

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-101>

УДК 316.62:330.16:355.01(477.6)

ВПРОВАДЖЕННЯ КОМПЛЕКСНОЇ ПРОГРАМИ РОБОТИ З ВНУТРІШНІМ СТАНОМ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ КОНЦЕПЦІЇ WELL-BEING ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ

COMPREHENSIVE PROGRAMME OF WORK IMPLEMENTATION WITH THE STAFF INTERNAL CONDITION IN THE CONTEXT OF WELL-BEING CONCEPT AS AN IMPROVING OPERATIONAL EFFICIENCY FACTOR AND LABOR PRODUCTIVITY

Ровенська Вікторія Вячеславівна

кандидат економічних наук, доцент,
ТОВ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9412-878X>

Смирнова Ірина Іванівна

кандидат економічних наук, доцент,
ТОВ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6941-1276>

Рагуліна Надія Вікторівна

кандидат економічних наук,
ТОВ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0199-2833>

Rovenska Viktoriia, Smyrnova Iryna, Ragulina Nadiia
«Technical University «Metinvest Polytechnic» LLC

Стаття присвячена актуальному питанню забезпечення благополуччя (well-being) персоналу підприємств, організацій та установ. Розглянуто різні аспекти well-being, включаючи фізичне, психічне, соціальне та фінансове здоров'я співробітників. Автори досліджують сучасні тренди впровадження комплексної програми концепції well-being та переваги інвестування у програми well-being (благополуччя або добробуту) співробітників для підвищення продуктивності праці, рівня залученості та операційної ефективності бізнесу. Наукова новизна даної статті полягає в визначенні конкретних інструментів та кроків процедури розробки та впровадження програм well-being і наданні рекомендації для їх успішної реалізації з врахуванням сучасних трендів розвитку цієї концепції в контексті забезпечення балансу робочого часу, оптимізації роботи, грамотного розподілу завдань та ін. Представлений в статті результат дозволяє отримати покрокову інструкцію впровадження програми забезпечення благополуччя (well-being) співробітників підприємств, організацій та установ.

Ключові слова: Well-being, концепція благополуччя, комплексна програма благополуччя, баланс робочого часу, оптимізація роботи, операційна ефективність, продуктивність праці.

In such conditions of large-scale hostilities and increased stress for enterprises, organisations and institutions in Ukraine to carefully select the most effective ones from all the various HR management tools available in the context of ensuring well-being, as well as to know the principles and approaches of this concept and be able to adapt its measures to the Ukrainian environment. Taking this into account, the implementation of a well-being programme in our Ukrainian context may include the following steps. The article is devoted to the topical issue of well-being. The authors have been investigated how investing in staff prosperity can positively affect the overall performance of employees. It was justified that caring for the staff prosperity is not only social responsibility, but also a strategic tool for improving the operational efficiency of business. The different aspects of well-being including physical,

mental, social and financial health of employees were analyzed. Specific steps of the procedure for developing and implementing well-being programmes were proposed. Also the recommendations for their successful implementation were provided. The scientific novelty of this article is in the identification, systematisation and visualisation of the tools for ensuring well-being. The result presented in the article allows us to get a clear picture of the well-being concept. It was found that the introduction of a comprehensive programme of work with the internal state of staff in the context of the concept of well-being is an essential factor in improving operational efficiency and labor productivity. Thus, the presented results of systematisation of the tools of the concept of well-being, taking into account the results of the study of modern trends in the development of programmes for work with the internal state of employees, allow adapting them to the conditions of implementation in Ukraine. It was substantiated that the proposed approaches and tools of the well-being programme will allow identifying reserves for increasing labor productivity, optimising labor costs and creating more favorable working conditions. For successful implementation of the well-being programme in Ukrainian companies it is necessary to take into account that each industry and type of activity has its own specific features.

Keywords: Well-being, well-being concept, comprehensive well-being programme, work time balance, work optimisation, efficiency, productivity.

Постановка проблеми. Зараз як в Україні, так й в багатьох європейських країнах актуальною проблемою є збереження кваліфікованих кадрів та зниження плинності персоналу. Якщо раніше в фокусі уваги керівників та менеджерів підприємств, організацій та установ здебільшого були питання фізичного здоров'я, профілактики захворювань та забезпечення безпеки праці на робочому місці, то зараз все більш популярними стають питання збереження ментального здоров'я та профілактики вигорання, пошуку дійових методів підтримки стабільного психологічно-емоційного стану з метою зниження рівня виснаження та збереження мотивації співробітників до високої продуктивності праці.

З'являється все більше доказів [1–28] того, що забезпечення сприятливої атмосфери на робочому місці і впровадження програм роботи з внутрішнім станом співробітників в контексті концепції well-being (концепції загального благополуччя/добробуту) зараз стають одними з критичних факторів збереження ефективності роботи персоналу для будь-якої компанії, організації, установи в будь-якої країні світу.

Згідно сучасних уявлень фахівців [1–28] концепція well-being включає зараз не тільки фізичне здоров'я працівників, а охоплює набагато більше аспектів – складових забезпечення повноцінного життя, таких як кар'єрне благополуччя, соціальне благополуччя, фінансове благополуччя, фізичне благополуччя, добробут у громаді.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проведений аналіз звітів фахівців провідних консалтингових компаній та міжнародних організацій «MSD» [1], Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) [2], McKinsey & Company [7; 8; 11; 13], Gallup [15], Deloitte [21] та ін. [10; 12; 21],

а також наукових праць вітчизняних та закордонних авторів, а саме Hooff M. L. M., De Pater I. E. (2019) [3], James E. Maddux (2024) [4; 5, P.20-32], Kay Ruggeri, Eduardo Garcia-Garzon, Áine Maguire, Sandra Matz, Felicia A. Huppert (2020) [6], Van Dierendonck D., Lam H. (2022) [9], Varic I. O., Кравчук О.І., Зайцевої П. О. (2024) [14], Василик А. В., Смалійчук Г. В., Лужко Ю. О. [15] та ін [16–22] дозволяє констатувати, що «зараз впровадження комплексної програми роботи з внутрішнім станом співробітників згідно засад та принципів концепції well-being (концепції благополуччя/добробуту) набирає все більшої популярності в сучасному світі. Well-being це вже не просто тренд, а усвідомлена необхідність, адже психологічно здорові співробітники та задоволеність умовами праці – це ключ до успіху будь-якої організації.

Не вирішеною проблемою в Україні залишається пошук можливостей підвищення продуктивності праці (на фоні катастрофічної нестачі кваліфікованого персоналу), оптимізації використання трудових ресурсів, запобігання професійного вигорання працівників, підтримання лояльності співробітників та їх залученості до підвищення загальної результативності. Всі ці питання особливо гостро стають в Україні перед підприємствами, установами та організаціями, оскільки вони все частіше потрапляють під обстріли і відповідно персонал вимушено працює в надскладних стресових умовах.

Метою статті є надання практичних рекомендацій щодо реалізації в Україні програм роботи з внутрішнім станом персоналу з врахуванням результатів дослідження сучасних трендів розвитку програм концепції well-being.

Вклад основного матеріалу дослідження. Відома компанія «Gallup» [13] десятиліттями проводила глобальні дослідження

добробуту, згідно яким було встановлено, що «за останні роки спостерігається низький рівень залученості співробітників, що коштує глобальній економіці близько 9 трильйонів доларів США, або 9% глобального ВВП».

За оцінкою «Gallup» [13] у компаніях по всьому світу достатній рівень залученості спостерігається лише приблизно у 30% керівників і 23% лінійних співробітників, при чому в «успішних організаціях» отримано достатньо вражаючі показники:

- рівень абсентеїзму (ухилення від зборів, нарад, виборів, заходів) в них нижче на 78%;
- плинність кадрів у компаніях із зазвичай високими для неї показниками знижується на 21%, а з низькими – на 51%;
- кількість нещасних випадків зменшується на 63%;
- частка дефектів якості нижча на 30%;
- рівень лояльності клієнтів підвищується на 10%, а прибуток – на 23%.

Як показує дослідження [13], керівники більш залучені в роботу, ніж лінійні співробітники (30% проти 18%), рівень благополуччя у них також вищий – 40% проти 30%. Очевидно, що причиною є різниця у доходах та соціальному статусі, а також у можливості організувати роботу зі зручністю для себе. Але при цьому керівники частіше за лінійних співробітників відчувають стрес, тривожність, злість і самотність. Підтримка ментального здоров'я – один із важливих напрямків для компаній у сфері well-being. Ще частіше щоденний стрес, злість і самотність відчувають люди, яким просто не подобається їхня робота. Показники негативних емоцій у них практично такі самі, як у безробітних. Крім очевидного засобу підвищення залученості – турботи про співробітників, у звіті [13] йдеться про вплив керівників на роботу команди. Так, якщо керівник показує високий рівень залученості та старанності, його підлеглі з більшою ймовірністю представлять схожі результати. Опитування людей з різних країн дає відповідь на питання: «Чого співробітники чекають від керівника? – Це відчуття, що їх бачать і цінують, вміння керівника розгледіти потенціал працівника і навчити його, а також відсутність гіперконтролю. Таким чином, людські стосунки на робочому місці впливають на залученість навіть більше, ніж економічні чинники та заходи з охорони праці», – робить висновок Gallup [13].

Завдяки проведеним дослідженням «Gallup» [13] було виявлено п'ять універсаль-

них елементів благополуччя з різних аспектів життя, які відрізняють благополучну людину від тієї, яка бореться або страждає (рис. 1).

За даними «Gallup», лише 7% людей можуть вважати себе щасливими за усіма п'ятьма означеними критеріями (див. рис. 1), 66% задоволені благополуччям принаймні в одній з цих сфер [13]. І це дані опитування в розвинутих (і достатньо благополучних у порівнянні з іншими) країнах світу.

В Україні часті лікарняні, запізнення, байдужість та емоційні зриви свідчать про загрозливий стан фізичного та психічного здоров'я працівників компаній. Згідно з дослідженням Gradus Research [22], 78% офісних працівників в Україні переживають високий рівень стресу (зауважимо, що опитування проводилося серед найбільш активної в економічному плані частки населення віком 25–55 років) [19].

Серед основних причин підвищеного стресу або сильної знервованості у офісних працівників (рис. 2) згідно з дослідженням Gradus Research респондентами вказана була робота й пов'язані з нею питання в усіх досліджуваних країнах, окрім України – у нас цей показник є другим за поширеністю (38%), тоді як на перше місце (52% опитаних офісних працівників) виходить соціо-політична ситуація всередині країни, що вочевидь пов'язано з викликами війни [22]. В таких умовах широкомасштабних бойових дій і підвищеного стресу серед всіх верств населення питання збереження фізичного та ментального здоров'я кваліфікованих кадрів, здатних працювати в складних умовах воєнного часу, стають як ніколи актуальними. Саме тому для підприємств, організацій та установ в Україні вже зараз важливо з всього існуючого різноманітного інструментарію управління персоналу ретельно обирати найбільш дієві з них саме в контексті забезпечення well-being, а також знати принципи та підходи цієї концепції, вміти адаптувати її заходи для умов українського середовища. З врахуванням цього в наших українських реаліях впровадження програми well-being може включати наступні кроки (рис. 2).

Вважаємо, що впровадження комплексної програми роботи з внутрішнім станом персоналу в контексті концепції well-being є істотним фактором підвищення операційної ефективності та продуктивності праці. Пропонується згідно наведеним етапам (див. рис. 2) при плануванні впровадження процедури реалізації програми well-being врахувати наступне:

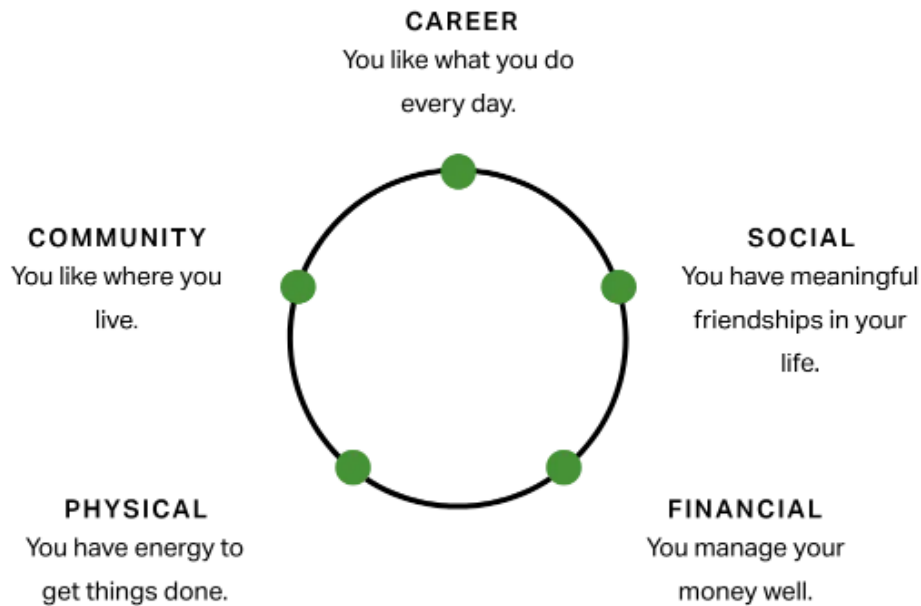


Рис. 1. П'ять універсальних елементів благополуччя з різних аспектів життя

Джерело: за даними «Gallup» [13]*

*Пояснення до рис. 1:

- 1 аспект: Кар'єрне благополуччя: Вам подобається те, що ви робите щодня.
- 2 аспект: Соціальне благополуччя: У вас є значущі друзі у вашому житті.
- 3 аспект: Фінансове благополуччя: Ви добре розпоряджаєтеся своїми грошима.
- 4 аспект: Фізичне благополуччя: У вас є енергія, щоб робити справи.
- 5 аспект: Добробут у громаді: Вам подобається місце, де ви проживаєте [1]

1. Просувати ідеї благополуччя на підставі аналізу потреб та можливостей. Зацікавленість і підтримка керівництва допоможуть просувати програму благополуччя серед співробітників. Плюс варто знайти лідера і зібрати команду амбасадорів з служби HR, психологів, просто зацікавлених в well-being співробітників, яким близькі ідеї well-being і які здатні прорекламувати програму well-being колегам та керівництву, будуть заражатиме ентузіазмом і допомоги іншим.

2. Варто визначати цілі за SMART, виходячи з актуальних проблем компанії (плинності, високого стресу співробітників та наявного вигорання, скарг на умови праці тощо). Наприклад, після впровадження програми роботи з внутрішнім станом співробітників компанія, організація, установа може регулярно проводити так звані стрес-скринінги, відстежувати статистику лікарняних і скарг, що надходять з боку працівників.

3. Коли визначається інструментарій та тактика просування програми well-being, то можна зробити серію ознайомчих матеріалів

для співробітників про те, яку користь їм принесуть консультації та заходи в рамках програми (або окремо розповідати про кожен напрямок програми). Варто використовувати різні формати реклами нової програми благополуччя: пости, статті і короткі ролики про організацію заходів; нагороджувати співробітників за підтримку програми. Наприклад, давати спеціальні бали за відвідування сесій із тренерами та фахівцями, які потім можна буде обміняти на відгули або невеликі подарунки від компанії.

4. Організувати командні заходи для співробітників, щоб залучити їх до well-being-активності і зробити well-being частиною додаткового навчання. При впровадженні програми well-being варто враховувати, що в українських реаліях часто виникає ситуація, коли доводиться вирішувати різноманітні задачі і виконувати роботи, котрі не пов'язані з основними обов'язками. Проте це призводить до перевантаження і відповідно до незадоволеності роботою і вигорання. Така негативна ситуація відбувається насамперед тому, що:



Рис. 2. Етапи впровадження програми well-being

Джерело: запропоновано авторами

1) в компанії не вистачає людей (у т.ч. кваліфікованого персоналу) і співробітники змушені виконувати додаткову роботу;

2) немає чіткого розподілу обов'язків (немає чітко визначених завдань для кожної посади) і деякі керівники або найбільш компетентні та продуктивні співробітники вимушені брати на себе все більш і більш зон відповідальності;

3) бажання деяких керівників або працівників зробити все самому, оскільки немає довіри і вони вважають, що самі зроблять краще і швидше, ніж хтось інший.

Навіть в наявних умовах в Україні можливо додати елементи благополуччя в життя офісного працівника й без значних вкладень (рис. 3).

Проведений аналіз даних з різних звітів [1–22] щодо поточного стану, прогнозів та трендів well-being, нами було виділено наступне:

За аспектом «Ментальне здоров'я і благополуччя»: на рівні організації потрібно реалізувати саме системний підхід до управління ментальним здоров'ям, а не просто надати доступ до сервісів онлайн – допомоги (адже цього недостатньо). Це зумовлено тим, що 32% населення стикаються з проблемами ментального здоров'я, і 40% співробітників відчувають негативний вплив роботи на свій психічний стан. Це підкреслює важливість впровадження програм підтримки

ментального здоров'я, психоемоційного благополуччя та телемедицини (за даними «AXA Mind Health Report 2024» [1; 2]). Саме тому доцільно інвестувати в програми, які допомагають співробітникам справлятися зі стресом і депресією.

За аспектом «Фізичне здоров'я»: необхідно допомогти людям сформувати корисні звички, для чого варто зробити акцент не тільки на варіативність та доступність спортивних ініціатив, а також на розвиток руху амбасадорів – провідників спорту. Це зумовлено тим, що основними факторами ризику для здоров'я співробітників є гіпертонія, низька фізична активність і стрес. Роботодавці все частіше впроваджують програми з поліпшення фізичного здоров'я, що безпосередньо впливає на продуктивність і зниження кількості лікарняних (за даними звіту «Aon Global Medical Trend Rates Report 2024–2025» [1; 2]).

За аспектом «Гібридна робота як нова норма»: правильна адаптація гібридної моделі дозволяє компаніям зберігати конкурентоспроможність, забезпечуючи гнучкість, зберігати і залучати таланти. Повна відмова від можливості працювати віддалено виводить компанію за рамки привабливості для співробітників. Згідно з дослідженнями «Resilience Institute» [21; 22], гібридна робота перестає бути тимчасовим заходом і стає стандартом для 70% компаній у 2025 році.



Рис. 3. Поради щодо забезпечення благополуччя в життя офісного працівника

Джерело: побудовано авторами за рекомендаціями [19; 20; 22]

Визначення трендів та суті ключових інструментів програми well-being дозволяє угрупувати їх згідно ключових елементів (табл. 1).

Висновки. Таким чином, представлені результати систематизації інструментарію концепції well-being із врахуванням результатів дослідження сучасних трендів розвитку програм роботи з внутрішнім станом співробітників дозволяє адаптувати їх до умов реалізації в Україні.

Вважаємо, що запропоновані підходи та інструменти програми well-being дозволять виявити резерви для підвищення продуктивності праці, оптимізувати витрати на оплату праці і створити більш сприятливі умови праці. Також зазначаємо, що для успішного впровадження програми well-being в україн-

ській компанії, організації, установи необхідно враховувати, що кожна галузь та вид діяльності мають свої специфічні особливості. Наприклад, для науково-дослідних установ, навчальних закладів, ІТ-компаній акцент може бути зроблений насамперед на ментальному здоров'ї та профілактиці вигорання. Для виробничих підприємств – на фізичному здоров'ї та безпеці праці, кар'єрному благополуччю, що дозволить забезпечити такі сприятливі умови праці, при яких кожен працівник виконував би саме ту роботу, яка відповідає його кваліфікації, досвіду та особистим якостям. Вважаємо, що для впровадження комплексної програми роботи з внутрішнім станом співробітників потрібно заздалегідь: переглянути вимоги для кожної посади

Таблиця 1

Концепція програм well-being: суть та тренди їх впровадження

Тренди в області well-being	Найбільш ефективні інструменти та стратегії	Бар'єри при впровадженні програм well-being	Способи залучення співробітників
<p>Індивідуальний підхід (все більше компаній пропонують персоналізовані програми well-being).</p> <p>Технології (мобільні додатки, чат-боти для підтримки ментального здоров'я).</p> <p>Фокус на профілактиці (замість того, щоб просто лікувати проблеми, компанії все більше уваги приділяють їх профілактиці).</p>	<p>Фізичне здоров'я (фітнес-програми, спортивні секції, організація спортивних заходів, програми здорового харчування, розвиток руху амбасадорів - провідників спорту, медичні огляди).</p> <p>Ментальне здоров'я (програми управління стресом, психологічні консультації, тренінги з розвитку емоційного інтелекту).</p> <p>Соціальні взаємодії (командні заходи, корпоративні вечірки; програми розвитку м'яких навичок: комунікація, лідерство, робота в команді; волонтерські програми).</p> <p>Фінансовий добробут (фінансові консультації, програми навчання фінансової грамотності).</p>	<p>Відсутність ресурсів (недостатній бюджет, відсутність персоналу).</p> <p>Скептицизм співробітників, оскільки не всі з них можуть бути готові до участі в таких програмах.</p> <p>Опір з боку керівництва (деякі керівники можуть не розуміти важливості програм well-being та балансу робочого часу).</p>	<p>Інтерактивні формати: вебінари, майстер-класи, конкурси.</p> <p>Персоналізований підхід до кожного співробітника, щоб він міг знайти щось для себе.</p> <p>Визнання/нагорода і заохочення активності співробітників</p>

Джерело: угруповано на підставі систематизації [1–22]

(можливо сформулювати нові вимоги); оцінити, які навички необхідні для виконання кожної задачі на кожній посаді; оцінити сильні та слабкі сторони наявних співробітників і розподілити відповідно обов'язки між персоналом з врахуванням необхідних і навичок, особливих рис, компетенцій, досвіду; передати рутинну роботу менш кваліфікованим співробітникам;

створити умови, коли кожен працівник виконує роботу, яка відповідає його кваліфікації та досвіду, при тому не приводить до довготривалого перевантаження, стресу та вигорання. Проблематикою подальших досліджень намічено визначення механізмів концепції well-being, які дозволяють краще врахувати соціальний аспект концепції сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Global-Annual-Wellbeing-Report. Report-2023. MSD. URL: <https://www.msd.com/wp-content/uploads/sites/9/2023/07/MSD-2022-2023-Global-Annual-Wellbeing-Report.pdf> (дата звернення: 22.12.2024).
2. Guidelines for Measuring Subjective Well-Being. 2024. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). URL: <https://www.oecd.org/wise/oecd-guidelines-on-measuring-subjective-well-being-9789264191655-en.htm> (дата звернення: 20.11.2024)
3. Hooff M. L. M., De Pater I. E. (2019) Daily associations between basic psychological need satisfaction and well-being at work: The moderating role of need strength. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2019. Vol. 92. No. 4. P. 1027–1035. DOI: <https://doi.org/10.1111/joop.12260> (дата звернення: 20.11.2024)
4. James E. Maddux (2024). Subjective Well-Being and Life Satisfaction: A Social Psychological Perspective. Taylor & Francis. 112 p. URL: https://books.google.com.ua/books?hl=ru&lr=&id=qR0IEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1979&ots=EAf5iAn_t0&sig=v2spvqYy_i-rnoPlyv5JnwqkfqA&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false (дата звернення: 20.11.2024)

5. James E. Maddux (2025). Subjective Well-Being and Life Satisfaction: Conceptions, Theories, and Controversies. *Subjective Well-Being and Life Satisfaction*. Routledge. 2025. P. 3-44. URL: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003393368-2/subjective-well-being-life-satisfaction-james-maddux> (дата звернення: 20.11.2024)
6. Kay Ruggeri, Eduardo Garcia-Garzon, Áine Maguire, Sandra Matz, Felicia A. Huppert (2020). Well-being is more than happiness and life satisfaction: a multidimensional analysis of 21 countries. *Health and Quality of Life Outcomes*. 2020. Vol. 18. No. 1. P. 192–198. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12955-020-01423-y> (дата звернення: 20.11.2024)
7. 2024-Future of Wellness survey shows the sector continues to grow. McKinsey releases 2024: wellness market report: identifies areas for disruption: inspiring a well life. *Well Home magazine*. 2024. McKinsey & Company. URL: <https://www.wellhomeglobal.com/news/McKinseys-2024-Future-of-Wellness-survey-shows-the-sector-continues-to-grow/352520> (дата звернення: 20.11.2024)
8. The trends defining the \$1.8 trillion global wellness market in 2024 / S. Callaghan та ін. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/the-trends-defining-the-1-point-8-trillion-dollar-global-wellness-market-in-2024> (дата звернення: 21.12.2024).
9. Van Dierendonck D., Lam H. (2022) Interventions to enhance eudaemonic psychological well-being: A meta-analytic review with Ryff's Scales of Psychological Well-being. *Applied Psychology: Health and Well-Being*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1111/aphw.12398>(дата звернення: 21.12.2024).
10. Well-being et al. Well-being та AI: які тренди чекають рекрутерів та HR у 2024. HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/yaki-trendy-che kayut-rekruteriv-ta-hr-u-2024/> (дата звернення: 21.12.2024).
11. Well-being in the Workplace. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/well-being-in-the-workplace> (дата звернення: 21.12.2024).
12. Wellbeing trends 2024. CLOUDFRONT. URL: <https://d1kyzp7t7ysq41.cloudfront.net/docs/marketing/campaigns/wellbeing-trends/wellbeing-trends-2024.pdf> (дата звернення: 21.12.2024).
13. What is employee wellbeing? GALLUP. URL: <https://www.gallup.com/workplace/404105/importance-of-employee-wellbeing.aspx.aspx> (дата звернення: 21.12.2024).
14. Варіс І. О. , Кравчук О.І., Зайцева П. О. Комплексна стратегія well-being для компаній: інноваційні підходи та тренди. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2024. Том 89. № 4. С. 99–111. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46458>. (дата звернення: 22.12.2024).
15. Василик А. В., Смалійчук Г. В., Лужко Ю. О. Well-being працівників в організації: сутність, складові та завдання менеджменту персоналу. *Бізнесінформ*. 2021. Т. 11, № 526. С. 419–424. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-419-424> (дата звернення: 22.12.2024).
16. Злобін К., Літвін Н., Бурлакова І. Вплив програм wellbeing на продуктивність та лояльність персоналу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 1. С. 162–170. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-162-170> (дата звернення: 18.01.2024).
17. Лопушняк Г. С., Поплавська О. М. Проектування регламентів організації трудової діяльності на засадах well-being. *Actual Problems of Economics*. 2022. Т. 1. №10 (256). С. 86–95. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2022-1-256-257-86-95> (дата звернення: 18.01.2024).
18. Міжнародне дослідження 2023 Deloitte Human Capital Trends. «Делойт» в Україні. 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2023/human-capital-trends.html> (дата звернення: 18.01.2024).
19. Оксана Лещенко, Mental Health в українських реаліях: як бізнесу піклуватися про співробітників. Які кроки слід взяти компаніям, щоб підтримати психічне здоров'я команди: за матеріалами сайту MIND.UA від 22.11.2024. URL: <https://mind.ua/openmind/20281760-mental-health-v-ukrayinskih-realiyah-yak-biznesu-pikluvatisya-pro-spivrobotnikov> (дата звернення: 18.01.2025).
20. Оксана Лещенко. Well-being для бізнесу: як досягти загального благополуччя. І як впливає на розвиток компанії щасливий співробітник: матеріали з сайту MIND.UA від 12 жовтня 2021. URL: <https://mind.ua/openmind/20231989-well-being-dlya-biznesu-yak-dosyagti-zagalnogo-blagopoluchchya> (дата звернення: 18.01.2025).
21. Перше в Україні дослідження організаційного добробуту – як компанії піклуються про своїх працівників. «Делойт» в Україні. 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2021/well-being-survey.html> . (дата звернення: 18.01.2025).
22. Під тиском: як сильно і чому стресують офісні працівники в Україні та Європі?. *Gradus Research*. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/under-pressure-survey-reveals-european-office-workers-stress-landscape/> (дата звернення: 18.01.2025).

REFERENCES:

1. Global-Annual-Wellbeing-Report. Report-2023. MSD. Available at: <https://www.msd.com/wp-content/uploads/sites/9/2023/07/MSD-2022-2023-Global-Annual-Wellbeing-Report.pdf> (accessed 21 December 2024). [in English]
2. Guidelines for Measuring Subjective Well-Being. 2024. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Available at: <https://www.oecd.org/wise/oecd-guidelines-on-measuring-subjective-well-being-9789264191655-en.htm> (accessed 20 November 2024) [in English]
3. Hooff M. L. M., De Pater I. E. (2019) Daily associations between basic psychological need satisfaction and well-being at work: The moderating role of need strength. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2019. Vol. 92. No. 4. P. 1027–1035. DOI: <https://doi.org/10.1111/joop.12260> (accessed 20 November 2024) [in English]
4. James E. Maddux (2024). Subjective Well-Being and Life Satisfaction: A Social Psychological Perspective. Taylor & Francis. https://books.google.com.ua/books?hl=ru&lr=&id=qR0IEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1979&ots=EA-f5iAn_t0&sig=v2spvqYy_i-rnoPIyv5JnwqkfqA&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false (accessed 20 November 2024) [in English]
5. James E. Maddux (2025). Subjective Well-Being and Life Satisfaction: Conceptions, Theories, and Controversies. Subjective Well-Being and Life Satisfaction. *Routledge*. 2025. P. 3–44. Available at: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003393368-2/subjective-well-being-life-satisfaction-james-maddux> (accessed 20 November 2024) [in English]
6. Kay Ruggeri, Eduardo Garcia-Garzon, Áine Maguire, Sandra Matz, Felicia A. Huppert (2020). Well-being is more than happiness and life satisfaction: a multidimensional analysis of 21 countries. *Health and Quality of Life Outcomes*. 2020. Vol. 18. No. 1. P. 192–198. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12955-020-01423-y> (accessed 20 November 2024) [in English]
7. 2024-Future of Wellness survey shows the sector continues to grow. McKinsey releases 2024: wellness market report: identifies areas for disruption: inspiring a well life. *Well Home magazine*. 2024. McKinsey & Company. URL: <https://www.wellhomeglobal.com/news/McKinseys-2024-Future-of-Wellness-survey-shows-the-sector-continues-to-grow/352520> (accessed 20 November 2024) [in English]
8. The trends defining the \$1.8 trillion global wellness market in 2024 / S. Callaghan та ін. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/the-trends-defining-the-1-point-8-trillion-dollar-global-wellness-market-in-2024> (accessed 21 December 2024). [in English]
9. Van Dierendonck D., Lam H. (2022) Interventions to enhance eudaemonic psychological well-being: A meta-analytic review with Ryff's Scales of Psychological Well-being. *Applied Psychology: Health and Well-Being*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1111/aphw.12398> (accessed 21 December 2024).
10. Well-being et al. Jaki trendy chekajutj rekruteriv ta HR u 2024 [Well-being and AI: what trends await recruiters and HR in 2024] HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/yaki-trendy-chekayut-rekruteriv-ta-hr-u-2024/> (accessed 21 December 2024). [In Ukrainian].
11. Well-being in the Workplace. McKinsey & Company. Available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/well-being-in-the-workplace> (accessed 21 December 2024). [in English]
12. Wellbeing trends 2024. CLOUDFRONT. Available at: <https://d1kyzp7t7ysq41.cloudfront.net/docs/market-ing/campaigns/wellbeing-trends/wellbeing-trends-2024.pdf> (accessed 21 December 2024). [in English]
13. What is employee wellbeing? GALLUP. Available at: <https://www.gallup.com/workplace/404105/importance-of-employee-wellbeing.aspx.aspx> (accessed 21 December 2024). [in English]
14. Varis, I., Kravchuk, O., & Zaytseva, P. (2024). Kompleksna stratehiia well-being dlia kompanii: innovatsiini pidkhody ta trendy [Comprehensive well-being strategy for companies: innovative approaches and trends]. *Galician Economic Journal*, no. 89(4), 99–111. TNTU. Available at: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46458>. (accessed 22 December 2024). [in Ukrainian].
15. Vasylyk A. V., Smaliychuk G. V., Luzhko Y. O. (2021) Well-being pracivnykiv v orghanizaciji: sutnistj, skladovi ta zavdannja menedzhmentu personalu. [Well-being of employees in the organization: essence, components and tasks of personnel management]. *Businessinform*, vol. 11, no. 526, 419–424. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-419-424> (accessed 22 December 2024). [in Ukrainian].
16. Zlobin K., Litvin N., Burlakova I. (2023) Vplyv program wellbeing na produktyvnistj ta lojalnistj personalu. [Influence of wellbeing programs on staff productivity and loyalty.] *Scientific Notes of KROK University*, no. 1, 162–170. Available at: DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-162-170> (accessed 18 January 2024). [In Ukrainian].
17. Lopushniak H. S., Poplavska O. M. (2022) Projektuvannja rehlementiv orghanizaciji trudovoji dijaljnosti na zasadakh well-being. [Designing regulations for the organization of labor activity on the basis of well-being.]

Actual Problems of Economics, vol. 1, no. 10(256), pp. 86–95. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2022-1-256-257-86-95>(accessed 18 January 2024). [In Ukrainian].

18. Mizhnarodne doslidzhennia 2023 Deloitte Human Capital Trends. «Deloit» v Ukraini. 2023. [International research 2023 Deloitte Human Capital Trends. Deloitte Ukraine]. Available at: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2023/human-capital-trends.html> (accessed 18 January 2024). [In Ukrainian].

19. Oksana Leshchenko, Mental Health v ukrainskykh realiakh: yak biznesu pikluvatysia pro spivrobotnykiv. Yaki kroky slid vzhyty kompaniiam, shchob pidtrymaty psykhychnе zdorovia komandy: za materialamy сайту MIND.UA vid 22.11.2024 [Mental Health in Ukrainian realities: how businesses can take care of employees. What steps should companies take to support the mental health of the team: based on the materials of the MIND.UA website from 11/22/2024]. Available at: <https://mind.ua/openmind/20281760-mental-health-v-ukrayinskih-realiyah-yak-biznesu-pikluvatysia-pro-spivrobotnikiv> (accessed 18 January 2024). [In Ukrainian].

20. Oksana Leshchenko. Well-being dlia biznesu: yak dosiahty zahalnoho blahopoluchchia. I yak vplyvaie na rozvytok kompanii shchaslyvyi spivrobotnyk: materialy z сайту MIND.UA vid 12 zhovtnia 2021. [Well-being for business: how to achieve overall well-being. And how a happy employee affects the company's development: materials from the MIND.UA website dated October 12, 2021]. Available at: <https://mind.ua/openmind/20231989-well-being-dlya-biznesu-yak-dosyagti-zagalnogo-blagopoluchchya> (accessed 18 January 2024). [In Ukrainian].

21. Pershe v Ukraini doslidzhennja orghanizacijnogho dobrobutu – jak kompaniji piklujutysja pro svojikh pracivnykiv [The first study of organizational well-being in Ukraine – how companies take care of their employees]. Deloitte Ukraine. Available at: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2021/well-being-survey.html> . (accessed 18 January 2024). [In Ukrainian].

22. Pid tyskom: yak sylno i chomu stresuiut ofisni pratsivnyky v Ukraini ta Yevropi?. Gradus Research. [Under Pressure: How Stressed Are Office Workers in Ukraine and Europe and Why? Gradus Research.]. Available at: <https://gradus.app/uk/open-reports/under-pressure-survey-reveals-european-office-workers-stress-landscape/> (accessed 18 January 2024). [In Ukrainian].