



MANAGEMENT

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 005.95-051

КОМПЛЕКСНА СТРАТЕГІЯ WELL-BEING ДЛЯ КОМПАНІЙ: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ТА ТРЕНДИ

Ірина Варіс; Оксана Кравчук; Поліна Зайцева

*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
Київ, Україна*

Резюме. Розглянуто актуальну тему 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. Представлено ретроспективний огляд еволюції поняття well-being від давніх часів до сучасності, наголошуючи на його комплексному характері та охоплення різних аспектів життя людини. Наведено вплив пандемії Covid-19 та війни в Україні на благополуччя людей, висвітлюючи проблеми фізичного та психічного здоров'я, зміни в робочому середовищі. Здійснено аналіз сучасних трендів та ініціатив у сфері well-being у корпоративному середовищі, включаючи гнучкі умови праці, програми фізичного та психічного здоров'я, заходи з фінансової грамотності, ергономічне облаштування робочих місць, програми здорового харчування, екологічні ініціативи, заходи з посилення соціальної згуртованості колективів, програми розвитку персоналу, просування різноманітності та інклюзії, сімейно-орієнтовані пільги, практики цифрового благополуччя та інтеграцію well-being у ціннісну пропозицію роботодавця. На основі проведеного дослідження представлено комплексну універсальну стратегію well-being для компанії, що охоплює низку ключових напрямів: гнучкі робочі умови, ініціативи з фізичного та психічного здоров'я, заходи з фінансового благополуччя, ергономічні робочі місця, програми здорового харчування, екологічну відповідальність, соціальну залученість, розвиток персоналу, різноманітність та інклюзію, сімейно-орієнтовані пільги, цифрове благополуччя та інтеграцію well-being у бренд роботодавця. Наголошено на важливості адаптації універсальної стратегії до специфічних потреб та цілей конкретної організації, галузевих особливостей, розміру компанії, ресурсів тощо. Підкреслено необхідність регулярного моніторингу та оцінювання ефективності впроваджених програм well-being для внесення відповідних коригувань та вдосконалення стратегії.

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

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.04.099

Отримано 23.04.2024

UDC 005.95-051

COMPREHENSIVE WELL-BEING STRATEGY FOR COMPANIES: INNOVATIVE APPROACHES AND TRENDS

Iryna Varis; Oksana Kravchuk; Polina Zaytseva

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine

Summary. This study examines the current topic of the well-being of employees in modern companies. The growing importance of this concept in the context of modern dynamic lifestyles, stressful situations, and global

challenges that negatively affect physical, mental, and social well-being is substantiated. A retrospective review of the evolution of the well-being concept from ancient times to the present is presented, emphasizing its complex nature and coverage of various aspects of human life. The impact of the Covid-19 pandemic and the war in Ukraine on people's well-being is presented, highlighting the problems of physical and mental health, and changes in the work environment. Analysis of current trends and initiatives in the field of well-being in the corporate environment is carried out, including flexible working conditions, physical and mental health programs, financial literacy measures, ergonomic arrangement of workplaces, healthy eating programs, environmental initiatives, measures to strengthen social cohesion of teams, personnel development programs, promotion of diversity and inclusion, family-oriented benefits, digital well-being practices, and integration well-being into the employer's value proposition. Based on the study, a comprehensive universal well-being strategy for companies is presented, covering several key areas: flexible working conditions, physical and mental health initiatives, financial well-being measures, ergonomic workplaces, healthy eating programs, environmental responsibility, social inclusion, staff development, diversity and inclusion, family-oriented benefits, digital well-being and integration of well-being into the employer brand. The importance of adapting a universal strategy to the specific needs and goals of a particular organization, industry specifics, company size, resources, etc., is emphasized. The need for regular monitoring and evaluation of the effectiveness of the implemented well-being programs is emphasized to make appropriate adjustments and improve the strategy. This study provides a comprehensive framework for understanding and implementing employee well-being strategies in the modern corporate landscape, offering valuable insights for organizations seeking to enhance their approach to employee wellness and organizational success.

Key words: well-being, well-being trends, well-being strategy, corporate environment, personnel management.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.04.099

Received 23.04.2024

Постановка проблеми. Сучасний ритм життя характеризується високою динамікою, швидкістю та складнощами. Постійний потік інформації, стресові ситуації, екологічні та політичні проблеми негативно впливають на кожну людину. У такому контексті поняття well-being набуває все більшого значення і стає загальним станом, що включає фізичне, емоційне, психічне та соціальне благополуччя. Це не просто відсутність проблем, а й активний процес дбайливого ставлення до себе та інших для досягнення кращого життя. Необхідність постійного прогресу в сфері сучасних технологій, економічних коливань і глобальних викликів суттєво впливає на загальний добробут людей. Розуміння важливості збереження здоров'я та психологічного комфорту зростає, що стимулює розвиток інноваційних методів, спрямованих на поліпшення умов існування та праці. Тенденції у сфері well-being охоплюють різні аспекти, включаючи активний спосіб життя, збалансоване харчування, психічне здоров'я, соціальну підтримку та емоційну стійкість. У період пандемії, воєн та зростаючого стресу в сучасному суспільстві, концепція well-being отримує нові виміри, включаючи стратегії адаптації до непередбачуваних обставин. Ритм та динаміка сучасного існування вимагають пошуку нових підходів до підтримання здоров'я та благополуччя. У цьому контексті вивчення та розуміння тенденцій well-being є ключем до створення збалансованого життя, яке задовольняє потреби людини в сучасному суспільстві.

Окрім цього, компанії все більше усвідомлюють важливість благополуччя своїх працівників і впроваджують необхідні well-being програми, які можуть включати фізичну активність, спортивні заняття, фітнес-центри або спортивні заходи, які сприяють підтриманню фізичного благополуччя працівників. Також компанії надають значення психологічному благополуччю персоналу, організовуючи тренінги зі стресового менеджменту, психологічного супроводу або надання доступу до консультування психологів. Компанії також можуть створювати сприятливу робочу атмосферу, де працівники відчувають підтримку, мають можливість балансувати роботу та особисте життя, а також розвивати свої професійні навички. Загалом, well-being програми в компаніях спрямовані на підтримання загального благополуччя працівників, створюючи умови для їхнього фізичного, емоційного, психологічного та соціального добробуту,

що допомагає підвищити задоволеність, знизити рівень стресу та покращити продуктивність, що й зумовлює актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тематика well-being стає актуальнішою, адже наразі мотивація працівників полягає не лише в матеріальному забезпеченні, а й в балансі між роботою та особистим життям, психологічною підтримкою, взаємовідносинами в колективі й поза ним та багато іншого. Вітчизняні дослідники Г. Лопушняк та О. Поплавська [15] у своїй статті розробили нормативи для організації трудової діяльності, де врахували аспекти благополуччя щодо покращення умов праці. А. Василик, Г. Смалійчук та Г. Лужко узагальнили основні напрями поліпшення практик управління персоналом з урахуванням забезпечення всіх аспектів well-being працівників у робочому середовищі [13]. Г. Рик показала особливості взаємозв'язку між професійним благополуччям фахівців, її дослідження мало на меті з'ясування впливу цих факторів на ефективність роботи [7]. К. Злобін, Н. Літвін, І. Бурлакова вивчили вплив програм благополуччя на корпоративну культуру, продуктивність та лояльність персоналу [14].

Серед закордонних учених, які досліджували це поняття, слід виділити М. Гуф та І. Де Патер [2]. Їхні праці спрямовані на розуміння динаміки психологічного благополуччя на робочому місці на щоденній основі та вплив цифровізації на роботу керівників. Д. ван Дірендонк, Л. Ходар показали, що благополуччя можна покращити за допомогою цілеспрямованих програм завдяки всебічній зосередженості на моделі Райфа [9]. К. Ругері та інші вивчали добробут, виходячи за межі щастя та задоволення життям, проводячи порівняльний аналіз у 21 країні світу [11].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри те, що вже було досягнуто значного прогресу у сфері well-being, все ж залишається низка невирішених питань, що потребують уваги. Проблеми економічного характеру, науковий й технологічний прогрес, зміна клімату та політична нестабільність мають значний вплив на психічне здоров'я і благополуччя кожної особи. Розуміння й дослідження цих питань є надзвичайно важливими для виявлення шляхів їх вирішення, з метою поліпшення самопочуття людей як на робочому місці, так і в повсякденному житті. Вивчення цих проблем вимагає впровадження нових політичних стратегій, програм та інноваційних підходів, спрямованих на покращення фізичного та психологічного стану людей. Покращення well-being працівників вимагає розроблення й впровадження нових політик, програм та інновацій, що сприятимуть збереженню та поліпшенню їх фізичного й психологічного.

Метою дослідження є представлення комплексного огляду сучасних тенденцій і підходів до забезпечення well-being працівників у компаніях, а також розроблення універсальної стратегії well-being, яка може бути адаптована до потреб конкретної компанії.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання: проаналізувати еволюцію концепції well-being протягом історії та її сучасне розуміння; дослідити вплив пандемії Covid-19 та війни в Україні на благополуччя людей; визначити основні сучасні тренди та ініціативи, спрямовані на поліпшення well-being у корпоративному середовищі; розробити універсальну стратегію well-being для компаній, що охоплює різноманітні аспекти фізичного, психологічного, фінансового та соціального благополуччя працівників; обґрунтувати важливість адаптації стратегії well-being до специфічних потреб і цілей конкретної організації.

Для вирішення поставлених завдань використано такі методи: огляд і аналіз актуальних емпіричних досліджень, звітів та статистичних даних; порівняльний аналіз та узагальнення; синтез отриманих даних; метод індукції та дедукції.

Виклад основного матеріалу. Концепція well-being є динамічною і зазнала змін протягом усієї історії людства. У давні часи це поняття часто обмежувалося фізичним

здоров'ям і навичками виживання. З плином часу до нього були додані інші аспекти, такі, як духовний розвиток і благоустрій, соціальні зв'язки та взаємодія з оточуючими. У Стародавній Греції та Римі такі філософи, як Аристотель, наголошували на важливості розумової діяльності та етичної поведінки для досягнення щастя. Вони вважали, що розумова активність та поведінка, спрямована на досягнення моральних цінностей, є ключовими факторами благополуччя. У період середньовіччя релігійні переконання відігравали важливу роль у розумінні щастя. Задоволення часто розглядали як стан, досягнутий завдяки вірі, покаяттю і праведному життю. Мислителі епохи Просвітництва, такі, як Джон Локк і Жан-Жак Руссо, наголошували на важливості розуму й свободи для досягнення щастя та вважали, що для досягнення благополуччя люди повинні мати можливість реалізувати свої здібності та вести вільний спосіб життя, відповідно до своїх індивідуальних потреб та цінностей. Розуміння поняття благополуччя відображало соціокультурні та філософські погляди на різних етапах історії. Від фізичного здоров'я та навичок виживання до духовного розвитку, соціальної взаємодії та реалізації свободи це поняття продовжує еволюціонувати, відображаючи змінювані потреби та цінності суспільства [6].

Соціальний прогрес і реформи, спрямовані на поліпшення життя людей, набували дедалі більшого значення. З'явилися нові теорії добробуту, засновані на психології, соціології та економіці. Сьогодні концепція щастя охоплює знання з багатьох різних дисциплін. Розробляються нові стратегії та програми, спрямовані на поліпшення добробуту людей на індивідуальному та суспільному рівнях. Тепер well-being розуміють як ширший чинник, що впливає на якість життя людини. Well-being являє собою комплексне поняття, що охоплює широкий спектр факторів, які впливають на загальний стан здоров'я та якість життя людини. Фізичне благополуччя включає відсутність хвороб, життєву силу та енергію, а також важливість збалансованого харчування та якісного сну. Психічне благополуччя враховує емоційну стабільність, позитивне мислення та здатність справлятися зі стресом. Соціальні відносини включають міцні зв'язки з близькими, відчуття приналежності до суспільства, рівень освіти та можливість самовдосконалення. Економічний статус визначає розвиток особистості та ступінь задоволеності життям. Духовне зростання охоплює пошук сенсу життя та зв'язок з чимось більшим, ніж сама людина. Благополуччя є динамічним станом, що постійно змінюється під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Основні фактори впливу на благополуччя людини узагальнено на рисунку 1.



Рисунок 1. Фактори, що впливають на well-being

Пандемія Covid-19, що охопила планету, не тільки становила загрозу для фізичного здоров'я, а й мала серйозний вплив на психічне та соціальне благополуччя людей. У несподіваних обставинах, спричинених поширенням вірусу, виникла необхідність детальніше та уважніше вивчити вплив пандемії на добробут людей [3]. Фізичне здоров'я під час Covid-19 стало серйозною проблемою, пов'язаною з численними труднощами. Зміни у способі життя – соціальна дистанція та самоізоляція стали невіддільною частиною боротьби з поширенням вірусу. Пандемія також змінила традиційне робоче середовище. Багато компаній перейшли на віддалену роботу, що вимагало адаптації до нових завдань і технологій. Підвищена увага до фізичного здоров'я призвела

до введення додаткових заходів безпеки на робочому місці, обмеження робочого часу та підтримання здоров'я працівників. Зміни психічного благополуччя також відобразилися на робочому середовищі. Дистанційна робота в багатьох випадках посилила відчуття самотності та стресу, що вимагало від робочих колективів розроблення нових стратегій комунікації та підтримки. Підвищений рівень тривожності може вплинути на продуктивність і когнітивні функції працівників. Усі ці зміни в робочому середовищі підкреслюють необхідність адаптації та інновацій на робочому місці для захисту й поліпшення фізичного і психічного благополуччя працівників у новій реальності пандемії [3].

Вплив війни в Україні на благополуччя людей проявляється також на різних рівнях. Руїнування будинків та інфраструктури на тривалий час призвело до втрати доступу до основних потреб, таких, як їжа, вода та електроенергія, що спричинило проблеми зі здоров'ям. Мільйони людей пережили стрес і незахищеність унаслідок внутрішнього переміщення й втратили стабільність життя. Смерті та поранення, спричинені воєнним конфліктом, мали значний вплив на сім'ї та громади, створюючи додатковий психологічний тиск. Депресія стала поширеним явищем серед тих, хто пережив війну і призвів до втрати інтересу до життя та відчуття безнадійності. Таким людям необхідна психологічна підтримка, щоб допомогти впоратися з тривогою і посттравматичним стресовим розладом.

В останні роки відбулися значні зміни форматів, у яких працюють не тільки українці, а й жителі інших країн. Про це свідчить низка проведених сучасних досліджень. Звіт CIPD Health and Wellbeing Report 2023 надає глибокий аналіз стану здоров'я та благополуччя на робочому місці Великобританії [1]. Міжнародне дослідження 2023 Deloitte Human Capital Trends ілюструє, як керівники компаній справляються з викликами сучасного робочого середовища та як їхні організації можуть досягти успіху в постійно змінюваному світі. Опитування охопило понад 10 000 респондентів у 105 країнах [16]. Звіт компанії MSD включає інформацію про зусилля компанії щодо покращення well-being своїх працівників. У звіті організовано зусилля навколо чотирьох основних стовпів: фізичного, ментального, фінансового та соціального well-being [5]. Дослідження української компанії виробника програмного забезпечення HURMA обговорює майбутні тренди у сфері HR та рекрутингу, включаючи важливість well-being та гнучких умов роботи [12]. Спільне дослідження компанії «Делойт» в Україні та Wellbeing Company, яке вивчало, як українські роботодавці піклуються про добробут своїх працівників [17]. Також, компанія McKinsey провела дослідження well-being компаній у 2023–2024 роках. Дослідження The top wellness trends in 2024 визначає топ-тренди у сфері споживчого благополуччя на 2024 рік, включаючи здоров'я вдома, використання наукових даних для підтримання трендів у wellness та зростання інтересу до продуктів і послуг, які підтримують добробут [8]. Колекція статей Well-being in the Workplace від McKinsey висвітлює питання підтримання фізичного та психічного здоров'я, а також почуття мети у працівників, команд та організацій для створення більш стійкого робочого середовища та покращення well-being на робочому місці [10]. Звіт McKinsey 2024 wellness market report визначає ключові області для інновацій та інвестицій у секторі wellness, включаючи жіноче здоров'я, управління вагою та фітнес [4]. Ці звіти й дослідження надають цінну інформацію про тенденції та інновації у сфері well-being, які можуть бути корисними для компаній, що прагнуть покращити благополуччя своїх працівників.

Як свідчить аналіз наукових робіт та практичних досліджень, у сучасному світі зростає увага до питань благополуччя працівників в організаційному середовищі.

Розуміння того, що фізичне, психічне та соціальне благополуччя працівників мають суттєвий вплив на їхню продуктивність, мотивацію та задоволеність роботою, зростає серед роботодавців і менеджерів. Відповідно до цього, компанії все більше звертають увагу на впровадження різноманітних програм та ініціатив, спрямованих на поліпшення благополуччя своїх працівників. Основні сучасні тренди well-being у компаніях наведено в таблиці 1.

Таблиця 1. Сучасні тренди well-being у корпоративному середовищі

<i>Напрямок well-being</i>	<i>Опис та ключові ініціативи</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
<i>Гнучкий робочий графік і дистанційна робота</i>	Одним із ключових напрямків у сучасних трендах well-being у компаніях є гнучкий робочий графік та можливість працювати віддалено, що дає працівникам можливість краще збалансувати своє робоче та особисте життя, уникнути стресу, пов'язаного з довгими дорожніми корками або витратами на тривалі переїзди
<i>Програми з фізичного та психічного здоров'я</i>	Важливими складовими сучасних програм well-being є ініціативи, спрямовані на фізичне та психічне здоров'я працівників. Компанії все частіше запроваджують програми оздоровлення, такі, як корпоративні тренажерні зали, консультації з психологами, тренінги з управління стресом, практики медитації та йоги на робочому місці
<i>Політика відпусток та перерв</i>	Політика відпусток та перерв також має значення для створення сприятливого організаційного середовища. Компанії, які пропонують щедрі відпустки, оплачувані відпустки по догляду за дитиною або хворими родичами, а також заохочують працівників брати регулярні перерви для відпочинку, демонструють свою турботу про них і дозволяють їм відновити енергію та позитивно впливають на працездатність та задоволеність роботою
<i>Програми добробуту та фінансової грамотності</i>	Додатково компанії виявляють інтерес до програм добробуту та фінансової грамотності, що спрямовані на поліпшення фінансового благополуччя працівників. Навчальні програми з фінансової грамотності, консультації з фінансовими експертами та допомога у плануванні пенсійних заощаджень стимулюють працівників до здорового фінансового управління, забезпечують їхню фінансову стабільність та майбутнє благополуччя
<i>Ергономічні робочі місця</i>	Покращення ергономіки робочих місць є ще одним аспектом, на який звертають увагу компанії. Інвестиції у зручні, ергономічні меблі, стільці та обладнання допомагають зменшити фізичний дискомфорт та запобігти професійним захворюванням, таким, як захворювання спини або синдром зап'ястя
<i>Програми харчування та годування</i>	Компанії все частіше звертають увагу на програми харчування та годування на робочому місці. Забезпечення здоровим харчуванням, у тому числі шляхом надання фруктових кошиків, здорових закусок, доступу до чистої питної води та освітніх програм щодо здорового способу життя сприяє підтримання здорового харчування серед працівників та покращує їхню енергію та концентрацію
<i>Екологічно чисті офісні простори</i>	Важливим елементом сучасних трендів well-being в компаніях є створення екологічно чистих офісних просторів. Це означає створення безпечного, комфортного та естетично привабливого робочого середовища з природним освітленням, наявністю рослин, зонами відпочинку та можливостями для соціальної взаємодії
<i>Програми волонтерства та соціальної відповідальності</i>	Програми волонтерства надають працівникам можливість брати участь у волонтерських ініціативах та проектах, які спрямовані на розвиток та підтримання потреб суспільства. Це може включати допомогу в місцевих громадах, благодійність, екологічні ініціативи та інші соціальні діяльності
<i>Програми управління стресом і емоційним вигоранням</i>	Компанії усвідомлюють, що забезпечення фізичного та психічного здоров'я працівників має безпосередній вплив на їх продуктивність, задоволеність роботою і загальний успіх організації. У зв'язку з цим виникає потреба в програмах управління стресом, емоційним вигоранням та підтримання ментального здоров'я
<i>Програми розвитку лідерських навичок і наставництва</i>	Важливим елементом розвитку організації є програми розвитку лідерських навичок і наставництва. Компанії зрозуміли, що успіх будь-якої організації залежить від якості її керівництва
<i>Просування ментального здоров'я</i>	У сучасному суспільстві також актуальним стає просування ментального здоров'я. Зняття стигми навколо психічних розладів і надання доступу до консультацій психотерапевтів є важливим кроком на шляху до створення безпечного середовища для відкритих розмов про проблеми психічного здоров'я

1	2
<i>Програми сприяння різноманітності та інклюзії</i>	Програми сприяння різноманітності та інклюзії є ще одним важливим напрямком управління персоналом. Створення корпоративної культури, яка поважає індивідуальні відмінності та враховує потреби представників різних соціальних груп, сприяє побудові толерантного та співпрацюючого робочого середовища
<i>Сімейно-орієнтовані пільги</i>	Сімейно-орієнтовані пільги стають все більш важливим аспектом управління персоналом. Розуміння важливості ролі сім'ї в житті працівників призводить до впровадження політик, які сприяють балансу між роботою та сімейними обов'язками
<i>Програми гейміфікації та винагород</i>	Програми гейміфікації та винагород є інноваційним підходом до стимулювання здорового способу життя та активності працівників. Використання елементів гри та систем винагород допомагає залучити й утримати інтерес працівників до програм оздоровлення, стимулює здорові звички, які сприяють загальному благополуччю та продуктивності
<i>Інноваційні підходи до дизайну офісу</i>	Інноваційні підходи до дизайну офісу також набувають значення в контексті well-being. Створення креативних просторів з різноманітними зонами для співпраці, відпочинку та самовираження сприяє підвищенню комфорту й задоволеності працівників та розвитку творчого потенціалу й залучення
<i>Цифрове благополуччя</i>	Цифрове благополуччя, як нове поняття, виникає від усвідомлення потреби в розв'язанні цих проблем і забезпеченні збалансованого підходу до використання цифрових технологій. Воно охоплює широкий спектр політик, практик та інструментів, спрямованих на забезпечення здорового та ефективного використання цифрових ресурсів, а також підтримання балансу між роботою та особистим життям
<i>Програми профілактики та усунення впливу шкідливих звичок</i>	Сучасне робоче середовище вимагає від компаній не лише забезпечення ефективної роботи свого персоналу, але й звернення уваги на їхнє здоров'я. З цією метою деякі компанії створюють та впроваджують програми профілактики й усунення впливу шкідливих звичок серед своїх працівників
<i>Тренди сфокусованості та продуктивності</i>	Одним із трендів, пов'язаних із фокусуванням та продуктивністю на робочому місці, є впровадження політик та інструментів, спрямованих на зменшення розсіювання уваги персоналу. Наприклад, введення періодів «цифрової тиші», коли працівники обмежують перевірку електронної пошти та виключають інші відволікаючі фактори під час робочого часу
<i>Корпоративний коучинг та ментори well-being</i>	Ще одним підходом до поліпшення благополуччя та здоров'я працівників є корпоративний коучинг та менторство. Компанії можуть наймати фахівців, які надають персональні консультації працівникам щодо балансу між роботою та особистим життям, управління стресом, здоровим харчуванням та іншими аспектами життя
<i>Програми, спрямовані на специфічні вікові групи</i>	Застосування програм, спрямованих на конкретні вікові групи працівників, також стає все популярнішим явищем. Ініціативи, спрямовані на поліпшення благополуччя молодих працівників, батьків або працівників передпенсійного віку, розробляються з урахуванням їхніх особливих потреб та викликів
<i>Поєднання технологій та оздоровчих програм</i>	Поєднання технологій та оздоровчих програм також відіграє важливу роль у поліпшенні здоров'я та благополуччя персоналу. Компанії використовують пристрої, додатки для відстеження фізичної активності, медитативні додатки та інші технологічні рішення для підтримання здорового способу життя серед своїх працівників.
<i>Екологічні ініціативи</i>	Підвищення соціальної свідомості та екологічної освіченості спричинило зростання екологічних та соціально-відповідальних ініціатив у бізнес-середовищі. Компанії залучають персонал до проєктів з охорони довкілля, спрямованих на створення почуття мети та активної участі у соціальних процесах
<i>Програми посилення згуртованості колективу</i>	Програми посилення згуртованості колективу стають важливим елементом корпоративної культури. Компанії організують заходи, спрямовані на зміцнення командного духу, поліпшення взаємовідносин між колегами та формування корпоративної культури, що базується на довірі та підтримці.
<i>Концепція «well-being як ціннісної пропозиції роботодавця»</i>	У сучасному корпоративному середовищі все більше компаній розуміють важливість забезпечення благополуччя працівників як стратегічної переваги на ринку праці. Концепція «благополуччя як ціннісної пропозиції роботодавця» набуває все більшого значення, оскільки працівники шукають не лише конкурентні умови зайнятості, але й середовище, де їхні потреби та добробут отримують належну увагу

Сучасні компанії демонструють холистичний підхід до створення здорового, комфортного та сприятливого робочого середовища, визнаючи важливість всебічного розвитку та добробуту працівників як ключових ресурсів, який охоплює забезпечення фізичного благополуччя через ергономічні робочі простори, емоційного та соціального благополуччя шляхом формування позитивного соціального клімату, work-life integration для підтримання балансу між роботою та особистим життям, а також розвиток культури відкритості та рівності через створення інклюзивного середовища. Такі багатогранні ініціативи спрямовані на підвищення задоволеності, мотивації та продуктивності працівників, що, в свою чергу, сприяє досягненню високих результатів організації в довготерміновій перспективі. В цілому сучасні компанії розуміють, що створення здорового, комфортного та сприятливого робочого середовища не тільки покращує самопочуття й задоволеність працівників, але й має прямий вплив на їхню продуктивність, творчість та залученість до роботи. Такі компанії виявляються привабливішими для талановитих кандидатів та здатними зберігати своїх найкращих працівників на довготерміновій основі.

Концепція well-being охоплює різноманітні аспекти фізичного, психологічного, соціального та професійного благополуччя індивідів. Ефективна стратегія well-being має на меті створити сприятливе середовище, в якому працівники можуть повністю розкрити свій потенціал, підтримувати баланс між роботою та особистим життям, а також відчувати себе цінними членами організації. У цьому контексті універсальна well-being стратегія для компаній повинна інтегрувати широкий спектр ініціатив, політик та практик, спрямованих на різні виміри добробуту працівників. Така всеосяжна стратегія має враховувати новітні тенденції та виклики, пов'язані з well-being на робочому місці, такі, як цифрове благополуччя, зміни в організації праці внаслідок пандемії Covid-19, питання різноманітності та інклюзії, а також екологічні та соціальні аспекти корпоративної відповідальності.

Спираючись на проведені дослідження, представляємо комплексну універсальну стратегію well-being, розроблену на основі аналізу сучасної наукової літератури, найкращих практик провідних організацій та новітніх трендів well-being, яка пропонує керівникам та фахівцям з управління персоналом практичний та науково-обґрунтований підхід до створення сприятливого робочого середовища, що забезпечує фізичне, психологічне, фінансове та соціальне благополуччя працівників. Виходячи з представлених сучасних трендів well-being у компаніях, універсальна стратегія благополуччя для компанії може включати основні напрямки, що проілюстровані в таблиці 2.

Таблиця 2. Комплексна стратегія благополуччя працівників у сучасних компаніях

<i>Напрямок стратегії</i>	<i>Ініціативи та заходи</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
<i>Гнучкі робочі умови</i>	<ul style="list-style-type: none"> - впровадження політики гнучкого робочого графіка, що дозволяє працівникам самостійно планувати свій час та краще збалансувати роботу й особисте життя; - забезпечення технічної інфраструктури та організаційних процесів для безперебійної віддаленої роботи та роботи з будь-якого місця; - запровадження щедрої політики відпусток, включаючи оплачувані відпустки для догляду за дитиною або хворими родичами, а також заохочення брати регулярні перерви
<i>Ініціативи з фізичного та психічного здоров'я</i>	<ul style="list-style-type: none"> - створення корпоративного тренажерного залу або партнерство з місцевими фітнес-клубами для заохочення фізичної активності; - організація занять з йоги, медитації та інших оздоровчих практик в офісі або онлайн; - забезпечення доступу до консультацій психологів та тренінгів з управління стресом, емоційним інтелектом та запобіганню професійного вигорання; - проведення інформаційних кампаній і тренінгів щодо здорового способу життя та збалансованого харчування

1	2
<i>Фінансове благополуччя</i>	<ul style="list-style-type: none"> - розроблення навчальних програм з фінансової грамотності для працівників; - надання консультацій професійних фінансових експертів з питань заощаджень, інвестицій та фінансового планування; - впровадження пенсійної програми та сприяння плануванню пенсійних заощаджень працівників
<i>Ергономічне робоче середовище</i>	<ul style="list-style-type: none"> - інвестиції в ергономічні меблі, стільці, столи та інше обладнання для робочих місць; - проєктування офісних приміщень з урахуванням принципів ергономіки, природного освітлення та зручності для працівників; - створення зон відпочинку, оздоровчих куточків та місць для соціальної взаємодії в офісі
<i>Програми здорового харчування</i>	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечення працівників здоровими перекусами, фруктами та чистою питною водою в офісі; - партнерство з постачальниками здорової їжі для організації харчування в офісі; - проведення освітніх семінарів та розповсюдження інформаційних матеріалів про принципи збалансованого харчування
<i>Екологічна відповідальність</i>	<ul style="list-style-type: none"> - упровадження програм з енергоощадження, перероблення відходів та скорочення викидів вуглецю в офісі; - озеленення офісних приміщень та створення зон для відпочинку на свіжому повітрі; - залучення працівників до екологічних ініціатив та волонтерських проєктів з охорони довкілля
<i>Соціальна залученість</i>	<ul style="list-style-type: none"> - розроблення корпоративної програми волонтерства та партнерство з некомерційними організаціями; - організація команд тимбілдингових заходів для посилення згуртованості колективу; - створення можливостей для неформального спілкування та розваг в офісі
<i>Розвиток персоналу</i>	<ul style="list-style-type: none"> - впровадження програм розвитку лідерських навичок, комунікативних здібностей та управління конфліктами для керівників; - забезпечення наставництва для нових працівників та можливостей для менторства між досвідченими та молодими фахівцями; - надання послуг професійних коучів для індивідуальної роботи з працівниками над їхнім розвитком та well-being
<i>Різноманітність та інклюзія</i>	<ul style="list-style-type: none"> - розроблення політики різноманітності та інклюзії в компанії; - впровадження програм навчання та підвищення обізнаності щодо різноманітності та недискримінації; - формування різноманітних команд та створення інклюзивного робочого середовища
<i>Сімейно-орієнтовані пільги</i>	<ul style="list-style-type: none"> - надання допомоги з доглядом за дітьми, включаючи оплачувану відпустку по вагітності та пологах; - гнучкі графіки роботи та можливість віддаленої зайнятості для батьків; - організація сімейних заходів та створення дружнього до сім'ї робочого середовища
<i>Цифрове благополуччя</i>	<ul style="list-style-type: none"> - впровадження політик збалансованого використання цифрових пристроїв та відключення від роботи у неробочий час; - періоди «цифрової тиші» протягом робочого дня для зменшення розсіювання уваги; - навчання працівників ефективному використанню цифрових інструментів та усвідомленому ставленню до технологій
<i>Інтеграція well-being у ціннісну пропозицію роботодавця</i>	<ul style="list-style-type: none"> - активне просування ініціатив well-being як частини бренду роботодавця та ціннісної пропозиції для кандидатів; - залучення працівників до процесу розроблення та вдосконалення програм благополуччя в компанії; - регулярне вимірювання та оцінювання ефективності well-being ініціатив для постійного покращення

Безумовно, запропонована універсальна стратегія well-being є комплексною та всебічною, але не є жорсткою та незмінною. Навпаки, її гнучкість та здатність до адаптації під специфічні потреби та цілі конкретної компанії є одними з її ключових переваг. Слід розуміти, що кожна організація є унікальною зі своєю корпоративною культурою, ресурсами, пріоритетами та викликами щодо well-being працівників. Тому запропонована універсальна стратегія слугує лише відправною

точкою та загальною концептуальною основою, яку можна й потрібно коригувати відповідно до конкретної ситуації.

Компанії можуть вибірково впроваджувати ті ініціативи та програми з запропонованої стратегії, які найбільше відповідають їхнім поточним потребам та цілям. Наприклад, для організації з віддаленими командами пріоритетом може стати посилення цифрового добробуту та соціальних зв'язків між працівниками. Тоді як для компанії з високим рівнем стресу на першому місці може бути впровадження програм управління стресом та профілактики вигорання. Крім того, стратегія може бути адаптована з урахуванням специфіки галузі, розміру компанії, демографічних характеристик персоналу, наявних ресурсів та бюджету. Деякі елементи можуть бути розширені або доповнені додатковими ініціативами відповідно до особливих вимог чи проблем організації.

Регулярний моніторинг та оцінювання ефективності впроваджених програм well-being також є важливим аспектом адаптації стратегії. На основі зворотного зв'язку від працівників, аналізу даних та результатів можна вносити необхідні коригування, відмовлятися від неефективних заходів та впроваджувати нові підходи. Хоча запропонована універсальна стратегія well-being є ґрунтовною та науково обґрунтованою, її слід розглядати не як жорсткий шаблон, а як гнучку платформу, яку можна пристосувати до мінливих потреб та цілей конкретної організації. Саме здатність адаптувати стратегію забезпечує її довготерміновий успіх та максимальну користь для благополуччя персоналу.

Висновки. Концепція well-being є багатогранною та динамічною, що еволюціонувала протягом історії та продовжує розвиватися відповідно до мінливих потреб суспільства. Сучасні компанії усвідомлюють важливість забезпечення благополуччя працівників та впроваджують різноманітні ініціативи, спрямовані на поліпшення фізичного, психічного, фінансового та соціального добробуту персоналу. Запропонована універсальна стратегія well-being є обґрунтованою та всеосяжною, охоплюючи ключові аспекти, такі, як гнучкі робочі умови, ініціативи з фізичного та психічного здоров'я, фінансове благополуччя, ергономічне робоче середовище, програми здорового харчування, екологічна відповідальність, соціальна залученість, розвиток персоналу, різноманітність та інклюзія, сімейно-орієнтовані пільги, цифрове благополуччя та інтеграція well-being у ціннісну пропозицію роботодавця. Універсальна стратегія well-being також є гнучкою та адаптивною, що дозволяє компаніям коригувати її відповідно до своїх специфічних потреб, ресурсів та цілей, забезпечуючи максимальну користь для благополуччя працівників. Однак, враховуючи динамічну та постійно змінювану природу цієї сфери, виникає необхідність у подальших дослідженнях та вдосконаленні запропонованої стратегії. Серед можливих напрямків майбутніх досліджень можна виділити: дослідження специфічних галузевих підходів до well-being; вплив технологічних інновацій на well-being; розроблення метрик та систем вимірювання ефективності програм well-being; культурні та регіональні аспекти well-being; вплив пандемії Covid-19, війни та інших глобальних змін на well-being; дослідження економічного впливу програм well-being; розроблення гнучких та адаптивних стратегій well-being. Дані напрямки досліджень можуть сприяти подальшому вдосконаленню та розвитку універсальної стратегії well-being, забезпечуючи її актуальність, ефективність та здатність адаптуватися до мінливих умов робочого середовища й потреб працівників.

Conclusion. The concept of well-being is multifaceted and dynamic, which has evolved throughout history and continues to evolve to the changing needs of society. Modern companies are aware of the importance of ensuring the well-being of employees and implementing various initiatives aimed at improving the physical, mental, financial, and social well-being of employees.

The proposed universal well-being strategy is grounded and comprehensive, covering key aspects such as flexible working arrangements, physical and mental health initiatives, financial well-being, ergonomic work environment, healthy eating programs, environmental responsibility, social engagement, staff development, diversity and inclusion, family-oriented benefits, digital well-being, and the integration of well-being into the employer's value proposition. The universal well-being strategy is also flexible and adaptable, allowing companies to adjust it according to their specific needs, resources, and goals, ensuring maximum benefit for the well-being of employees.

However, given the dynamic and ever-changing nature of this area, there is a need for further research and improvement of the proposed strategy. Among the possible areas of future research are: the research of specific sectoral approaches to well-being; the impact of technological innovations on well-being; the development of metrics and systems for measuring the effectiveness of well-being programs; cultural and regional aspects of well-being; the impact of the Covid-19 pandemic, war, and other global changes on well-being; study of the economic impact of well-being programs; development of flexible and adaptive well-being strategies. These areas of research can contribute to the further improvement and development of the universal well-being strategy, ensuring its relevance, efficiency, and ability to adapt to the changing conditions of the working environment and the needs of employees.

Список використаних джерел

1. CIPD. The Professional Body for HR & People Development. URL: <https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/2023-pdfs/8436-health-and-wellbeing-report-2023.pdf> (accessed 21.04.2024).
2. 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. DOI: <https://doi.org/10.1111/joop.12260>
3. Hudimova A. K. Psychological well-being and social media users' behavioral online patterns in everyday life and during COVID-19 pandemic. *Insight: the psychological dimensions of society*. 2021. No. 5. P. 133–147. DOI: <https://doi.org/10.32999/2663-970X/2021-5-9>
4. McKinsey releases 2024 wellness market report. Identifies areas for disruption | Well Home. Inspiring a well life | Well Home magazine. URL: <https://www.wellhomeglobal.com/news/McKinseys-2024-Future-of-Wellness-survey-shows-the-sector-continues-to-grow/352520> (дата звернення: 21.04.2024).
5. MSD | Home. URL: <https://www.msd.com/wp-content/uploads/sites/9/2023/07/MSD-2022-2023-Global-Annual-Wellbeing-Report.pdf> (дата звернення: 21.04.2024).
6. Oman S. Knowing Well-being: A History of Data. SpringerLink. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-72937-0_2 (accessed 21.04.2024).
7. Ryk H. Peculiarities of the correlation between professional well-being and organizational commitment of information technology specialists. *Humanitarian*. 2021. Vol. 44. No. 1. P. 132–139. DOI: <https://doi.org/10.31470/2308-5126-2020-44-1-132-139>
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: 21.04.2024).
9. Van Dierendonck D., Lam H. 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>
10. Well-being in the Workplace. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/well-being-in-the-workplace> (дата звернення: 21.04.2024).
11. K. Ruggeri et al. 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. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12955-020-01423-y>

12. 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. HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/yaki-trendy-che kayut-rekruteriv-ta-hr-u-2024/> (accessed 21 April 2024). [In Ukrainian].
13. 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>
14. 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>
15. Лопушняк Г. С., Поплавська О. М. Проектування регламентів організації трудової діяльності на засадах well-being. Actual Problems of Economics. 2022. Т. 1. №. 256–257. С. 86–95. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2022-1-256-257-86-95>
16. Міжнародне дослідження 2023 Deloitte Human Capital Trends. «Делойт» в Україні. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2023/human-capital-trends.html> (дата звернення: 21.04.2024).
17. Перше в Україні дослідження організаційного добробуту – як компанії піклуються про своїх працівників. «Делойт» в Україні. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2021/well-being-survey.html> (дата звернення: 21.04.2024).

References

1. CIPD | The Professional Body for HR & People Development. URL: <https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/2023-pdfs/8436-health-and-wellbeing-report-2023.pdf> (accessed 21 April 2024). [In English].
2. 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*, vol. 92, no. 4, pp. 1027–1035. DOI: <https://doi.org/10.1111/joop.12260>
3. Hudimova A. K. (2021) Psychological well-being and social media users' behavioral online patterns in everyday life and during Covid-19 pandemic. *Insight: the psychological dimensions of society*, no. 5, pp. 133–147. DOI: <https://doi.org/10.32999/2663-970X/2021-5-9>
4. McKinsey releases 2024 wellness market report. Identifies areas for disruption | Well Home. Inspiring a well life | Well Home magazine. URL: <https://www.wellhomeglobal.com/news/McKinseys-2024-Future-of-Wellness-survey-shows-the-sector-continues-to-grow/352520> (accessed 21 April 2024). [In English].
5. MSD | Home. URL: <https://www.msd.com/wp-content/uploads/sites/9/2023/07/MSD-2022-2023-Global-Annual-Wellbeing-Report.pdf> (accessed 21 April 2024). [In English].
6. Oman S. Knowing Well-being: A History of Data. SpringerLink. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-72937-0_2 (accessed 21 April 2024). [In English].
7. Ryk H. (2021) Peculiarities of the correlation between professional well-being and organizational commitment of information technology specialists. *Humanitarium*, vol. 44, no. 1, pp. 132–139. DOI: <https://doi.org/10.31470/2308-5126-2020-44-1-132-139>
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 April 2024). [In English].
9. Van Dierendonck D., Lam H. 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>
10. Well-being in the Workplace. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/well-being-in-the-workplace> (accessed 21 April 2024). [In English]
11. K. Ruggeri et al. (2020) Well-being is more than happiness and life satisfaction: a multidimensional analysis of 21 countries. *Health and Quality of Life Outcomes*, vol. 18, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12955-020-01423-y>
12. 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. HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/yaki-trendy-che kayut-rekruteriv-ta-hr-u-2024/> (accessed 21 April 2024). [In Ukrainian].
13. 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, pp. 419–424. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-419-424>
14. 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, pp. 162–170. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-162-170>

15. Lopushniak H. S., Poplavska O. M. (2022) Projektuvannja rehlementiv orghanizaciji trudovoji dijalnosti 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. 256–257, pp. 86–95. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2022-1-256-257-86-95>
16. International research 2023 Deloitte Human Capital Trends. Deloitte Ukraine. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2023/human-capital-trends.html> (accessed 21 April 2024). [In Ukrainian].
17. Pershe v Ukrajinі doslidzhennja orghanizacijnogho dobrobutu – jak kompaniji piklujutjsja pro svojikh pracivnykiv. [The first study of organizational well-being in Ukraine – how companies take care of their employees.] Deloitte Ukraine. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2021/well-being-survey.html> (accessed 21 April 2024). [In Ukrainian].