звільнилися, за певний період часу до впровадження програми. Після реалізації стратегії добробуту необхідно зібрати нові дані про плинність кадрів. Потім статистичні дані до і після реалізації програми порівнюють, щоб визначити зміни. Такий підхід дає змогу оцінити ефективність проведених заходів і визначити вплив на утримання персоналу.

2. Скорочення абсентеїзму вимагає аналізу кількості днів відсутності фахівців до і після впровадження програми благополуччя. Перший крок - збір інформації про прогули працівників до початку застосування програми. Після реалізації програми збираються нові дані про відсутність персоналу. Далі - порівняння та аналіз змін у показниках абсентеїзму, щоб визначити ефективність вжитих заходів щодо підвищення відповідальності за роботу і зниження цього показника.

3. Щоб підвищити задоволеність роботою, проводять анкетування фахівців, щоб оцінити їхню задоволеність умовами праці та життям в організації. Для реалізації цього підходу необхідні опитувальники, що охоплюють ключові аспекти роботи та життя працівників, до початку реалізації програм і стратегій та впровадження програм благополуччя. Після введення проводять повторне опитування і порівнюють результати, щоб визначити зміни в задоволеності персоналу.

Якісні методи:

1. У фокус-групах щодо програм і стратегій благополуччя можуть бути визначені представники різних відділів, які візьмуть активну участь у групових обговореннях. На кожному етапі процесу аналізується вплив програми на добробут учасників і робочий процес. Під час фокус-груп проводяться відкриті дискусії, щоб з'ясувати думки та відгуки учасників, їхнє ставлення до запропонованих ініціатив. Отримані зауваження будуть зібрані для подальшого аналізу, що дасть змогу ефективно оцінювати й удосконалювати програми та стратегії благополуччя для забезпечення оптимальної підтримки та задоволеності працівників.

2. Метод інтерв'ю з ключовими особами передбачає бесіди з топ-менеджерами і hr фахівцями для оцінки ефективності програм благополуччя. Цей процес дає змогу отримати об'єктивну інформацію від ключових зацікавлених сторін, яку потім можна адаптувати для поліпшення програми та досягнення максимального ефекту.

3. Аналіз відгуків у соціальних мережах для моніторингу та створення системи збору й аналізу відгуків. Такий підхід дає змогу отримати інформацію про задоволеність працівників, їхні враження від програми благополуччя та інші ключові аспекти, сприяючи поліпшенню корпоративного середовища та ухваленню обґрунтованих бізнес-рішень.

- У п'яти містах України hr менеджерами ТОВ «АТБ-Маркет» було зібрано десять фокус-груп, у яких узяли участь загалом 50 осіб із різних підрозділів компанії. Задоволеність програмою склала 85 %, причому відмінності між містами були незначними. Було визначено кілька ключових поліпшень, включно з гнучкішим графіком роботи, додатковими можливостями навчання та розвитку, а також поліпшенням інформування про програму благополуччя.

- Компанією було проведено п'ять інтерв'ю з топ-менеджерами та HR-фахівцями з різних регіонів України. Результати засвідчили, що програми благополуччя позитивно впливають на зниження плинності кадрів, підвищення залученості фахівців і поліпшення іміджу компанії. Рекомендації стосуються

поширення програми на сім'ї персоналу, інвестування в психічне здоров'я та створення інклюзивного робочого середовища.

- Фахівцями ТОВ «АТБ-Маркет» проаналізовано 1 000 відгуків з різних платформ соціальних мереж. 70 % відгуків були позитивними, 15 % - негативними і 15 % - нейтральними, причому відмінності між платформами були незначними. Основними темами позитивних відгуків стали гнучкий графік роботи, можливості навчання та розвитку, медична страховка та інші пільги. Стрес на робочому місці, незбалансований графік роботи та відсутність можливостей для кар'єрного зростання - найпоширеніші проблеми, що згадуються в негативних відгуках.

Аналізуючи системи пільг ТОВ «АТБ-Маркет», варто зазначити, що вони не тільки відображають ставлення компанії до своїх працівників, а й здатні вплинути на її конкурентоспроможність і стійкість у ринковому середовищі За допомогою SWOT-аналізу, показаного на рис. 2.2, можна визначити, якою мірою ці схеми використовують сильні сторони компанії та зрозуміти, як керівництво справляється з можливостями та загрозами, з якими стикається організація.

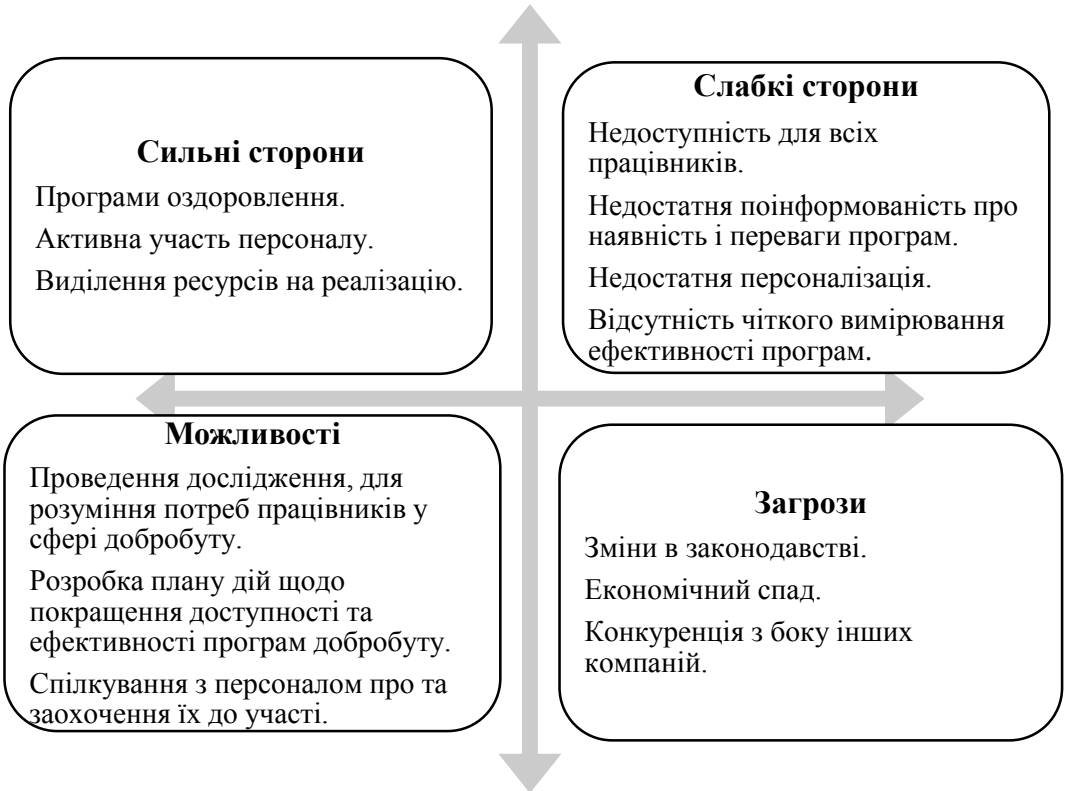

Рисунок 2.2. SWOT-аналіз well-being програм та стратегій ТОВ «АТБ-Маркет»

Джерело: авторська розробка на основі внутрішнього звіту компанії.

За результатами останнього опитування, яке було проведено в 2023 році HR фахівцями ТОВ «АТБ - Маркет» , було зроблено наступні висновки:

1. Компанія визнала, що робота з дому, для працівників офісів, є одним з головних пріоритетів. У відповідь на це організація запровадила гнучкий графік роботи, який дозволяє персоналу працювати вдома, віддалено або зі змінним графіком.

2. Працівники перебувають у напруженому стані через високі вимоги до продуктивності, після чого було реалізовано програми управління стресом, включаючи семінари та тренінги.

3. Компанія також виявила, що працівники шукають можливості для розвитку та кар'єрного зростання. У відповідь на це впровадила програми розвитку працівників, такі як навчання та наставництво.

Статистичний аналіз відповідей використовуються компанією для розроблення та вдосконалення програм у сфері благополуччя і використовує результати опитування, щоб зрозуміти, які заходи є найбільш важливими для персоналу, і забезпечити ефективність і корисність кожної з них.

Зрештою, через важливість питань здоров'я і добробуту працівників, керівництво ТОВ «АТБ-Маркет» свідомо підійшло до розуміння цих аспектів і активно включило їх у свою стратегію управління персоналом, сприяючи створенню сталого та ефективного бізнес-середовища.

За даними внутрішніх звітів компанії, витрати на медичне обслуговування становлять близько 288 мільйонів гривень на рік (включно як зі страховими, так і з додатковими медичними витратами). Фітнес-програми також є важливою частиною інвестицій у здоров'я працівників, їхня загальна річна вартість становить близько 36 мільйонів гривень. Щорічні витрати на програми з охорони психічного здоров'я оцінюються приблизно в 20 мільйонів гривень, включно з вартістю програм і тренінгів з цього питання. Щорічні інвестиції ТОВ «АТБ-Маркет» у здоров'я персоналу оцінюються в 346 мільйонів гривень. Це значна сума, яка

свідчить про те, що компанія серйозно ставиться до здоров'я фахівців і надає йому великого значення.

Отже, компанія активно інвестує у фізичне здоров'я своїх працівників, надаючи медичне обслуговування, фітнес-програми та пропагуючи здоровий спосіб життя. Унаслідок застосування програм і заходів підтримки психічного здоров'я більшість персоналу відчувають менше стресу і тривоги. Високий рівень задоволеності можливостями кар'єрного зростання і роботою свідчить про успіх стратегії компанії в цій галузі.

З огляду на сучасні тенденції в управлінні персоналом, компанія прагне створити позитивне робоче середовище, в якому кожен працівник відчуває себе цінною частиною команди і отримує підтримку, необхідну для досягнення своїх професійних і особистих цілей. Програми благополуччя не тільки сприяють підвищенню задоволеності фахівців, а й здатні справити позитивний вплив на бізнес-показники, знижуючи плинність кадрів і підвищуючи продуктивність.

2.3 Оцінювання ефективності впровадження well-being програм та стратегії ТОВ «АТБ-Маркет»

У сучасному динамічному діловому світі, що характеризується жорсткою конкуренцією, технологічними та соціальними змінами, забезпечення благополуччя на робочому місці стає пріоритетним завданням для компаній. ТОВ «АТБ-Маркет», визнаний лідер української роздрібної торгівлі, активно впроваджує програми та стратегії, спрямовані на поліпшення самопочуття і мотивації своєї великої команди, що налічує понад 65 000 працівників. Акцент на цих питаннях не тільки відображає соціальну відповідальність компанії, а й примітний тим, що створює конкурентну перевагу за рахунок задоволеності та розвитку персоналу.

Загальні підходи до оцінювання ефективності програм благополуччя включають систематичний моніторинг і залучення працівників до розроблення та реалізації програми, що допомагає домогтися максимальних результатів і створити

позитивне корпоративне середовище. Для кращого розуміння програм та їхнього впливу, пропонуємо розглянути ключові аспекти, результати, а також цифрові дані для оцінювання їхньої ефективності.

Програми здорового способу життя не тільки визнають важливість фізичного здоров'я, а й підтримують психологічне благополуччя працівників. Вони включають в себе медичні огляди, заняття спортом, здорове харчування і психологічне консультування. Програми балансу між роботою та особистим життям спрямовані на запровадження гнучкого графіка роботи, надання відпусток і підтримку догляду за дітьми. Програми розвитку та навчання надають можливості для професійного та особистісного зростання через освіту, тренінги та наставництво.[21]

Систематичне оцінювання ефективності програм і стратегій добробуту в контексті ТОВ «АТБ-Маркет» відіграє важливу роль у забезпеченні позитивного впливу на робоче середовище та добробут фахівців. У табл. 2.4 представлено кількісні та якісні показники, взяті на основі праці Сушко А., що відображають вплив реалізації програм добробуту на ключові аспекти організаційної діяльності в період 2020-2023 років, а саме зменшення значень до та після впровадження програм та стратегій благополуччя [46].

Таблиця 2.4 – Результати оцінювання ефективності well-being програм та стратегії ТОВ «АТБ-Маркет»

Кількісні показники	***2020 рік, до***	***2021 рік, до***	***2023 рік, після***
Рівень плинності кадрів	15%	16%	12%
Рівень абсентеїзму	5%	7%	4%
Рівень задоволеності працею	70%	75%	75%
Рівень продуктивності праці	100%	95%	105%

Джерело: розроблено автором на основі [46]

До впровадження програми благополуччя плинність кадрів становила 15% в 2020 році та 16% в 2021 році відповідно, за даними агентств і середніми показниками по галузі. Однак після впровадження програми вона знизилася до 12 %, а в перспективі може скоротитися на 20 %. Проблеми включають

необхідність збору та аналізу більш докладних даних про плинність кадрів з урахуванням цілої низки чинників, як-от вік, стать і посада, а також важливість визначення причин звільнення, щоб краще управляти звільненням у рамках програми пільг.

Середній показник відсутності на робочому місці по галузі становив 5 % та 7%. Після впровадження програми цей показник знизився до 4 %, що дає змогу скоротити кількість прогулів на 20 %. Проблеми включають необхідність збору та аналізу даних про причини відсутності працівників на робочому місці, а також важливість розроблення програм із підтримання здоров'я персоналу і запобігання несприятливим ситуаціям.

Середній показник задоволеності роботою в галузі становив 70 % в 2021 році та зріс до 75 %, а потенційне зростання становило 7 %. Серед проблем - необхідність проведення регулярних опитувань для оцінювання задоволеності програмою благополуччя, а також важливість отримання та аналізу відгуків фахівців для постійного вдосконалення програми.

До впровадження програми благополуччя продуктивність праці становила в 2020 році 100 %, згодом цей показник зріс до 105%. Завдання полягає в тому, щоб зібрати і проаналізувати дані про фактори, що впливають на продуктивність праці, крім програм благополуччя, і чітко визначити вплив цих програм на продуктивність праці, контролюючи інші змінні.

Для дослідження ефективності подібних програм у сфері роздрібної торгівлі нами було проведено опитування серед працівників ТОВ «АТБ-Маркет». Вивчення думок і відгуків дає змогу об'єктивно оцінити ефективність, виявити потенційні проблеми і дати рекомендації щодо подальшого вдосконалення. Результати дослідження зроблять значний внесок у розвиток і вдосконалення кадрової політики компанії, спрямованої на підвищення якості життя і комфортності праці фахівців та зображені на рис. 2.3 та 2.4.

Рисунок 2.3. Результати опитування працівників ТОВ «АТБ-Маркет»

Джерело: авторська розробка на основі внутрішнього звіту компанії.

Цей звіт узагальнює результати опитування 50 працівників ТОВ «АТБ-Маркет» щодо well-being програм та стратегіq, які впроваджуються в компанії. Розподіл персоналу за посадою та департаментом включають: 20 продавців продуктового відділу, 15 касирів та 5 адміністраторів торгового залу, 3 охоронці служби безпеки, 3 пекарі виробничого та 4 бухгалтери з фінансового відділу. Стаж роботи охоплює такі дані: від 1 року – 10 працівників, від 1 до 3 років – 15, від 3 до 5 – 12, а більше 5 років мають 13 з опитаних фахівців.

1. Результати щодо фізичного здоров'я працівників:

85% - оцінюють своє загальне самопочуття як хороше або відмінне, отже більшість працівників організації почуваються здоровими та енергійними.

65% - рідко або ніколи не відчувають біль у спині, шиї або плечах. Це пов'язано з ергономічними робочими місцями, програмами з фізичної активності або іншими факторами.

75% - рідко або ніколи не відчувають втому. Це є результатом здорового способу життя, гнучкого графіка роботи або інших факторів, які допомагають персоналу відпочивати та відновлювати сили.

70% - більшість часу вживають здорову їжу, що свідчить про те, що переважна частина працівників робить свідомий вибір на користь здорового харчування.

60% - займаються спортом щотижня. Скоріше за все, пов'язано з програмами з фізичної активності, які пропонує ТОВ «АТБ-Маркет», або з особистою мотивацією працівників.

Дані спостереження свідчать про те, що компанія досягла значних успіхів у захисті фізичного здоров'я своїх фахівців. Більша частина працівників почуваються здоровими, енергійними та ведуть активний спосіб життя. Підтримка всебічного благополуччя персоналу - це інвестиція в довгостроковий успіх ТОВ «АТБ-Маркет».

2. Результати щодо психічного здоров'я працівників:

75% - майже не відчувають стресу на роботі, отже компанія створює хороше робоче середовище, яке не перевантажує працівників.

60% - рідко або ніколи не відчувають тривоги та депресії, тому програми та заходи з охорони психічного здоров'я в компанії є ефективними.

55% - рідко або ніколи не відчувають емоційного виснаження, що важливо, оскільки таке напруження може призвести до вигорання та інших проблем з психічним здоров'ям.

70% - задоволені своїм життям. Отже, загалом працівники щасливі та мають здоровий баланс між роботою та особистим життям.

Отримані дані показують, що ТОВ «АТБ-Маркет» є компанією, яка піклується про психічне здоров'я своїх працівників, пропонуючи низку програм та інструментів. Допомагають персоналу впоратися зі стресом, тривогою та депресією. Як результат, працівники більш задоволені своєю роботою та життям загалом.

3. Результати щодо роботи та робочого середовища працівників:

80% - задоволені можливостями розвитку та кар'єрного зростання, які пропонує компанія, отже ТОВ «АТБ-Маркет» інвестує в свій персонал і допомагає їм реалізувати свій потенціал.

75% - задоволені своєю роботою, більшість фахівців вважають свою роботу приємною та корисною.

70% - задоволені робочим середовищем, компанія намагається створити приємне та безпечне середовище для своїх працівників.

Результати опитування працівників зображені на рис. 2.4, де перший сектор, найбільший за розміром, демонструє, що 20 працівників вважають програми благополуччя дуже ефективними. Це становить близько 40% від загальної кількості опитаних і є найбільшою групою респондентів. Такий високий рівень задоволеності свідчить про успішну реалізацію well-being стратегії в ТОВ «АТБ-Маркет». Другий за розміром сектор показує, що 14 працівників (близько 28%) оцінюють програми як ефективні. Разом з групою, що вважає програми дуже ефективними, це складає переважну більшість - 68% працівників позитивно ставляться до well-being ініціатив компанії.

Третій сектор репрезентує 10 працівників (20%), які займають нейтральну позицію щодо ефективності програм благополуччя. Їхня думка може змінитися в будь-який бік залежно від подальших кроків керівництва в цьому напрямку. Найменший сектор демонструє, що лише 5 працівників (близько 10%) вважають програми благополуччя в ТОВ «АТБ-Маркет» неефективними. Хоча й невелика, ця група також заслуговує на увагу для кращого розуміння причин їх невдоволення.

Рисунок 2.4. Результати опитування працівників ТОВ «АТБ-Маркет» щодо загальної ефективності well-being програм та стратегії.

Джерело: авторська розробка

Загалом, діаграма свідчить про високий рівень підтримки well-being стратегії серед працівників компанії. Проте наявність нейтральних та негативних оцінок вказує на потенціал для подальшого вдосконалення цих програм з метою максимального задоволення потреб всіх співробітників.

Для подальшого вдосконалення, важливо приділити увагу розробленню більш ефективних механізмів інформування працівників, збалансувати програми, вдосконалити комунікаційні канали, враховуючи потреби всього колективу, та здійснити більш об'єктивний аналіз впливу програм на результативність компанії.

У ході дослідження та аналізу існуючої ситуації в компанії ТОВ «АТБ-Маркет», щодо програм підтримки well-being було виявлено низку проблемних аспектів, які потребують вирішення. Незважаючи на загальне розуміння керівництвом важливості таких програм, на практиці спостерігаються певні недоліки та упущення, які знижують їхню ефективність.

Результати SWOT-аналізу, опитувань працівників та фокус-груп дозволили визначити ключові проблемні зони. Серед них слід відзначити відсутність комплексного та системного підходу до впровадження програм well-being, нерівномірне охоплення різних категорій персоналу, недостатню мотивацію працівників до активної участі, неповне використання можливостей сучасних технологій та обмежений моніторинг результатів.

1. Необхідність комплексного підходу та врахування всіх аспектів програми well-being: поширення нововведень на всі структурні підрозділи підприємства, впровадження систем мотивації працівників для активної участі, співпраця із зовнішніми партнерами.

2. Ефективне використання сучасних технологій та систем моніторингу: розробка мобільного додатку з інформацією про програму, впровадження інструментів для відстеження самопочуття та рівня активності працівників, постійний моніторинг та оцінка ефективності програм

3. Забезпечення доступності та інклюзивності програм: розроблення з урахуванням різних потреб і здібностей працівників

4. Низька залученість працівників, що виявлено в результаті опитувань та фокус-груп.

Підсумовуючи вище сказане, ТОВ «АТБ-Маркет» - одна з провідних роздрібних компаній в Україні з мережею супермаркетів, що охоплюють всю країну. Організацію вирізняє чітка стратегія роботи з персоналом, яка спрямована на залучення, утримання та розвиток висококваліфікованих працівників. Проаналізувавши програми та стратегії у сфері добробуту, виявилося, що існує низка ініціатив, спрямованих на поліпшення психологічного та фізичного благополуччя фахівців, які охоплюють медичне обслуговування, розвиток навичок, підтримку і мотивацію.

Застосування програм і стратегій благополуччя призвело до значних позитивних результатів, включно зі зниженням плинності кадрів, підвищенням мотивації та залученості працівників, а також лояльності до компанії. Загальний висновок полягає в тому, що стратегія благополуччя ТОВ «АТБ-Маркет» є добре продуманою та ефективною, сприяючи загальному добробуту і стабільності персоналу компанії.

РОЗДІЛ ІІІ
РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ WELL-BEING ПРОГРАМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

3.1 Пропозиції щодо розроблення та впровадження well-being програм на підприємстві ТОВ «АТБ-Маркет»

В час зростаючої конкуренції і постійного стресу на робочому місці, компанії приділяють особливу увагу створенню сприятливого і здорового середовища для своїх працівників. Впровадження програм благополуччя стає не просто забаганкою, а стратегічним кроком на шляху до успіху та конкурентної переваги, і ТОВ «АТБ-Маркет» не є винятком.

Створення таких програм вимагає глибокого розуміння потреб і очікувань персоналу, а також здатності компанії адаптуватися до сучасних викликів у сфері управління людськими ресурсами. Крім того, з огляду на тенденції ринку праці та соціальний контекст, створення систем добробуту можна визначити не тільки як стратегічне рішення, спрямоване на забезпечення здоров'я й ефективності персоналу, а й як морально-етичну відповідальність організації перед колективом і суспільством загалом.

Методики благополуччя мають бути не тільки інструментом HR менеджменту, а й компонентом стратегії корпоративної соціальної відповідальності, спрямованої на створення стійкої та успішної організаційної культури. У цьому розділі детально розглянемо рекомендації щодо розроблення та впровадження нових заходів, та вдосконалення вже існуючих програм в досліджуваній компанії, приділяючи увагу кожному аспекту цього процесу.

1. Розширення сфери охоплення програм. Необхідно розглянути всі ознаки, пов'язані з розширенням програм благополуччя. Слід звернути увагу не тільки на офісних працівників, а й на тих, хто працює на складах, у магазинах та інших установах. Програма має включати в себе цілу низку заходів, від фізичної активності та здорового харчування до психологічної підтримки та зон релаксації.

Вартість може бути приблизно 5000-10000 гривень на місяць за організацію тренувань або фітнес-класів для 50-100 працівників. Впровадження програми з підтримки здорового харчування може становити від 2000 до 5000 гривень на місяць на кожного фахівця, включаючи організацію семінарів та забезпечення доступу до здорової їжі. Вартість консультування психолога може бути в районі 1000-2000 гривень за сесію. Створення спеціальних зон для відпочинку та релаксації може варіюватися від 10000 до 30000 гривень за кожну зону, залежно від обсягу робіт та необхідного обладнання

Навчання є ключовим елементом у підвищенні обізнаності керівників і персоналу про важливість благополуччя. Організація одного тренінгу може коштувати понад 50 000 гривень, включно з витратами на тренерів, обладнання та інші організаційні витрати.

2. Залучення і мотивація працівників. Цього можна досягти за допомогою інформаційних кампаній, що розповідають персоналу про всі переваги участі в програмі. Внутрішня комунікація може охоплювати розміщення інформаційних банерів і плакатів у магазинах і офісах ТОВ «АТБ-Маркет», публікацію статей і новин про програму в інформаційному бюлетені та на сайті компанії, випуск коротких відеороликів про переваги участі в програмі.

Системи заохочення можуть бути реалізовані через грошові премії, зокрема виплати за виконання завдань, пов'язаних із програмою благополуччя, або досягнення конкретних цілей. Негрошові подарунки - подарункові сертифікати в магазини ТОВ «АТБ-Маркет» або інших партнерів, квитки на культурні або спортивні заходи. Нематеріальними стимулами є подяка та визнання з боку керівництва, можливості кар'єрного зростання та участь в ухваленні управлінських рішень. Приблизні витрати складають 100 000 - 500 000 грн., які залежать від кількісті персоналу, обсягу інформаційної кампанії, система заохочення, яка буде використовуватися та рівня залученості керівництва.

3. Використання новітніх технологій та залученість працівників. Сучасні технології відіграють важливу роль у реалізації та ефективності програм благополуччя. Розробка мобільного застосунку з інформацією про програму,

рецептами та вправами може полегшити доступ до корисних ресурсів. Впровадження додатку може значно полегшити доступ до інформації про програму well-being та забезпечити зручний інструмент для відстеження фізичної активності та самопочуття фахівців. Вартість розроблення такого застосунку може сягати від 200 000 до 500 000 гривень, залежно від функціоналу та складності реалізації. Також важливо використовувати онлайн-платформи для проведення навчальних заходів і надавати інструменти для відстеження самопочуття і рівня активності працівників.

Програми та стратегії добробуту повинні бути розроблені таким чином, щоб ними могли користуватися всі люди, незалежно від їхніх здібностей чи обмежень, бути доступними для персоналу з різним досвідом та походженням. Важливо врахувати комфорт людей з інвалідністю, порушеннями зору, слуху, когнітивними порушеннями та іншими обмеженнями.

Конкретними заходами можуть бути веб-сайти та мобільні додатки, які відповідають стандартам WCAG 2.1 AA. Тобто використовувати альтернативний текст для зображень, надати можливість користувачам змінювати розмір шрифту та контрастність, створити структуру заголовків, яка полегшує навігацію. Для ефективного передавання інформації важливо використовувати різні формати, включно з текстом, аудіо та відео. Надання можливості перекладу матеріалів різними мовами - ще один крок до забезпечення доступності та різноманітності.

Фізичне середовище має бути придатним для всіх, незалежно від здібностей. Забезпечення доступу до магазинів та офісів для людей з обмеженими можливостями - це крок до створення більш інклюзивного суспільства. Пандуси, ліфти та інші пристосування можуть сприяти мобільності та незалежності для всіх. Чіткі вказівники та дорожні нотатки допоможуть людям зорієнтуватися та знайти необхідні ресурси. Важливо створити атмосферу взаєморозуміння та поваги, в якій кожен почуватиметься вільно та комфортно.

Доступні та інклюзивні програми дозволять ТОВ «АТБ-Маркет» охопити ширшу аудиторію клієнтів та працівників, включаючи людей з інвалідністю. ТОВ «АТБ-Маркет» буде визнано як компанію, яка цінує різноманіття та інклюзивність.

Витрати на забезпечення доступності та інклюзивності програм можуть варіюватися залежно від розміру та складності програм. Однак, зазвичай, ці витрати є порівняно невеликими з потенційними перевагами. Витрати можуть становити від 500 000 до 700 000 грн.

4. Співпраця із зовнішніми партнерами. Наприклад співпраця з медичними центрами та спортивними клубами, може значно розширити охоплення програми і забезпечити доступ до додаткових ресурсів. Водночас співпраця з професіоналами в галузі охорони здоров'я та well-being забезпечить фахівцям якісну підтримку. Співпраця з мережею медичних центрів дає змогу працівникам отримати доступ до недорогих медичних послуг, а організація профілактичних оглядів і семінарів зі здоров'я - запобігти захворюванням і поліпшити загальний стан здоров'я персоналу.

Запрошуючи лікарів до своїх офісів для консультацій, організовуючи лекції та семінари, фахівці можуть легко отримати необхідну медичну інформацію та поради в зручному місці. Ці ініціативи сприяють поліпшенню загального стану здоров'я і самопочуття працівників, що, своєю чергою, позитивно позначається на продуктивності праці та задоволеності роботою. Кошторисна вартість цих заходів цілком розумна і може стати інвестицією в добробут і довгостроковий успіх компанії та її персоналу. Приблизна вартість залежить від обраного медичного центру та кількості працівників, орієнтовно - від 50 000 грн на рік та від спеціальності лікаря та тривалості консультації, орієнтовно - від 1 000 грн за годину.

5. Моніторинг та оцінювання ефективності. Важливо підтримувати розвиток програм благополуччя шляхом постійного моніторингу та оцінювання результатів. Регулярні опитування персоналу, відстеження ключових показників здоров'я і продуктивності, а також порівняльний аналіз з іншими компаніями можуть зробити програми ефективнішими і кориснішими для кожного члена команди.Відстеження ключових показників здоров'я дає змогу отримати об'єктивну інформацію про фізичний і психічний стан колективу, його продуктивність. Порівняльний аналіз з іншими компаніями дає змогу оцінити конкурентоспроможність та ефективність програми порівняно з аналогічними

ініціативами на ринку. Орієнтовна вартість опитування персоналу: 10 000 - 50 000 грн на рік, відстеження ключових показників та продуктивності здоров'я: 50 000 - 100 000 грн на рік, порівняльний аналіз з іншими компаніями: 50 000 - 100 000 грн на рік

Залучення персоналу до розроблення та реалізації програм благополуччя варто проводити через опитування і фокус-групи, щоб з'ясувати, які аспекти добробуту найцікавіші працівникам. Крім того, створення комітету з well-being, до якого входять представники різних відділів, може залучити широке коло однодумців до розроблення та реалізації програми. Компанія ТОВ «АТБ-Маркет» має постійно вдосконалювати схеми навчання і розвитку. [1]

Аналіз рекомендацій, представлених у цьому дослідженні, свідчить про необхідність комплексного підходу та врахування всіх аспектів програми. Поширення нововведень на всі структурні підрозділи підприємства, впровадження систем мотивації та робота із зовнішніми партнерами можуть створити здорове робоче середовище. Використання сучасних технологій і систем моніторингу робить програму доступною та ефективною для всіх працівників.

3.2 Соціально-економічні ефекти від впровадження well-being програм на підприємстві ТОВ «АТБ-Маркет»

У цій частині розглядаються соціально-економічні аспекти реалізації програм, спрямованих на поліпшення якості життя та умов праці фахівців. Відомо, що добробут персоналу безпосередньо впливає на ефективність, конкурентоспроможність і стабільність компанії. Тому вивчення соціально-економічних ефектів від реалізації програм підвищення добробуту на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет» має велике практичне значення і може стати корисним досвідом для інших компаній. Ми розглянули ключові аспекти та рекомендації, які необхідно враховувати при впровадженні та реалізації подібної програми, а також проаналізували можливі соціально-економічні вигоди для компанії та її працівників.

Соціальні ефекти від запропонованих рекомендацій полягають у наступному:

- впровадження програми благополуччя створює сприятливе середовище, де працівники можуть відчувати себе захищеними та підтриманими, що сприяє їхньому психологічному та фізичному стану;
- розвиток здорового способу життя: заходи, спрямовані на фізичну активність, здорове харчування та релаксацію, сприяють формуванню здорових звичок серед працівників і зниженню ризику розвитку хвороб;
- програми добробуту сприяють підвищенню обізнаності серед персоналу щодо важливості здоров'я та допомагають сформувати культуру турботи про нього в компанії; навчальні заходи, тренінги з лідерства, стрес-менеджменту тощо дають змогу фахівцям вдосконалюватися не лише професійно, а й особистісно;
- ініціювання опитувань, фокус-груп і створення комітету well-being дозволяє персоналу активно брати участь у розробці та реалізації програм, що підвищує їхню власну відчутну важливість та залученість;
- забезпечення доступності програм для всіх працівників, незалежно від їхнього фізичного стану чи походження, сприяє рівноправності та відчуттю приналежності до колективу;
- покращення корпоративної культури та командного духу: спільні заходи, як от тімбілдинги, благодійні акції, можуть згуртувати колектив, поліпшити комунікацію та взаєморозуміння між працівниками.

Ініціативи з підтримки фізичної активності, здорового харчування, психологічного розвантаження та профілактики захворювань дозволять значно знизити рівень хронічних недуг серед персоналу ТОВ «АТБ-Маркет». Згідно статистики, регулярні оздоровчі заходи на робочому місці скорочують ризик діабету на 27%, серцево-судинних захворювань - на 21%, депресії - на 19%.

Можливість ефективно поєднувати кар'єрні та особисті цілі підвищує задоволеність життям та психоемоційну стійкість людей. Гнучкий графік, дистанційна робота, корпоративні свята та сімейні програми - все це допомагає працівникам відчувати більший контроль над власним життям. Пропагування ідей

well-being не лише на робочому місці, але й серед родин працівників і громад сприятиме поширенню здорових моделей поведінки в суспільстві.

Програми оздоровлення, відкриті для людей з інвалідністю, різним статусом та фінансовими можливостями, сприятимуть створенню більш інклюзивного та солідарного соціуму. Популяризація well-being серед партнерів, конкурентів та споживачів ТОВ "АТБ-Маркет" стане потужним драйвером позитивних змін у ставленні роботодавців до найманих працівників по всій країні.

Таким чином, ретельно спланована оздоровча стратегія ТОВ "АТБ-Маркет" не лише принесе компанії економічні дивіденди, але й забезпечить значний соціальний ефект - здоровіші та щасливіші колективи, згуртовані громади, поширення здорових життєвих практик і відповідальної корпоративної культури в українському бізнес-середовищі.

Поліпшення іміджу компанії завдяки активній турботі про працівників може здійснюватися кількома каналами. Безкоштовний доступ до внутрішніх групових тренувань чи спортивних заходів, надання доступу до консультацій психолога або психотерапевта. Задоволення індивідуальних потреб фахівців через гнучкий графік роботи доводить те, що ТОВ «АТБ-Маркет» залишиться компанією, яка цінує баланс між роботою та особистим життям.

Активне поширення інформації про участь та активність у спонсорських благодійних заходах, місцевих ініціативах і проєктах, спрямованих на поліпшення здоров'я населення, також допомагають створити позитивний бренд роботодавця та мецената, що робить важливий внесок у розвиток суспільства.

Економічні ефекти від запропонованих рекомендацій полягають у наступному:

- завдяки поліпшенню фізичного та психологічного стану працівників, їхня продуктивність та ефективність роботи можуть значно зрости;
- зменшення витрат на медичне обслуговування: зниження рівня захворюваності та травматизму серед фахівців сприяє зменшенню витрат компанії на медичне лікування та лікарняні;

- залучення та утримання кваліфікованого персоналу: поліпшення умов праці та збільшення фокусу на благополуччі працівників робить компанію привабливішою для потенційних кандидатів та сприяє збереженню і розвитку талановитих кадрів;
- будучи сприйнятою як соціально відповідальна організація, що дбає про добробут свого персоналу, ТОВ «АТБ-Маркет» отримує позитивний репутаційний бонус, що може позитивно позначитися на відносинах з клієнтами, інвесторами та іншими зацікавленими сторонами;
- ТОВ «АТБ-Маркет», як компанія, що активно пропагує соціальну відповідальність та благополуччя фахівців, може привертати більше клієнтів, які підтримують ці цінності, що в подальшому зможе призвести до зростання обсягів продажів.

Позиціонування себе як роботодавця, що піклується про добробут персоналу, може допомогти ТОВ «АТБ-Маркет» залучати більше потенційних партнерів та інвесторів, яким імпонує філософія соціальної відповідальності бізнесу. Це відкриє нові можливості для розширення мережі, впровадження інновацій та виходу на нові ринки.

Well-being кампанії здатні значно підвищити обізнаність споживачів про активності компанії. Проведені дослідження показують, що 55% українців готові переплачувати за товари та послуги соціально-відповідальних брендів. Для великої мережі супермаркетів ТОВ «АТБ-Маркет» навіть незначне зростання лояльності споживачів може означати мільйонні прибутки. Крім того, програми благополуччя позитивно позначаться на екологічному стані організації. Заходи з оптимізації енергоспоживання, переробки відходів, просування здорового способу життя серед працівників і клієнтів дозволять скоротити викиди CO_2 та зекономити значні кошти на штрафах і компенсаціях за забруднення.

Філософія піклування про персонал може допомогти створити стійку організаційну культуру в компанії, засновану на спільних цінностях і прихильності працівників корпоративній місії та візії. Це забезпечить плавну передачу знань і

досвіду новим поколінням працівників, збереження кваліфікованих кадрів та репутації надійного роботодавця на ринку.

Отже, окрім прямих економічних вигод, well-being програми для ТОВ «АТБ-Маркет» також забезпечать низку непрямих переваг - покращення репутації та партнерських зв'язків, підвищення лояльності споживачів і скорочення екологічного сліду. Усе це в комплексі дозволить компанії досягти сталого зростання та процвітання в майбутньому.

ТОВ «АТБ-Маркет» може інвестувати в поліпшення умов праці та надавати інструменти й технології, необхідні для зручної та продуктивної роботи, пропонувати працівникам можливості для професійного розвитку та підвищення кваліфікації. Це включає в себе організацію тренінгів, семінарів, курсів і стажувань, щоб допомогти фахівцям поліпшити свої навички та стати більш ефективними на роботі. Наприклад, організація може співпрацювати з університетами або навчальними центрами для організації програм навчання та підвищення кваліфікації.

Така діяльність допомагає створити хороше, стабільне робоче середовище, в якому працівники відчувають свою значущість і мають можливості для розвитку, що скорочує необхідність наймання нового персоналу і витрати, пов'язані з їхнім навчанням. Позитивні та негативні ефекти впливу таких програм для роботодавців та працівників проілюстровано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Вплив програм well-being на ТОВ «АТБ-Маркет»

Вплив	***Для працівників***	***Для компанії***
Позитивний	Збільшення рівня задоволеності роботою	Зниження витрат на плинність кадрів
	Покращення фізичного та психічного здоров'я	Підвищення продуктивності працівників
	Збільшення рівня мотивації та залученості	Покращення іміджу компанії, завдяки турботі про персонал
	Підвищення рівня особистого та професійного розвитку	Збільшення лояльності клієнтів
Негативний	Низька залученість персоналу до ініціатив	Значні фінансові інвестиції
		Можлива неефективність програм

Джерело: авторська розробка

Здорові та задоволені працівники не тільки ефективніші на роботі, вони також більш схильні до креативності та інновацій. Гарне емоційне та фізичне здоров'я створює сприятливу атмосферу для розвитку нових ідей та підходів до роботи. Програми добробуту заохочують працівників до відкриттів та експериментів, що може призвести до створення інноваційних продуктів та вдосконалення процесів. [7]

Надання можливостей для спілкування та взаємодії між колегами через спільні заходи, тімбілдинги та програми наставництва сприяє формуванню позитивної корпоративної культури, де кожен працівник відчуває себе частиною команди та має можливість взаємодіяти з іншими колегами. Компанії з програмами благополуччя є більш привабливими для кваліфікованих кандидатів. Надаючи працівникам можливості для розвитку та самореалізації, а також розширені пільги та підтримку, вони створюють конкурентну перевагу з точки зору привабливості організації на ринку праці. Такі заходи можуть залучати та утримувати найкращі таланти, що є важливим фактором для подальшого успіху та розвитку компанії.

ВИСНОВОК

В ході роботи ми розглянули поняття і сутність добробуту - важливого аспекту як для організації, так і для її працівників. Well-being - це багатогранна концепція, що охоплює фізичне, психологічне, соціальне та професійне благополуччя, а не просто відсутність хвороб. Для організацій переваги включають підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів, утримання талантів, скорочення витрат на охорону здоров'я і поліпшення репутації. Для працівників благополуччя важливе для підтримання здоров'я і життєвих сил, підвищення професійних навичок і поліпшення якості життя.

Ми також описали методологічні аспекти розроблення програм і стратегій добробуту. Створення таких програм - складний процес, що потребує ретельного планування та реалізації. Ключові компоненти охоплюють не лише загальне благополуччя, а також освітній і професійний розвиток, баланс між роботою та особистим життям. Вибір методів залежить від цілей і характеристик конкретної системи.

У другому розділі аналізуються організаційно-економічні характеристики та стратегія управління людськими ресурсами ТОВ «АТБ-Маркет», звертається увага на ключові аспекти успішного управління компанією. Протягом останніх трьох років організація демонструє стабільне зростання основних фінансових показників. Це свідчить про ефективність і стратегічну спрямованість менеджменту компанії. Збільшення кількості працівників вказує на здатність організації створювати нові робочі місця.

У період з 2021 по 2023 рік склад і структура персоналу компанії зазнали значних змін. Збільшення частки персоналу з вищою освітою і технічних фахівців відображає необхідність розвитку нових технологій та інфраструктури. Незважаючи на коливання в кількості фахівців, плинність кадрів компанії лишається під контролем. Основними причинами є звільнення персоналу за власним бажанням, прогули та порушення трудової дисципліни.

Організація ТОВ «АТБ-Маркет» спрямована на створення оптимальних умов для досягнення стратегічних цілей. За підтримки висококваліфікованих,

мотивованих і відданих своїй справі працівників компанія пропонує конкурентоспроможну заробітну плату, соціальні пакети, можливості для розвитку та навчання, а також сприятливі умови праці. Також існує низка програм і заходів, спрямованих на поліпшення здоров'я і добробуту персоналу, включаючи в себе медичне обслуговування, навчання та професійний розвиток, спортивні заходи та соціальні програми.

Програми оздоровлення мають значні переваги як для компанії, так і для працівників. Для першої - це скорочення медичних витрат і відпусток у зв'язку з хворобою, підвищення продуктивності праці, поліпшення залученості персоналу, зниження плинності кадрів та іміджу. Для персоналу - зниження рівня стресу, покращення якості життя, поліпшення робочих та особистих відносин.

Впровадження стратегій благополуччя в ТОВ «АТБ-Маркет» виправдане з кількох причин. По-перше, вони допомагають значно знизити рівень стресу і поліпшити загальне самопочуття. Крім того, вони сприяють підвищенню мотивації та продуктивності праці, що безпосередньо впливає на ефективність роботи співробітників і загальні показники компанії.

Під час дослідження програми well-being в ТОВ «АТБ-Маркет» були виявлені певні проблемні аспекти, які необхідно врахувати та вирішити для забезпечення ефективної реалізації такої стратегії:

1) відсутність комплексного підходу та охоплення всіх структурних підрозділів підприємства програмою well-being;

2) недостатня впровадженість систем мотивації працівників для активної участі в програмі;

3) неефективне використання сучасних технологій та систем моніторингу для відстеження самопочуття та активності працівників;

4) проблеми з доступністю та інклюзивністю програм для працівників з різними потребами та здібностями;

5) низька залученість працівників до програми well-being, виявлена в результаті опитувань та фокус-груп.

Для того щоб така програма була успішною для досліджуваної компанії, необхідно розглянути низку важливих пропозицій. Система має бути поширена на всі рівні персоналу, включно зі складами, магазинами та іншими підрозділами організації. Також важливо надати фахівцям інформацію про переваги і використовувати системи заохочення для активного залучення і мотивації до участі в програмі.

Для досягнення максимального ефекту слід використовувати сучасні технології, наприклад, розробляти мобільні додатки і використовувати онлайн-платформи для навчання і відстеження самопочуття працівників. Крім того, доступ персоналу до цілої низки послуг і програм можна розширити завдяки співпраці із зовнішніми партнерами, такими як медичні центри, спортивні клуби та фахівці в галузі охорони здоров'я. Важливо регулярно оцінювати і відстежувати ефективність таких програм. Таким чином, можна виявити проблеми на ранній стадії та скоригувати стратегії для досягнення максимального позитивного ефекту.

Основними рекомендаціями лишаються:

1) продовжувати розвивати і вдосконалювати програми благополуччя, щоб максимально задовольнити потреби працівників;

2) приділяти увагу мотивації та залученню молодих фахівців, від яких залежить майбутній успіх компанії;

3) регулярно проводити опитування фахівців для оцінки ефективності HR-програми і вносити необхідні корективи.

ТОВ «АТБ-Маркет» є прикладом компанії, яка успішно впровадила сучасні практики управління персоналом, сприяючи сталому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності. Удосконалення стратегії управління персоналом і розробка програми благополуччя - важливі аспекти спроможності організації зберегти лідерство на ринку і домогтися успіху в бізнесі в майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Anwar G., Abdullah N. N. The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*. 2021. Vol. 5, no. 1. P. 35–47. URL: https://doi.org/10.22161/ijebm.5.1.4 (дата звернення: 19.04.2024).

2. Bartels A. L., Peterson S. J., Reina C. S. Understanding well-being at work: Development and validation of the eudaimonic workplace well-being scale. *Plos one*. 2019. Vol. 14, no. 4. P. e0215957. URL: https://doi.org/10.1371/journal.pone.0215957 (дата звернення: 23.10.2023).

3. Eryılmaz A. Ergen öznel iyi oluşunun, öznel iyi oluşu arttırma stratejilerini kullanma ile yaşam amaçlarını belirleme açısından incelenmesi. *Dusunen Adam: The Journal of Psychiatry and Neurological Sciences*. 2011. P. 44–51. URL: https://doi.org/10.5350/dajpn2011240106 (дата звернення: 29.03.2024).

4. Helne T. Well-being for a better world: the contribution of a radically relational and nature-inclusive conception of well-being to the sustainability transformation. *Sustainability: Science, Practice and Policy*. 2021. Vol. 17, no. 1. P. 221–231. URL: https://doi.org/10.1080/15487733.2021.1930716 (дата звернення: 19.12.2023).

5. Ho H., Kuvaas B. Human resource management systems, employee well-being, and firm performance from the mutual gains and critical perspectives: The well-being paradox. *Human Resource Management*. 2020. Vol. 59, no. 3. P. 235–253. URL: https://doi.org/10.1002/hrm.21990 (дата звернення: 29.03.2024).

6. Hooff M. L. M., De Pater I. E. Daily associations between basic psychological need satisfaction and well-being at work: The moderating role of need strength. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2019. Vol. 92, no. 4. P. 1027–1035. URL: https://doi.org/10.1111/joop.12260 (дата звернення: 23.10.2023).

7. Human resource management in the age of generative artificial intelligence: Perspectives and research directions on ChatGPT / P. Budhwar et al. *Human Resource Management Journal*. 2023. URL: https://doi.org/10.1111/1748-8583.12524 (date of access: 19.04.2024).

8. Managers' Well-Being in the Digital Era: Is it Associated with Perceived Choice Overload and Pressure from Digitalization? An Exploratory Study / S. Zeike et al. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2019. Vol. 16, no. 10. P. 1746. URL: https://doi.org/10.3390/ijerph16101746 (дата звернення: 23.10.2023).

9. Mitiaieva T. L., Sklifos Y. Y. Optimization of the strategic development of the enterprise. *Efektyvna ekonomika*. 2018. No. 11. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.96 (дата звернення: 06.03.2024).

10. 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 (дата звернення: 19.12.2023).

11. Pinchuk A. Evolution of "welfare" concept and modern approaches to determination of it's components. *Economic Analysis*. 2021. No. 31(2). P. 44–54. URL: https://doi.org/10.35774/econa2021.02.044 (дата звернення: 23.10.2023).

12. Pradhan R. K., Hati L. The Measurement of Employee Well-being: Development and Validation of a Scale. *Global Business Review*. 2019. P. 097215091985910. URL: https://doi.org/10.1177/0972150919859101 (дата звернення: 29.03.2024).

13. Strategies to enhance employee well-being and organisational performance in a postcrisis environment: A case study / S. Malinen et al. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2018. Vol. 27, no. 1. P. 79–86. URL: https://doi.org/10.1111/1468-5973.12227 (дата звернення: 29.03.2024).

14. АТБ маркет. *АТБ-Маркет – доставка продуктів додому в Києві та по всій Україні*. URL: https://www.atbmarket.com/?gad_source=1&gclid=EAIaIQobChMImP2A16TfhAMV9kRBAh21xwb7EAAYASAAEgLVhvD_BwE (дата звернення: 06.03.2024).

15. Бабіров Е. Х., Олійник А. М., Павленко О. П. Аналіз конкурентоспроможності торговельних підприємств-ритейлерів України. *Науковий*

вісник Ужгородського національного університету. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/15625/1/АНАЛІЗ%20КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.pdf (дата звернення: 06.03.2024).

16. Баніт О.В., Мерзлякова О.Л. Wellbeing-управління персоналом бізнес-організацій в умовах сталого розвитку суспільства. 2021. С. 1–10.

17. Биковська А. С. Розробка стратегії роздрібної мережевої компанії. *Електронний репозитарій КРС ЧНУ ім. Петра Могили: Home*. URL: https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2617/1/Биковська%20А.С..pdf (дата звернення: 06.03.2024).

18. Бондарчук О., Казакова С. Особливості психологічного благополуччя керівників з різними типами ставлення до персоналу освітньої організації. Організаційна психологія Економічна психологія. 2022. Том 3-4, № 27. С. 75–84. URL: https://doi.org/10.31108/2.2022.3.27.7 (дата звернення: 04.11.2023).

19. Варіс І. О., Зайцева П. О. Переваги та недоліки віддаленого рекрутингу в сучасних умовах. *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку Збірник тез IX-тої Всеукраїнської студентської науково- практичної конференції присвяченої 72-ій річниці від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича Березівського*. 2023. С. 68–70.

20. Варіс І. О., Кравчук О. І., Зайцева П. О. Гейміфікація бізнес-процесів менеджменту персоналу. *Business Inform*. 2023. Vol. 4, no. 543. P. 189–196. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-189-196 (дата звернення: 10.04.2024).

21. Вартанова О. В, Маляренко І. С. Сутність корпоративного well-being. *Всеукраїнська науково-практична конференція молодих учених та студентів «Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях»*. 2023. Секція 4. Публ. та корпор. упр. у повоєн. відновленні України. С. 1–3.

22. Василик А. В., Столярук Х. С., Булуй А. В. Діагностика проблем і заходи подолання професійного вигорання працівників. *Проблеми економіки*. 2021. №1. С. 64–71. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-1-64-71

23. Василик А.В, Великород Д.С. Досвід і перспективи впровадження програм балансу «робота – особисте життя» в організаціях. *Класичний приватний університет*. 2019. Секція 7 демографія, економіка пр., соц. економіка і політика, Вип. 3(14). С. 328–336. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/56.pdf.

24. Василик А.В., Кравченко А. Є. Сучасні практики формування залученості персоналу в компаніях. *Бізнес Інформ*. №4. 2020. С. 398-403. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-398-403

25. Гришко В.В, Струць О.Р. Інноваційні зміни в управлінні персоналом. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. Economics and Region No 4 (91) – 2023 – Yuri Kondratyuk National University, № 15. С. 126–132. URL: https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/3202/2624.

26. Гудімова А. Х. Психологічне благополуччя та патерни онлайн-поведінки користувачів соціальних мереж у повсякденності та під час пандемії COVID-19 . Insight: the psychological dimensions of society. 2021. No. 5. P. 133–147. URL: https://doi.org/10.32999/2663-970x/2021-5-9 (дата звернення: 23.10.2023).

27. Дохід ТОВ "АТБ-маркет" за 2022 рік склав 148,3 млрд грн. *Впливове медіа про ритейл – RetailersUA*. URL: https://retailers.ua/news/menedjment/13504-dohid-tov-atb-market-za-2022-rik-sklav-1483-mlrd-grn (дата звернення: 17.03.2024).

28. Злобін К., Літвін Н., Бурлакова І. The impact of wellbeing programs on productivity and staff loyalty. *"Scientific notes of the University"KROK"*. 2023. No. 1. P. 162–170. URL: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-162-170 (дата звернення: 04.11.2023).

29. Каліцев В. Просування HR-бренду та іміджу компаній продуктового рітейлінгу. *DSpace at ZNU: Home*. URL: https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/12345/4028/Каліцев.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 17.03.2024).

30. Колот А. М., Герасименко О. О. Покоління Z і соціально-трудова платформа "Праця 4.0": Інтерактивні взаємодії. *Demography and social economy*. 2020. No. 2. P. 103–138. URL: https://doi.org/10.15407/dse2020.02.103 (дата звернення: 23.10.2023).

31. Кондратюк І. Новітні технології в управлінні персоналом: прогресивний досвід і напрями його впровадження на вітчизняних підприємствах *ВНЗ "Університет економіки та права "КРОК"*. 2023. No. 4(72), 146–156. URL: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-146-156 (дата звернення: 29.03.2024).

32. Кравчук О. І., Зайцева П. О. Штучний інтелект в менеджменті персоналу. *ІІ Всеукраїнська науково-технічна конференція молодих вчених, аспірантів та студентів «Комп'ютерні ігри та мультимедіа як інноваційний підхід до комунікації»*. 2022. С. 120–122.

33. Кулешова О., Маєвська в. діагностика синдрому емоційного вигорання серед банківських працівників. *Psychology Travelogs*. 2023. № 1. С. 77–86. URL: https://doi.org/10.31891/pt-2023-1-8 (дата звернення: 04.11.2023).

34. Лопушняк Г. С., Поплавська О. М. Проєктування регламентів організації трудової діяльності на засадах well-being. *Actual Problems of Economics*. 2022. Vol. 1, no. 256-257. P. 86–95. URL: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2022-1-256-257-86-95 (дата звернення: 23.10.2023).

35. Можаровська Т. Психологічне благополуччя: теоретичні підходи до визначення поняття. *Psychological Prospects Journal*. 2021. № 37. С. 155–167. URL: https://doi.org/10.29038/2227-1376-2021-37-155-167 (дата звернення: 23.10.2023).

36. Нікітчук У. І., Федун В. П. Операціоналізація поняття «психоемоційне благополуччя особистості». *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*. 2022. № 3. С. 20–25. URL: https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2022.3.4 (дата звернення: 23.10.2023).

37. Новікова О. Рецензія на монографію професора кафедри управління персоналом та економіки праці Національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, доктора економічних наук С.О. Цимбалюка "Порядна оплата праці: теоретичні та методологічні принципи та механізм впровадження". Вісник Маріупольського державного університету. *Серія: Економіка*. 2020. Том 10, № 19.

С. 113. URL: https://doi.org/10.34079/2226-2822-2020-10-19-113-113 (дата звернення: 23.10.2023).

38. Носань Н., Коршуков Р. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-56 (дата звернення: 29.03.2024).

39. Паламаренко Я. В. Дослідження ефективності роздрібної торгівлі та стратегічні напрями її удосконалення. *Журнал Інвестиції: практика та досвід науково-фахове видання України з питань економіки та державного управління*. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2021/9.pdf (дата звернення: 06.03.2024).

40. Полусмяк Ю. І., Павлюк Т. С., Баранов С. Ю. Стратегічне управління конкурентноспроможністю підприємств торгівлі в післявоєнний період. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2023. Vol. 4, no. 26. P. 115–129. URL: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-4/26-10 (дата звернення: 06.03.2024).

41. Поплавська О. М., Кононенко Т. С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення. *Business Inform*. 2021. Vol. 5, no. 520. P. 378–384. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-378-384 (дата звернення: 04.11.2023).

42. Рик Г. Особливості взаємозв'язку професійного благополуччя та організаційної лояльності фахівців сфери інформаційних технологій. *Humanitarium*. 2021. Vol. 44, no. 1. P. 132–139. URL: https://doi.org/10.31470/2308-5126-2020-44-1-132-139 (дата звернення: 04.11.2023).

43. Снопенко Г. В. Well-being–як адаптаційна технологія управління персоналом в період кризових явищ. *Manager. Bulletin of Donetsk State University of Management*. 2022. Т. 91, № 2. С. 124–133. URL: https://doi.org/10.35340/2308-104x.2021.91-2-15 (дата звернення: 19.10.2023).

44. Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. HR-Менеджмент: Навчальний посібник. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.

URL: https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/62c3e322-b0b4-4c76-bd18-1716f974282f/content.

45. Суворова І., Костюнік О. Критерії мотивації персоналу задіяного у логістичній діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-18 (дата звернення: 19.10.2023).

46. Сушко А. К. DSpace at ZNU: Корпоративна культура як основа іміджу мережі «АТБ». *DSpace at ZNU: Home*. URL: https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/3367 (дата звернення: 04.11.2023).

47. Терещенко К. Психічне здоров'я та благополуччя персоналу в бізнес-організаціях в умовах невизначеності. Організаційна психологія. *Економічна психологія*. 2023. Том 2-3, № 29. С. 123–132. URL: https://doi.org/10.31108/2.2023.2.29.11 (дата звернення: 04.11.2023).

48. Товариство з обмеженою відповідальністю "АТБ-Маркет" - #30487219 - Фінансова звітність за 2023 рік - Clarity Project. *Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/30487219/finances (дата звернення: 17.03.2024).

49. Харитинський А. Теоретичне дослідження поняття благополуччя у іноземних та вітчизняних підходах. *Вісник Національного університету оборони України*. 2022. С. 136–143. URL: https://doi.org/10.33099/2617-6858-2021-64-6-136-143 (дата звернення: 23.10.2023).

50. Шубалий О., Єфімов А. Гідна праця як фактор залучення до роботи різних категорій працівників у країнах ЄС. *Економічний форум*. 2023. Т. 1, № 3. С. 73–81. URL: https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-3-10 (дата звернення: 04.11.2023).

ДОДАТОК А

Опитувальник працівників ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»:

1. Ваша посада:
    - Продавець
    - Касир
    - Адміністратор
    - Інше (вкажіть):
2. Ваш стаж роботи в АТБ:
    - До 1 року
    - Від 1 до 3 років
    - Від 3 до 5 років
    - Більше 5 років
3. Чи знайомі ви з well-being програмами та стратегією, які впроваджуються в АТБ?
    - Так
    - Ні
4. Якщо так, то з якими саме?
    - Програми з фізичного та психологічного здоров'я
    - Програми з розвитку та навчання
    - Програми з гнучкого графіка роботи
    - Програми з корпоративної культури
    - Інші (вкажіть):
5. Як ви оцінюєте вплив цих програм на ваше самопочуття?
    - Дуже позитивний
    - Позитивний
    - Нейтральний
    - Негативний
    - Дуже негативний
6. Як ви оцінюєте вплив цих програм на вашу мотивацію до роботи?

- Дуже позитивний
- Позитивний
- Нейтральний
- Негативний
- Дуже негативний

7. Як ви оцінюєте вплив цих програм на вашу продуктивність праці?

- Дуже позитивний
- Позитивний
- Нейтральний
- Негативний
- Дуже негативний

8. Як ви можете оцінити загальну ефективність well-being програм та стратегії в АТБ?

- Дуже ефективна
- Ефективна
- Нейтральна
- Неефективна
- Дуже неефективна

ДОДАТОК Б

Форма короткого звіту подібності (результати перевірки на плагіат)

Ім'я користувача:
Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...

ID перевірки:
1016273036

Дата перевірки:
22.05.2024 13:50:07 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
22.05.2024 14:15:29 EEST

ID користувача:
100005733

Назва документа: КБР_Зайцева_плагіат

Кількість сторінок: 57 Кількість слів: 13304 Кількість символів: 104659 Розмір файлу: 196.93 KB ID файлу: 1016063019

3.51%
Схожість

Найбільша схожість: 1.03% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1014969476)

1.9% Джерела з Інтернету	258	Сторінка 59
3.18% Джерела з Бібліотеки	436	Сторінка 60

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0%
Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

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

Замінені символи	2