

business processes of personnel management: opportunities of HRM systems]. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk*, 1(74), 90–102.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090

Vonberh T. V. & Holovko A. A. (2020). Rekrutynh personalu v epokhu didzhytalizatsii [Personnel recruiting in the era of digitalization]. *Biznes Inform*, 6, 313–318. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-313-318>

Wang B., Liu Y., Qian J. & Parker S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 1(70), 16–59.

<https://doi.org/10.1111/apps.12290>

Стаття надійшла до редакції / Received: 08.04.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 21.04.2026
Оприлюднено / Published: 19.06.2026

УДК 005.95/.96:005.332.1

JEL: I31; M12; M54; O15

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-4-550-559>

WELL-BEING-СТРАТЕГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

©2026 ВОНБЕРГ Т. В., ДМИТРУК С. М., КОЖАРА В. М.

УДК 005.95/.96:005.332.1

JEL: I31; M12; M54; O15

Вонберг Т. В., Дмитрук С. М., Кожара В. М. Well-being-стратегія як інструмент забезпечення сталого розвитку та ефективності управління персоналом у сучасних умовах

Дослідження спрямовано на закриття наявної прогалини між теоретичним визнанням важливості благополуччя та практичною відсутністю системних стратегій у більшості компаній, де well-being-заходи часто мають хаотичний або точковий характер. Метою роботи є обґрунтування сутності well-being-стратегії як інструменту забезпечення сталого розвитку організації, класифікація її ключових елементів і визначення методів оцінювання її ефективності в умовах цифровізації та кризових явищ. Методологічну основу дослідження становлять системний підхід до структурування компонентів благополуччя, порівняльний аналіз сучасних моделей (PERMA, Gallup) і методів діагностики психологічного стану персоналу, а також управлінський цикл Демінга (PDCA) як база для впровадження стратегії. У результаті дослідження сформовано авторське визначення well-being-стратегії як довгострокового комплексу управлінських рішень, політик і практик, спрямованих на розвиток фізичного, емоційного, психологічного, соціального та фінансового благополуччя працівників. Основними науковими здобутками є доведення прямого зв'язку між рівнем суб'єктивного щастя колективу та фінансовою прибутковістю компанії, а також виокремлення психологічної стійкості як самостійного компонента стратегії, що є критично важливим для українських реалій у період безпекової та економічної нестабільності. Наукова новизна роботи полягає в удосконаленні методичного інструментарію оцінювання ефективності well-being-ініціатив через поєднання традиційних фінансових показників (ROI) із показниками цінності інвестицій (VOI), що включають «м'які вигоди»: лояльність бренду роботодавця, інноваційність і моральний дух команди. Доведено, що системний підхід дозволяє трансформувати соціальні програми з витратної статті бюджету у фактор зростання ринкової вартості фірми. Особливу увагу приділено ролі сучасних технологій, зокрема штучного інтелекту та мобільних додатків, які забезпечують цілодобову підтримку, прогнозування ризиків вигорання та персоналізацію оздоровчих програм. Висновки дослідження підкреслюють, що перехід від фрагментарних бонусів до цілісної культури благополуччя є маркером організаційної зрілості та запорукою конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Практична цінність результатів полягає у можливості їх безпосереднього впровадження HR-департаментами для розробки персоналізованих well-being-програм, що базуються на комбінованому використанні кількісних метрик (плинність кадрів, eNPS) та якісних методів (фокус-групи, інтерв'ю). Запропонований алгоритм дій дозволяє організаціям не лише мінімізувати втрати від абсентеїзму та стресу, а й створити сприятливе середовище для повної реалізації потенціалу кожного співробітника, що безпосередньо впливає на динаміку доходів та стабільність бізнесу в умовах турбулентності.

Ключові слова: well-being-стратегія; благополуччя працівників; управління персоналом; ментальне здоров'я; психологічна стійкість; залученість персоналу; людський капітал.

Табл.: 2. **Бібл.:** 22.

Вонберг Тетяна Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: t.vonberg@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5370-5467>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/K-7594-2018>

Дмитрук Сергій Миколайович – кандидат економічних наук, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: dmytruk.serhii@kneu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0958-5848>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/K-7695-2018>

Vonberg T. V., Dmytruk S. M., Kozhara V. M. The Well-Being Strategy as a Tool for Ensuring Sustainable Development and Efficient Human Resource Management in the Modern Environment

This study aims to bridge the existing gap between the theoretical recognition of the importance of well-being and the practical absence of systemic strategies in most companies, where well-being initiatives are often chaotic or ad hoc in nature. The aim of the study is to substantiate the essence of the well-being strategy as a tool for ensuring the sustainable development of an organisation, to classify its key elements, and to identify methods for assessing its efficiency in the context of digitalisation and crises. The methodological framework of the study comprises a systemic approach to structuring the components of well-being, a comparative analysis of contemporary models (PERMA, Gallup) and methods for assessing staff psychological well-being, as well as the Deming management cycle (PDCA) as a basis for implementing the strategy. As a result of the study, the authors have formulated a definition of a well-being strategy as a long-term set of management decisions, policies and practices aimed at developing the physical, emotional, psychological, social and financial well-being of employees. The main scientific achievements include demonstrating a direct link between the level of subjective happiness within the workforce and the company's financial profitability, as well as identifying psychological resilience as an independent component of the strategy, which is critically important for the Ukrainian context during a period of security and economic instability. The scientific novelty of this work lies in the refinement of the methodological framework for assessing the efficiency of well-being initiatives by combining traditional financial indicators (ROI) with value-of-investment (VOI) metrics, which incorporate 'soft benefits': employer brand loyalty, innovation, and team morale. It has been demonstrated that a systemic approach enables the transformation of social programmes from a budgetary expense into a factor driving the growth of a firm's market value. Particular attention is paid to the role of modern technologies, notably artificial intelligence and mobile applications, which provide round-the-clock support, predict the risk of burnout and enable the personalisation of wellness programmes. The study's findings highlight that the shift from piecemeal benefits to a holistic culture of well-being is a marker of organisational maturity and a key to long-term competitiveness. The practical value of the results lies in their direct applicability by HR departments for the development of personalised well-being programmes based on the combined use of quantitative metrics (staff turnover, eNPS) and qualitative methods (focus groups, interviews). The proposed action algorithm enables organisations not only to minimise losses from absenteeism and stress, but also to create a supportive environment for the full realisation of each employee's potential, which directly influences revenue dynamics and business stability in turbulent conditions.

Keywords: well-being strategy; employee well-being; human resource management; mental health; psychological resilience; staff engagement; human capital.
Tabl.: 2. **Bibl.:** 22.

Vonberg Tetiana V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteyskiy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: t.vonberg@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5370-5467>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/K-7594-2018>

Dmytruk Serhii M. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteyskiy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: dmytruk.serhii@kneu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0958-5848>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/K-7695-2018>

Kozhara Veronika M. – Applicant of the Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteyskiy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: veronikakozara2207@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-7690-4577>

У світі соціоекономічних трансформацій і зростання конкурентного тиску ефективне управління людським потенціалом набуває вирішального значення для забезпечення стабільного розвитку організацій. Традиційні підходи до побудови дієвої системи мотивування та стимулювання персоналу, які лежать в основі такого управління, поступово втрачають свою актуальність, поступаючись місцем інтегрованим моделям, у центрі яких перебуває працівник як ключовий актив.

Реалізація well-being-стратегії в системі управління персоналом дає змогу компаніям не лише мінімізувати рівень стресу серед працівників, але й істотно підвищити їхню мотивацію, продуктив-

ність і рівень організаційної відданості. Впровадження таких підходів також сприяє розвитку сприятливого організаційного середовища, скороченню плинності кадрів та зміцненню позитивного іміджу роботодавця на ринку праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання добробуту персоналу у компаніях різних сфер діяльності привертає значну увагу як вітчизняних, так і зарубіжних науковців та практиків. Фундаментальні аспекти сутності та складових добробуту, а також ключові завдання менеджменту в цьому напрямі досліджують А. Василик, Г. Смалійчук та Ю. Лужко [1], наголошуючи на важливості комплексного підходу до well-being. Місце та роль

програм благополуччя безпосередньо в загальній корпоративній стратегії управління підприємством ґрунтовно висвітлено у працях О. Вартаної та І. Малярєнко [2].

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

Зв'язок між рівнем благополуччя на робочому місці та ринковою ефективністю фірми стає предметом дискусій у роботах Ж.-Е. Де Неве, М. Каатс і Г. Ворд [5], які доводять позитивний вплив щастя працівників на фінансові результати. Питання взаємозв'язку поведінки лідерів та їхнього власного самопочуття як фактора впливу на команду досліджує колектив авторів під керівництвом А. Калюзи [6].

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

Викладення основного матеріалу дослідження. Сьогодні забезпечення благополуччя працівників перестає бути просто соціальною ініціативою чи додатковим бонусом, а перетворюється на критичний фактор ефективності, інноваційності та стійкості бізнесу. Багато компаній впроваджують well-being-стратегію, що стало своєрідним поштовхом до еволюції в дослідженні благополуччя.

Загальновідомо, що на початку ХХ ст. увага підприємств була зосереджена переважно на охороні праці та забезпеченні базової безпеки. Це було вимушене законодавством реагування на високий рівень травматизму. Вже на початку цього століття підхід до добробуту почав трансформуватися, проте саме пандемія COVID-19 стала каталізатором остаточного переходу до людиноцентричності. Так, у дослідженні М. Міхалаче та О. Міхалаче було доведено, що організаційна підтримка працівників у період пандемії прямо пов'язана зі зростанням їхнього благополуччя та організаційної прихильності [7].

У рамках дослідження під well-being автори дослідження розуміють системний організаційний підхід, що охоплює фізичне, емоційне, психологічне, соціальне та фінансове благополуччя людини. Це не лише відсутність проблем зі здоров'ям, а й активний процес досягнення гармонії між особис-

тим життям і професійною реалізацією, який підтримується культурою компанії для забезпечення сталого розвитку як працівника, так і організації.

Водночас у сучасних наукових дослідженнях акцентується, що досягнення зазначеного рівня благополуччя працівників потребує не лише декларативного визнання його важливості, а й системного управління на рівні організації. У цьому контексті формується поняття well-being-стратегії як інструменту реалізації відповідного підходу. На основі узагальнення сучасних наукових підходів щодо означеного терміна можна сформулювати таке визначення well-being-стратегії – це системно організований, довгостроковий комплекс управлінських рішень, політик і практик, спрямованих на забезпечення та розвиток багатовимірного благополуччя працівників (фізичного, емоційного, психологічного, соціального та фінансового) з метою підвищення їх ефективності, залученості та забезпечення сталого розвитку компанії.

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

Проте ця модель зазнала трансформації. Останні дослідження компанії Gallup [8] пропонують поділ на такі елементи благополуччя працівників:

- ✦ кар'єрний добробут;
- ✦ соціальне благополуччя;
- ✦ фінансове благополуччя;
- ✦ фізичне благополуччя.

Дослідження Gallup не виокремлюють психологічне благополуччя, як окремий елемент, наголошуючи на його проявленні та взаємозв'язку з усіма іншими. Проаналізувавши статтю Г. Мішра та М. Венкатесана [9], яка розглядає психологічне благополуччя працівників як самостійний компонент well-being, варто сказати, що психологічне благополуччя все ж варто виокремлювати. Ця потреба пов'язана з впливом стресу, вигорання та вимогами щодо підтримки психологічної стійкості працівників під час трансформації робочого середовища і після пандемії, а також можливістю застосовувати дії для поліпшення саме психічного здоров'я.

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

У дослідженні well-being та визначенні його компонентів відіграла роль модель PERMA [10], яка охоплює:

- ✦ позитивну емоцію;
- ✦ залученість;
- ✦ позитивні відносини;
- ✦ мету або значення;
- ✦ досягнення.

Ці складові ілюструють багатогранність піклування про працівників. Отже, стратегія має бути інтегрована в робочий процес і не бути хаотичною.

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

Згідно зі звітом Deloitte [11] тільки 39% опитаних ними організацій мають чітку стратегію well-being. Це наштовхує на думку, що запроваджені програми є точковими та закривають лише поточні проблеми працівників та не націлені на довгостроковий ефект. Такий підхід залишає прогалини в закритті всіх компонентів благополуччя.

У цьому ж звіті були зазначені заходи, які роботодавці найчастіше впроваджують у своїх компаніях. Вони висвітлені в *табл. 1*.

Аналіз еволюції та сутності концепції well-being свідчить про її трансформацію з базових заходів охорони праці у критичний стратегічний актив, де благополуччя розглядається як багатовимірна система, що охоплює фізичне, ментальне, соціальне та фінансове здоров'я працівника. Хоча теоретичні моделі доводять прямий вплив комплексного піклування про персонал на продуктивність та інноваційність бізнесу, на практиці більшість організацій обмежуються точковими ініціативами без запровадження цілісних стратегій. Отже, запорукою стійкості та конкурентоспроможності сучасного підприємства є перехід від хаотичних бонусів до системної культури well-being, яка гармонізує особистий розвиток людини з цілями компанії, адже впровадження well-being приносить користь як роботодавцю, так і працівнику. Вплив на всі аспекти благополуччя працівників тягне за собою позитивні наслідки для роботодавця.

Дослідження надають переконливі докази того, що інвестиції у людський капітал через призму well-being мають прямий вплив на фінансові показники компанії. Колектив авторів під керівництвом Д. Двідієнаваті [12], використовуючи масиви даних платформи Indeed, довели існування

сильного позитивного зв'язку між суб'єктивним благополуччям працівників, що включає задоволеність роботою, відчуття мети, рівень щастя та відсутність стресу, присутністю фірми.

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

У дослідженні GRiD [13] вказано, що серед тих роботодавців, що вимірюють вплив well-being, 47% стверджує, що продуктивність працівників підвищується, коли вони відчувають підтримку благополуччя від компанії. Це пов'язано не лише з покращенням фізичного та психічного стану персоналу, але й з їхнім ставленням до роботи, здатністю ефективно концентруватися, швидше приймати рішення та демонструвати вищу якість виконання завдань. У результаті поліпшення продуктивності безпосередньо трансформується у зростання доходів компанії, оскільки організація отримує більше цінності від кожної робочої години та зменшує втрати, пов'язані з неефективністю, перевтомою чи стресом працівників.

Водночас профілактика захворювань та підтримка психічного здоров'я призводять до зменшення кількості пропусків роботи (абсентеїзму) та зниження загальних витрат компанії. У тому ж дослідженні від GRiD [13] зазначено, що 41% опитаних роботодавців погоджуються, що комплексна підтримка здоров'я та благополуччя допомагає їм впоратися з абсентеїзмом.

Загальновідомо, що профілактика захворювань зменшує ризик хронічних хвороб і можливих психічних розладів. За даними звіту McKinsey [14], у США серцево-судинні захворювання призводять до втрати продуктивності на 156 млрд дол. США щорічно. Американські працівники з хронічним безсонням обходяться роботодавцям приблизно на 2280 доларів США на рік дорожче, ніж ті, хто не має проблем зі сном, через прогули, абсентеїзм, зниження продуктивності та вищий рівень нещасних випадків і травм. Таким чином, компанії, що інвестують у зміцнення здоров'я персоналу, отримують значну економію на медичних витратах і одночасно підвищують якість робочого середовища.

Зростання рівня задоволеності формує позитивний емоційний зв'язок із роботодавцем, підвищує лояльність і знижує ризики плінності кадрів. Залучені працівники, які відчувають справжню турботу, демонструють більшу ініціативність, підтримують корпоративну культуру та готові довше

Таблиця 1

Програми, які найчастіше впроваджують роботодавці через призму стратегії well-being

Компонент благополуччя	Заходи
Фінансове благополуччя	Забезпечення справедливої та прозорої системи винагороди
	Регулярне інформування працівників про політику оплати праці
	Програми знижок та бонусів для працівників
	Можливості кредитування та фінансової підтримки
	Навчальні програми з фінансової грамотності
	Заохочення формування здорових фінансових звичок
Фізичне благополуччя	Медичне страхування та профілактичні огляди
	Консультації щодо здорового харчування та способу життя
	Безкоштовні щеплення
	Страхування від гострих захворювань та нещасних випадків
	Доступ до додаткових терапевтичних процедур
	Перевірка зору та стоматологічні послуги
	Власний або субсидований спортзал, облаштування робочого простору вдома
Психологічне благополуччя	Гнучкий графік та можливість віддаленої роботи
	Підвищення обізнаності про ментальне здоров'я
	Тренінги з розвитку психологічної стійкості
	Консультації психологів (внутрішніх або зовнішніх)
Соціальне благополуччя	Регулярні командні зустрічі та спільні заходи
	Тімбілдинги та корпоративні активності
	Участь у соціальних та волонтерських проєктах
	Надання додаткових корпоративних пільг
	Гуртки за інтересами та хобі
	Оплачувані вихідні для волонтерської діяльності

Джерело: складено на основі [11].

залишатися в компанії, що значно зменшує витрати на рекрутинг, адаптацію та навчання нових працівників. Понад 80% працівників, чиї роботодавці займаються їхнім оздоровленням, кажуть, що їм подобається працювати [15].

Покращення психічного здоров'я – один з провідних напрямків well-being, що має вплив на компанію, оскільки постійний стрес і психологічна нестабільність негативно впливають на продуктивність працівників. Серед основних причини стресу працівників українських підприємств можна виділити економічну, соціальну нестабільність і безпекову невизначеність. Ці проблеми є доволі гострими на період сьогодення, та їх вирішення зачіпає також формування well-being-стратегії. Кожна причина взаємопов'язана з іншою, і за наявності цілісної стратегії well-being кожна з них позитивно впливає на дохід компанії.

Також напрям well-being-стратегії впливає на всі процеси менеджменту персоналу. У процесах рекрутингу й адаптації ключовим фактором стає

прозорість щодо психологічного клімату та реального навантаження. Кандидати, які отримують реалістичну інформацію про роботу ще на етапі відбору, мають значно вищий рівень психологічної стійкості та меншу схильність до раннього звільнення. Надання цієї інформації значно економить часові та фінансові ресурси компанії. Якщо заходи благополуччя є відчутними, спрямованими на покращення стану працівників, то це є позитивним фактором, що дуже підвищує шанс кандидата обрати саме нашу компанію.

Щодо системи винагород, фокус зміщується на персоналізацію та гнучкість, що дає змогу задовольнити індивідуальні потреби працівників у різні життєві періоди. Сприйняття справедливості винагороди та наявності фінансової «подушки безпеки» є критичними для зниження загального рівня тривожності персоналу. Інтеграція well-being-метрик у стратегічні цілі компанії більше не є вибором, а стає маркером ор-

ганізаційної зрілості та життєздатності бізнесу в довгостроковій перспективі.

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

Методично грамотне впровадження well-being-стратегії базується на управлінському циклі Демінга. Процес можна розділити на чотири ключові етапи:

- ✦ діагностика та планування: аналіз потреб, аудит наявних пільг, встановлення KPI;
- ✦ вибір конкретних інструментів залежно від потреб компанії;
- ✦ інформування працівників, промоція програм, залучення амбасадорів здоров'я;
- ✦ аналіз зворотного зв'язку та метрик, внесення змін у стратегію. Без системного підходу well-being ризикує перетворитися на набір хаотичних ініціатив, які не дають довгострокового результату [16, с. 92].

Методи дослідження благополуччя працівників в компанії описані в *табл. 2*.

Для детального оцінювання потрібно комбінувати різні методи, оскільки так можна побачити цілісну картину з причинами та впливом на роботу компанії. І хоча глобальні опитувальники, що визначають загальний рівень благополуччя, важливі, відстежувати поточний стан працівників не менш важливо для оперативного реагування на проблеми.

Таблиця 2

Аналіз методів дослідження well-being

Назва методу	Опис	Ключові показники (Індикатори)	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
Опитування PERMA-Profiler	Комплексна діагностика на основі моделі М. Селігмана. Оцінює 5 стовпів благополуччя: позитивні емоції, залученість, стосунки, сенс, досягнення	Рівень щастя, залученість у роботу, якість відносин з колегами, відчуття сенсу діяльності	Науково-валідований підхід, дає цілісну картину психологічного стану, дозволяє порівнювати результати в динаміці	Є загальним, результати залежать від щирості відповідей
Опитувальник Gallup Q12	Методика з 12 питань, що вимірює залученість персоналу, яка має сильну кореляцію з рівнем благополуччя та продуктивністю	Наявність ресурсів для роботи, визнання успіхів, наявність «друга на роботі», можливості для розвитку	Стислість і простота у використанні, прямий зв'язок з бізнес-результатами	Фокусується більше на робочому середовищі, ніж на особистому ментальному здоров'ї чи фізичному стані
Шкала JAWS (Job-Related Affective Well-being Scale)	Оцінювання емоційних реакцій, пов'язаних виключно з роботою. Вимірює частоту та інтенсивність позитивних і негативних емоцій	Рівень стресу, ентузіазм, втома, задоволення, тривожність, спокій на робочому місці	Чітко розділяє емоції за інтенсивністю (висока/низька енергія) та валентністю (позитивні/негативні)	Оцінює лише емоційний аспект, ігноруючи фізичний стан чи соціальні зв'язки
Індекс якості трудового життя (WRQoL)	Опитувальник, що охоплює широке коло факторів, від умов праці до балансу між роботою та особистим життям	Задоволеність кар'єрою, умови праці, загальний рівень благополуччя, контроль на роботі, стрес на робочому місці	Охоплює як фізичні умови, так і психологічні аспекти	Може бути громіздким для частого використання, потребує адаптації під специфіку галузі

1	2	3	4	5
Інтерв'ю та фокус-групи	Глибинні бесіди з працівниками для виявлення прихованих проблем і розуміння контексту цифр, отриманих в опитуваннях	Вербальні маркери стресу, особисті історії, ставлення до корпоративної культури, пропозиції змін	Дозволяють зрозуміти, чому виникають проблеми, виявляють неочевидні фактори демографії	Важко оцифрувати результати, високі витрати часу, ризик упередженості інтерв'юера
Аналіз HR-метрик	Аналіз існуючих даних компанії без прямого опитування працівників (непрямий метод)	Плинність кадрів, кількість лікарняних, рівень використання медичного страхування, eNPS	Об'єктивність даних, відсутність ефекту «соціальної бажаності» у відповідях, показує реальну поведінку	Показує наслідки, а не причини, не відображає прихований презентеїзм
Пульс-опитування	Короткі, часті (щотижневі/щомісячні) опитування з 3–5 питань для моніторингу поточного стану	Поточний настрій, рівень енергії сьогодні, задоволеність конкретними змінами	Оперативність, дозволяє швидко реагувати на кризи, не займає багато часу у працівників	Ризик «втоми від опитувань» (survey fatigue), поверхневості даних

Джерело: складено на основі [10; 17–19].

При впровадженні використовують цифрові технології, такі як мобільні медичні застосунки. Вони є найпоширенішою технологією у програмах добробуту працівників, пропонуючи безпрецедентну доступність і зручність для реалізації програм оздоровлення. Ці застосунки зазвичай включають кілька функцій, зокрема відстеження активності, моніторинг харчування, інструменти управління стресом, освітній контент і можливості соціальних мереж, які забезпечують підтримку однопітків і конкуренцію [20].

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

III забезпечує:

- ✦ персоналізовані інтервенції;
- ✦ прогнозування ризиків;
- ✦ адаптивне навчання (програма змінюється залежно від поведінки користувача);
- ✦ чат-ботові інтерфейси для 24/7 підтримки [21].

Окрім моніторингу стану працівників, методичний підхід до оцінювання well-being-стратегії обов'язково включає аналіз економічної ефективності. Тут доцільно розрізняти два ключові показники: ROI (*Return on Investment* – повернення інвестицій) та VOI (*Value on Investment* – цінність інвестицій). Якщо ROI фокусується на фінансових показниках («жорстка економія»), таких як зни-

ження витрат на медичне страхування, зменшення кількості днів непрацездатності та витрат на пошук нових працівників через плинність, то VOI оцінює ширший вплив («м'які вигоди»). До VOI відносять підвищення лояльності до бренду роботодавця, покращення морального духу команди, зростання інноваційності та залученості персоналу [22].

ВИСНОВКИ

Ефективна well-being-стратегія формується як комплексний, науково обґрунтований та технологічно підтриманий процес, який враховує стратегічні цілі компанії, принципи ESG, особливості корпоративної культури, галузеві ризики та потреби різних груп працівників. Її розроблення та реалізація повинні базуватися на циклі PDCA, що забезпечує системність і безперервне вдосконалення, а оцінювання потреб – поєднувати кількісні та якісні методи для формування цілісної картини благополуччя. Цифрові технології, включно з мобільними додатками, сенсорами та інструментами III, підсилюють точність, персоналізацію та масштабованість програм.

Узагальнення наукових підходів до оцінювання ефективності well-being-стратегій свідчить, що жоден окремий метод не забезпечує повної та об'єктивної оцінки благополуччя працівників. Кількісні інструменти, такі як стандартизовані опитування та HR-метрики, дозволяють фіксувати тенденції та відстежувати зміни в динаміці, проте не завжди пояснюють причини цих змін. Нато-

мість якісні методи, зокрема інтерв'ю або відкриті запитання в опитуваннях, дають змогу глибше зрозуміти досвід працівників та виявити фактори, що впливають на їхній емоційний стан і мотивацію. Саме тому в сучасній практиці управління персоналом застосовується комбінований підхід, який поєднує різні джерела даних для формування комплексної картини благополуччя персоналу.

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

БІБЛІОГРАФІЯ

- Василик А. В., Смалійчук Г. В., Лужко Ю. О. Well-Being працівників в організації: сутність, складові та завдання менеджменту персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. № 11. С. 419–424. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-419-424>
- Вартанова О. В., Маляренко І. С. Місце і роль wellbeing в корпоративній стратегії управління. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 71. С. 200–206. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure71-35>
- Варіс І., Кравчук О., Зайцева П. Комплексна стратегія well-being для компаній: інноваційні підходи та тренди. *Галицький вісник*. 2024. Т. 89. № 4. С. 99–111. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.04.099
- Juchnowicz M., Kinowska H. Employee Well-Being and Digital Work during the COVID-19 Pandemic. *Information*. 2021. Vol. 12. DOI: <https://doi.org/10.3390/info12080293>
- De Neve J.-E., Kaats M., Ward G. Workplace well-being and firm performance. *Academy of Management Proceedings*. 2024. Vol. 2024. No. 1. DOI: <https://doi.org/10.5465/amproc.2024.19589abstract>
- Kaluza A. J. et al. Leadership behaviour and leader self-reported well-being: a review, integration and meta-analytic examination. *Work & Stress*. 2019. Vol. 34. P. 34–56. DOI: <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1617369>
- Mihalache M., Mihalache O. R. How workplace support for the COVID-19 pandemic and personality traits affect changes in employees' affective commitment to the organization and job-related well-being. *Human Resource Management*. 2021. Vol. 61. No. 3. P. 295–314. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.22082>
- Employee Wellbeing Strategy: A Practical Guide. *Gallup.com*. URL: <https://www.gallup.com/workplace/404105/importance-of-employee-wellbeing.aspx>
- Mishra H., Venkatesan M. Psychological well-being of employees, its precedents and outcomes: a literature review and proposed framework. *Management and Labour Studies*. 2022. Vol. 48. DOI: <https://doi.org/10.1177/0258042X221117960>
- Donaldson S. I., van Zyl L. E., Donaldson S. I. PERMA+4: a framework for work-related wellbeing, performance and positive organizational psychology 2.0. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 12. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.817244>
- Дослідження добробуту співробітників: визначення шляху до успіху. *Deloitte*. URL: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/ua/uk/docs/about/2024/Survey-on-well-being-at-work.pdf>
- Dwidienawati D. et al. Internal and external factors influencing Gen Z wellbeing. *BMC Public Health*. 2025. Vol. 25. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12889-025-22124-5>
- Workplace wellbeing = increased productivity, says new study. *Empower Up*. URL: <https://empower-up.com/2025/07/workplace-wellbeing-increased-productivity-says-new-study/>
- Bishen S., Pérez L. Thriving workplaces: how employers can improve productivity and change lives. *World Economic Forum*. URL: https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/mckinsey%20health%20institute/our%20insights/thriving%20workplaces%20how%20employers%20can%20improve%20productivity%20and%20change%20lives/thriving-workplaces-how-employers-can-improve-productivity-and-change-lives_final.pdf
- 22 telling employee wellness statistics [2026]: how many companies have wellness programs. *Zippia*. URL: <https://www.zippia.com/advice/employee-wellness-statistics/>
- Чернушкіна О. О., Зелена М. І., Баксалова О. М., Петричак В. В. Сучасні підходи до формування HR-стратегії компанії. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 68. С. 85–101. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.68.2023.284580>
- Як виміряти та підвищити залученість персоналу: Gallup Q12 [+Список питань]. *HURMA*. URL: <https://hurma.work/blog/zaluchenist-personalu-gallup-q12-spisok-pitan/>

18. Van Katwyk P. T. et al. Using the job-related affective well-being scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2000. Vol. 5. No. 2. P. 219–230. DOI: <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.219>
 19. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Данилевич Н. С., Цьопа А. Р. Якість трудового життя: аналіз, оцінювання, перспективи. *Бізнес Інформ*. 2022. № 2. С. 126–131. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-2-126-131>
 20. Technology-Enhanced Employee Well-Being Programs in the Digital Age. *iResearchNet*. URL: <https://psychology.iresearchnet.com/articles/technology-enhanced-employee-well-being-programs-in-the-digital-age/>
 21. Budhwar P. et al. Artificial intelligence – challenges and opportunities for international HRM: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*. 2022. Vol. 33. No. 6. P. 1065–1097. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2035161>
 22. Workplace Wellness: Assessing Organizational Return on Investment. *University of New Hampshire Scholars Repository*. URL: https://scholars.unh.edu/ms_leadership/131
- REFERENCES**
- Bishen S. & Pérez L. Thriving workplaces: how employers can improve productivity and change lives. *World Economic Forum*. https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/mckinsey%20health%20institute/our%20insights/thriving%20workplaces%20how%20employers%20can%20improve%20productivity%20and%20change%20lives/thriving-workplaces-how-employers-can-improve-productivity-and-change-lives_final.pdf
- Budhwar P. et al. (2022). Artificial intelligence – challenges and opportunities for international HRM: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 6(33), 1065–1097. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2035161>
- Chernushkina O. O., Zelena M. I., Baksalova O. M. & Petrychak V. V. (2023). Suchasni pidkhody do formuvannya HR-stratehii kompanii [Modern approaches to the formation of the company's HR-strategy]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: ekonomichni nauky*, 68, 85–101. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.68.2023.284580>
- De Neve J.-E., Kaats M. & Ward G. (2024). Workplace well-being and firm performance. *Academy of Management Proceedings*, 1(2024). <https://doi.org/10.5465/amproc.2024.19589abstract>
- Deloitte. *Doslidzhennia dobrobutu spivrobitnykiv: vyznachennia shliakhu do uspiykh* [Survey on well-being at work: defining the path to success]. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/ua/uk/docs/about/2024/Survey-on-well-being-at-work.pdf>
- Donaldson S. I., van Zyl L. E. & Donaldson S. I. (2022). PERMA+4: a framework for work-related wellbeing, performance and positive organizational psychology 2.0. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.817244>
- Dwidienawati D. et al. (2025). Internal and external factors influencing Gen Z wellbeing. *BMC Public Health*, 25. <https://doi.org/10.1186/s12889-025-22124-5>
- Empower Up. *Workplace wellbeing = increased productivity, says new study*. <https://empower-up.com/2025/07/workplace-wellbeing-increased-productivity-says-new-study/>
- Gallup.com. *Employee Wellbeing Strategy: A Practical Guide*. <https://www.gallup.com/workplace/404105/importance-of-employee-wellbeing.aspx>
- HURMA. *Yak vymiryaty ta pidvyshchyty zaluchenist personalu: Gallup Q12 [+Spysok pytan]* [How to measure and increase employee engagement: Gallup Q12 [+List of questions]]. <https://hurma.work/blog/zaluchenist-personalu-gallup-q12-spisok-pitan/>
- iResearchNet. *Technology-Enhanced Employee Well-Being Programs in the Digital Age*. <https://psychology.iresearchnet.com/articles/technology-enhanced-employee-well-being-programs-in-the-digital-age/>
- Juchnowicz M. & Kinowska H. (2021). Employee Well-Being and Digital Work during the COVID-19 Pandemic. *Information*, 12. <https://doi.org/10.3390/info12080293>
- Kaluza A. J. et al. (2019). Leadership behaviour and leader self-reported well-being: a review, integration and meta-analytic examination. *Work & Stress*, 34, 34–56. <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1617369>
- Mihalache M. & Mihalache O. R. (2021). How workplace support for the COVID-19 pandemic and personality traits affect changes in employees' affective commitment to the organization and job-related well-being. *Human Resource Management*, 3(61), 295–314. <https://doi.org/10.1002/hrm.22082>
- Mishra H. & Venkatesan M. (2022). Psychological well-being of employees, its precedents and outcomes: a literature review and proposed framework. *Management and Labour Studies*, 48. <https://doi.org/10.1177/0258042X221117960>
- Shchetinina L. V., Rudakova S. H., Danylevych N. S., Tsiopa A. R. (2022). Yakist trudovoho zhyttia: analiz, otsiniuvannya, perspektyvy [Quality of work life: analysis, evaluation, prospects]. *Biznes Inform*, 2, 126–131. <https://doi.org/10.32833/2222-4459-2022-2-126-131>
- University of New Hampshire Scholars Repository. *Workplace Wellness: Assessing Organizational Return on Investment*. https://scholars.unh.edu/ms_leadership/131
- Van Katwyk P. T. et al. (2000). Using the job-related affective well-being scale (JAWS) to investigate affective

responses to work stressors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2(5), 219–230.

<https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.219>

Varis I., Kravchuk O. & Zaitseva P. (2024). Kompleksna stratehiia well-being dlia kompanii: innovatsiini pidkhody ta trendy [Comprehensive well-being strategy for companies: innovative approaches and trends]. *Halytskyi visnyk*, 4(89), 99–111.

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

Vartanova O. V. & Maliarenko I. S. (2023). Mistse i rol wellbeing v korporatyvnyi stratehii upravlinnia [The place and role of wellbeing in corporate management strategy]. *Infrastruktura rynku*, 71, 200–206. <https://doi.org/10.32782/infrastruct71-35>

Vasylyk A. V., Smaliichuk H. V. & Luzhko Yu. O. (2021). Well-Being pratsivnykiv v orhanizatsii: sutnist, skladovi ta zavdannia menedzhmentu personalu [Well-Being of employees in the organization: essence, components and tasks of personnel management]. *Biznes Inform*, 11, 419–424.

<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-419-424>

Zippia. (2026). 22 telling employee wellness statistics [2026]: how many companies have wellness programs. <https://www.zippia.com/advice/employee-wellness-statistics/>

Стаття надійшла до редакції / Received: 09.04.2026

Статтю прийнято до публікації / Accepted: 22.04.2026

Оприлюднено / Published: 19.06.2026

УДК 005.342:005.412:005.311:658.8:338.45

JEL: D81; L26; O32

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-4-559-569>

ІНТЕГРАЦІЯ ПРОДУКТ-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА БІЗНЕС-АНАЛІЗУ В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

©2026 ДАНЬКО А. Т.

УДК 005.342:005.412:005.311:658.8:338.45

JEL: D81; L26; O32

Данько А. Т. Інтеграція продукт-менеджменту та бізнес-аналізу в управлінні інноваційним розвитком підприємств

У статті розв'язано проблему операціоналізації управління інноваційним розвитком підприємств у зароджуваних галузях в умовах високої системної невизначеності. Метою дослідження є розробка моделі інтеграції продукт-менеджменту та бізнес-аналізу як взаємодоповнювальних механізмів зниження продуктової, ринкової та стратегічної невизначеності у структурі мінімально життєздатної інноваційної системи (МЖІС). Методологічну основу становить аналіз авторської бази даних підприємств галузі БПЛА, сформованої на основі відкритих джерел, із застосуванням підходу операціоналізації латентних управлінських характеристик через систему непрямих показників. Дослідження базується на поєднанні методів кодування даних, порівняльного аналізу та конфігураційного узагальнення, що дозволило ідентифікувати повторювані управлінські патерни у вибірці з 38 підприємств, представлених переважно стартапами та підприємствами, що змінили галузь. У результаті дослідження ідентифіковано три відтворювані механізми формування здатності до генерації ідей – керований різноманітністю, керований доступом і фасилітований, а також три механізми реалізації лідерства і бачення – стабілізація продуктової траєкторії, інституційна навігація та стратегічний зсув. Встановлено, що зазначені механізми відображають різні способи організації управлінської діяльності підприємств залежно від характеру продуктової, ринкової та стратегічної невизначеності та умов функціонування. Доведено, що інтеграція продукт-менеджменту та бізнес-аналізу має змінний характер: у структурі елементу генерації ідей вона є селективною і передбачає домінування одного механізму, тоді як у структурі елементу лідерства і бачення – взаємодоповнювальною, що забезпечує одночасне узгодження продуктового, ринкового та стратегічного вимірів розвитку підприємства. Отримані результати формують прикладний інструментарій управління інноваційним розвитком підприємств, використання якого забезпечує перехід від реактивної моделі прийняття рішень до системного управління траєкторією розвитку в умовах високої невизначеності.

Ключові слова: інноваційний розвиток; зароджувані галузі; невизначеність; продукт-менеджмент; бізнес-аналіз; мінімально життєздатна інноваційна система; БПЛА.

Табл.: 6. **Бібл.:** 18.

Данько Андрій Тарасович – аспірант Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України (пров. Інженерний, 1а, 2 пов., Харків, 61166, Україна)

E-mail: andriidanko11@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0846-140X>

UDC 005.342:005.412:005.311:658.8:338.45

JEL: D81; L26; O32

Danko A. T. Integration of Product Management and Business Analysis in Managing Innovative Development of Enterprises

The article addresses the problem of operationalizing the management of innovative development in emerging industries under high systemic uncertainty. The aim of the study is to develop a model for integrating product management and business analysis as complementary mechanisms for reducing product, market, and strategic uncertainty within the structure of a minimally viable innovation system (MVIS). The methodological basis is the analysis of an author's database of UAV industry enterprises, formed from open sources, using an approach that operationalizes latent management characteristics through a system of indirect