

Л. Г. ЛІПІЧ, І. Г. ВОЛИНЕЦЬ, М. А. КУШНІР, О. А. ХІЛУХА
УПРАВЛІННЯ ДОБРОБУТОМ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах зростання соціально-економічної невизначеності, цифрової трансформації та підвищених психоемоційних навантажень проблема добробуту працівників набуває особливої актуальності. Багатовимірність і міждисциплінарний характер поняття добробуту зумовлюють відсутність єдиного підходу до його трактування, що ускладнює формування ефективних управлінських рішень у сфері управління персоналом. Метою статті є узагальнення та систематизація наукових підходів до визначення добробуту працівників, аналіз ключових концепцій well-being у контексті управління персоналом, а також обґрунтування значення добробуту для підвищення ефективності діяльності підприємств. У статті досліджено теоретичні та емпіричні підходи до розуміння добробуту працівників як багатовимірного й динамічного явища, що формується під впливом індивідуальних психологічних чинників і організаційних умов праці та показано, що добробут працівників формується на перетині гедоністичних, евдемоністичних та якісних підходів до благополуччя. Обґрунтовано доцільність використання комплексних моделей добробуту, зокрема моделі PERMA та Good Work & Wellbeing Framework, які розглядають добробут як результат взаємодії емоційних, соціальних, мотиваційних і організаційних чинників. Обґрунтовано перехід від індивідуалізованого до системного підходу в управлінні добробутом, де він розглядається як стратегічний результат ефективного управління людськими ресурсами. Узагальнено емпіричні дані, що підтверджують позитивний вплив добробуту на продуктивність, задоволеність працівників, їхню залученість і психологічну стійкість. Зроблено висновки, що управління добробутом працівників має розглядатися як системний і довгостроковий процес, інтегрований у загальну систему управління персоналом і організаційного дизайну. Переорієнтація з індивідуальних well-being-ініціатив на вдосконалення умов і якості роботи є ключовою передумовою забезпечення стійкого розвитку підприємств і зростання їх конкурентоспроможності.

Ключові слова: добробут працівників; well-being; управління персоналом; модель PERMA; модель Good Work & Wellbeing Framework; якість роботи; організаційна ефективність; психічне здоров'я; HR-стратегії

L. LIPYCH, I. VOLYNETS, M. KUSHNIR, O. KHILUKHA
EMPLOYEE WELL-BEING MANAGEMENT AS A TOOL FOR ENHANCING
ENTERPRISE PERFORMANCE

In the context of increasing socio-economic uncertainty, digital transformation, and heightened psycho-emotional demands, employee well-being has become an issue of critical importance. The multidimensional and interdisciplinary nature of well-being leads to the absence of a unified conceptual framework, which complicates the development of effective human resource management practices. The purpose of this article is to generalize and systematize scientific approaches to defining employee well-being, to analyze key well-being concepts within the HRM context, and to substantiate its role in enhancing organizational performance. The study explores theoretical and empirical perspectives on employee well-being as a dynamic and multifaceted construct shaped by the interaction of individual psychological factors and organizational work conditions. It is demonstrated that employee well-being emerges at the intersection of hedonic, eudaimonic, and quality-of-work-life approaches. The paper justifies the application of integrative well-being models, particularly the PERMA model and the Good Work & Wellbeing Framework, which conceptualize well-being as a result of emotional, social, motivational, and organizational determinants. Furthermore, the study highlights a paradigm shift from an individual-centered approach to a systemic perspective on well-being management, where well-being is treated as a strategic outcome of effective human resource management. Empirical evidence is synthesized to confirm the positive impact of well-being on employee productivity, job satisfaction, engagement, organizational commitment, and psychological resilience. The findings suggest that employee well-being management should be considered a long-term, systemic process integrated into HRM systems and organizational design. The transition from isolated well-being initiatives to improving job quality and work environment is identified as a key prerequisite for sustainable organizational development and enhanced competitiveness.

Keywords: employee well-being; well-being; human resource management (HRM); PERMA model; Good Work & Wellbeing Framework; job quality; organizational effectiveness; mental health; HR strategies

Вступ. В умовах сучасних економічних, соціальних та політичних трансформацій, зумовлених процесами глобалізації, прискореним технологічним розвитком і структурними змінами на ринку праці, підприємства стикаються з необхідністю формування нового, комплексного підходу до управління людськими ресурсами. У межах концепції управління людськими ресурсами людський капітал розглядається як стратегічний актив, що відіграє ключову роль у створенні, збереженні та розвитку конкурентних переваг організації.

Накопичені емпіричні дослідження свідчать про наявність тісного взаємозв'язку між рівнем добробуту працівників (employee well-being) та ключовими результатами діяльності підприємства, зокрема ефективністю, продуктивністю праці, рівнем залученості персоналу та організаційною стійкістю. У цьому контексті ідентифікація та впровадження дієвих механізмів управління благополуччям працівників набуває фундаментального значення для сучасних

фахівців з управління людськими ресурсами. В українській практиці управління персоналом концепція благополуччя працівників залишається відносно новою та недостатньо систематизованою.

Аналіз стану питання. Аналіз вітчизняних і зарубіжних наукових джерел засвідчує наявність суттєвих прогалин у розумінні змісту, структури та інструментів забезпечення добробуту працівників, а також його впливу на якість трудової діяльності та організаційні результати. Особливої уваги потребує питання інтеграції практик добробуту в систему управління людськими ресурсами з урахуванням національних соціально-економічних умов.

Аналіз основних досягнень і літератури. Упродовж останніх років проблематика добробуту працівників (employee well-being) набула актуальності в межах досліджень з управління людськими ресурсами, організаційної поведінки та сталого розвитку підприємств. У сучасних наукових працях добробут розглядається не лише як індивідуальний психологічний

стан працівника, а як багатовимірна категорія, що інтегрує фізичний, психологічний, соціальний та професійний виміри і безпосередньо пов'язана з організаційною ефективністю.

Значна частина міжнародних досліджень цього періоду зосереджена на систематизації підходів до розуміння employee well-being у контексті HR-менеджменту. Автори підкреслюють, що добробут працівників дедалі частіше інтегрується у стратегічні HR-практики та розглядається як чинник підвищення продуктивності, залученості, організаційної стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Водночас наголошується на фрагментарності наявних моделей управління добробутом і відсутності універсальних інструментів його вимірювання та впровадження.

У дослідженнях останніх років простежується тенденція до поєднання концепції добробуту працівників зі сталим управлінням людськими ресурсами (sustainable HRM). Добробут в таких роботах розглядається як результат довгострокових управлінських рішень, спрямованих на баланс між економічною ефективністю підприємства та соціальною відповідальністю роботодавця. Особлива увага приділяється ролі внутрішньої мотивації, організаційної ідентифікації та корпоративної культури як медіаторів впливу HR-практик на добробут персоналу.

Окремий напрям досліджень стосується взаємозв'язку добробуту працівників із сучасними викликами ринку праці, зокрема цифровізацією, гібридними формами зайнятості та зростанням психоемоційного навантаження. У цих працях well-being розглядається як інструмент запобігання професійному вигоранню, зниження плинності кадрів та підтримки психологічної стійкості персоналу в умовах невизначеності.

Українські дослідження 2022–2025 років зосереджені переважно на психологічному та соціально-економічному вимірах добробуту працівників. У працях вітчизняних авторів аналізуються чинники професійного добробуту, зокрема рівень стресу, задоволеність працею, баланс між роботою та особистим життям, а також роль управлінських і лідерських практик у формуванні сприятливого організаційного середовища, що

представлено у таблиці. Водночас зазначається, що концепція employee well-being в українських підприємствах перебуває на етапі становлення та потребує подальшої адаптації до національних умов господарювання.

Загалом аналіз наукової літератури останніх років дозволяє зробити висновок про поступовий перехід від фрагментарного розуміння добробуту працівників до його комплексного трактування як стратегічного ресурсу підприємства. Разом із тим зберігається потреба у поглибленні емпіричних досліджень, розробленні інтегрованих моделей управління добробутом та їх адаптації до специфіки окремих галузей і національної економіки.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить міждисциплінарний підхід, що поєднує положення економіки праці, стратегічного управління персоналом, організаційної поведінки та позитивної психології. Такий підхід дозволяє розглядати добробут працівників як комплексну соціально-економічну категорію, що формується під впливом як індивідуальних психологічних чинників, так і організаційного середовища праці.

Інформаційною базою дослідження стали наукові публікації вітчизняних і зарубіжних учених, результати сучасних емпіричних досліджень, аналітичні матеріали міжнародних професійних організацій у сфері HR-менеджменту, а також концептуальні звіти щодо розвитку практик управління добробутом працівників.

Використання широкого кола джерел забезпечило можливість комплексного аналізу еволюції підходів до трактування employee well-being та визначення сучасних тенденцій його розвитку.

У процесі дослідження застосовано такі методи:

- метод теоретичного аналізу та синтезу, що дозволив дослідити наукові підходи до визначення сутності добробуту працівників і сформувати узагальнену теоретичну основу дослідження;
- порівняльний метод, використаний для зіставлення гедоністичних, евдемоністичних і якісних концепцій благополуччя та визначення їх управлінської релевантності;

Таблиця – Аналіз наукових досліджень з employee well-being у 2022–2025 роках

Автор, рік	Основний фокус дослідження	Ключові висновки
Peccei, Van De Voorde [1]	HRM і благополуччя працівників	Благополуччя є результатом системних HR-практик, а не окремих заходів
De Stefano et al. [3]	Sustainable HRM	Сталий HRM позитивно впливає на well-being через мотивацію та залученість
Guest [2]	HR-стратегії та продуктивність	Employee well-being пов'язане з довгостроковою ефективністю організації
Harney, Collings [4]	Стратегічний HRM	Інтеграція well-being у HR-стратегію підвищує організаційну стійкість
Nielsen et al. [5]	Психосоціальний добробут	Управлінська підтримка знижує рівень вигорання працівників
О. Музика [7]	Професійний добробут	Благополуччя залежить від умов праці та управлінського стилю
О. Баніт, О. Мерзлякова [9]	HR і well-being	Стрес і емоційне виснаження є ключовими загрозами добробуту
І. Коробка [8]	Емоційно-оцінне well-being	Фокусування на невизначеності як на особливому тлі well-being
В. Ровенська [10]	Корпоративна культура і well-being	Благополуччя формується через цінності та соціальну підтримку, що потребує відповідних програм навчання
У. Wang et al. [6]	ESG та well-being	Соціально відповідальні практики посилюють добробут і лояльність персоналу

Джерело: сформовано авторами на основі [1–10]

– методи систематизації та класифікації, за допомогою яких структуровано складові добробуту працівників і визначено їх місце у сучасній HR-політиці підприємства;

– концептуальний аналіз, застосований для дослідження моделей PERMA та Good Work & Wellbeing Framework з позицій їх практичного використання у системі управління персоналом;

– метод аналізу вторинних емпіричних даних, що передбачав узагальнення результатів міжнародних досліджень щодо впливу добробуту працівників на продуктивність праці, рівень залученості, організаційну відданість і психологічну стійкість персоналу.

Застосований методичний інструментарій забезпечив наукову обґрунтованість отриманих результатів і дозволив сформулювати концептуальне бачення системного управління добробутом працівників як складової сучасної моделі ефективного функціонування підприємства.

Мета роботи. Метою статті є узагальнення та систематизація підходів до визначення поняття добробуту працівників, аналіз основних концепцій well-being у контексті управління персоналом, а також обґрунтування його значення для підвищення ефективності діяльності підприємства. У контексті дослідження передбачається вирішення таких завдань:

1) проаналізувати еволюцію наукових підходів до трактування поняття добробуту працівників у вітчизняних і зарубіжних дослідженнях;

2) узагальнити та систематизувати основні дефініції добробуту працівників з позицій економіки праці, менеджменту та організаційної поведінки;

3) дослідити ключові концепції well-being у контексті управління персоналом та визначити їхні спільні й відмінні характеристики;

4) визначити основні складові (виміри) добробуту працівників та їх роль у формуванні сучасної HR-політики підприємства;

5) обґрунтувати вплив добробуту працівників на ефективність діяльності підприємства, зокрема продуктивність праці, залученість і лояльність персоналу;

6) сформулювати узагальнювальні висновки щодо доцільності інтеграції концепції well-being у систему управління персоналом підприємств.

Викладення основного матеріалу дослідження. Маючи глибоке філософське підґрунтя, поняття «добробут» упродовж тривалого часу перебувало в центрі уваги багатьох учених і мислителів - від античності до сучасності. Саме тому в науковій літературі воно трактується неоднозначно та ідентифікується по-різному. Так, в Енциклопедії сучасної України добробут визначається як сукупність умов життєдіяльності в економічному, соціальному, духовному та політичному вимірах, що забезпечують людині можливості для всебічного розвитку [11].

К. Ріфф (Ryff) розглядає добробут як оптимальне функціонування особистості, за якого формується значна кількість позитивних емоцій [12]. Спробу уніфікувати підходи до визначення добробуту здійснили Р. Додж, А. Дейлі та Дж. Хейтон. На їхню думку, більшість наявних дефініцій зосереджуються радше на окремих компонентах благополуччя, ніж на його сутності. У зв'язку з цим автори запропонували трактувати добробут як баланс між ресурсами людини

та викликами, з якими вона стикається. Стабільного добробуту, за їхнім підходом, досягає особа, яка володіє достатніми психологічними, соціальними та фізичними ресурсами для подолання відповідних викликів. У ситуації, коли обсяг викликів перевищує наявні ресурси, рівень добробуту знижується [13].

Багато сучасних досліджень також засвідчують, що добробут як багатовимірне явище поєднує елементи як гедоністичних (суб'єктивний контекст), так і евдемоністичних (психологічний контекст) концепцій. Найбільш авторитетною в межах гедоністичного підходу вважається трьохкомпонентна модель суб'єктивного добробуту Е. Дінера, яка включає задоволеність життям, наявність позитивних емоцій та мінімізацію негативних переживань. Автор також розробив шкалу вимірювання задоволеності життям, що стала загальновизнаним стандартом у дослідженнях суб'єктивного добробуту. Подальші емпіричні роботи Е. Дінера підтвердили, що суб'єктивний добробут є відносно стабільним і довготривалим конструктом, значною мірою зумовленим стійкими особистісними рисами, які визначають позитивну або негативну оцінку життєвих ситуацій [14].

Евдемоністичний підхід пов'язаний із концепцією «хорошого життя», яке не обмежується лише приємними переживаннями, а передбачає задоволення базових людських потреб у компетентності, автономії та самоприйнятті [15]. У межах цього підходу акцент робиться на особистісному розвитку, наявності життєвої мети, сенсу, прагненні до досягнення цілей і самореалізації. Дослідники зазначають, що психологічний добробут в евдемоністичній традиції є результатом активізації творчих здібностей, повноцінного функціонування особистості та реалізації власного потенціалу [14]. Як правило, евдемоністичні моделі містять більше складових, ніж гедоністичні. Зокрема, модель психологічного добробуту К. Ріфф охоплює шість конструктів, серед яких самоприйняття, контроль над зовнішніми обставинами та позитивні стосунки з іншими. Загалом гедоністична перспектива добробуту фокусується на приємних почуттях і суб'єктивних оцінках, тоді як евдемоністична передбачає залучення до діяльності, що є самореалізуючою, значущою та такою, що сприяє особистісному зростанню [12].

Третій «класичний» підхід до вивчення добробуту зосереджується на якості життя, яка часто використовується як синонім добробуту. Концепція якості життя розглядає благополуччя у ширшому контексті, ніж гедоністичні та евдемоністичні підходи, і охоплює фізичні, психологічні та соціальні аспекти функціонування особистості [16]. Окремо виокремлюють оздоровчий або wellness-підхід, який, хоча й є менш чітко окресленим, широко застосовується у сфері консультування щодо здорового способу життя. У низці досліджень цей термін використовується паралельно з поняттям добробуту [17].

Дискусія. Складність і багатовимірність концепції добробуту працівників зумовлюють відсутність єдиного загальноприйнятого визначення цього поняття. Так, Р. Вант трактує добробут працівників як сукупний досвід їх функціонування у фізичному та психологічному вимірах [18]. На думку П. Торрі та Е. Тоніоло, добробут працівників слід розглядати як здатність організації сприяти й підтримувати фізичне, психічний та

соціальний добробут працівників на всіх рівнях і в межах кожної посади [19].

Несприятливий організаційний клімат може призводити до професійного вигорання та підвищувати ймовірність проявів психологічного насильства і мобінгу. Згідно зі звітом Great Place to Work за 2023 рік, лише у 16 % працівників у США не було зафіксовано проблем із ментальним здоров'ям, високого рівня стресу чи вигорання. Економічні втрати, зумовлені стресом і погіршенням психічного здоров'я, сягають 47,6 млрд доларів щорічно. Водночас 77 % великих роботодавців у США повідомили про зростання витрат на програми оздоровлення персоналу на тлі систематичного погіршення ментального здоров'я (WebMD Health Services; APA). Цей парадокс, відомий як The Wellness Investment Paradox, свідчить про необхідність переосмислення підходів до забезпечення добробуту на робочому місці [20].

У зв'язку з цим одним із першочергових завдань підприємств є створення умов праці, що дозволяють формувати, підтримувати та розвивати добробут працівників. Формування добробуту слід розглядати як довгостроковий і системний процес створення сприятливого робочого середовища. Визначення добробуту працівників, запропоноване Н. Техрані, С. Хампейджем, Б. Вілмоттом та І. Хасламом, акцентує увагу на важливості задоволеності працівників і можливостей для їх розвитку. На думку цих авторів, добробут означає створення середовища, яке сприяє стану задоволення та дозволяє працівникам розвиватися й досягати повного потенціалу на користь як власну, так і організації [21].

Відсутність уніфікованої теоретичної моделі, яка б комплексно охоплювала ключові чинники управління добробутом працівників і пояснювала механізми його формування, зумовлює появу різноманітних дослідницьких підходів та інструментів. Однією з найбільш відомих і широко застосовуваних у сфері управління людськими ресурсами є модель PERMA, запропонована Мартіном Селігманом у межах концепції позитивної психології [22]. У цій моделі добробут трактується як багатовимірний конструкт, що виходить за межі традиційного розуміння щастя як переважання позитивних емоцій.

Згідно з підходом Селігмана, добробут формується через поєднання п'яти відносно автономних, але взаємопов'язаних складових: позитивних емоцій (Positive Emotion), залученості (Engagement), міжособистісних відносин (Relationships), сенсу (Meaning) та досягнень (Accomplishment). Кожен із цих компонентів має самостійну цінність, може бути об'єктом емпіричного вимірювання та цілеспрямованого розвитку.

Позитивні емоції у межах моделі PERMA розглядаються як важливий, проте не єдиний чинник добробуту. Вони сприяють емоційному балансу, психологічній стійкості та зниженню рівня стресу, однак самі по собі не гарантують тривалого відчуття благополуччя без підтримки інших складових. Залученість відображає глибоке занурення людини в діяльність, що відповідає її здібностям і викликає стан повної концентрації, відомий як flow. Саме через залученість відбувається реалізація особистісного потенціалу та зростає внутрішня мотивація до праці.

Важливою складовою добробуту є міжособистісні відносини, які забезпечують соціальну підтримку, відчуття приналежності та психологічну безпеку. Селігман наголошує, що якісні соціальні зв'язки виступають одним із найпотужніших ресурсів подолання життєвих і професійних труднощів. Компонент сенсу відображає прагнення людини до усвідомлення значущості власної діяльності та життя загалом, зокрема через залучення до цінностей, що виходять за межі індивідуальних інтересів. Наявність сенсу сприяє довгостроковій мотивації та підвищує здатність витримувати ситуації невизначеності.

Досягнення як п'ятий елемент моделі PERMA пов'язані з постановкою й реалізацією цілей, професійними та особистими успіхами, а також відчуттям компетентності й контролю над власним розвитком. Важливо, що прагнення до досягнень розглядається як самостійна складова добробуту навіть за відсутності яскраво виражених позитивних емоцій. У цілому модель PERMA формує цілісне бачення добробуту як результату взаємодії емоційних, соціальних, мотиваційних і ціннісних чинників, що зумовлює її релевантність для застосування в управлінні персоналом, освіті та системах організаційного розвитку.

Сучасним розвитком ідей системного підходу до добробуту працівників є модель Good Work & Wellbeing Framework, розроблена Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). Вона вважається однією з найбільш актуальних концепцій добробуту в умовах постпандемічної реальності, цифрової трансформації та зростання соціально-економічної невизначеності [23]. Починаючи з 2022–2023 років, CIPD суттєво оновила свій підхід, змістивши фокус з індивідуальної відповідальності працівника за власний добробут на якість організації праці та управлінського середовища.

У межах цієї моделі добробут працівників розглядається як результат «хорошої роботи» (good work), тобто такої організації праці, яка одночасно забезпечує продуктивність підприємства та фізичне, психологічне й соціальне благополуччя персоналу. Добробут при цьому не виступає як окрема HR-ініціатива, а інтегрується у систему управління працею та організаційного дизайну.

Ключовою ідеєю моделі є твердження, що добробут формується насамперед через структурні характеристики роботи, а не лише через програми підтримки ментального здоров'я. CIPD виокремлює кілька взаємопов'язаних вимірів. Перший з них стосується змісту та організації роботи, включно з рівнем робочого навантаження, автономією, можливістю контролю над робочим часом і балансом між роботою та особистим життям. Надмірні вимоги за відсутності відповідних ресурсів розглядаються як один із ключових чинників зниження добробуту.

Другий вимір пов'язаний із соціальними та управлінськими відносинами в організації. Якість лідерства, стиль управління, рівень довіри, справедливість управлінських рішень і підтримка з боку керівників безпосередньо впливають на психологічну безпеку працівників. У моделі наголошується, що саме менеджери середньої ланки відіграють ключову роль у підтримці або, навпаки, підриві добробуту персоналу.

Третій вимір стосується можливостей розвитку та відчуття професійної перспективи. Добробут

працівників посилюється тоді, коли робота забезпечує умови для навчання впродовж життя, професійного зростання та відносної стабільності зайнятості. В умовах цифровізації це має особливе значення для працівників інтелектуальної праці, чия конкурентоспроможність безпосередньо залежить від актуальності знань і навичок.

Окрема увага в моделі CIPD приділяється фізичному та психічному здоров'ю працівників, однак не у вузькому медичному розумінні, а як результату управлінських і організаційних рішень. Підкреслюється, що програми ментального здоров'я є ефективними лише за умови їх поєднання зі змінами у дизайні роботи, корпоративній культурі та системах оцінювання результатів праці. Загалом модель Good Work & Wellbeing Framework відображає сучасний зсув у розумінні добробуту – від індивідуального «управління стресом» до системного управління умовами праці, що робить її особливо релевантною для підприємств, орієнтованих на довгострокову стійкість і продуктивність.

Емпіричні дослідження підтверджують значущість такого підходу. Зокрема, автори нещодавнього дослідження, проведеного в Австралії, наголошують, що високий рівень добробуту на робочому місці сприяє зростанню задоволеності працівників, їхньої продуктивності та організаційної відданості [24]. Натомість погіршення психічного здоров'я асоціюється зі зниженням ефективності праці, підвищенням ризику професійного вигорання та погіршенням загального психологічного стану. За оцінками дослідників, близько 2,8 млн працюючих австралійців мають проблеми з психічним здоров'ям, що щорічно коштує роботодавцям приблизно 17 млрд австралійських доларів через втрату продуктивності та зростання непрямих витрат.

У цьому контексті фахівці з управління персоналом

результативних втручань на основі наявних емпіричних доказів.

На основі огляду 80 наукових публікацій автори сформуливали карту доказів, що включає 17 типів втручань, спрямованих на покращення психічного добробуту на робочому місці. Найчастіше в дослідженнях згадувалися такі інструменти, як практики усвідомленості (mindfulness), освітні програми та надання інформації, а також індивідуальна психологічна терапія. Усвідомленість трактується як навмисна зосередженість на теперішньому моменті, що характеризується відкритістю, прийняттям і допитливістю. Освітні заходи спрямовані на підвищення обізнаності щодо психічного здоров'я та можливостей його підтримки на робочому місці. Психологічна терапія може реалізовуватися як у груповій, так і в індивідуальній формах, зокрема у вигляді когнітивно-поведінкової терапії або програм допомоги працівникам.

Концептуальна модель формування добробуту працівників на основі поєднання індивідуальних та організаційних чинників наведена на рисунку.

Подальші дослідження також підкреслюють важливість управлінських і ціннісних чинників. Зокрема, результати роботи М. Ардельта та Б. Шарми (2023) засвідчують позитивний вплив так званих «розумних» організацій, які ґрунтуються на етичних і моральних цінностях та прагнуть до спільного блага, на добробут працівників [25].

Такі організації орієнтовані на задоволення базових психологічних потреб працівників у компетентності, автономії та соціальних стосунках. Підтримуючі й етичні управлінські практики справляють позитивний психологічний вплив, підвищують організаційну відданість і задоволеність роботою, що зрештою сприяє успіху та результативності організації.



Рис. - Концептуальна модель формування добробуту працівників на основі поєднання індивідуальних (PERMA) та організаційних (Good Work & Wellbeing Framework) чинників (сформовано авторами на основі [21–25])

відіграють ключову роль, оскільки саме вони здатні запобігти або пом'якшити негативні наслідки низького рівня добробуту за допомогою цілеспрямованих управлінських втручань. Водночас, незважаючи на зростаюче усвідомлення важливості well-being-ініціатив, у практиці управління зберігається дефіцит чітких рекомендацій щодо вибору найбільш ефективних інструментів. З огляду на обмеженість ресурсів, метою зазначеного дослідження було визначення найбільш

Висновки. Таким чином, аналіз теоретичних підходів і сучасних емпіричних досліджень свідчить, що добробут працівників є багатовимірним і динамічним явищем, яке формується в результаті взаємодії індивідуальних психологічних чинників та організаційних умов праці. Класичні моделі, зокрема модель PERMA М. Селігмана, дозволяють глибше зрозуміти внутрішню структуру добробуту через поєднання емоційних, мотиваційних, соціальних і ціннісних складових, тоді як сучасні організаційні

концепції, зокрема Good Work & Wellbeing Framework CIPD, акцентують увагу на вирішальній ролі дизайну роботи, управлінських практик і якості організаційного середовища.

Перехід від індивідуалізованого підходу до системного управління умовами праці відображає актуальний зсув у науковому й практичному розумінні добробуту працівників. Добробут дедалі частіше розглядається не як сукупність окремих програм підтримки або інструментів зниження стресу, а як стратегічний результат ефективного управління людськими ресурсами, що поєднує продуктивність, залученість і сталий розвиток організації.

Емпіричні дані підтверджують, що високий рівень добробуту позитивно впливає на задоволеність працівників, їхню продуктивність, організаційну відданість і психологічну стійкість, тоді як його зниження призводить до значних економічних і соціальних втрат. Водночас наявність прогалин між науковими знаннями та управлінською практикою зумовлює потребу в подальших дослідженнях, спрямованих на ідентифікацію найбільш ефективних втручань і моделей управління добробутом, адаптованих до специфіки сучасних організацій та працівників інтелектуальної праці.

У цьому контексті управління добробутом працівників слід розглядати як довгостроковий, системний процес, інтегрований у загальну стратегію розвитку підприємства, що поєднує етичні цінності, якісне лідерство та створення сприятливого робочого середовища.

На практиці менеджери часто не мають впевненості в практиках управління добробутом працівників. Це означає, що компанії повинні чітко визначити обов'язки менеджерів, пов'язані з формуванням добробуту працівників, та готувати їх до виконання власної ролі в цьому процесі. Крім того, через те, що на ринок праці виходить покоління Z, яке висуває інші очікування до роботодавців, ніж попередні, зосереджуючись на добробуті на робочому місці, слід очікувати дедалі більшої уваги до цього питання в наукових дослідженнях.

Список літератури

1. Peccei R., Van De Voorde K. Human resource management–well-being–performance research revisited. *Human Resource Management Journal*. 2022. Vol. 32, No. 1. P. 1-18. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12254>.
2. Guest D. E. Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management*. 2017. Vol. 27, No. 1. P. 22-38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>.
3. De Stefano F., Bagdadli S., Camuffo A. The HR role in corporate social responsibility and sustainability: A boundary-shifting literature review. *Human Resource Management*. 2018. Vol. 57, No. 2. P. 549-566. <https://doi.org/10.1002/hrm.21870>.
4. Harney B., Collings D. G. Navigating the shifting landscapes of HRM. *Human Resource Management Review*, 2021. № 31(4). <https://doi.org/10.1016/j.hmr.2021.100824>.
5. Nielsen K., Miraglia M. What works for whom in which circumstances? On the need to move beyond the 'what works?' question in organizational intervention research. *Human Relations*, 2017. № 70(1). P. 40–62. <https://doi.org/10.1177/0018726716670226>.
6. Wang Y., Ummar R., Qureshi T. M., Ul Haq, J., & Bonn M. A. Employee Sustainability: How Green Practices Drive Employee Well-Being and Citizenship Behavior. *Sustainability*, 2025. № 17(3), 936. <https://doi.org/10.3390/su17030936>.
7. Музика О. Зв'язок між психологічним благополуччям та професійною самоефективністю старшокласників та студентів у воєнних умовах. *Педагогічний дискурс*. 2024. № 45 (2). <https://doi.org/10.28925/2312-5829.2024.2.7>.
8. Коробка І. М. Суб'єктивне благополуччя: теоретичні інтерпретації, чинники й ресурси підтримання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2022. Вип. 2. С. 85–93. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2312-3206/2022-2-12>.
9. Баніт О.В., Мерзлякова О. Л. Wellbeing-управління персоналом бізнес-організацій в умовах сталого розвитку суспільства. URL: <https://surl.ln/uzwmxu>.
10. Ровенська В. В. Провідна роль керівників організацій в успішному впровадженні «well-being» – програм в Україні. *Трансформаційна економіка*, 2025. № 2 (11). С. 94–99. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-15>.
11. Близнюк В. В., Добробут В. І., Дзюба М., Жуковський А. І., Железняк М. Г. Енциклопедія Сучасної України (Т. 8). Київ: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України. 2008. <https://esu.com.ua/article-22384>.
12. Ryff C. D., Singer B. H., Dienberg G. Positive health: connecting well-being with bio logy. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London*, 2004. № 359 (1449). P. 1383–1394. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC1693417/>.
13. Dodge R., Daly A. P., Huyton J. The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2012. № 2(3). P. 222–235. URL: <https://www.internationaljournalofwellbeing.org/index.php/ijow/article/view/89>.
14. Diener E. Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 1984. № 95(3). P. 542–575. URL: https://labs.psychology.illinois.edu/~ediener/Documents/Diener_1984.pdf.
15. Fisher C. Conceptualizing and Measuring Wellbeing at Work. *International Journal of Business and Social Science*, 2014. № 5(12). P. 9–35. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell018>.
16. Ryff C. D. Psychological well-being: Meaning, measurement, and implications for psychotherapy research. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 1996. No. 65. P. 14–23. <https://doi.org/10.1159/000289026>.
17. Schimmack U. The structure of subjective well-being [M. Eid, R. Larsen, editors.]. New York: Guilford Press, 2008. P. 97–123. URL: https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=u0D1Ly9CeRAC&oi=fnd&pg=PA97&dq=Schimmack+U.+The+structure+of+subjective+well-being&ots=CPdw8LEg1g&sig=qgKvT1rCeYiOvH1t6x8055U0JhA&redir_esc=y#v=onepage&q=Schimmack%20U.%20The%20structure%20of%20subjective%20well-being&f=false.
18. Warr P. Differential activation of judgments in employee well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2010. № 79. P. 225–244. <https://doi.org/10.1348/096317905X52652>.
19. Torri P., Toniolo E. Organizational wellbeing: Challenge and future foundation. *Italiano di Medicina del Lavoro Ed Ergonomia*, 2010. № 32(3). P. 399–416. URL: https://www.researchgate.net/publication/47728196_Organizational_wellbeing_Challenge_and_future_foundation.
20. Dike L. Getting healthy and creating a better world for us all: a call to action for workplace «well-being». LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/getting-healthy-creating-better-world-us-all-call-action-lauren-dike-8uhhe/>.
21. Tehrani N., Humpage, S., Willmott, B. et al. What's Happening with Well-being at Work? Change Agenda, Chartered Institute of Personnel and Development. URL: <http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/what-happening-with-well-being-at-work.pdf>.
22. Seligman M. E. P. Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being. New York, NY: Free Press. 2011. 368 p.
23. CIPD. Health and wellbeing at work survey. London: Chartered Institute of Personnel and Development. 2023. URL: <https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/2023-pdfs/8436-health-and-wellbeing-report-2023.pdf>.
24. Waddell A., Kunstler B., Lennox A., et al. How effective are interventions in optimizing workplace mental health and well-being? A scoping review of reviews and evidence map. *Scand J Work Environ Health*, 2023. № 49(4). P. 235–248. <https://doi.org/10.5271/sjweh.4087>.
25. Ardeli M., Sharma B. The Benefits of Wise Organizations for Employee Well-Being. *Business & Professional Ethics Journal*, 2023. № 42(2). P. 171–204. URL: <https://philpapers.org/rec/ARDTBO-6>.

References (transliterated)

1. Peccei R., Van De Voorde K. Human resource management–well-being–performance research revisited. *Human Resource Management Journal*. 2022. Vol. 32, No. 1. P. 1–18. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12254>.
2. Guest D. E. Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management*. 2017. Vol. 27, No. 1. P. 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>.
3. De Stefano F., Bagdadli S., Camuffo A. The HR role in corporate social responsibility and sustainability: A boundary-shifting literature review. *Human Resource Management*. 2018. Vol. 57, No. 2. P. 549–566. <https://doi.org/10.1002/hrm.21870>.
4. Harney B., Collings D. G. Navigating the shifting landscapes of HRM. *Human Resource Management Review*, 2021. № 31(4). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100824>
5. Nielsen K., Miraglia M. What works for whom in which circumstances? On the need to move beyond the ‘what works?’ question in organizational intervention research. *Human Relations*, 2017. № 70(1). P. 40–62. <https://doi.org/10.1177/0018726716670226>
6. Wang Y., Ummar R., Qureshi T. M., Ul Haq, J., & Bonn, M. A. Employee Sustainability: How Green Practices Drive Employee Well-Being and Citizenship Behavior. *Sustainability*, 2025. № 17(3), 936. <https://doi.org/10.3390/su17030936>
7. Muzyka O. Zviazok mizh psikhologichnym blahopoluchchiam ta profesiinoiu samoeffektivnistiu starshoklasnykh ta studentiv u voienykh umovakh [The relationship between psychological well-being and professional self-efficacy of high school students and university students under wartime conditions]. *Pedahohichnyi dyskurs* [Pedagogical discourse]. 2024. № 45 (2). DOI: <https://doi.org/10.28925/2312-5829.2024.2.7>.
8. Korobka I. M. Subiektyvne blahopoluchchia: teoretychni interpretatsii, chynnyky y resursy pidtrymanna [Subjective well-being: theoretical interpretations, factors and resources of maintenance]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu* [Scientific Bulletin of Kherson State University]. 2022. no 2. pp. 85–93. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2312-3206/2022-2-12>.
9. Banit O. V., Merzliakova O. L. Wellbeing-upravlinnia personalom biznes-orhanizatsii v umovakh staloho rozvytku suspilstva [Wellbeing management of personnel in business organizations in the context of sustainable development]. Available at: <https://surl.lu/uzwmxu>
10. Rovenska V. V. Providna rol kerivnykh orhanizatsii v uspishnomu vprovadzhenni “well-being” – prohram v Ukraini [The leading role of organizational leaders in the successful implementation of well-being programs in Ukraine]. *Transformatsiina ekonomika* [Transformational economy]. 2025. no 2 (11). pp. 94–99. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-15>.
11. Blyzniuk V. V., Dobrobut V. I., Dziuba M., Zhukovskiy A. I., Zhelezniak M. H. Entsiklopediia Suchasnoi Ukrainy (T. 8) [Encyclopedia of Modern Ukraine (Vol. 8)]. Kyiv: Instytut entsyklopedychnykh doslidzhen NAN Ukrainy, 2008. Available at: <https://esu.com.ua/article-22384>
12. Ryff C. D., Singer B. H., Dienberg G. Positive health: connecting well-being with bio logy. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London*, 2004. № 359 (1449). P. 1383–1394. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC1693417/>
13. Dodge R., Daly A. P., Huyton J. The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2012. № 2(3). Pp. 222–235. URL: <https://www.internationaljournalofwellbeing.org/index.php/ijow/article/view/89>
14. Diener E. Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 1984. no 95(3). P. 542–575. URL: https://labs.psychology.illinois.edu/~ediener/Documents/Diener_1984.pdf
15. Fisher C. Conceptualizing and Measuring Wellbeing at Work. *International Journal of Business and Social Science*, 2014. no 5(12). pp. 9–35. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell018>
16. Ryff C. D. Psychological well-being: Meaning, measurement, and implications for psychotherapy research. *Psychotherapy and Psychosomatics*. 1996. No 65. Pp. 14–23. <https://doi.org/10.1159/000289026>
17. Schimmack U. The structure of subjective well-being [M. Eid, R. Larsen, editors.]. New York: Guilford Press, 2008. Pp. 97–123. URL: https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=uoD1Ly9CeRAC&oi=fnd&pg=PA97&dq=Schimmack+U.+The+structure+of+subjective+well-being&ots=CPdw8LEg1g&sig=qgKvT1rCeYiOvH1t6x8055U0JhA&redir_esc=y#v=onepage&q=Schimmack%20U.%20The%20structure%20of%20subjective%20well-being&f=false
18. Warr P. Differential activation of judgments in employee well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2010. № 79. P. 225–244. <https://doi.org/10.1348/096317905X52652>
19. Torri P., Toniolo E. Organizational wellbeing: Challenge and future foundation. *Italiano di Medicina del Lavoro Ed Ergonomia*, 2010. no 32(3). pp. 399–416. URL: https://www.researchgate.net/publication/47728196_Organizational_wellbeing_Challenge_and_future_foundation
20. Dike L. Getting healthy and creating a better world for us all: a call to action for workplace «well-being». LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/getting-healthy-creating-better-world-us-all-call-action-lauren-dike-8uhhe/>
21. Tehrani N., Humpage, S., Willmott, B. et al. What's Happening with Well-being at Work? Change Agenda, Chartered Institute of Personnel and Development. URL: <http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/what-happening-with-well-being-at-work.pdf>
22. Seligman M. E. P. Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being. New York, NY: Free Press. 2011. 368 p.
23. CIPD. Health and wellbeing at work survey. London: Chartered Institute of Personnel and Development. 2023. URL: <https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/2023-pdfs/8436-health-and-wellbeing-report-2023.pdf>
24. Waddell A., Kunstler B., Lennox A., et al. How effective are interventions in optimi zing workplace mental health and well-being? A scoping review of reviews and evidence map. *Scand J Work Environ Health*, 2023. no 49(4). pp. 235–248. <https://doi.org/10.5271/sjweh.4087>
25. Ardel M., Sharma B. The Benefits of Wise Organizations for Employee Well-Being. *Business & Professional Ethics Journal*, 2023. № 42(2). Pp. 171–204. URL: <https://philpapers.org/rec/ARDTBO-6>

Надійшла (received) 27.03.2026

Прийнята до друку (accepted) 13.05.2026

Опублікована (published) 14.05.2026

Відомості про авторів / About the Authors

Ліпич Любов Григорівна (Lipych Lubov) – доктор економічних наук, професор, Луцький національний технічний університет, професор кафедри підприємництва, торгівлі та логістики; м. Луцьк, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>; e-mail: lipych_liubov@lutsk-ntu.com.ua

Волинець Ірина Григорівна (Volynets Iryna) – кандидат економічних наук, доцент, Волинський національний університет імені Лесі Українки, доцент кафедри менеджменту; м. Луцьк, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2556-2109>; e-mail: Irina.Volynets@vnu.edu.ua

Кушнір Мирослава Анатоліївна (Kushnir Myroslava) – кандидат економічних наук, доцент, Український католицький університет, доцент кафедри прикладної економіки та бізнесу; м. Львів, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4441-4278>; e-mail: mlipych@ukr.net

Хілуха Оксана Анатоліївна (Khilukha Oksana) – кандидат економічних наук, доцент, Луцький національний технічний університет, доцент кафедри економіки; м. Луцьк, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1228-7171>; e-mail: oksana.hiluha@vnu.edu.ua