

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

Пісоцька Ія Сергіївна

УДК 005.35:331.101.32:005.95(043)

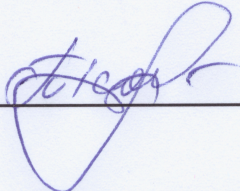
ДИСЕРТАЦІЯ
ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ БЛАГОПОЛУЧЧЯ
ПЕРСОНАЛУ

073 - Менеджмент

07 - Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело


_____ І. С. Пісоцька

Науковий керівник
Вартанова Олена Вікторівна,
доктор економічних наук, професор

Київ - 2026

АНОТАЦІЯ

Пісоцька І. С. Формування корпоративної стратегії благополуччя персоналу. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент. - Київський національний університет технологій та дизайну. Київ, 2026.

Дисертацію присвячено вирішенню важливого наукового завдання, яке полягало в обґрунтуванні теоретичних засад та концептуалізації сучасного підходу до формування корпоративної стратегії благополуччя персоналу підприємства, а також у розробленні практичних рекомендацій щодо впровадження комплексної програми корпоративного благополуччя в умовах трансформаційних змін сучасної економіки та існування загроз воєнного часу.

У першому розділі «Теоретичні засади формування корпоративної стратегії благополуччя персоналу» автором досліджено змістову сутність і термінологічний зміст поняття «благополуччя персоналу» як об'єкта наукових досліджень та професійної діяльності систематизовано та доповнено теоретичний базис концепції корпоративного благополуччя, проаналізовано моделі його забезпечення, а також обґрунтовано методичні засади формування корпоративної стратегії благополуччя персоналу.

Встановлено, що концепція благополуччя персоналу (Employee Wellbeing) є міждисциплінарною сферою дослідження, яка знаходиться на перетині економіки, організаційної психології, антропології, соціології та менеджменту. Попри численні дослідження, проблема забезпечення корпоративного благополуччя персоналу перебуває на допарадигмальному рівні. Запропоновано авторське визначення корпоративного благополуччя персоналу як цілісної, системної та інтегрованої в управлінську модель компанії сукупності політик і практик спрямованих на підтримку, розвиток і збереження фізичного, психологічного, соціального та професійного здоров'я співробітників, що забезпечує стійку працездатність, залученість і

продуктивність персоналу та конкурентоспроможність компанії. На основі узагальнення та аналізу моделей корпоративного благополуччя персоналу (модель психологічного благополуччя Н. Бредберна, модель суб'єктивного благополуччя Е. Дінера, шестивимірна модель К. Ріфф, модель професійного благополуччя П. Ворра, PERMA-модель М. Селігмана) встановлено, що більшість наявних моделей не враховують особистісних та індивідуальних особливостей благополуччя співробітників, що є їх суттєвим обмеженням. Визначено, що базовими компонентами корпоративного благополуччя персоналу є фізичне, психологічне, соціальне, фінансове та професійне благополуччя. Обґрунтовано, що формування корпоративної стратегії благополуччя персоналу має базуватися на комплексному застосуванні системного, процесного та інтегративного підходів. Корпоративну стратегію благополуччя персоналу визначено як цілісну, довгостроково орієнтовану систему управлінських рішень, політик і практик, інтегрованих в загальну стратегію організації, спрямовану на підтримку, розвиток і збереження психологічного, фізичного, соціального та професійного благополуччя співробітників. Структура стратегії охоплює цілі та завдання, напрями реалізації, інструменти впровадження, стратегічну програму Wellbeing, а також механізми контролю та оцінки результатів. На цій основі запропоновано авторську поведінкову модель формування стратегії корпоративного благополуччя персоналу, побудовану на принципах багатовимірності, циклічності, індивідуалізації, проактивності та інтеграції зі стратегією підприємства, що реалізується через восьмиетапний діагностико-аналітичний цикл управлінських рішень. У другому розділі «Аналіз особистісних і корпоративних чинників забезпечення корпоративного благополуччя персоналу підприємства» представлено результати діагностики рівня корпоративного благополуччя персоналу підприємств, проаналізовано суб'єктивні та об'єктивні чинники його забезпечення, а також визначено проблемні аспекти та зони ризику в управлінні благополуччям працівників в умовах воєнного часу.

Для проведення емпіричного дослідження розроблено авторський опитувальник «Діагностика корпоративного благополуччя персоналу» (ДКБП-25, О. Вартанова, І. Маляренко, 2025), який дозволяє комплексно оцінити п'ять ключових аспектів корпоративного благополуччя: організаційну культуру та міжособистісні взаємини, компенсаційний пакет та матеріальне стимулювання, професійний розвиток та самореалізацію, психоемоційний стан та рівень стресу, а також баланс між роботою і особистим життям (Work-Life Balance). За результатами діагностики (вибірка: n=110 респондентів) встановлено, що найвищий рівень задоволеності респондентів зафіксовано за аспектом «Професійний розвиток та самореалізація» (83,6% - високий рівень), що свідчить про пріоритетність можливостей навчання та розвитку для сучасних працівників, зокрема покоління Z. Виявлено проблемну зону благополуччя персоналу: фактор «Психоемоційний стан та рівень стресу» є єдиним, де домінує середній рівень задоволеності (52,7%), що свідчить про підвищений рівень стресу в умовах тривалого воєнного стану та ризики виникнення синдрому професійного вигорання.

Досліджено чинники корпоративного благополуччя персоналу, серед яких виокремлено суб'єктивні (особистісні) та об'єктивні (корпоративні). Суб'єктивні чинники, що відображають індивідуальні особливості працівника, включають вмотивованість, задоволеність заробітною платою, ставлення до роботи, прагнення до саморозвитку, комунікативні здібності, задоволеність життям та когнітивні здібності. Об'єктивні чинники, що характеризують організаційне середовище, охоплюють систему оплати та матеріального стимулювання, умови та безпеку праці, корпоративну культуру та клімат, можливості кар'єрного та професійного розвитку, організаційну комунікацію та баланс роботи й особистого життя. Обґрунтовано необхідність холістичного підходу до забезпечення корпоративного благополуччя персоналу в умовах воєнного стану, що поєднує матеріальне стимулювання з психологічною підтримкою, гнучкими формами зайнятості та інвестиціями у розвиток персоналу.

У третьому розділі «Розробка стратегії формування корпоративного благополуччя персоналу підприємства» розроблено поведінкову модель формування стратегії корпоративного благополуччя персоналу, інтегровану Програму корпоративного благополуччя персоналу на прикладі АТ «Укрпошта» та модель компетенцій корпоративного психолога підприємства, обґрунтовано механізми та інструменти їх реалізації.

Запропоновано авторську поведінкову модель забезпечення благополуччя персоналу, побудовану на п'яти ключових принципах: багатовимірності благополуччя, циклічності процесу управління ним, індивідуалізації підходів, проактивності управлінських дій та інтеграції зі стратегією підприємства. Модель базується на восьмиетапному діагностико-аналітичному підході до прийняття управлінських рішень, що охоплює діагностику, аналіз взаємозв'язків, сегментацію персоналу, визначення пріоритетів, розробку рішень, імплементацію, моніторинг та коригування стратегії.

Розроблено комплексну Програму корпоративного благополуччя персоналу АТ «Укрпошта», яка охоплює п'ять взаємопов'язаних напрямів: психологічне благополуччя (корпоративна психологічна служба, онлайн-платформи підтримки, тренінги з резилієнтності та управління стресом); фізичне благополуччя (розширення програми ДМС, профілактичні медичні огляди, корпоративні спортивні програми); соціальне благополуччя (розвиток корпоративної культури, клуби за інтересами, системи менторства та програма «Голос співробітника»); фінансове благополуччя (конкурентна система оплати, фінансові консультації, програми фінансової грамотності); та професійне благополуччя (система кар'єрних траєкторій, програми навчання і розвитку, система ротації та внутрішньої мобільності). Визначено структуру відповідальності стейкхолдерів у реалізації програми, яка включає топ-менеджмент, HR-департамент, лінійних менеджерів, корпоративного психолога, службу охорони праці та самих працівників.

Унікальність та наукова новизна запропонованої стратегії корпоративного благополуччя персоналу полягають у її людиноцентричній філософії, що ґрунтується на пріоритеті задоволення фізичних, психологічних, соціальних, фінансових і професійних потреб працівників як стратегічного ресурсу підприємства, комплексному поєднанні суб'єктивних та об'єктивних чинників впливу на благополуччя, використанні авторського діагностичного інструментарію (ДКБП-25), розробленні моделі компетенцій корпоративного психолога підприємства як ключового суб'єкта реалізації стратегії благополуччя персоналу, а також у гнучкості та адаптивності запропонованих рішень до сучасних глобальних і локальних викликів, зокрема умов воєнного стану та післявоєнної відбудови України.

Ключові слова: персонал, корпоративне благополуччя, Wellbeing, стратегія благополуччя персоналу, HR-менеджмент, людський капітал, психологічне благополуччя, організаційна культура, управління персоналом, мотивація, залученість персоналу.

ABSTRACT

Pisotska I. S. Formation of a Corporate Personnel WellBeing Strategy. Qualifying scientific work as a manuscript. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy, specialty 073 Management. - Kyiv National University of Technologies and Design. Kyiv, 2026.

The dissertation is devoted to addressing an important scientific problem, which consisted in substantiating the theoretical foundations and conceptualising a modern approach to the formation of a corporate personnel wellbeing strategy, as well as in developing practical recommendations for the implementation of a comprehensive corporate well-being programme under the conditions of transformational changes in the modern economy and wartime threats.

In the first chapter, "Theoretical Foundations of Corporate Personnel WellBeing Strategy Formation", the author examines the substantive essence and terminological content of the concept of "personnel wellbeing" as an object of scientific inquiry, systematises and supplements the theoretical framework of the corporate wellbeing concept, analyses the main models of its provision, and substantiates the methodological principles for forming a corporate personnel wellbeing strategy.

It has been established that the Employee Wellbeing concept is an interdisciplinary field of research situated at the intersection of economics, organisational psychology, anthropology, sociology, and management. Despite numerous studies, the issue of ensuring corporate personnel wellbeing remains at a pre-paradigmatic level. An original definition of corporate personnel wellbeing is proposed as a holistic, systemic set of policies and practices, integrated into the company's management model, aimed at supporting, developing, and preserving the physical, psychological, social, and professional health of employees, thereby ensuring their sustained performance, engagement, and productivity, as well as the company's competitiveness. The main models of corporate personnel wellbeing provision have been systematised and analysed, including: the psychological wellbeing model of N. Bradburn, the subjective wellbeing model of E. Diener, the

six-dimensional model of C. Ryff, the professional wellbeing model of P. Warr, and M. Seligman's PERMA model. It has been found that most existing models fail to account for the personal and individual characteristics of employees' wellbeing, which represents a significant limitation. The core components of corporate personnel wellbeing are identified as physical, psychological, social, financial, and professional wellbeing. It is substantiated that the formation of a corporate personnel wellbeing strategy should be based on the integrated application of systemic, process-based, and integrative management approaches. The corporate personnel wellbeing strategy is defined as a holistic, long-term oriented system of managerial decisions, policies, and practices, integrated into the overall organisational strategy, aimed at supporting, developing, and preserving the psychological, physical, social, and professional wellbeing of employees. The structure of the strategy encompasses goals and objectives, implementation directions, instruments, a strategic Wellbeing programme, as well as control mechanisms and results evaluation. On this basis, an original behavioural model of corporate personnel wellbeing strategy formation is proposed, built upon the principles of multidimensionality, cyclicity, individualisation, proactivity, and integration with the enterprise's strategy, implemented through an eight-stage diagnostic-analytical cycle of managerial decisions.

In the second chapter, "Analysis of Personal and Corporate Factors in Ensuring Corporate Personnel WellBeing", the results of diagnosing the level of corporate personnel wellbeing in enterprises are presented, the subjective and objective factors of its provision are analysed, and the problematic aspects and risk zones in managing employee well-being under wartime conditions are identified.

An original questionnaire, "Diagnostics of Corporate Personnel WellBeing" (DCPWB-25, O. Vartanova, I. Maliarenko, 2025), was developed for the empirical study, enabling a comprehensive assessment of five key aspects of corporate wellbeing: organisational culture and interpersonal relations, compensation package and material incentives, professional development and self-realisation, psycho-emotional state and stress level, and Work-Life Balance. Based on the diagnostic

results (sample: n=110 respondents), it was established that the highest level of satisfaction was recorded for the aspect "Professional Development and Self-Realisation" (83.6% - high level), indicating that opportunities for learning and development are a priority for modern employees, particularly Generation Z. A critical risk zone was identified: the factor "Psycho-Emotional State and Stress Level" is the only one where a medium satisfaction level dominates (52.7%), signalling elevated stress under the prolonged state of war and risks of professional burnout syndrome.

The factors of corporate personnel wellbeing have been investigated, among which subjective (personal) and objective (corporate) factors have been distinguished. Subjective factors, reflecting the individual characteristics of the employee, include motivation, satisfaction with pay, attitude towards work, aspiration for self-development, communication skills, life satisfaction, and cognitive abilities. Objective factors, characterising the organisational environment, encompass the compensation and material incentive system, working conditions and safety, corporate culture and climate, opportunities for career and professional development, organisational communication, and work-life balance. The necessity of a holistic approach to ensuring corporate personnel wellbeing under wartime conditions is substantiated, combining material incentives with psychological support, flexible employment arrangements, and investment in personnel development.

In the third chapter, "Development of a Corporate Personnel WellBeing Strategy for an Enterprise", a behavioural model of corporate personnel wellbeing strategy formation, an integrated Corporate Personnel WellBeing Programme for Ukrposhta JSC, and a competency model for the corporate psychologist of the enterprise have been developed, and the mechanisms and instruments for their implementation have been substantiated.

An original behavioural model of personnel wellbeing management is proposed, built upon five key principles: the multidimensionality of wellbeing, the cyclical nature of its management process, the individualisation of approaches, the

proactivity of managerial actions, and integration with the enterprise's strategy. The model is based on an eight-stage diagnostic-analytical approach to managerial decision-making, encompassing diagnosis, analysis of interrelationships, personnel segmentation, priority setting, solution development, implementation, monitoring, and strategy adjustment.

A comprehensive Corporate Personnel WellBeing Programme for Ukrposhta JSC was developed, covering five interrelated directions: psychological wellbeing (corporate psychological service, online support platforms, resilience and stress management training); physical wellbeing (expanded voluntary health insurance, preventive medical examinations, corporate sports programmes); social wellbeing (development of corporate culture, interest clubs, mentoring systems, and the "Employee Voice" programme); financial wellbeing (competitive pay system, financial consultations, financial literacy programmes); and professional wellbeing (career pathway systems, training and development programmes, rotation and internal mobility systems). A stakeholder responsibility structure for programme implementation was defined, encompassing top management, the HR department, line managers, the corporate psychologist, the occupational health and safety service, and employees themselves. The uniqueness and scientific novelty of the proposed corporate personnel wellbeing strategy lie in its human-centred philosophy, grounded in the priority of meeting employees' physical, psychological, social, financial, and professional needs as a strategic resource of the enterprise; the comprehensive integration of subjective and objective influencing factors; the application of original diagnostic tools (DCPWB-25); the development of a competency model for the corporate psychologist as a key subject in the implementation of the personnel wellbeing strategy; as well as the flexibility and adaptability of the proposed solutions to contemporary global and local challenges, including wartime conditions and the post-war reconstruction of Ukraine.

Keywords: personnel, corporate wellbeing, wellbeing, personnel well-being strategy, HR management, human capital, psychological wellbeing, organisational culture, personnel management, motivation, employee engagement.

ПЕРЕЛІК ПУБЛІКАЦІЙ

Пісоцької Ії Сергіївни

Здобувачки освітнього ступеня «Доктор філософії»

за спеціальністю 073 Менеджмент

Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України:

1. Вартанова О.В., Маляренко І.С. Діагностика рівня корпоративного благополуччя персоналу. Економіка та суспільство. 2025. №81.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7045>

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-17>

Особистий внесок: розроблено авторський опитувальник ДКБП-25 та проведено емпіричне дослідження.

2. Вартанова О.В., Маляренко І.С., Повзун Д.І. Токсичне робоче середовище як результат порушення факторів корпоративного благополуччя. Економіка та суспільство. 2025. № 72.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5660>

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-21>

Особистий внесок: здійснено аналіз чинників корпоративного благополуччя та виявлено маркери токсичного робочого середовища.

3. Вартанова О.В., Маляренко І.С. Чинники комплексної діагностики корпоративного добробуту персоналу як ключовий фактор успішності організації. Інфраструктура ринку. 2024. № 80. С. 128-133.

URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2024/80_2024/24.pdf

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastuct80-22>

Особистий внесок: систематизовано суб'єктивні та об'єктивні чинники благополуччя персоналу

4. Вартанова О.В., Маляренко І.С. Моделі забезпечення благополуччя персоналу підприємства. Інфраструктура ринку. 2023. № 75. С. 79-85.

URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/75_2023/16.pdf

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct75-14>

Особистий внесок: проведено аналіз та систематизацію основних моделей корпоративного благополуччя.

5. Вартанова О.В., Маляренко І.С. Місце і роль Wellbeing в корпоративній стратегії управління. Інфраструктура ринку. 2023. № 71. С. 200-206.

URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/37.pdf

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct71-35>

Особистий внесок: обґрунтовано місце стратегії благополуччя в системі корпоративного управління.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Маляренко І.С., Вартанова О.В. Забезпечення добробуту працівників у бізнес-структурах в контексті суспільного сталого розвитку. Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях: Матеріали Всеукр. наук.-практ. конфер. молодих учених та студентів, 29 берез. 2025 р. К.: КНУТД, 2025. С. 68-69.

URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/30326>

Особистий внесок: обґрунтовано підходи до забезпечення добробуту працівників у бізнес-структурах в контексті суспільного сталого розвитку.

2. Вартанова ОВ, Маляренко І.С. Структура складових корпоративного благополуччя персоналу. Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 29 квіт. 2025 р. К.: КНУТД, 2025. С. 335-337.

URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/27164/1/IMPER_2024_P335-337.pdf

Особистий внесок: визначено та систематизовано структуру складових корпоративного благополуччя персоналу.

3. Вартанова О.В., Малярєнко І.С. Дослідження рівня корпоративного благополуччя персоналу в часи війни. Міжнародні економічні відносини у глобальному та регіональному вимірі: матеріали Міжнар. наук.-практ. конфер., 18-19 жовт. 2024 р., Ужгород: УЖНУ, 2024. С. 166-170.

DOI:[10.36059/978-966-397-428-6-45](https://doi.org/10.36059/978-966-397-428-6-45)

Особистий внесок: проведено дослідження рівня корпоративного благополуччя персоналу в умовах війни.

4. Вартанова О.В., Малярєнко І.С. Забезпечення добробуту працівників у бізнес-структурах в контексті суспільного сталого розвитку. Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конфер., 4 жовт. 2024 р. К: КНУТД, 2024. С. 91-92.

URL: <https://zenodo.org/records/14354068>

Особистий внесок: розкрито особливості забезпечення благополуччя працівників у бізнес-структурах в контексті суспільного сталого розвитку.

5. Вартанова О. В. Малярєнко І.С. Структура складових корпоративного благополуччя персоналу. Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку : матеріали V Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конфер., 23 квіт. 2024 р. Київ: КНУТД, 2024. С. 335-338.

URL:

https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/26759/7/IMPER_2024.pdf

Особистий внесок: запропоновано структуру складових корпоративного благополуччя персоналу.

6. Вартанова О.В., Малярєнко І.С. Токсичне робоче середовище як чинник порушення благополуччя персоналу в умовах війни. Синергія науки і бізнесу у повоєнному відновленні регіонів України: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конфер., 24-26 квіт. 2024 р., Херсон: ХНТУ, 2024. С. 31-34.

URL:<https://surl.li/ufthnh>

Особистий внесок: досліджено вплив токсичного робочого середовища на порушення благополуччя персоналу в умовах війни.

7. Вартанова О.В., Маляренко І.С. Сутність корпоративного Wellbeing. Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях: Всеукр. наук.-практ. конф.: тези доповід., 30 березн. 2023 р., Київ: КНУТД, 2023. С. 164-169.

URL: <https://surl.li/qfiapv>

Особистий внесок: розкрито сутність та зміст поняття корпоративного Wellbeing.

8. Вартанова О.В., Маляренко І.С. Wellbeing як невід'ємна складова формування корпоративної стратегії підприємства. Цифрова трансформація та диджитал технології для сталого розвитку всіх галузей сучасної освіти, науки і практики: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 26 січня 2023 р.; за заг. ред. І. Жуховського, З. Шарлович, О. Мандич. Міжнародна Академія Прикладних наук, Ломжа, Польща, 2023. Ч. І. С. 164-170.

URL: <https://surl.li/hsyqld>

Особистий внесок: обґрунтовано роль Wellbeing як складової формування корпоративної стратегії підприємства.

9. Vartanova O., Malyarenko Yi. Revitalization of the concept of Wellbeing in corporate governance. Theories, methods and Practices of the latest technologies. Матеріали III Міжнар. Наук.-практ. конф., 7-9 листоп. 2022 р. м. Токіо, 2022. С. 155-157.

URL: <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2022/12/Science-trends-and-development-methods.pdf>

Особистий внесок: розкрито концепцію ревіталізації Wellbeing у корпоративному управлінні.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	16
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ БЛАГОПОЛУЧЧЯ ПЕРСОНАЛУ.....	27
1.1. Сутність і термінологічний зміст поняття «благополуччя персоналу»	27
1.2. Моделі забезпечення корпоративного благополуччя персоналу підприємства	47
1.3. Методичні засади формування корпоративної стратегії благополуччя персоналу...	64
Висновки до розділу 1	79
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБИСТІСНИХ І КОРПОРАТИВНИХ ЧИННИКІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	82
2.1. Аналіз чинників корпоративного благополуччя персоналу підприємства	82
2.2. Діагностика рівня корпоративного благополуччя персоналу підприємств	89
2.3. Оцінка впливу корпоративного благополуччя персоналу на економічну поведінку та прийняття рішень персоналу.....	99
Висновок до розділу 2.....	119
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	122
3.1. Формування корпоративної стратегії для забезпечення благополуччя персоналу та прийняття управлінських рішень	122
3.2. Розробка інтегрованої Програми корпоративного благополуччя персоналу АТ «Укрпошта»	130
3.3. Формування моделі компетенцій корпоративного психолога компанії.....	141
Висновки до розділу 3	173
ВИСНОВКИ	175
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	180
ДОДАТКИ.....	194

ВСТУП

Актуальність теми. Благополуччя персоналу є одним із визначальних чинників конкурентоспроможності сучасних підприємств, що забезпечує їх здатність залучати та утримувати таланти, підвищувати залученість і продуктивність працівників, формувати стійку організаційну культуру. В умовах глобальних трансформацій, пов'язаних із цифровізацією, зміною моделей зайнятості та зростанням психоемоційного навантаження, забезпечення корпоративного благополуччя персоналу набуває стратегічного значення та перетворюється на невід'ємний елемент ефективного HR-менеджменту. В Україні ця проблема набула особливої гостроти у зв'язку з тривалим воєнним станом, що суттєво вплинув на психологічний, фізичний, соціальний і фінансовий стан мільйонів працівників, загострив проблему плинності кадрів, дефіциту кваліфікованих фахівців та зниження продуктивності праці. Корпоративне благополуччя персоналу є системною діяльністю, що потребує формування комплексної та інтегрованої стратегії, здатної охопити всі виміри благополуччя працівників у їх взаємозв'язку. Формування ефективної корпоративної стратегії благополуччя персоналу вимагає системного підходу, що поєднує психологічну підтримку, гнучкі умови праці, можливості для професійного розвитку та матеріальне стимулювання. Проте в практиці вітчизняних підприємств заходи щодо забезпечення благополуччя персоналу нерідко залишаються фрагментарними та не інтегрованими в загальну стратегію управління компанією. Це зумовлює необхідність переосмислення концептуальних засад корпоративного благополуччя персоналу та розроблення науково обґрунтованих механізмів і інструментів його забезпечення. Концептуальні основи дослідження благополуччя та благополуччя особистості закладені у працях зарубіжних дослідників у галузі психології та організаційної поведінки: Маслоу А. Г., Герцберга Ф., Бредберна Н., Дінера Е., Ріфф К., Селігмана М., Ворра П., Бейера А., Десі Е. Л., Раяна Р. М., Де Неве Я.-Е., Уорда Дж., Хартера Дж., Рата Т.,

Фернема А., Хенрікона С., Аппса Дж., Волліні А. Теоретико-методичне підґрунтя дослідження проблем корпоративного благополуччя персоналу у вітчизняній науковій думці сформовано такими дослідниками, як: Вартанова О. В., Карамушка Л. М., Савченко О., Хтей С., Пахоль Б. Є., Жуковська А. та інші. Попри значний обсяг наукових розробок, проблема забезпечення корпоративного благополуччя персоналу у сучасних умовах господарювання залишається недостатньо системно опрацьованою, а питання формування інтегрованої корпоративної стратегії благополуччя персоналу з урахуванням викликів воєнного стану та трансформацій ринку праці - дискусійними та актуальними для подальших наукових пошуків.

Наукове завдання дослідження. полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад щодо формування корпоративної стратегії благополуччя персоналу підприємства на основі систематизації наукових підходів до розуміння сутності та структури корпоративного благополуччя персоналу, розроблення поведінкової моделі корпоративного благополуччя персоналу та обґрунтування методичного інструментарію його діагностики й управління, що, своєю чергою, створює наукове підґрунтя для підвищення залученості, продуктивності та утримання персоналу в умовах трансформаційних змін сучасної економіки та воєнного стану.

Зв'язок роботи з науковими темами. Дослідження виконано відповідно до тематики ініціативних наукових досліджень Київського національного університету технологій та дизайну Міністерства освіти і науки України (м. Київ).

Під час виконання ініціативної науково-дослідної теми «Поведінкові аспекти прийняття рішень в менеджменті бізнес-структур» (номер державної реєстрації 0123U101337, 2023-2026 рр.) проаналізовано та узагальнено моделі корпоративного благополуччя персоналу та побудовано поведінкову модель корпоративного благополуччя персоналу, яка охоплює аспекти корпоративного благополуччя персоналу (організаційна культура, матеріальне стимулювання, професійний розвиток, психоемоційний стан, Work-life

balance), та враховує його зв'язок між чинниками економічної поведінки та прийняття рішень. Обґрунтовано методичні засади формування корпоративної стратегії благополуччя персоналу підприємства; визначено сутність, основні напрями формування стратегії корпоративного благополуччя персоналу підприємства та розроблено послідовність її формування.

В межах ініціативної науково-дослідної теми "Трансформація систем менеджменту суб'єктів господарювання в умовах цифровізації" (номер державної реєстрації 0125U001974, 2025-2029 рр.) автором обґрунтовано необхідність цифровізації інструментів управління корпоративним благополуччям персоналу, впровадження цифрових платформ психологічної підтримки, корпоративних онлайн-університетів та систем дистанційної діагностики стану благополуччя працівників як складових трансформації системи менеджменту персоналу в умовах цифровізації.

Мета і задачі дослідження. Метою дисертаційної роботи є розроблення теоретичних засад і практичного інструментарію щодо формування корпоративної стратегії благополуччя персоналу підприємства.

Для досягнення мети дослідження поставлено та вирішено такі завдання:

- уточнено сутність і термінологічний зміст поняття "благополуччя персоналу" як об'єкта наукових досліджень та базової дефініції сучасних концепцій управління персоналом;
- проаналізовано основні моделі забезпечення корпоративного благополуччя персоналу та сформовано авторську поведінкову модель корпоративного благополуччя персоналу;
- обґрунтовано методичні засади формування корпоративної стратегії благополуччя персоналу підприємства;
- визначено та узагальнено суб'єктивні та об'єктивні чинники корпоративного благополуччя персоналу підприємства;
- розроблено методичний інструментарій щодо діагностики рівня корпоративного благополуччя персоналу підприємства;

- здійснено оцінку впливу аспектів корпоративного благополуччя персоналу на економічну поведінку та прийняття рішень персоналу;
- визначено сутність та основні напрями формування стратегії корпоративного благополуччя персоналу підприємства та розроблено послідовність її формування;
- розроблено інтегровану Програму корпоративного благополуччя персоналу підприємства;
- розроблено модель компетенцій корпоративного психолога підприємства як ключового суб'єкта реалізації стратегії благополуччя персоналу.

Об'єктом дослідження є організаційно-управлінські процеси, пов'язані з персоналом підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади щодо формування корпоративної стратегії благополуччя персоналу підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження послуговувала сукупність принципів наукового пізнання, загальних та спеціальних методів і прийомів дослідження. Теоретичну основу дослідження становлять фундаментальні положення психології управління, організаційної психології та HR-менеджменту, наукові праці провідних зарубіжних і вітчизняних учених щодо формування системи корпоративного благополуччя персоналу як стратегічного ресурсу підприємства в сучасних умовах господарювання. У дослідженні використано методи: *контент-аналіз* (систематизовано теоретико-методичне підґрунтя концепції корпоративного благополуччя персоналу, пп.1.1-3.3); *аналіз та синтез* (уточнено дефініції «Корпоративне благополуччя персоналу», «Стратегія благополуччя персоналу» та розкрито змістові складові корпоративного благополуччя персоналу, п. 1.1); *узагальнення та систематизації, порівняння* (систематизовано наукові підходи і моделі забезпечення корпоративного благополуччя персоналу, п. 1.2); *історико-логічний метод* (досліджено

еволюцію концепції благополуччя персоналу та обґрунтовано актуальність її застосування на сучасному етапі розвитку HR-менеджменту, п. 1.1); *системний, процесний підходи* (корпоративне благополуччя розглянуто як елемент стратегії управління персоналом підприємства, п.1.3); *структурно-функціональний аналіз* (виявлено взаємозв'язки між компонентами благополуччя та результатами діяльності персоналу, п. 1.2); експертного опитування, *психодіагностичне опитування* (визначено та узагальнено суб'єктивні та об'єктивні чинники корпоративного благополуччя персоналу підприємства, п. 2.1; здійснено діагностику рівня корпоративного благополуччя персоналу підприємства, п. 2.2); кореляційний аналіз (здійснено оцінку впливу аспектів корпоративного благополуччя персоналу на економічну поведінку та прийняття рішень персоналу, п. 2.3); *моделювання* (побудовано поведінкову модель управління корпоративним благополуччям персоналу, п. 1.2; сформовано восьмиетапний діагностико-аналітичний підхід до прийняття управлінських рішень, п. 3.1); *проектний підхід та метод системного аналізу* (розроблено структуру та етапи формування інтегрованої програми корпоративного благополуччя персоналу, п. 3.2); *графічний метод* (візуалізовано проміжні та фінальні результати наукового пошуку, пп.1.1-3.3); *компетентнісний підхід* (сформовано модель компетенцій корпоративного психолога підприємства, п. 3.3).

Для розробки системи поведінкових індикаторів компетенцій застосовано шкалу поведінково закріплених оцінок (Behaviorally Anchored Rating Scale, BARS), що передбачає п'ять рівнів зрілості кожної компетенції - від базового до еталонного/стратегічного.

Інформаційною базою дослідження стали нормативно-правові акти; наукові статті і публікації у вітчизняних і міжнародних фахових виданнях дослідників актуальних проблем HR-менеджменту, організаційної психології та управління корпоративним благополуччям персоналу; міжнародні стандарти та рекомендації CIPD, Gallup, SHRM; статистичні дані та матеріали звітності підприємств, а також власні напрацювання автора у площині

дослідження теоретичних засад та практичних механізмів формування корпоративної стратегії благополуччя персоналу.

Наукова новизна отриманих результатів. Основний науковий результат дисертаційної роботи полягає у формуванні теоретичних засад щодо концептуалізації та операціоналізації корпоративного благополуччя персоналу як стратегічного ресурсу підприємства, побудові поведінкової моделі корпоративного благополуччя персоналу та обґрунтуванні методичного інструментарію діагностики корпоративного благополуччя персоналу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в такому:

уперше:

обґрунтовано методичні підходи до формування моделі корпоративного психолога як суб'єкта внутрішньої архітекτονіки підприємства, результатом чого стало формування відповідної моделі компетенцій, яка структурована за чотирма кластерами (особистісні, аналітико-діагностичні, професійні та соціально-комунікативні) та містить систему поведінкових індикаторів. На відміну від існуючих підходів до профілювання посади організаційних психологів, розроблена модель побудована на засадах інтеграції психологічного супроводу в HR-стратегію та Wellbeing-архітектуру підприємства, забезпечує баланс між "Hard skills" (аналітико-діагностичні, професійні) та "Soft skills" (особистісні, соціально-комунікативні), містить кластери та компетенції, релевантні до сучасних умов (Супровід ветеранів та інклюзивна реінтеграція), забезпечує трансформацію ролі психолога з реактивного консультанта на стратегічного партнера бізнесу;

удосконалено:

методичний підхід до діагностики рівня корпоративного благополуччя персоналу шляхом розроблення авторського опитувальника «Діагностика корпоративного благополуччя персоналу» (ДКБП-25), що, на відміну від наявних інструментів, дозволяє комплексно оцінити п'ять ключових аспектів благополуччя: організаційну культуру та міжособистісні взаємини,

компенсаційний пакет та матеріальне стимулювання, професійний розвиток та самореалізацію, психоемоційний стан і рівень стресу, а також баланс між роботою і особистим життям, що дає змогу забезпечити кількісне вимірювання кожного з аспектів корпоративного благополуччя і системи корпоративного благополуччя персоналу підприємства в цілому;

розвинуто:

теоретичний базис корпоративного благополуччя персоналу шляхом уточнення його розуміння як цілісної, системної організованої та інтегрованої в управлінську модель компанії сукупність політик, практик і середовищ, спрямованих на підтримку, розвиток і збереження фізичного, психологічного, соціального та професійного здоров'я співробітників з урахуванням сучасних тенденцій ринку праці, цифровізації, гнучких форм зайнятості, а також очікувань щодо балансу «робота-життя», соціальної справедливості та корпоративної відповідальності, що разом забезпечує стійку працездатність, залученість, адаптивність і конкурентоспроможність компанії, що дає змогу збагатити предметне поле дослідження та розробити ментальну карту сфери дослідження;

одержало подальшого розвитку:

сформовано авторську поведінкову модель корпоративного благополуччя персоналу на основі узагальнення ключових моделей благополуччя персоналу (Н. Бредберна, Е. Дінера, К. Ріфф, П. Ворра, А. Бейкера, PERMA-моделі М. Селігмана, методології Gallup), що дало змогу виокремити аспекти корпоративного благополуччя (організаційна культура, матеріальне стимулювання, професійний розвиток, психоемоційний стан, work-life balance) та обґрунтувати зв'язок аспектів корпоративного благополуччя персоналу з економічною поведінкою та прийняттям рішень;

узагальнено чинники корпоративного благополуччя персоналу шляхом виокремлення суб'єктивних (особистісних) та об'єктивних (корпоративних) чинників, що дає змогу аналізувати вплив різних груп чинників на корпоративне благополуччя персоналу та розроблювати відповідні

управлінські заходи щодо забезпечення корпоративного благополуччя персоналу;

підходи до проєктування та реалізації комплексних програм корпоративного благополуччя персоналу, що враховують п'ять напрямів (психологічне, фізичне, соціальне, фінансове та професійне благополуччя), передбачають чіткий розподіл відповідальності між стейкхолдерами на всіх рівнях управління.

Обґрунтованість та достовірність наукових положень, висновків та рекомендацій, що виносяться на захист. Забезпечено використанням сучасних положень наукових теорій менеджменту, економіки підприємства та організаційної психології, концепцій благополуччя персоналу (Employee Wellbeing) і людиноцентричного управління, наукових праць провідних зарубіжних і вітчизняних учених з проблематики корпоративного благополуччя та стратегічного управління персоналом, а також результатів власних наукових досліджень автора. Достовірність отриманих у дисертаційній роботі результатів підтверджується використанням сукупності загальнонаукових і спеціальних методів та прийомів дослідження, емпіричним опитуванням за авторською методикою «Діагностика корпоративного благополуччя персоналу» (ДКБП-25), статистичним та кореляційним аналізом отриманих даних, верифікацією розробленої поведінкової моделі формування стратегії корпоративного благополуччя персоналу, моделі компетенцій корпоративного психолога та інтегрованої Програми корпоративного благополуччя персоналу, їх апробацією у вигляді виступів на науково-практичних конференціях, публікаціями у наукових фахових виданнях, а також впровадженням розроблених рекомендацій у практичну діяльність АТ «Укрпошта». Представлені у дисертаційній роботі наукові положення, висновки і рекомендації належним чином обґрунтовані, що підтверджується логічністю міркувань і висунутих припущень, а також наведеними аргументами. Сформульовані в дисертації наукові положення, висновки та рекомендації є коректними, обґрунтованими та достатньою мірою

висвітленими у наукових публікаціях автора, характеризуються новизною і мають наукове та практичне значення, а також узгоджуються із загальноприйнятими положеннями менеджменту персоналу, економіки підприємств та організаційної психології. Сформульовані мета, завдання, предмет, об'єкт дослідження та наукові положення, які становлять наукову новизну результатів дисертаційної роботи, відповідають темі дослідження. Загальні висновки є достовірними і підтверджують отримані в роботі результати. Логіка дослідження, використання сукупності загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, апробація основних розробок дисертаційної роботи та результати аналізу її змісту дозволяють дійти висновку про достатню обґрунтованість та достовірність положень, висновків та рекомендацій дисертаційної роботи.

Практичне значення отриманих результатів. Отримані результати та розроблені рекомендації є методичною базою формування корпоративної стратегії благополуччя персоналу підприємства.

До результатів, що мають найбільше практичне значення, належать: ментальна карта предметного поля дослідження; комплексна Програма корпоративного благополуччя персоналу; поведінкова модель корпоративного благополуччя персоналу; авторський діагностичний інструментарій (ДКБП-25) для оцінювання поточного стану корпоративного благополуччя персоналу підприємства; модель компетенцій корпоративного психолога підприємства;

Наукові положення та результати дослідження розглянуто, схвалено та визнано доцільними до використання в практиці діяльності АТ «Укрпошта» (Довідка № 1.29.003.-9004-26 від 01.04.2026 р.).

Окремі положення дисертаційної роботи використовуються в навчальному процесі в Київському національному університеті технологій та дизайну (Довідка № 02-74/979 від 14.05.2026 р.) при викладанні освітніх компонентів «Управління персоналом» та «Психологія управління в організаціях», «Психологія управління та менеджменту», «HR-менеджмент».

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є одноосібною

науковою працею, в якій узагальнено авторські підходи до концептуалізації, діагностики та формування корпоративної стратегії благополуччя персоналу підприємств в умовах воєнного стану та трансформацій сучасного ринку праці. Основні наукові результати, висновки, пропозиції і рекомендації, що виносяться на захист, отримані автором особисто.

Внесок авторки в колективно опубліковані наукові праці конкретизовано у списку публікацій.

Апробація матеріалів дисертації. Отримані під час дослідження наукові результати, сформульовані пропозиції та зроблені висновки були оприлюднені та апробовані на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих учених та студентів «Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях» (2025 р., м. Київ, КНУТД); VI Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку» (2025 р., м. Київ, КНУТД); Міжнародній науково-практичній конференції «Міжнародні економічні відносини у глобальному та регіональному вимірі» (2024 р., м. Ужгород, УЖНУ); VI Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації» (2024 р., м. Київ, КНУТД); V Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку» (2024 р., м. Київ, КНУТД); II Міжнародній науково-практичній конференції «Синергія науки і бізнесу у повоєнному відновленні регіонів України» (2024 р., м. Херсон, ХНТУ); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях» (2023 р., м. Київ, КНУТД); Міжнародній науково-практичній конференції «Цифрова трансформація та диджитал технології для сталого розвитку всіх галузей сучасної освіти, науки і практики» (2023 р., м. Ломжа, Польща); III Міжнародній науково-практичній конференції «Theories, Methods and Practices of the Latest Technologies» (2022 р., м. Tokyo).

Публікації. Основні висновки, положення, рекомендації та результати, отримані у процесі дисертаційного дослідження, були опубліковані у 15 наукових працях загальним обсягом 3,8 друк. арк., з них: 5 статей у наукових фахових виданнях та 9 матеріалів тез доповідей на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Матеріали дисертації містять таблиці та рисунки, що унаочнюють ключові теоретичні конструкти, результати емпіричного дослідження та практичні рекомендації щодо формування корпоративної стратегії благополуччя персоналу підприємства.

Структура та обсяг роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, викладених на 179 сторінках друкованого тексту. Матеріали дисертації містять 19 таблиць та 17 рисунків. Дисертація містить список використаних джерел з 121 найменувань та 6 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ БЛАГОПОЛУЧЧЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність і термінологічний зміст поняття «благополуччя персоналу»

Інтерес до дослідження корпоративного благополуччя, лояльності та залученості персоналу має давню історію та підходи. Поняття благополуччя персоналу було введено в науковий обіг у 1950-х роках. Одним з перших авторів, які почали активно досліджувати цю тему, був американський психолог А. Маслоу [44, 45]. Він розробив ідею про те, що задоволення потреб співробітників є ключовим фактором їх мотивації та продуктивності.

Благополуччя персоналу є міждисциплінарною сферою дослідження, яка знаходиться на перетині різних дисциплін, таких як економіка, організаційна психологія, антропологія, соціологія та менеджмент. Міждисциплінарна природа дослідження ускладнює концептуалізацію благополуччя персоналу, що особливо помітно в різноманітних поглядах на особисте благополуччя (а іноді навіть - щастя), запропонованих різними групами дослідників [9, 33, 37].

Існує безліч підходів до дослідження феномену благополуччя: благополуччя особистості, психологічне благополуччя, суб'єктивне благополуччя, професійне благополуччя. Сучасні дослідження, що здійснюються зарубіжними і вітчизняними дослідниками, акцентують увагу на багатьох концепціях, які використовуються для визначення різних аспектів благополуччя персоналу.

Дослідження проблем корпоративного благополуччя персоналу, зокрема, в контексті управлінського підходу, вимагає розгляду різних підходів до забезпечення корпоративного благополуччя персоналу, зокрема, підходів на основі психологічного благополуччя, суб'єктивного благополуччя, гедоністичного та евдемоністичного підходів, а також інтегративного підходу,

який поєднує елементи всіх перелічених концепцій і враховує як індивідуальні, так і організаційні чинники впливу на благополуччя працівників у корпоративному середовищі.

Сучасні дослідники, зокрема Ян-Еммануель Де Неве та Джордж Уорд [73] у своїй праці «Why Workplace Wellbeing Matters: The Science Behind Employee Happiness and Organizational Performance» (2025), наголошують на важливості міждисциплінарного підходу до вивчення благополуччя на робочому місці, демонструючи, що воно охоплює як загальне ставлення працівників до своєї роботи, так і їхні почуття під час її виконання. На основі аналізу найбільшого у світі масиву даних про благополуччя працівників, зібраного у партнерстві з платформою Indeed, автори доводять, що покращення благополуччя може підвищити продуктивність, сприяти утриманню та залученню талантів і, зрештою, покращити фінансові показники організації [12]. Окрему увагу заслуговує організаційно-ресурсний підхід, що фокусується на створенні сприятливих умов праці, забезпеченні необхідних ресурсів та побудові підтримуючої корпоративної культури. Комплексне застосування цих підходів дозволяє сформулювати цілісне уявлення про багатовимірну природу корпоративного благополуччя та розробити ефективні управлінські стратегії його забезпечення в умовах трансформаційних змін сучасної економіки [24, 13].

Теоретичний аналіз самого феномену психологічного благополуччя передбачає розгляд основних концептуальних підходів, серед яких фундаментальне значення має концепція Н. Бредберна [34]. Саме цей американський психолог заклав теоретичну основу для наукового розуміння феномену психологічного благополуччя. Він визначив даний феномен як *суб'єктивне відчуття щастя і задоволеність життям*, проте найголовнішим його елементом вважав баланс між двома комплексами емоцій, що накопичуються протягом життя - позитивним та негативним афектом. Цей баланс досягається шляхом постійної динамічної взаємодії двох видів афекту. Операційним показником психологічного благополуччя виступає різниця між

позитивним та негативним афектом. Особи, у яких переважає позитивний афект, характеризуються вищим рівнем життєвої задоволеності, тоді як домінування негативного афекту корелює з нижчим рівнем психологічного благополуччя. Н. Бредберн при цьому підкреслює незалежність та автономність цих двох афективних комплексів [34]. Логіка поглядів Бредберна на досягнення благополуччя людини дає змогу сформулювати формулу благополуччя (ПБ) (1):

$$\text{ПБ} = \text{ПЕ} - \text{НЕ} \quad (1)$$

де: ПБ - психологічне благополуччя;

ПЕ - позитивний афект;

НЕ - негативний афект

Подальший розвиток цих ідей благополуччя знайшов відображення у концепції Е. Дінера [37, 38, 39], який ввів поняття "суб'єктивне благополуччя". Значний внесок у вивчення психологічного та суб'єктивного благополуччя зробили автори шкали суб'єктивного благополуччя (Е. Дінер, Р. Еммонс Р., Р. Ларсен, С. Гріффін). Вони визначають суб'єктивне благополуччя людини як *поточну оцінку індивідом прийнятих і неприйнятих для нього переживань і впливів. Гедоністична модель суб'єктивного благополуччя Е. Дінера складається з трьох елементів:*

- задоволеність життям;
- відсутність негативних афектів;
- наявність позитивних емоцій.

Е. Дінер стверджує, що структура суб'єктивного благополуччя особистості має додаткові характеристики і не ототожнює його із поняттям психологічне благополуччя [37, 38, 39].

Американська дослідниця К. Ріфф, вивчаючи теорії Роджерса, Юнга, Маслоу, Гордона, Бредберна, зробила значний внесок у вивчення поняття "психологічне благополуччя". Вона розробила власну структуру благополуччя та виділила шість основних компонентів психологічного благополуччя [48, 49, 50]:

- самоприйняття - позитивна оцінка себе і свого життя;
- позитивні відносини з оточуючими;
- автономія - здатність слідувати своїм власним переконанням;
- управління навколишнім середовищем (компетентність) - здатність ефективно управляти своїм життям;
- мета в житті - наявність цілей, які надають житті спрямованість і сенс;
- особистісне зростання - відчуття безперервного розвитку і самореалізації.

Нині у роботах, присвячених дослідженню суб'єктивного благополуччя особистості, часто зустрічаються такі поняття, як "афективний компонент", або "афективне благополуччя" (позитивний і негативний афект), і "когнітивний компонент", або "когнітивне благополуччя" ("задоволеність життям"). Афективний складник благополуччя відображає те, наскільки часто і з якою силою людина переживає позитивні та негативні емоції, а також характер її загального емоційного тла. Когнітивний складник, своєю чергою, пов'язаний із тим, як людина оцінює своє життя - як у конкретних сферах (наприклад, задоволеність сімейними стосунками), так і в цілому.

Досліджуючи різні підходи до розуміння благополуччя, Р. М. Райан виокремив два ключових напрями: гедоністичний та евдемоністичний[47].

Гедоністичний підхід (представники - Д. Канеман, Н. Бредберн, Е. Дінер) розглядає благополуччя переважно крізь призму задоволення та незадоволення. Прихильники цього підходу акцентують увагу на внутрішніх переживаннях людини, однак така позиція є суто суб'єктивним поглядом іззовні й не здатна охопити всю глибину та змістовність особистісного досвіду.

Евдемоністичний підхід (К. Ріфф, А. Уотерман), натомість, ставить у центр особистісне зростання як головний і найнеобхідніший вимір благополуччя - результат розвитку й саморозвитку самої людини. На відміну від гедоністичного, цей підхід бере до уваги роль внутрішніх особистісних переживань у відповідь на зовнішні повсякденні обставини, розглядаючи їх як

шлях до реалізації справжнього «Я». Евдемоністичний підхід охоплює самореалізацію, самоактуалізацію та особистісне зростання - саме ці риси й становлять основу психологічного благополуччя. [48, 49, 50].

Суб'єктивне відчуття щастя тісно пов'язане з рівнем самоактуалізації людини: самоактуалізація виявляється як безперервний процес, тоді як рівень психологічного благополуччя є своєрідним зрізом суб'єктивних переживань особистості в конкретний момент часу. Саме тому евдемоністичний напрям найповніше розкриває сутність психологічного благополуччя - як здатність людини до самореалізації, становлення суб'єктом власного життя та виконання різноманітних соціальних ролей.

Унікальність підходу професора Олени Вартанової до дослідження корпоративного благополуччя персоналу полягає, по-перше, у інтегративній системності (цілісний розгляд суб'єктивних та об'єктивних чинників, а не фрагментарний аналіз окремих аспектів благополуччя, токсичність як наслідок порушення факторів корпоративного благополуччя, виявлення маркерів токсичності, як-от: високий стрес, емоційне виснаження, маніпуляції, низька довіра, зв'язок токсичності з професійним вигоранням та плинністю кадрів) [6]; по-друге, профілактичній спрямованості (акцент на ранньому виявленні проблем, а не лікуванні наслідків); по-третє, контекстуалізації корпоративного благополуччя в умовах викликів війни в Україні та потреб покоління Z як системи заходів корпоративної стратегії, спрямованих на плекання благополуччя окремих індивідуумів (фізичне здоров'я, психологічний комфорт, фінансовий благополуччя, активна соціальна взаємодія), а через них - членів команди, колективу та усіх співробітників підприємства [116, 120]; та науково-практичній інтеграції на основі поєднання теоретичної глибини з практичним інструментарієм для безпосереднього застосування HR-фахівцями; по-п'яте, розгляді корпоративного благополуччя в системі "діагностика → профілактика → стратегія", що трансформує корпоративне благополуччя зі сфери соціальних пільг у стратегічний ресурс конкурентоспроможності компанії [1, 2, 3, 4, 5].

У дослідженні феномену корпоративного благополуччя прийнято розрізняти дві позиції: *внутрішню*, яка пов'язана з самоусвідомленням та індивідуальними особистісними характеристиками людини, та *зовнішню* - яка охоплює умови середовища, що перебувають поза межами особистості та створюють передумови для підвищення рівня її благополуччя. Концепція корпоративного благополуччя персоналу (Employee Wellbeing) посідає чільне місце в міжнародних академічних дослідженнях, особливо в галузі організаційної психології, організаційної поведінки, HR-менеджменту. Незважаючи на численні дослідження (О. Савченко, С. Хтей, Л. Карамушка, J.Apps, I. Wollny, A. Furnem, C. Henricson, M. Seligman, О. Вартанова та ін.) цієї предметної сфери, проблема забезпечення благополуччя персоналу у корпоративному управлінні знаходиться на допарадигмальному рівні, а наявні дослідження проблеми корпоративного благополуччя є фрагментарними [7, 8, 18, 51, 52]. Досліджуючи сутність і термінологічний зміст поняття «Wellbeing», слід зазначити, що у наукових джерелах літератури зустрічається безліч конструктів цього поняття: благополуччя особистості, психологічне благополуччя, суб'єктивне благополуччя, професійне благополуччя, благополуччя співробітників, благополуччя персоналу, психологічне благополуччя в професійній сфері[14, 15].

Концептуалізація благополуччя персоналу пройшла значну еволюцію протягом останніх восьми десятиліть, трансформуючись від вузько спрямованих програм індивідуального здоров'я до комплексних стратегічних ініціатив корпоративного рівня. Термінологічний розвиток цього поняття відображає парадигмальний зсув від інструментального розгляду працівника як виключно виконавця трудових функцій до холістичного визнання його цілісною особистістю з багатовимірними потребами, що узгоджується з гуманістичними тенденціями в організаційній теорії та практиці управління людськими ресурсами.

Концептуальні основи розуміння благополуччя персоналу закладалися в 1940-1950-х роках у межах гуманістичної психології, коли Абрахам Маслоу

розробив свою ієрархічну модель потреб [44, 45], яка стала фундаментальною теорією мотивації та підґрунтям для подальшого осмислення феномену благополуччя в організаційному контексті. Маслоу запропонував розглядати людську мотивацію через призму п'ятирівневої моделі потреб [44, 45]: фізіологічних, безпеки, соціальних (приналежності), поваги (визнання) та самоактуалізації. Його монографія «Motivation and Personality» (1954) революційно змінила наукове розуміння того, що працівники мотивовані не лише матеріальною винагородою та задоволенням базових потреб, а й реалізацією вищих психологічних потреб, включаючи самореалізацію, автономію та пошук сенсу в професійній діяльності. Це положення стало теоретичним базисом для розвитку концепції організаційного благополуччя як багатовимірнього конструкту.

Паралельно в 1950-1960-х роках Фредерік Герцберг [43] у рамках своєї двофакторної теорії (теорії мотивації-гігієни) розмежував фактори, що запобігають незадоволенню працею (гігієнічні фактори: умови праці, заробітна плата, безпека, міжособистісні відносини), і фактори, що створюють справжню мотивацію та психологічне благополуччя (мотиватори: досягнення, визнання, відповідальність, професійне зростання, змістовність роботи). Ця теорія встановила важливий методологічний принцип: усунення негативних факторів (дисфакторів) не автоматично призводить до мотивації та благополуччя, для справжньої залученості та психологічного комфорту необхідна наявність позитивних мотиваторів, що забезпечують внутрішню задоволеність працею. У цей же період з'явилися перші інституціоналізовані Програми допомоги працівникам (Employee Assistance Programs, EAPs), які фокусувалися переважно на корекції поведінкових девіацій, зокрема проблем алкоголізму та пов'язаних з ним питань психічного здоров'я. Це стало першим кроком до інституціоналізації підтримки благополуччя працівників на організаційному рівні, хоча ці програми все ще мали обмежений, реактивний характер та не передбачали системного превентивного підходу до управління благополуччям.

У середині 1970-х років відбувся значний перелом у розумінні корпоративної відповідальності за здоров'я працівників, зумовлений зростанням витрат на охорону здоров'я та усвідомленням економічної доцільності інвестицій у превентивні програми. Справжні програми wellness на робочих місцях, орієнтовані на проактивне зміцнення здоров'я, почали систематично впроваджуватися саме в цей період, мотивовані насамперед прагматичною метою контролю витрат на медичне обслуговування та зменшення абсентеїзму. Поява руху з охорони праці та безпеки (Occupational Safety and Health, OSH) і руху зі зміцнення здоров'я на робочих місцях (Workplace Health Promotion, WHP) наприкінці 1970-х років заклала організаційно-правову та методологічну основу для наступного етапу розвитку концепції корпоративного благополуччя. Знаковою подією стало запровадження в 1979 році компанією Johnson & Johnson комплексної програми «Live for Life», яка стала еталонною моделлю для великих корпоративних програм wellness та продемонструвала можливість систематичного підходу до зміцнення здоров'я працівників [83, 85].

Наприкінці XX - на початку XXI століття відбувся концептуальний та термінологічний перехід від вузького терміну «wellness» до більш широкого та інклюзивного поняття «wellbeing» (благополуччя), що ознаменувало парадигмальний зсув в організаційній теорії та практиці. Цей перехід відображав зростаюче наукове розуміння того, що традиційні редукціоністські методи управління стресом в організаціях були недостатньо ефективними для вирішення комплексних проблем психологічного та соціального благополуччя, а економічні витрати, пов'язані з психічним нездоров'ям працівників (абсентеїзм, презентеїзм, плинність кадрів, тривалі періоди непрацездатності, зниження продуктивності), продовжували зростати експоненційно, незважаючи на функціонування програм wellness.

Останнє десятиліття ознаменувалося фундаментальною трансформацією корпоративного благополуччя з периферійної HR-ініціативи в ключовий стратегічний бізнес-драйвер та критичний компонент

організаційної конкурентоспроможності. Організації почали визнавати емпірично обґрунтовану тезу про те, що холістичний, комплексний підхід до благополуччя працівників, який системно охоплює фізичне, психічне, соціальне, фінансове, професійне та духовне благополуччя, суттєво підвищує індивідуальну та колективну продуктивність, організаційну стійкість (resilience), утримання талантів, інноваційність та довгострокові конкурентні переваги.

Досліджуючи сутність і термінологічний зміст поняття «wellbeing», необхідно зазначити, що в сучасних наукових джерелах літератури спостерігається виражена термінологічна гетерогенність та множинність конструктів цього поняття, що відображають різні рівні аналізу, дисциплінарні традиції та концептуальні фокуси: благополуччя особистості (personal wellbeing), психологічне благополуччя (psychological wellbeing), суб'єктивне благополуччя (subjective wellbeing), професійне благополуччя (occupational wellbeing), благополуччя співробітників (employee wellbeing), благополуччя персоналу (staff wellbeing), психологічне благополуччя в професійній сфері (psychological wellbeing at work), організаційне благополуччя (organizational wellbeing), корпоративне благополуччя (corporate wellbeing). Ця термінологічна множинність та концептуальна поліморфність відображають міждисциплінарну природу конструкту благополуччя як об'єкта дослідження та різноманітність епістемологічних контекстів його концептуалізації.

Таким чином, еволюція від особистісного до корпоративного благополуччя відображає фундаментальну парадигмальну зміну в розумінні ролі організації в житті працівників: від роботодавця, який забезпечує лише базові умови праці та економічну винагороду за виконання трудових функцій, до соціально відповідального партнера та активного агента у створенні умов для повноцінного, психологічно насиченого, осмисленого та здорового життя працівників, визнаючи їхнє благополуччя не лише як етичний обов'язок, а й як стратегічну інвестицію в організаційний людський капітал та довгострокову організаційну ефективність.

Концепція корпоративного благополуччя персоналу (Employee Wellbeing) посідає чільне місце в міжнародних академічних дослідженнях, особливо в галузі організаційної психології, економічної поведінки та HR-менеджменту. Незважаючи на численні дослідження (О. Савченко, С. Хтей, Л. Карамушка, J.Apps, I. Wollny, A. Furnem, C. Henricson, M. Seligman, О. Вартанова та ін.) цієї предметної сфери, проблема забезпечення благополуччя персоналу у корпоративному управлінні знаходиться на допарадигмальному рівні, а наявні дослідження проблеми корпоративного благополуччя є фрагментарними.

Досліджуючи сутність і термінологічний зміст поняття "Wellbeing", слід зазначити, що у наукових джерелах літератури зустрічається безліч конструктів цього поняття: благополуччя особистості, психологічне благополуччя, суб'єктивне благополуччя, професійне благополуччя, благополуччя співробітників, благополуччя персоналу, психологічне благополуччя в професійній сфері.

В міжнародних наукових джерелах (П. Ворр, К. Ріфф, Д. Е. Гест [106], Дж. Е. Ван Хорн [67], В. Хута, А. Баккер і У. Г. Орлеманс та ін.) зустрічаються поняття: "Occupational Wellbeing" (професійне благополуччя), "Wellbeing at Workplace" (благополуччя на робочому місці), "Employee Wellbeing" (благополуччя співробітників), "Wellbeing at Work" (благополуччя на роботі) тощо.

На сьогоднішній момент загальновживаним для подібних досліджень є англomовний аналог "благополуччя" "Wellbeing". Експерти в галузі HR та організаційної психології однозначно сходяться на думці, що поняття "Wellbeing" не є тотожним поняттю "благополуччя особистості", яке частіше пов'язують з благополуччям особистості, є більш ємним і включає в себе різні аспекти професійної діяльності людини [10, 16, 17, 19].

Поняття "Wellbeing" набуло масового поширення і стало активно використовуватися в корпоративній мові після виходу книги Джеймса Хартера і Тома Рата "Wellbeing: The Five Essential Elements", яка об'єднує

результати 50-річного дослідження у 150 країнах в галузі корпоративного благополуччя. Хартер Дж. і Рат Т. [46] наводять цікаві дані про те, що лише 20% людей задоволені своєю професійною діяльністю.

Акцент на структурних компонентах благополуччя характерний і для підходів до визначення цього поняття, які використовують провідні консалтингові компанії. Згідно з підходом консалтингової компанії Gallup [84], благополуччя є внутрішнім відчуттям людини, поєднанням інтересу і любові до того, чим вона займається щодня, хороших стосунків з оточуючими, стійкого матеріального становища, доброго здоров'я і гордості своїм внеском у життя суспільства. Дослідники компанії Gallup не звужують розуміння проблеми до благополуччя на робочому місці або професійного благополуччя і виділяють п'ять загальних елементів благополуччя, успішність у яких впливає на результати бізнесу:

- фізичний стан співробітника;
- фінансове благополуччя;
- соціальна реалізація;
- суспільна користь діяльності;
- кар'єрний аспект.

Саме компанія Gallup пов'язує благополуччя співробітника та *його результативність*, зазначаючи, що благополуччя співробітника впливає на кількість днів, проведених на лікарняному, процес і результат роботи, вигорання та ймовірність залишити організацію [84].

У різних наукових джерелах благополуччя нерідко ототожнюють із щастям або сукупністю позитивних переживань людини, однак поняття, якими намагаються його замінити, зазвичай виявляються вужчими за змістом. Емоційні відповідники благополуччя обмежені часом свого прояву та є мимовільними, ситуативними реакціями, тоді як благополуччя являє собою стійкий стан особистості, яким вона цілком здатна свідомо керувати, цілеспрямовано формувати й розвивати відповідні навички для його подальшого вдосконалення. Термінологічна невизначеність поняття

"благополуччя персоналу", яка дотепер присутня у наукових джерелах, зумовлює необхідність детального дослідження цього поняття [1, 11, 22]. Систематизацію сучасних визначень корпоративного благополуччя персоналу подано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Систематизація визначень поняття «Корпоративне благополуччя персоналу»

Автор / Джерело	Визначення	Основні концепції
Chartered Institute of Personnel Development (CIPD)	Благополуччя працівника - це створення середовища, яке сприяє стану задоволення, що дозволяє співробітнику розвиватися і реалізовувати свій потенціал для користі себе та організації	Фокус на середовищі та розвитку потенціалу; весь спектр фізичного та психічного здоров'я; створення сприятливих умов для самореалізації; взаємна користь для працівника та організації
Glossary: Citrix	Employee Wellbeing - фізичне, ментальне та емоційне здоров'я співробітників в межах та поза роботою; залежить від умов праці, взаємин і культури	Фізичне благополуччя (здоров'я тіла); ментальне благополуччя (психічне здоров'я); емоційне благополуччя (емоційний стан); соціальне благополуччя (взаємини); контекст роботи (умови праці та організаційна культура); баланс роботи та життя
M-Work Glossary	Employee Wellbeing - рівень задоволення, комфорту, фізичного й психічного здоров'я та відчуття досягнень у професійному та особистому житті	Багатовимірність благополуччя; фізичний вимір (здоров'я тіла); психічний вимір (ментальне здоров'я); відчуття досягнень (самоефективність); баланс професійного та особистого життя; задоволеність і комфорт
National Academies (Chari et al., 2018)	Employee Wellbeing - інтегративне поняття, що характеризує якість життя щодо здоров'я та робочого середовища, яке дає можливість розквітати та досягати свого потенціалу	Холістичний підхід (holistic); здоров'я + робоче середовище; процвітання (thriving); реалізація потенціалу; якість життя; інтегративність (поєднання різних аспектів)
Grant et al. (2007)	Employee Wellbeing - загальна якість досвіду та функціонування працівника на робочому місці	Якість досвіду на робочому місці; функціонування працівника; продуктивність; задоволення роботою; робоче середовище як чинник благополуччя

ScienceDirect	Employee Wellbeing - холістичний підхід до благополуччя працівника, що включає задоволеність роботою, фізичне і психічне здоров'я та стосунки на роботі	Холістичний (цілісний) підхід; задоволеність роботою; фізичне здоров'я; ментальне здоров'я; соціальні фактори благополуччя (стосунки на роботі); багатокомпонентність благополуччя
De Simone et al. (Employee's Wellbeing in Organization Studies)	Wellbeing at work - поєднання життя і роботи, що включає задоволення життям, роботою, загальне здоров'я і емоційні стани	Інтеграція життя і роботи; суб'єктивне благополуччя; задоволення життям; задоволення роботою; загальне здоров'я; емоційні стани; робоче і неробоче благополуччя як єдине ціле
Жуковська та Стоїко (2021)	Wellbeing - технологія підтримки психічного, емоційного та фізичного благополуччя працівників, що впливає на залученість і продуктивність	Wellbeing як технологія (інструмент управління); психологічний вимір благополуччя; емоційний вимір благополуччя; фізичний вимір благополуччя; вплив на залученість персоналу; вплив на продуктивність; підтримка та превентивний підхід
Вартанова (2022)	Корпоративна стратегія Wellbeing - комплексна програма забезпечення благополуччя співробітників через підтримку фізичного, психологічного, фінансового та соціального здоров'я, що сприяє продуктивності і лояльності	Інтегрована корпоративна стратегія; комплексні виміри благополуччя; фізичне здоров'я; психологічне здоров'я; фінансове благополуччя; соціальне здоров'я; зв'язок з HR-функцією; вплив на продуктивність; вплив на лояльність персоналу
Вартанова (2024)	Corporate staff Wellbeing - система управлінських заходів, що спрямовані на благополуччя індивідів (фізичне здоров'я, психологічний комфорт, фінансове благополуччя, соціальна взаємодія) і через них - членів команди, колективу та усіх співробітників підприємства	Системний HR-підхід; управлінські заходи; індивідуальний рівень (фізичне здоров'я, психологічний комфорт, фінансове благополуччя); груповий рівень (команди, колектив); організаційний рівень (усі співробітники); соціальна взаємодія; особистісні та соціальні чинники; каскадний ефект благополуччя

Злобін, Літвін & Бурлакова (2023)	Благополуччя персоналу - створення такого середовища для співробітників, яке сприятиме їхньому фізичному, соціальному та психологічному благополуччю	Створення сприятливого середовища; фізичне благополуччя; соціальне благополуччя (взаємини, підтримка); психологічне благополуччя (ментальне здоров'я, емоційний стан); середовище як ключовий чинник; вплив на продуктивність; вплив на лояльність персоналу
Вартанова & Маляренко (2023)	Корпоративна стратегія Wellbeing - комплексна інтегрована корпоративна програма забезпечення благополуччя співробітників, спрямована на формування стійких конкурентних переваг підприємства та персоналу на HR-ринку, створення позитивного іміджу та бренду роботодавця шляхом промоції корпоративних цінностей, створення сприятливого середовища та стимулів для розвитку кожного члена колективу, забезпечення фінансового благополуччя, плекання корпоративної турботи	Комплексна корпоративна стратегія; інтегрована програма; стійкі конкурентні переваги; HR-бренд (імідж та бренд роботодавця); промоція корпоративних цінностей; сприятливе середовище для розвитку; стимули для розвитку; фінансовий благополуччя; корпоративна турбота (культура піклування); позиціонування на HR-ринку
Авторське визначення (синтез)	Корпоративне благополуччя (Wellbeing) персоналу - це системна стратегія компанії, спрямована на підтримку фізичного, психічного, емоційного та фінансового здоров'я працівників. Вона включає створення сприятливих умов праці, що забезпечує високу залученість, продуктивність, лояльність та загальне почуття захищеності, що дозволяє персоналу бути "в ресурсі"	Системна стратегія компанії; фізичне здоров'я; психічне здоров'я; емоційне здоров'я; фінансове здоров'я; сприятливі умови праці; залученість персоналу; продуктивність; лояльність; почуття захищеності; ресурсний стан працівника; холістичний підхід; превентивна підтримка

Джерело: узагальнено автором за [4, 5, 20, 21, 23, 25, 26, 27, 83, 98, 111]

Порівняльний аналіз сучасних визначень корпоративного благополуччя персоналу свідчить про еволюцію цього поняття від вузького сприйняття його як сукупності соціальних пілг і програм підтримки працівників до розуміння благополуччя персоналу як комплексної корпоративної стратегії.

Аналіз даних табл. 1.1 свідчить про різноманітність концепцій та підходів до визначення корпоративного благополуччя персоналу, зокрема:

1. Багатовимірність благополуччя:

- фізичний (здоров'я, фізична активність);
- психологічний (емоційний стан, ментальне здоров'я);
- соціальний (стосунки, підтримка);
- фінансовий (матеріальне благополуччя);
- професійний/організаційний (кар'єра, розвиток, умови праці).

2. Взаємозв'язок індивідуального та організаційного рівнів - благополуччя співробітників розглядається як умова стійкості та ефективності організації. Благополуччя персоналу впливає на:

- продуктивність праці;
- залученість співробітників;
- плинність кадрів;
- конкурентоспроможність компанії.

3. Активна роль роботодавця у плеканні корпоративного благополуччя персоналу та створенні умов, політик та культури, що підтримують благополуччя.

4. Орієнтація на сталість, залученість і продуктивність, а не лише на короткострокові техніки зниження стресу та стабілізації.

5. Адаптація до змін ринку праці, зокрема гібридної роботи, зростання психоемоційного навантаження, запиту на Work-life balance та ціннісну відповідність.

Водночас відмінності між підходами до розуміння корпоративного благополуччя персоналу стосуються ступеня стратегічності (операційні програми vs комплексна корпоративна інтегрована стратегія благополуччя),

фокусу на індивіді або організаційному контексті) та ролі благополуччя як стійкого та довгострокового інструменту конкурентної переваги роботодавця.

Критичний аналіз даних, представлених в табл. 1.1, дав змогу сформулювати власне визначення корпоративного благополуччя персоналу як цілісної, системної організованої та інтегрованої в управлінську модель компанії сукупності політик, практик і середовищ, спрямованих на підтримку, розвиток і збереження фізичного, психологічного, соціального та професійного здоров'я співробітників з урахуванням сучасних тенденцій ринку праці, цифровізації, гнучких форм зайнятості, а також очікувань щодо балансу «робота-життя», соціальної справедливості та корпоративної відповідальності, що разом забезпечує стійку працездатність, залученість, адаптивність і конкурентоспроможність компанії.

Порівняльний аналіз сучасних визначень корпоративного благополуччя персоналу свідчить про еволюцію цього поняття від вузького сприйняття його як сукупності соціальних пільг і програм підтримки працівників до розуміння благополуччя персоналу як комплексної корпоративної стратегії.

Ключовими складовими корпоративного благополуччя персоналу є:

- фізичне благополуччя (що включає фізичне та психічне здоров'я);
- психологічне благополуччя;
- соціальне благополуччя;
- фінансове благополуччя;
- професійне благополуччя.

Аналіз академічної літератури дозволяє виокремити основні підходи до компонентного складу корпоративного благополуччя персоналу:

1. Фізична складова благополуччя включає фізичне здоров'я, енергію, відсутність захворювань, здоровий спосіб життя.
2. Духовна складова благополуччя пов'язана з цінностями, сенсом життя, моральними орієнтирами.
3. Особистісна складова благополуччя - самоприйняття, самооцінка, особистісний ріст.

4. Соціальний компонент благополуччя - якість міжособистісних стосунків, соціальна підтримка, включеність у життя соціуму.

5. Економічний компонент благополуччя - фінансова стабільність, матеріальне благополуччя, справедлива компенсація.

6. Екзистенціальний компонент благополуччя - відчуття сенсу життя і професійної діяльності.

7. Професійний компонент - кар'єрний розвиток, самореалізація, компетентність, задоволеність роботою, баланс роботи та життя.

Дослідження моделей благополуччя персоналу (модель П. Ворра, модель Арнольда Бейкера, модель благополуччя PERMA М. Селігмана [51, 52], методологія благополуччя інституту Gallup [84], модель Б.Є. Пахоль [14] та ін.) дало змогу визначити, що базовими компонентами благополуччя персоналу є фізичне благополуччя (фізичне і психічне здоров'я), психологічне благополуччя, соціальне благополуччя (включеність у життя соціуму), фінансове благополуччя та професійне благополуччя.

Важливо підкреслити, що незадоволеність одним із компонентів може вплинути на зниження задоволеності іншими компонентами, що негативно позначиться на загальному благополуччі співробітника і компанії [28, 29, 30, 40]. Тому підхід до забезпечення благополуччя має бути комплексним та збалансованим.

Узагальнення наявних даних щодо сутності, витоків і структурних компонентів благополуччя персоналу дає підстави виділити чотири основні групи чинників, що впливають на його рівень:

➤ Соціально-економічні чинники - відображають взаємозалежність між психологічним благополуччям особистості та соціально-економічними показниками якості життя, зокрема рівнем матеріального благополуччя.

➤ Соціокультурні чинники - культурне середовище, в якому перебуває людина, безпосередньо формує її ставлення до себе та оточуючих, адже культура здатна відображати й відтворювати систему соціальних відносин.

➤ Біологічні чинники - розкривають зв'язок між фізичним здоров'ям людини та її психологічним благополуччям. При цьому суб'єктивне відчуття благополуччя може суттєво варіюватися залежно від індивідуальних генетичних особливостей.

➤ Психологічні чинники - пов'язують психологічне благополуччя зі ступенем задоволення актуальних потреб людини. Показовим прикладом є воєнний стан, який унеможлиблює задоволення навіть базових потреб і тим самим суттєво підриває психологічне благополуччя особистості.

Узагальнення результатів критичного аналізу теоретичних підходів до дослідження корпоративного благополуччя персоналу, систематизація структурних компонентів, діагностичних моделей та управлінських практик забезпечення благополуччя працівників у організаційному контексті дозволили розробити інтегровану концептуальну модель, що представлена у вигляді ментальної карти на рис. 1.1.

Ментальна карта як метод візуалізації складних концептуальних систем широко використовується в сучасних наукових дослідженнях для структурування та репрезентації багатовимірних взаємозв'язків між теоретичними конструктами, емпіричними вимірами та практичними компонентами досліджуваного феномену. Застосування методу ментального картування до моделювання корпоративного благополуччя персоналу зумовлене необхідністю графічної репрезентації складної системи взаємопов'язаних елементів, що включають теоретичні підходи різних наукових шкіл, багатовимірну структуру самого конструкту благополуччя, валідизовані діагностичні моделі та багаторівневі управлінські практики забезпечення благополуччя в організаціях.

Епістемологічна цінність запропонованої візуалізації полягає у трансформації фрагментованого, дисциплінарно роз'єданого знання про корпоративне благополуччя персоналу в цілісну концептуальну систему, що може слугувати теоретичною рамкою для емпіричних досліджень взаємозв'язків між різними вимірами благополуччя, організаційними

практиками та індивідуальними і організаційними результатами, а також практичним орієнтиром для організацій у розробці комплексних стратегій забезпечення благополуччя персоналу, що враховують багатовимірність цього феномену та необхідність інтегрованого підходу до його підтримки та розвитку в умовах сучасних викликів ринку праці, цифровізації, гібридних форм зайнятості та трансформації організаційного середовища.

Представлена на рис. 1.1 ментальна карта корпоративного благополуччя персоналу є інтегративною концептуальною моделлю, що синтезує чотири ключові блоки знань про феномен організаційного благополуччя: блок концептуальних підходів, що репрезентує теоретичні парадигми дослідження благополуччя; блок структурних вимірів, що деталізує багатокомпонентну природу самого конструкту корпоративного благополуччя; блок діагностичних моделей, що включає валідизовані інструменти вимірювання благополуччя; та блок управлінської моделі, що систематизує організаційні практики забезпечення благополуччя персоналу.

Представлена ментальна карта демонструє складну систему взаємозв'язків між теоретичними підходами до розуміння благополуччя, його структурними компонентами, діагностичними моделями та управлінськими практиками забезпечення благополуччя в організаційному контексті, підкреслюючи необхідність інтегративного, багатовимірного підходу до управління корпоративним благополуччям персоналу.

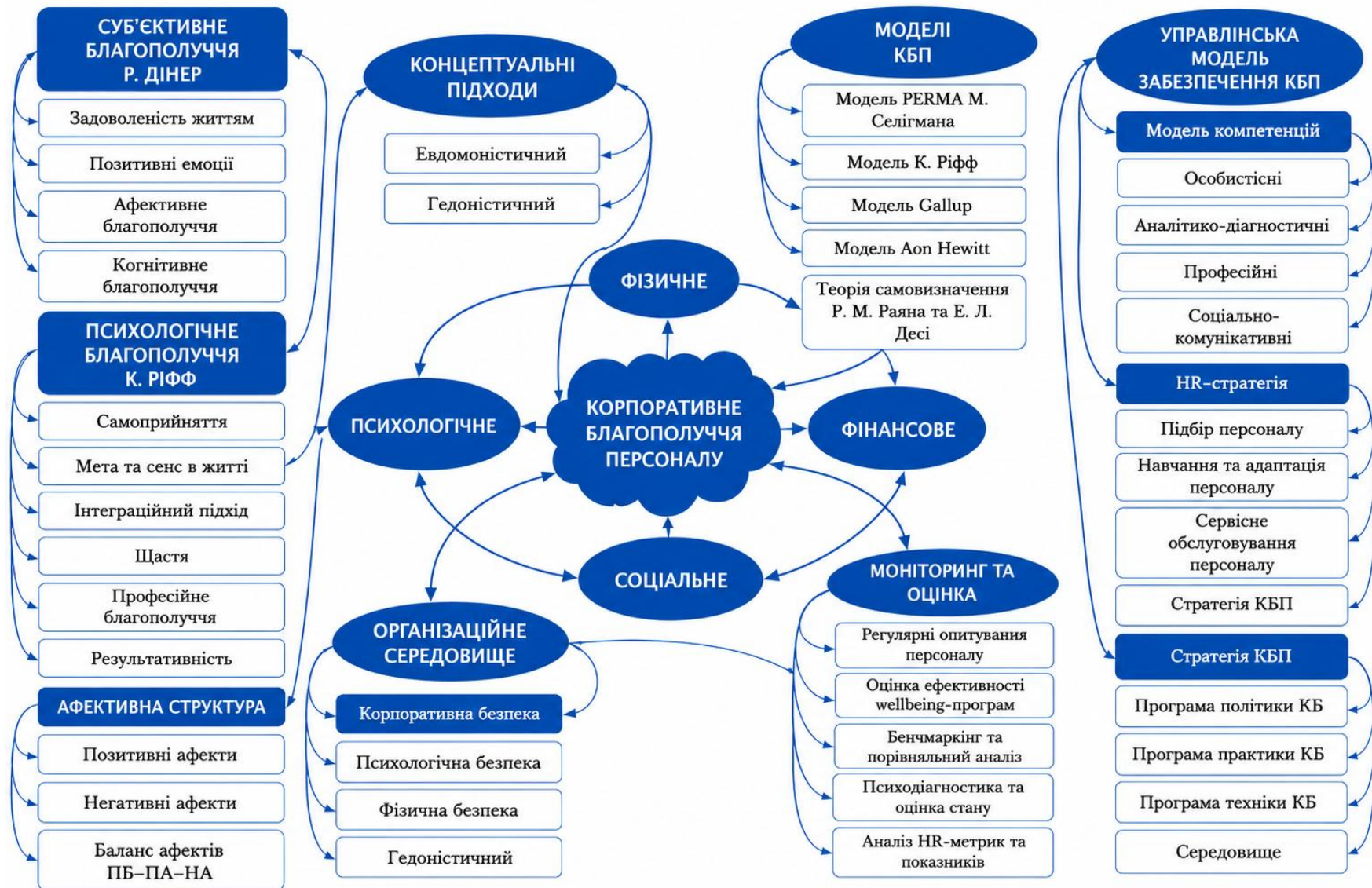


Рис.1.1 Ментальна карта дослідження корпоративного благополуччя персоналу

Методологічне значення даної концептуальної моделі полягає в її системності, що дозволяє розглядати корпоративне благополуччя не як фрагментовану сукупність окремих програм та ініціатив, а як цілісний багатовимірний феномен, що вимагає координованого впливу на множинних рівнях організації; інтегративності, що поєднує різні теоретичні парадигми та емпіричні підходи до дослідження благополуччя; операціональності, що пов'язує абстрактні теоретичні конструкти з конкретними діагностичними інструментами та управлінськими практиками; діагностичності, що включає валідизовані моделі вимірювання благополуччя; стратегічності, що репрезентує благополуччя як стратегічний організаційний ресурс, що вимагає довгострокового планування та інвестицій.

1.2. Моделі забезпечення корпоративного благополуччя персоналу підприємства

Забезпечення корпоративного благополуччя персоналу в умовах сучасного бізнес-середовища потребує чіткого розуміння складових цього феномену та характеру їхньої взаємодії на яких ґрунтується корпоративне благополуччя. З огляду на значну різноманітність таких моделей, представлених як у наукових працях, так і в практиці провідних компаній, виникає потреба в їхньому уточненні та впорядкуванні, а також у виявленні чинників, що перешкоджають їхньому успішному впровадженню в корпоративній стратегії підприємства. [4, 5, 8].

Широке розмаїття моделей забезпечення благополуччя персоналу ставить перед компаніями непросто завдання - обрати оптимальну модель, яка органічно вписується в корпоративну стратегію конкретного підприємства. Окремі підходи можуть виявитися малоефективними або недостатньо пристосованими до галузевої та організаційної специфіки бізнесу. Додатковою проблемою є визначення критеріїв успішності цих моделей і оцінка їхнього реального впливу на робочу атмосферу, мотивацію,

продуктивність і задоволеність працівників. Окремим викликом залишається інтеграція моделей корпоративного благополуччя в загальну корпоративну стратегію таким чином, щоб вони не лише відповідали базовим потребам персоналу, а й враховували актуальні HR-тенденції - цифрову трансформацію, гнучкі формати організації праці та нові підходи до кар'єрного розвитку. Дослідження та систематизація наявних моделей забезпечення благополуччя персоналу залишається актуальним завданням для сучасних організацій, оскільки створює підґрунтя для формування дієвої корпоративної стратегії благополуччя. [4, 5]. Такий підхід дозволить розробити більш адаптовані та ефективні моделі благополуччя персоналу, що відповідають сучасним викликам та потребам корпоративної стратегії персоналу підприємств.

Аналіз проблематики забезпечення благополуччя персоналу в контексті корпоративного управління свідчить про те, що це - один із ключових аспектів сучасної ділової практики, який перебуває в постійному розвитку. Включення концепції благополуччя співробітників у систему корпоративного управління та корпоративних відносин є не лише проявом відповідальності й дотримання етичних принципів, а й стратегічною необхідністю для будь-якого сучасного бізнесу. Це здатне забезпечити зростання залученості працівників, зміцнення довіри з боку зацікавлених сторін, підвищення рівня етичності ділової поведінки, дотримання регуляторних вимог, довгострокову організаційну стійкість, посилення репутації бренду, стимулювання інновацій та покращення фінансових результатів. Споживачі, інвестори та регулятори дедалі наполегливіше вимагають від компаній відповідальної та соціально зорієнтованої корпоративної поведінки. [32, 36].

Модель PERMA М. Селігмана [51, 52], яка теж складається з п'яти елементів, що складають щастя і благополуччя людини:

- Positive Emotion - позитивні емоції;
- Engagement - залученість;
- Relationships - взаємини;
- Meaning - сенс;

- Accomplishments - досягнення.

Модель благополуччя PERMA М. Селігмана подано на рис. 1.2



Рис. 1.2. Модель благополуччя PERMA М. Селігмана [51, 52]

Благополуччя людини - це "позитивна ефективність, що поєднується з діяльністю". Модель М. Селігмана активно використовується в корпоративних програмах благополуччя, що створює як концептуальне підґрунтя, так і практичний інструментарій аналізу і розроблення корпоративних програм благополуччя [51, 52].

Якщо говорити конкретно про професійне благополуччя, то слід розглянути модель П. Ворра [53, 54, 55]. Автор акцентує увагу не на благополуччі загалом, а конкретно на благополуччі в рамках професійної діяльності. На думку П. Ворра [53, 54, 55], благополуччя є інтегральним показником позитивного функціонування особистості в професійній сфері, який включає емоційні, когнітивні та поведінкові компоненти, що характеризують ставлення людини до функціонування особистості в професійній сфері, який включає емоційний, когнітивний і поведінковий компоненти, що характеризують ставлення людини до себе як до професіонала, до свого професійного середовища та організаційного контексту. Професійне благополуччя за П. Ворром складають такі елементи:

- емоційне благополуччя;
- прагнення (до розвитку);
- автономія;
- компетентність.

Ці компоненти з'єднуються в інтегральний показник загального функціонування (Integrated functioning), що характеризує благополуччя співробітника загалом. Модель професійного благополуччя П. Ворра ґрунтується на врахування емоційних афектів співробітників або емоційному благополуччі, яке є визначальним для благополуччя професійної діяльності. Модель благополуччя персоналу П. Ворра із урахуванням основних осей вимірювання емоційного компонента професійного благополуччя персоналу подано на рис. 1.1.

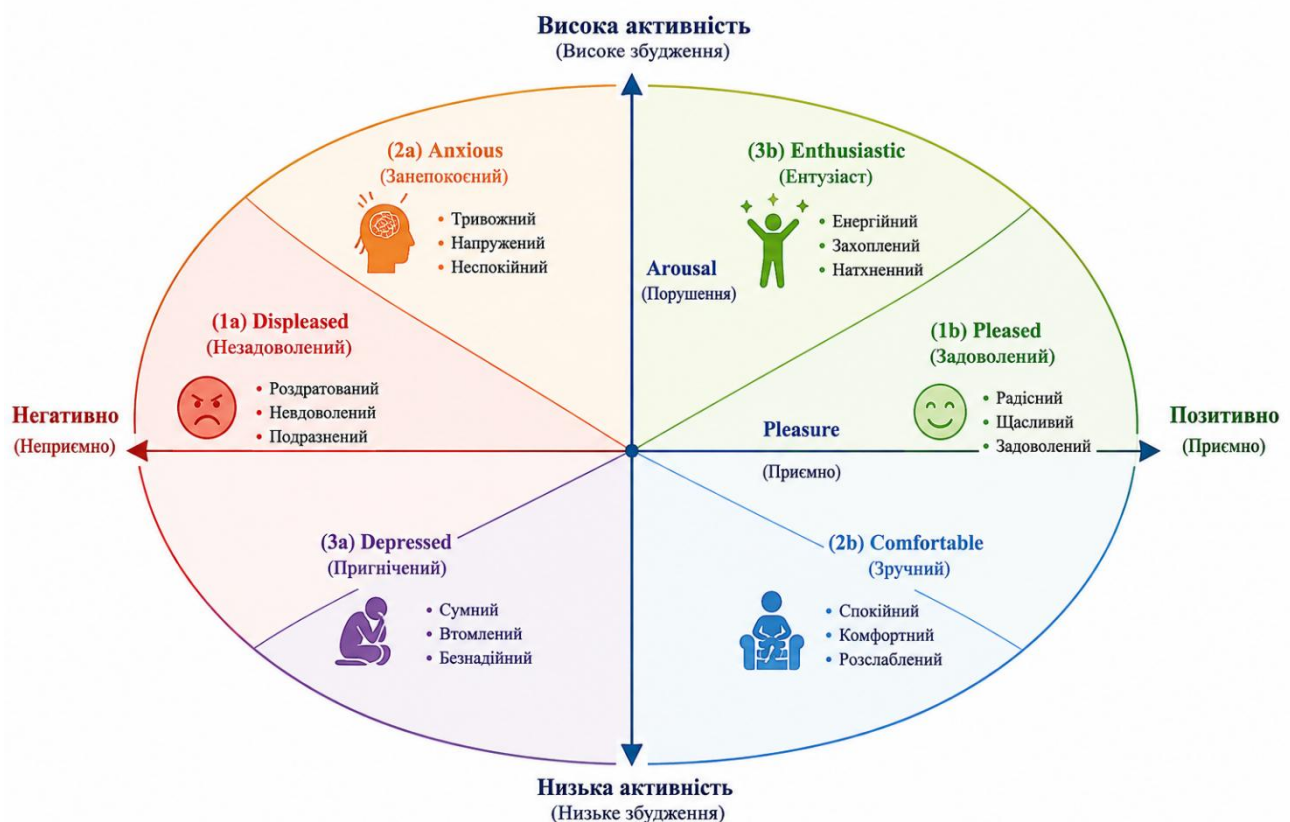


Рис. 1.3 Основні осі вимірювання емоційного професійного благополуччя за П. Ворром

Джерело: побудовано автором за [53, 54, 55]

Ворр П. розглядає емоційний компонент професійного благополуччя у трьох напрямках:

- 1а-задоволення/1b-відсутність задоволення;
- 2а-комфорт/2b-тривожність;
- 3а-ентузіазм/3b-депресія.

У межах своєї моделі автор запропонував шкалу діагностики емоційного благополуччя (IWP Multi-Affect Indicator), яка може бути використана і для оцінки професійного благополуччя[55].

Арнольд Бейкер розробив класифікацію типів суб'єктивного професійного благополуччя (рис. 1.4), що включає в себе такі типи:

- захопленість роботою (engagement);
- задоволеність роботою (satisfaction);
- вигорання (burnout);
- трудовоголізм (workaholism) [57].

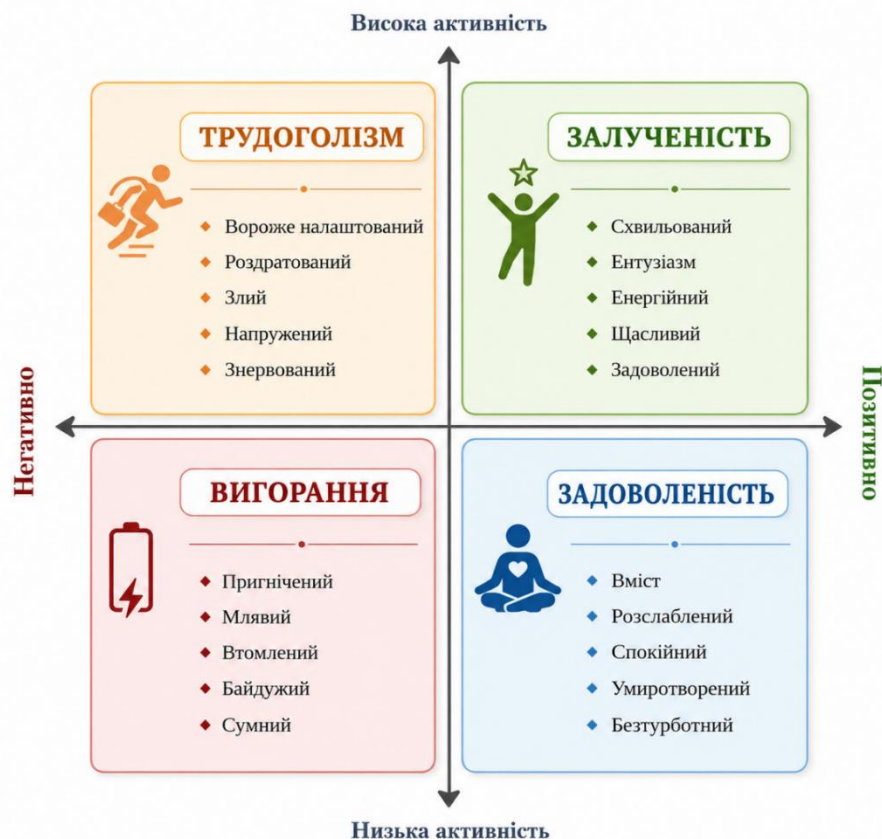


Рис. 1.4 Типи суб'єктивного професійного благополуччя персоналу

Різновиди суб'єктивного професійного благополуччя персоналу визначаються за двома критеріями, це ступінь задоволеності роботою (наявність або відсутність задоволення), та рівень активності (висока або низька).

Нідерландські науковці запропонували багатовимірну модель професійного благополуччя, синтезувавши концепції К. Ріфф і П. Ворра. Ця модель охоплює п'ять складників: емоційний, когнітивний, поведінковий, мотиваційний і психосоматичний. За результатами емпіричних досліджень підтверджено, що професійне благополуччя є багатовимірним конструктом, на який найбільший вплив справляють поведінковий, мотиваційний та емоційний компоненти[49, 55].

Б. Є. Пахоль, спираючись на власну модель, пропонує таке визначення: професійне благополуччя - це інтегральний показник стану позитивного психологічного функціонування людини у професійній сфері, що ґрунтується на суб'єктивній оцінці шести вимірів професійного життя[14]:

- стан потоку в професійній діяльності та задоволеність організацією й умовами праці;
- професійна мотивація та задоволеність безпосередньо самою професійною діяльністю;
- задоволеність зробленим професійним вибором - відповідність обраної професії характеру та здібностям людини;
- задоволеність професійним життям загалом та осмисленість того, чим людина займається;
- оцінка рівня власної професійної реалізації - досягнутої майстерності та сформованої професійної ідентичності.

Карен Данна і Рікі Гріффін, автори однієї з найбільш цитованих робіт в області благополуччя співробітників, концептуально розглядають благополуччя, як ширшу і всеосяжну конструкцію, що включає в себе:

- задоволеність життям загалом (задоволеність або незадоволеність соціальним життям, сімейним життям, відпочинком);

- задоволеність роботою / працею (задоволеність або незадоволеність оплатою праці, можливостями просування по службі, товаришами по службі);

- загальне здоров'я. Здоров'я, своєю чергою, розглядають як підкомпонент благополуччя і воно містить у собі поєднання фізичних і психологічних показників [66].

Пізніше Ріфф К. присвятив свою роботу створенню методики для діагностики психологічного благополуччя. На основі роботи експертів було розроблено 196 тверджень для шести шкал, які були протестовані в пілотному дослідженні. Методика «Шкала психологічного благополуччя», розроблена Ріффом К., отримала широке визнання серед дослідників. В ході досліджень були виявлені зв'язки між психологічним благополуччям, ідентичністю, мудрістю і соціально-демографічними характеристиками [48, 49, 50].

Керол Ріфф у свою чергу зазначає, що зниження вигорання і стресу далеко не завжди призводить до професійного благополуччя, зокрема, професійне благополуччя персоналу визначається як задоволеність особистості характеристиками її роботи в працях (Ф. Герцберг, Е. А. Локк, Е. Хіггінс, П. Спектор, А.П. Бріф). В інших дослідженнях компоненти корпоративного благополуччя персоналу визначають з точки зору п'яти конструктів [49], включно з:

- керованим робочим навантаженням;
- особистим контролем над роботою;
- підтримкою з боку колег і керівників;
- позитивних стосунків на роботі.
- досить чіткою професійною роллю і відчуттям контролю за участю в змінах в організації.

Згідно з моделлю процвітання американського соціолога Корі Кіза, благополуччя складається з трьох основних компонентів: емоційного, психологічного та соціального благополуччя. Емоційне благополуччя пов'язане з особистим відчуттям щастя і задоволеності, в той час як

психологічне і соціальне благополуччя відноситься до навичок, здібностей і суспільного функціонування.

У дослідженнях з галузі управління людськими ресурсами поняття "благополуччя персоналу" розглядається через три основні аспекти: щастя, здоров'я та соціальне благополуччя. Аспект "щастя" відображає суб'єктивний досвід працівників і включає такі компоненти, як задоволеність працею та емоційна прихильність до організації. Аспект "здоров'я" охоплює показники фізичного та психічного стану працівників, пов'язані з професійним стресом, захворюваністю та емоційним виснаженням. Соціальне благополуччя включає взаємопов'язані елементи організаційної справедливості, соціальної підтримки в колективі та міжособистісної довіри між працівниками.

Аналіз даних, отриманих під час дослідження, зокрема, аналіз суб'єктивних чинників благополуччя персоналу, дав змогу вивити недолік більшості моделей корпоративного благополуччя персоналу, які не враховують особистісних, індивідуальних особливостей благополуччя співробітників. Водночас у роботах К. Ріффа [48], Р.М. Райана [35], Е. Л. Десі [35], ці аспекти дотепер розглядаються як найважливіші в професійному благополуччі персоналу. Порівняльна характеристика підходів до розуміння чинників благополуччя персоналу (за К. Ріфф, Р. М. Райаном, Е. Л. Десі) подана у табл. 1.2.

Дослідження інституту Gallup було спрямоване на вивчення захопленості своєю справою і радості протягом дня працюючих дорослих. Аналіз отриманих результатів дав змогу відокремити п'ять елементів, які складають благополуччя людини загалом (рис. 1.3): здоров'я, професія, фінанси, соціальні зв'язки та суспільна залученість. Важливо, що всі ці елементи є взаємопов'язаними, а високий рівень благополуччя в одній сфері не може компенсувати нестачу в іншій.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика підходів до розуміння чинників благополуччя персоналу (за К. Ріфф, Р. М. Райаном, Е. Л. Десі)

Критерій	К. Ріфф (модель психологічного благополуччя)	Р. М. Райан і Е. Л. Десі (теорія самовизначення, SDT) [38, 51, 93]	Значення для корпоративного благополуччя персоналу
Наукове підґрунтя	Гуманістична психологія, орієнтація на розвиток особистості та її потенціалу	Мотиваційна теорія, орієнтація на внутрішню мотивацію та базові психологічні потреби	Обидва підходи пояснюють механізми професійного задоволення й ефективності працівників
Основна мета	Визначення компонентів психологічного благополуччя особистості	Пояснення джерел внутрішньої мотивації та умов її підтримки	Розуміння взаємозв'язку мотивації та професійного благополуччя
Ключові чинники	1. Самоприйняття; 2. Позитивні стосунки; 3. Автономія; 4. Оволодіння середовищем; 5. Цілеспрямованість; 6. Особистісне зростання	1. Автономія; 2. Компетентність; 3. Зв'язок / належність (relatedness)	Формують основу суб'єктивного та професійного благополуччя працівників
Фокус дослідження	Внутрішні психоемоційні характеристики особистості	Задоволення базових психологічних потреб і саморегуляція	Баланс між особистими й організаційними цілями
Роль соціального середовища	Другорядна; впливає на самореалізацію	Центральна; створює умови для автономії, компетентності та зв'язку	Організаційне середовище має забезпечувати підтримку, довіру та розвиток
Тип мотивації	Внутрішня (саморозвиток, реалізація потенціалу)	Внутрішня і зовнішня (їх взаємодія визначає рівень благополуччя)	Формування стійкої внутрішньої мотивації персоналу
Практичне застосування	Оцінка рівня особистісного благополуччя (шкали Ryff).	Аналіз мотиваційного клімату організацій (SDT у менеджменті).	Використання в HR-стратегіях і програмах корпоративного wellbeing.
Очікуваний результат	Гармонійна, зріла особистість, здатна до самореалізації.	Мотивований, компетентний, соціально залучений працівник	Високий рівень задоволення працею, лояльність і ефективність



Рис. 1.5 Структура моделі корпоративного благополуччя персоналу
Дж. Хартера і Т. Рата [46]

Інститут Gallup дає визначення Wellbeing як внутрішнього відчуття людини, що виявляється в поєднанні любові до того, чим ми займаємося щодня, хороших стосунків з оточуючими, стійкого матеріального становища, міцного здоров'я і гордості своїм внеском у життя суспільства, а також стійкого взаємозв'язку цих п'яти елементів:

- професійне благополуччя (Career Wellbeing) - це любов до справи, якою людина займається щодня;
- соціальне благополуччя (Social Wellbeing) -міцні стосунки з іншими людьми та любов у вашому житті;
- фінансове благополуччя (Financial Wellbeing) - ефективне управління матеріальною стороною свого життя;
- фізичне благополуччя (Physical Wellbeing) - міцне здоров'я і достатня кількість сил, щоб справлятися з повсякденними завданнями;

- благополуччя в середовищі проживання (Community Wellbeing) - відчуття причетності до життя навколишнього суспільства.

Розглянемо детальніше кожен аспект корпоративного благополуччя персоналу.

Кар'єрне благополуччя означає, що працівник відчуває задоволення від своїх досягнень як у повсякденній роботі, так і в перспективі. Для того, щоб забезпечити кар'єрне благополуччя, компаніям важливо проявляти ініціативність стосовно своїх співробітників, допомагаючи їм розкрити свій потенціал через участь в організаційному житті, а також надаючи достатньо часу для відпочинку та спілкування з родиною і друзями. У свою чергу, компанія може здійснити наступні дії для сприяння професійному зростанню своїх співробітників:

- розробка індивідуальних кар'єрних планів для розвитку персоналу;
- надання безкоштовних можливостей для професійного навчання;
- стимулювання обміну досвідом і знаннями серед співробітників;
- запрошення провідних спікерів на лекції та семінари;
- надання доступу до електронних бібліотек через передплату.

Фінансове благополуччя можна визначити як стан, при якому людина здатна без проблем виконувати поточні і майбутні зобов'язання, відчуває себе в безпеці і має можливість вільного вибору[111] Цей показник включає в себе достатній дохід, наявність пільг, страхування життя, пенсійні накопичення та інші привілеї. Інвестиції у фінансове благополуччя співробітників впливають на їхнє здоров'я, продуктивність, рівень довіри, лояльність і віру в майбутнє, що в кінцевому підсумку приносить вигоду роботодавцям [42].

Фінансове благополуччя людини складається з таких компонентів:

- Безпека. Якщо правильно управляти доходами і витратами,
- то в майбутньому можна безболісно перенести фінансовий шок;
- Свобода вибору. Баланс між потребами і бажаннями.

- Для управління фінансовим благополуччям співробітників організація може впровадити такі заходи:

- Організація персонального коучингу або фінансових консультацій на робочому місці. Цей підхід може використовуватися як самостійно, так і як доповнення до освітніх програм.

- Проведення вебінарів та майстер-класів за участю експертів з фінансової грамотності, додаткове навчання інвестуванню та фінансовому плануванню.

- Впровадження корпоративних пенсійних програм, які передбачають спільне фінансування пенсійних накопичень як компанією, так і співробітниками.

- Захист життя і здоров'я через страхування, в тому числі від нещасних випадків; - Програми знижок від партнерів, що сприяють зменшенню щоденних витрат співробітників.

- Часто компанії, які прагнуть поліпшити фінансове становище співробітників, фокусуються виключно на рівні заробітної плати, в той час як для працівників також важливі соціальні пільги, такі як оплачувана відпустка, добровільне медичне страхування, можливість оплати навчання та участі в конференціях.

Наступним важливим аспектом корпоративного благополуччя є фізичне здоров'я. Воно передбачає наявність запасних ресурсів організму, здатність пристосовуватися до змін навколишнього середовища, а також нормальний розвиток і функціонування організму без захворювань або дефектів. Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) [112] підкреслює, що благополуччя є невід'ємною частиною здоров'я, яке включає в себе повне фізичне, психічне і соціальне благополуччя, а не тільки відсутність захворювань.

У сучасних компаніях спостерігається постійне зростання як кількості, так і складності завдань, що доручаються співробітникам. Збільшення робочого навантаження призводить до стресу, втоми та погіршення здоров'я персоналу, що в результаті позначається на продуктивності та рівні

залученості. Компанії стикаються з економічними втратами через збільшення кількості захворювань. Ефективне управління здоров'ям персоналу сприяє скороченню втрат від простоїв за рахунок зменшення кількості лікарняних днів і їх тривалості. Підтримка фізичного здоров'я співробітників і впровадження оздоровчих програм також підвищують рівень лояльності персоналу, що призводить до зниження плинності кадрів. Це створює відчуття у співробітників, що компанія цінує їх як важливих членів команди, а не просто як замінних працівників.

Для підтримки фізичного благополуччя персоналу компанія може запропонувати такі заходи:

- проведення фітнес-програм з можливістю занять прямо в офісі або частковою оплатою абонементів у фітнес-центрах;
- забезпечення здорового харчування на робочому місці;
- встановлення спеціальних спальних капсул;
- надання співробітникам та їхнім сім'ям путівок до санаторіїв і пансіонатів;
- організація медичних оглядів безпосередньо в офісі;
- розробка плану профілактичних заходів.

Психологічне благополуччя людини не менш важливе, ніж фізичне здоров'я. Це стан, при якому людина може реалізувати свої здібності, успішно справлятися з повсякденними стресами, продуктивно працювати і вносити свій внесок у суспільство.

Робочий процес має значний вплив на психологічний стан людей, які працюють в офісі, на підприємстві. Стреси, перевантаження роботою, конфлікти з колегами або керівництвом можуть призвести до різних проблем, включаючи емоційне та фізичне вигорання. Це може призвести до погіршення здоров'я, зниження продуктивності та загальному негативному впливу на якість життя працівників. Компанії стають все більш зацікавленими у створенні сприятливого робочого середовища, що сприяє здоров'ю та благополуччю своїх співробітників. Кожен роботодавець хоче мати здорових

і продуктивних співробітників, які добре виконують поставлені завдання. Для досягнення цієї мети компанія повинна надавати пріоритет психологічному здоров'ю співробітників.

Для управління психічним здоров'ям співробітників організація може використовувати такі заходи:

- проведення колективних вебінарів та індивідуальних консультацій з психологом;
- тренінги з управління стресом;
- поліпшення умов праці;
- проведення тренінгів з техніки публічних виступів та усвідомленості;
- створення сприятливих умов праці для підвищення продуктивності праці, впровадження дистанційних або гібридних методів набору персоналу;
- моніторинг організаційного клімату.

П'ятий фактор корпоративного благополуччя, на думку американського інституту громадської думки Gallup [85], - соціальний. Соціальне благополуччя - це задоволеність людини своїми міжособистісними зв'язками. Соціальний статус - становище людини в суспільстві, що визначається її економічними, професійними, етнічними та іншими характеристиками. Соціальне благополуччя допомагає підтримувати соціальні зв'язки співробітника як всередині, так і за межами організації, включаючи дружбу і сім'ю. Серед складових соціального благополуччя - підтримка з боку керівника, визнання з боку колег, усвідомлення того, що навички та досвід приносять користь колективу. Завдання роботодавця - створити середовище, в якому різні люди, об'єднані спільним ідеалом або метою, будуть відчувати себе цінними і захищеними. Заходи з управління соціальним благополуччям:

- Неформальне спілкування колег: групи за інтересами, бесіди в соціальних мережах на теми, віддалені від роботи, розважальні заходи, присвячені важливим датам;

- Контроль кількості робочого часу. Цей захід спрямований на підтримку балансу між роботою та особистим життям і моніторинг продуктивності співробітників у довгостроковій перспективі;

- Розвиток культури визнання, за якої колеги та керівництво визнають досягнення співробітників. далі представлено погляд консалтингових фірм на концепцію благополуччя на робочому місці та виділено напрямки благополуччя, що розглядаються в кожній з компаній. у таблиці 1 представлені такі компанії, як: Gallup, Aon Hewitt і Chartered Institute of Personnel and Development (cipd). Підходи до визначення структури благополуччя персоналу подано у табл. 1.3

Таблиця 1.3

Підходи до визначення структури благополуччя персоналу

Gallup Aon Hewitt CIPD	Gallup Aon Hewitt CIPD	Gallup Aon Hewitt CIPD
Фізичний стан співробітника	Фізичне благополуччя	Фізичне здоров'я, вибір здорового способу життя
Соціальна реалізація	Соціальне благополуччя	Цінності та принципи, колективна взаємодія
Кар'єрне благополуччя	-	Робота, особистісний ріст
Фінансове благополуччя	Фінансове благополуччя	Фінансове благополуччя
Психологічне здоров'я	Емоційне благополуччя	Психологічне здоров'я

Джерело: складено автором на основі [41, 50, 56, 57]

Порівняння показало, що компанії мають різні підходи до розуміння благополуччя та його компонентів. Наприклад, Aon Hewitt визначає чотири елементи благополуччя, тоді як Gallup і CIPD виділяють п'ять елементів. У підході Aon Hewitt відсутня концепція «кар'єрного благополуччя». Однак в іншому підході цих трьох консалтингових фірм дуже схожі, включаючи аспекти здоров'я, емоційного стану, фінансового благополуччя, соціальної складової та кар'єрного розвитку в рамках поняття благополуччя. Отже, можна зробити висновок, що управління благополуччям персоналу включає в себе

турботу про внутрішній стан людини, який визначається п'ятьма ключовими факторами: фізичним здоров'ям, соціальною адаптацією, кар'єрним і фінансовим благополуччям, а також психологічним станом. Впровадження програм з поліпшення благополуччя дозволяє компаніям підвищити рівень залученості, лояльності та задоволеності співробітників, а також збільшити продуктивність праці, що сприятливо позначається на загальній ефективності компанії та її фінансових показниках.

На основі проведеного аналізу існуючих підходів до забезпечення корпоративного благополуччя персоналу та виявлених прогалин у моделях та підходах, в роботі запропоновано інтегровану модель на основі виокремлення складових корпоративного благополуччя: організаційна культура та міжособистісні взаємини, компенсаційний пакет та матеріальне стимулювання, професійний розвиток та самореалізація, психоемоційний стан та рівень стресу, work-life balance та яка визначає вплив на корпоративне благополуччя персоналу економічної поведінки та стратегій прийняття рішень співробітників компанії.

Авторська поведінкова модель корпоративного благополуччя персоналу ґрунтується на основі узагальнення ключових моделей благополуччя персоналу (Н. Бредберна, Е. Дінера, К. Ріфф, П. Ворра, А. Бейкера, PERMA-моделі М. Селігмана, методології Gallup), що дало змогу виокремити аспекти корпоративного благополуччя (організаційна культура, матеріальне стимулювання, професійний розвиток, психоемоційний стан, work-life balance). Згідно з гіпотезою дослідження, ми передбачаємо зв'язок між аспектами корпоративного благополуччя персоналу з економічною поведінкою та прийняттям рішень. Дана гіпотеза буде доведена в процесі дослідження.

Для діагностики корпоративного благополуччя персоналу пропонується використовувати діагностичний інструментарій:

- "Корпоративне благополуччя персоналу" (О. Вартанова, І. Малярєнко, 2024) [3];

- "Споживча поведінка студентів" (О. Савченко, С. Хтей) [118];
- "Діагностика особистісного стилю прийняття рішень" «Мельбурнський опитувальник прийняття рішень» (Melbourne Decision Making Questionnaire, MDMQ) [77, 78];

Модель корпоративного благополуччя персоналу, яка відображає взаємозв'язок визначених факторів, подано на рис. 1.6.

Корпоративне благополуччя персоналу
(О. Вартанова, І. Малиренко, 2025)

- організаційна культура
- матеріальне стимулювання
- професійний розвиток
- психоемоційний стан
- work-life balance



Особистісний стиль прийняття рішень (МОПР)

- уникнення
- пильність
- прокрастинація
- надпильність



Споживча поведінка студентів (О. Савченко, С. Хтей, 2021)

- раціональність розподілу коштів
- орієнтація на думку інших та рекламу
- гнучкість у придбанні товарів
- задоволення потреб за допомогою купівлі

Рис. 1.6 Поведінкова модель корпоративного благополуччя персоналу
(Джерело: розроблено автором)

Сукупність обраних діагностичних методів дає змогу визначити кількісні та структурні характеристики корпоративного благополуччя персоналу, а також їх вплив на прийняття рішень:

- організаційна культура;
- матеріальне стимулювання;
- професійний розвиток;
- психоемоційний стан;
- work-life balance;
- задоволення потреб за допомогою купівлі;

- гнучкість у придбанні товарів;
- орієнтація на думку інших та рекламу;
- раціональність розподілу коштів;
- пильність;
- надпильність;
- прокрастинація;
- уникнення.

Узагальнення розглянутих моделей та підходів до розуміння благополуччя персоналу (Н. Бредберна, Е. Дінера, К. Ріфф, П. Ворра, А. Бейкера, PERMA-моделі М. Селігмана, методології Gallup, Aon Hewitt, CIPD, моделей Р. М. Райана та Е. Л. Десі) засвідчило їх структурну та змістову різноманітність, відсутність єдиного загальноприйнятого підходу до визначення складових благополуччя персоналу, а також недостатнє врахування індивідуальних (суб'єктивних) чинників у більшості з них. Це підтверджує необхідність розроблення власної, інтегрованої поведінкової моделі корпоративного благополуччя персоналу, яка враховує як організаційні (об'єктивні), так і особистісні (суб'єктивні) чинники та може бути покладена в основу формування корпоративної стратегії благополуччя персоналу підприємства.

1.3. Методичні засади формування корпоративної стратегії благополуччя персоналу

Актуальність формування корпоративної стратегії благополуччя персоналу зумовлена зростанням професійного й емоційного навантаження на працівників в умовах воєнних викликів, що негативно позначається на продуктивності праці, залученості, якості прийняття рішень і міжособистісній взаємодії в колективах [6, 8, 76]. Фрагментарні заходи підтримки персоналу підприємств, які реалізуються епізодично, в цих умовах вже не забезпечують довготривалого ефекту та не враховують комплексну природу благополуччя,

яка включає психологічний, фізичний, соціальний, професійний та фінансовий виміри.

Необхідність впровадження корпоративної стратегії благополуччя полягає у створенні системи, інтегрованої в управлінські процеси та організаційну культуру, що дозволяє не лише реагувати на наслідки критичного професійного перевантаження персоналу, а й здійснювати профілактику ризиків, підвищувати адаптивність працівників і компанії в цілому. Така стратегія сприяє формуванню безпечного психологічного середовища, зміцненню довіри між працівниками та керівництвом, зниженню плинності кадрів і збереженню ключових фахівців [4, 5, 66].

Аналіз даних, отриманих в ході дослідження дозволяє зробити висновок, що корпоративне благополуччя персоналу має багатовимірну структуру і включає фізичний, психологічний, емоційний, соціальний, професійний, організаційно-культурний та інші компоненти. Ці компоненти взаємопов'язані й взаємодіють між собою, формуючи синергетичний ефект, який істотно перевищує просту суму окремих елементів. Водночас недостатній розвиток одних складових не може бути повністю компенсований надмірним посиленням інших, що обумовлює необхідність комплексного підходу до формування й реалізації стратегії благополуччя персоналу [4, 5, 69].

В загальному розумінні *корпоративна стратегія благополуччя персоналу* - це комплексний, довгостроковий план дій, спрямований на створення, підтримку та постійне вдосконалення робочого середовища, яке забезпечує всебічне благополуччя співробітників. Така стратегія спрямована на досягнення оптимального балансу між індивідуальними потребами і цілями персоналу та стратегічними цілями компанії, створюючи синергію, що забезпечує сталість розвитку як окремих співробітників, так і компанії в цілому [4, 59, 62]. Виходячи з цього, формування корпоративної стратегії благополуччя персоналу доцільно базувати на системному, процесному та інтегративному підходах до управління корпоративним благополуччям.

Системний підхід передбачає розгляд корпоративного благополуччя персоналу як цілісної, багаторівневої системи, елементи якої знаходяться у стійких взаємозв'язках та взаємовпливах. У контексті забезпечення благополуччя персоналу це означає розуміння благополуччя не як набору окремих програм, наприклад, програм медичного страхування, тренінгів зі стрес-менеджменту, як узгодженої системи заходів, інтегрованих у загальну систему HR-менеджменту та корпоративного управління з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на благополуччя працівників (організаційна культура, стиль лідерства, система комунікацій, особливості ринку праці, соціально-економічні умови тощо). При цьому важливо забезпечувати баланс між фізичним, психологічним, соціальним та професійним компонентами благополуччя, оскільки диспропорції в розвитку окремих складових здатні породжувати нові ризики та загрози. З позицій системного підходу корпоративне благополуччя персоналу розглядається як стратегічний ресурс компанії, що впливає на продуктивність, інноваційність, лояльність і залученість персоналу, а відтак і на конкурентоспроможність бізнесу; відповідно корпоративна стратегія благополуччя повинна враховувати структуру організації, її цілі, ресурси, формальні та неформальні зв'язки, а також механізми зворотного зв'язку, які дають змогу оцінювати стан благополуччя та коригувати управлінські рішення.[58, 60, 61]

З точки зору процесного підходу, управління корпоративним благополуччям персоналу акцентує увагу на тому, що благополуччя персоналу формується та підтримується не одноразовими акціями, а безперервними, взаємопов'язаними управлінськими процесами. Забезпечення благополуччя в межах такого підходу розглядається як послідовність етапів, що включають діагностику потреб, очікувань і поточного стану благополуччя персоналу з виявленням ризиків і проблемних зон; планування, яке передбачає визначення цілей, завдань, пріоритетних напрямів і інструментів стратегії благополуччя та встановлення показників результативності; реалізацію, пов'язану з упровадженням конкретних програм і заходів та інтеграцією їх у HR-політики,

управлінські практики й повсякденну діяльність організації; моніторинг і оцінювання результатів, вимірювання рівня благополуччя, аналіз ефективності програм та виявлення відхилень; а також коригування і безперервне вдосконалення, що передбачає адаптацію стратегії та інструментів до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, актуалізацію цілей і оновлення програм. У такому ракурсі корпоративна стратегія благополуччя постає як динамічний, керований процес, який потребує чітко визначених процедур, регламентів, розподілу ролей і відповідальності, а також розвиненої системи показників, що дозволяють вимірювати прогрес у досягненні цілей благополуччя.[70, 71, 72]

Інтегративний підхід до формування корпоративної стратегії благополуччя передбачає об'єднання різних аспектів управління персоналом, організаційного розвитку, організаційної психології та формування корпоративної культури в єдину логіку формування благополуччя. Його ключова ідея полягає в тому, що корпоративна стратегія благополуччя персоналу не може існувати ізольовано від інших стратегій і політик компанії, а має бути інтегрованою в загальну корпоративну стратегію, стратегічні цілі та ключові показники діяльності, таким чином, щоб стратегія благополуччя персоналу розглядалася як один із стратегічних пріоритетів, а не як допоміжний напрям HR-менеджменту. Вона повинна узгоджуватися з основними HR-підсистемами - добором і адаптацією персоналу, навчанням та розвитком, управлінням результативністю, системою винагород, корпоративною культурою, внутрішніми комунікаціями - забезпечуючи єдність підходів і послідовність управлінських рішень. Інтегративний підхід також передбачає поєднання різних моделей та концепцій благополуччя, інтегруючи їх сильні сторони (зокрема, елементи PERMA-моделі [51, 52], підходу JD-R [79], моделей залученості [74, 75], організаційної підтримки тощо) в єдину логічну структуру, а також забезпечення між функціональної взаємодії між HR-підрозділом, лінійними менеджерами, топ-менеджментом, службою охорони праці, службою корпоративних комунікацій та іншими

ключовими стейкхолдерами, відповідальними за благополуччя персоналу. Це дозволяє уникнути фрагментарності та розрізненості ініціатив, перетворюючи окремі програми й практики на взаємопов'язані елементи цілісної стратегії, що підсилюють одна одну.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що комплексний підхід до формування і реалізації корпоративної стратегії благополуччя персоналу полягає в інтеграції системного, процесного та інтегративного управлінських підходів, що забезпечує методологічну основу для подальшого конструювання змісту стратегії, визначення її пріоритетів, інструментів та механізмів реалізації. На наступних етапах дослідження саме на цій основі може бути розроблена цілісна модель корпоративної стратегії благополуччя персоналу, адаптована до специфіки конкретної організації та особливостей її кадрового потенціалу.

Авторський погляд на *корпоративну стратегію благополуччя персоналу* полягає у розгляді її як цілісної, довгостроково орієнтованої системи управлінських рішень, політик і практик, інтегрованих в загальну стратегію організації, яка спрямована на підтримку, розвиток і збереження психологічного, фізичного, соціального та професійного благополуччя співробітників з метою забезпечення їхньої стійкої працездатності, залученості та ефективності в умовах організаційних і зовнішніх викликів.

Корпоративна стратегія благополуччя персоналу передбачає:

- системне врахування факторів ризику професійного виснаження та психоемоційного перевантаження співробітників;
- створення безпечного психологічного середовища в компанії та культури підтримки;
- узгодження інтересів працівників і організації на основі взаємної відповідальності;
- перехід від реактивних заходів допомоги до профілактики та розвитку адаптаційних ресурсів персоналу.

Корпоративна стратегія благополуччя персоналу спрямована на досягнення оптимального балансу між особистими цілями і цінностями співробітників та корпоративними цілями, створюючи синергію завдяки поєднанню її складових, що веде до сталого розвитку як окремих працівників, так і компанії в цілому.

Загальна мета корпоративної стратегії благополуччя персоналу полягає у формуванні та підтримці такого організаційного середовища, яке забезпечує всебічне - фізичне, психологічне, соціальне та професійне - благополуччя співробітників, сприяє узгодженню їхніх індивідуальних потреб і цілей із стратегічними пріоритетами компанії та забезпечує сталий розвиток організації. Для досягнення цієї мети визначається комплекс взаємопов'язаних завдань, що конкретизують напрями впливу на персонал і організаційне середовище.

Завдяки цьому відбувається підвищення лояльності співробітників до компанії шляхом формування емоційного зв'язку між працівниками та компанією, розвитку почуття приналежності до колективу та усвідомлення спільної мети, а також підвищення рівня задоволеності працею та умовами роботи. Водночас важливим завданням є зміцнення конкурентоспроможності компанії на ринку праці через формування позитивного та впізнаваного бренду роботодавця, залучення висококваліфікованих і мотивованих кандидатів та утримання ключових співробітників і працівників з високим потенціалом. Стратегія також має бути орієнтована на збільшення продуктивності та ефективності роботи персоналу, що передбачає посилення мотивації, залученості й ініціативності працівників, зменшення кількості прогулів і лікарняних, підвищення якості виконання трудових завдань і дотримання встановлених стандартів результативності.

Окремий блок завдань корпоративної стратегії благополуччя персоналу пов'язаний зі зниженням рівня стресу співробітників та запобіганням професійному вигоранню, що реалізується через упровадження програм управління стресом і розвитку навичок саморегуляції, забезпечення балансу

між роботою та особистим життям, підтримку організаційної культури, заснованої на взаємоповазі, підтримці й взаємодопомозі. Важливе місце посідає поліпшення корпоративної культури та робочої атмосфери шляхом розвитку цінностей довіри, взаємоповаги й відкритості у взаєминах, сприяння прозорій і двосторонній комунікації на всіх рівнях організації, створення інклюзивного середовища, що враховує різноманіття персоналу. У цьому контексті стратегія благополуччя персоналу спрямована й на зменшення плинності кадрів та пов'язаних із нею витрат завдяки підвищенню рівня утримання персоналу, зниженню витрат на пошук, підбір та адаптацію нових співробітників, збереженню й передаванню корпоративних знань, досвіду та організаційної пам'яті.

Додатково корпоративна стратегія благополуччя персоналу має на меті підвищення інноваційного потенціалу компанії через створення умов, що стимулюють творчість, експериментування та генерування нових ідей, заохочення нестандартного мислення, ініціативності та готовності до змін, а також підтримку міждисциплінарної співпраці та командної роботи. Важливим результатом реалізації такої стратегії є покращення репутації компанії як відповідального роботодавця, що виявляється у демонстрації соціальної відповідальності бізнесу щодо працівників, зміцненні довіри з боку громадськості, партнерів та інших стейкхолдерів, а також у підвищенні привабливості компанії для інвесторів. Інвестиції в благополуччя персоналу сприяють збільшенню загальної вартості бізнесу через цілеспрямований розвиток компетенцій, знань і навичок працівників, нарощування інтелектуального капіталу організації та формування стійкої конкурентної переваги. У підсумку реалізація корпоративної стратегії благополуччя персоналу забезпечує умови для сталого розвитку компанії, підтримання її довгострокової життєздатності за рахунок здорового й мотивованого персоналу, адаптації до мінливих умов ринку через розвиток гнучкості та стресостійкості працівників, а також посилення позитивного впливу організації на суспільство завдяки покращенню якості життя співробітників.

Стратегічна вага корпоративного благополуччя персоналу пояснюється передусім тим, що саме люди залишаються найціннішим стратегічним ресурсом будь-якої організації. При цьому значення благополуччя у взаємодії з працівниками, клієнтами, партнерами та суспільством постійно зростає, а конкуренція за таланти й нові реалії корпоративного середовища суттєво змінюють підходи до його забезпечення. Спроможність створювати конкурентні переваги та розвиватися в умовах складного й нестабільного ринкового середовища, а також динаміка розвитку і фінансово-економічні показники компаній залежать не лише від компетентності керівників та провідних фахівців, а й від того, наскільки добре почуваються співробітники, наскільки вони відчують турботу та підтримку з боку організації. Вкладення в благополуччя персоналу перетворюється на ключовий чинник утримання талановитих працівників, зростання продуктивності праці та формування довготривалих конкурентних переваг компанії.

Один з найважливіших результатів програм корпоративного благополуччя персоналу полягає у створенні міцних когнітивних і поведінкових зв'язків у співробітників між їхнім благополуччям та проявами трудової поведінки. Високий рівень корпоративного благополуччя позитивно впливає на ставлення працівників до роботодавця, корпоративних цілей і завдань, стимулює їхню здатність та бажання проявляти креативність, інноваційність, продуктивність та результативність праці.

Для досягнення цих результатів стратегія корпоративного благополуччя персоналу має бути органічно інтегрована в загальну стратегію управління персоналом компанії. Стратегія управління персоналом як функціональна стратегія включає систему взаємопов'язаних процесів - добір, адаптацію, розстановку, навчання, розвиток персоналу, які мають бути адекватними вимогам корпоративної та конкурентних стратегій компанії. Інтеграція стратегії корпоративного благополуччя в цю систему створює синергетичний ефект: кожен HR-процес спрямовується не лише на виконання операційних завдань, а й на підвищення рівня задоволеності, залученості та благополуччя

працівників. Така комплексна інтеграція забезпечує узгодженість всіх управлінських впливів та сприяє досягненню стратегічних цілей організації через формування здорового, мотивованого та ефективного персоналу [4, 5, 23, 65]

Враховуючи значущість корпоративного благополуччя персоналу для фінансової та соціальної стабільності й розвитку компанії, стратегія благополуччя співробітників посідає важливе місце в системі корпоративного управління, виступаючи однією з функціональних управлінських стратегій. Турбуючись про благополуччя своїх працівників, організації формують сприятливе робоче середовище та підвищують продуктивність праці, що, своєю чергою, позначається на загальній соціально-економічній і фінансовій ефективності діяльності компанії.

Одним зі способів вбудовування стратегії корпоративного благополуччя в загальну корпоративну стратегію є запровадження цільових програм підтримки персоналу. До таких програм можуть належати регулярні медичні обстеження для контролю стану здоров'я співробітників, командоутворюючі заходи для зміцнення корпоративної культури та внутрішніх зв'язків, а також менторські програми, спрямовані на професійний розвиток і адаптацію працівників. Подібні ініціативи комплексно підтримують благополуччя персоналу на фізичному, соціальному та професійному рівнях, а також приносять відчутні бізнес-результати - скорочують кількість прогулів і плинність кадрів, покращують моральний клімат у колективі, посилюють залученість і продуктивність праці, що в підсумку позитивно впливає на конкурентоспроможність організації. [63, 64, 80, 101].

Ще один спосіб інтегрування Wellbeing-стратегії в корпоративну стратегію - формування культури, де благополуччя співробітників є пріоритетом. Цього досягають через політику, що підтримує баланс між роботою і особистим життям, гнучкий графік та комфортне робоче середовище. Коли працівники відчують, що компанія цінує їхнє

благополуччя, вони стають більш зацікавленими й відданими своїй роботі, що веде до зростання продуктивності та утримання кадрів. [81, 82].

Таким чином, включення програм корпоративного благополуччя персоналу в загальну стратегію управління має критичне значення для успіху будь-якої компанії. Надаючи пріоритет благополуччю співробітників через впровадження оздоровчих програм і формування сприятливого робочого середовища, організації здатні створити культуру, що підтримує залученість, продуктивність та довгострокове утримання персоналу. У підсумку це сприяє загальному успіху компанії.

До напрямів впровадження інструментів Wellbeing в систему управління персоналом належать:

1. Формування культури Wellbeing. Керівництво здатне сформувати культуру, що підтримує благополуччя персоналу, популяризуючи здорові звички - заняття спортом, правильне харчування, практики усвідомленості - і дбаючи про баланс роботи й особистого життя співробітників. Пропонуючи оздоровчі програми та активності, керівництво створює сприятливі умови, в яких працівники мають час і можливість піклуватися про власне здоров'я та благополуччя.

2. Life-work balance. Керівництво може запроваджувати гнучкі формати роботи, зокрема дистанційну зайнятість, щоб допомогти співробітникам гармонійно поєднувати трудові обов'язки з особистим життям. Це сприяє зниженню рівня стресу та покращенню самопочуття працівників.

3. Турбота про психічне здоров'я співробітників. Керівництву варто опікуватися психічним здоров'ям персоналу, надаючи доступ до відповідних ресурсів і підтримки - наприклад, через програми допомоги працівникам або дні психічного здоров'я.

4. Заохочення відпусток і вихідних. Керівництво може стимулювати працівників робити перерви та відпочивати для відновлення сил і запобігання вигоранню. Підтримуючи благополуччя персоналу, керівництво підвищує рівень його залученості та продуктивності.

5. Розвиток соціальних зв'язків і професійних спільнот. Формування тісніших особистих чи професійних стосунків у колективі створює атмосферу взаємної підтримки та розуміння. Особливо значущим є розвиток горизонтальних професійних зв'язків, які покращують співпрацю та кооперацію між членами команди, підвищують продуктивність роботи та зміцнюють соціальні зв'язки в колективі.

Загалом підтримка корпоративного Wellbeing здатна покращити здоров'я та емоційний стан працівників, знизити плинність кадрів і підвищити ефективність організації. Розставляючи пріоритети на користь благополуччя персоналу, керівництво формує позитивне робоче середовище, що приносить користь як співробітникам, так і підприємствам.

Розробляючи корпоративну Wellbeing-стратегію, варто враховувати низку аспектів:

- специфіку діяльності компанії, її структуру, колективний портрет працівників, корпоративну культуру;
- системність і комплексність підходу;
- наявний запит на благополуччя;
- управління сприйняттям співробітників;
- формування власного унікального досвіду організації.

Принципово важливою характеристикою стратегії корпоративного благополуччя персоналу є її інтегрований, а не автономний характер. Стратегія корпоративного благополуччя не є ізольованою HR-ініціативою, а виступає органічним складником загальної стратегії розвитку компанії, забезпечуючи синергію між особистими цілями співробітників і корпоративними пріоритетами. Вона вбудовується в цілісну систему HR-менеджменту через три взаємопов'язані підсистеми: політики підтримки (формування безпечного організаційного середовища), програми розвитку (навчання, підвищення кваліфікації, кар'єрне планування) та практики збереження персоналу (управління стресом, забезпечення балансу роботи і життя).

На рівні корпоративної архітектури стратегії корпоративного благополуччя персоналу виконує функцію стратегічного ресурсу, що конвертується в конкурентну перевагу. Для компанії її реалізація забезпечує підвищення залученості персоналу, зростання ефективності роботи та формування позитивного бренду роботодавця. У довгостроковій перспективі така стратегія сприяє зміцненню організаційної стійкості до криз, нарощуванню інноваційного потенціалу та реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності. Таким чином, благополуччя персоналу набуває статусу не допоміжної функції, а стратегічної детермінанти сталого розвитку компанії.

Загальна схема формування корпоративної стратегії благополуччя подано на рис. 1.7.

Стратегія корпоративного благополуччя персоналу являє собою цілісну, довгостроково орієнтовану систему управлінських рішень, політик і практик, спрямованих на підтримку, розвиток і збереження п'яти взаємопов'язаних вимірів благополуччя співробітників: фізичне, психологічне, соціальне, фінансове, професійне.

Генеральна мета стратегії корпоративного благополуччя персоналу полягає у забезпеченні стійкої працездатності, залученості та ефективності персоналу в умовах організаційних і зовнішніх викликів - включно з кризовими явищами, технологічними трансформаціями та ринковою нестабільністю.

Психологічний вимір охоплює емоційну стабільність працівників, формування стану психологічної безпеки та профілактику вигорання. Фізичний вимір спрямований на підтримку здоров'я, енергетичного ресурсу та фізичної активності як основи трудового потенціалу. Соціальний вимір передбачає культивування позитивного міжособистісного клімату, почуття приналежності та соціальної згуртованості в колективі. Професійний вимір забезпечує умови для кар'єрного розвитку, самореалізації та задоволеності змістом праці, включно з балансом між роботою та особистим життям.



Рис. 1.7. Схема формування корпоративної стратегії благополуччя персоналу
(Джерело: розроблено автором)

Систему завдань стратегії корпоративного благополуччя персоналу можна структурувати за двома рівнями: стратегічним і тактичним.

На стратегічному рівні до ключових завдань стратегії корпоративного благополуччя персоналу належать:

- комплексна діагностика актуального стану благополуччя персоналу за всіма чотирма вимірами;
- виявлення факторів ризику, зокрема загроз професійному виснаженню та психоемоційному перевантаженню;
- визначення точок інтеграції програм благополуччя в бізнес-цілі компанії.

На тактичному рівні пріоритетними завданнями виступають:

- профілактика емоційного вигорання персоналу [76, 90];
- підвищення рівня залученості персоналу;
- зниження плинності кадрів та скорочення абсентеїзму.

Реалізація вказаних завдань передбачає послідовне розгортання восьмиетапної системи управлінських дій: від стратегічного аналізу та визначення цілей - через розробку відповідних політик, планування ресурсів, впровадження практик і програм, організацію внутрішніх комунікацій - до моніторингу результатів і безперервного вдосконалення стратегії. Особливого значення набуває перехід від реактивної логіки реагування на кризові явища до превентивної моделі, зорієнтованої на розвиток адаптаційних ресурсів персоналу.

Оцінювання ефективності інтегрованої стратегії благополуччя здійснюється за багатовимірною системою показників, що охоплює чотири функціональні блоки.

Перший блок (показники благополуччя) передбачає регулярну діагностику психологічного, фізичного, соціального та професійного стану персоналу із застосуванням стандартизованих інструментів.

Другий блок (показники працездатності персоналу) включає вимірювання продуктивності праці, якості виконання завдань та інноваційної активності співробітників.

Третій блок (показники залученості персоналу) відображає динаміку мотивації, ініціативності та лояльності персоналу, що є медіаторними змінними між благополуччям працівника та організаційними результатами.

Четвертий блок (HR-метрики) охоплює рівень плинності кадрів, коефіцієнт абсентеїзму та тривалість адаптації нових співробітників.

Інтегральним виміром ефективності стратегії корпоративного благополуччя персоналу є бізнес-показники: вплив програм благополуччя на фінансові результати компанії, її конкурентоспроможність і репутацію як роботодавця. Ключові показники ефективності (KPI) стратегії встановлюються на етапі цілеполягання та є основою для циклічного аналізу відхилень і коригування програм.

Реалізація стратегії корпоративного благополуччя персоналу дозволяє компанії посилити свої позиції у сфері роботи з людьми, зокрема зміцнити конкурентоспроможність на ринку праці, ефективніше використовувати професійні навички та компетенції співробітників, підвищуючи тим самим їхню власну конкурентоспроможність, а також повніше розкривати творчий та інноваційний потенціал працівників задля досягнення як їхніх особистих цілей розвитку, так і стратегічних цілей організації. Вибір конкретної стратегії визначається низкою критеріїв - обсягом ресурсів, виділених на її реалізацію, часовими рамками, достатністю кадрового потенціалу та іншими подібними чинниками. Загалом стратегічний вибір спирається на сильні сторони підприємства й передбачає розробку заходів, які посилюють його конкурентні переваги в галузі управління персоналом. Завдяки впровадженню стратегії корпоративного благополуччя компанія отримує змогу сформувати на робочому місці корпоративну культуру, що цінує здоров'я і благополуччя працівників та активно його підтримує.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних засад формування корпоративної стратегії благополуччя персоналу дозволяє сформулювати такі узагальнюючі висновки.

Встановлено, що поняття "Корпоративне благополуччя персоналу" (Employee Wellbeing) є міждисциплінарним конструктом, що перебуває на перетині організаційної психології, економіки, соціології та HR-менеджменту. Концептуалізація цього феномену пройшла значну еволюцію: від вузько спрямованих програм індивідуального здоров'я 1950-1970-х років до комплексних стратегічних ініціатив корпоративного рівня кінця XX - початку XXI століття. Цей процес відображає парадигмальний зсув у розумінні ролі компанії - від роботодавця, що забезпечує базові умови праці, до соціально відповідального партнера, який визнає благополуччя персоналу стратегічною інвестицією в організаційний людський капітал.

Систематизація сучасних визначень корпоративного благополуччя персоналу (CIPD, Gallup, Aon Hewitt, Grant et al., Вартанова, Злобін та ін.) засвідчила термінологічну гетерогенність цього поняття та відсутність єдиного загальноприйнятого підходу до його концептуалізації, що дало змогу сформулювати авторське визначення корпоративного благополуччя персоналу як цілісної, системно організованої та інтегрованої в управлінську модель компанії сукупності політик, практик і середовищ, спрямованих на підтримку, розвиток і збереження фізичного, психологічного, соціального та професійного здоров'я співробітників, що забезпечує стійку працездатність, залученість, адаптивність і конкурентоспроможність компанії.

Аналіз теоретичних підходів до дослідження феномену благополуччя (гедоністичного, еудемоністичного, інтегративного) та ключових концепцій (Н. Бредберна, Е. Дінера, К. Ріфф, М. Селігмана, Р. Райана та Е. Десі) дозволив узагальнити складові корпоративного благополуччя персоналу: фізичний, психологічний, соціальний, фінансовий та професійний. При цьому незадоволеність одним із компонентів здатна деструктивно впливати на інші,

що обумовлює необхідність комплексного та збалансованого підходу до управління благополуччям. Це положення підтверджується аналізом провідних діагностичних моделей - PERMA М. Селігмана, моделі П. Ворра, методології Gallup та ін.

Аналіз теоретичних конструктів моделей корпоративного благополуччя персоналу та виявлення прогалин у наявних моделях дав змогу розробити авторську поведінкову модель корпоративного благополуччя персоналу, що інтегрує три взаємопов'язані діагностичні блоки: блок корпоративного благополуччя персоналу (організаційна культура, матеріальне стимулювання, професійний розвиток, психоемоційний стан, work-life balance), блок особистісного стилю прийняття рішень (пильність, надпильність, прокрастинація, уникнення) та блок економічної поведінки (раціональність розподілу коштів, орієнтація на думку інших, гнучкість у придбанні товарів, задоволення потреб за допомогою купівлі). Наукова новизна запропонованої моделі полягає у тому, що вона вперше розглядає корпоративне благополуччя персоналу не лише як організаційний феномен, а й як детермінанту економічної поведінки та стратегій прийняття рішень співробітників, що дозволяє виявити глибинні зв'язки між рівнем благополуччя працівника та його поведінковими патернами в професійній та особистій сферах.

Систематизація сучасних підходів до управління благополуччям персоналу засвідчила відсутність єдиного концептуального бачення щодо змісту та структури корпоративної стратегії благополуччя персоналу, що дало змогу сформулювати авторське визначення корпоративної стратегії благополуччя персоналу як цілісної, довгостроково орієнтованої системи управлінських рішень, політик і практик, інтегрованих у загальну стратегію компанії, спрямованих на підтримку, розвиток і збереження фізичного, психологічного, соціального, фінансового та професійного благополуччя співробітників з метою забезпечення їхньої стійкої працездатності, залученості та ефективності в умовах організаційних і зовнішніх викликів. Визначено, що методологічну основу формування корпоративної стратегії

благополуччя персоналу становить інтеграція трьох управлінських підходів: системного, процесного та інтегративного підходів. Інтегративний підхід забезпечує узгодженість стратегії благополуччя з усіма HR-підсистемами та загальною корпоративною стратегією.

Ключовою характеристикою стратегії корпоративного благополуччя персоналу є її інтегрований, а не автономний характер. Стратегія не є ізольованою HR-ініціативою, а виступає функціональною стратегією управління, органічно вбудованою в загальну стратегію розвитку компанії через три взаємопов'язані підсистеми: політики підтримки, програми розвитку та практики збереження персоналу. На рівні корпоративної архітектури вона виконує функцію стратегічного ресурсу, що конвертується в конкурентну перевагу, забезпечуючи підвищення залученості персоналу, зростання продуктивності праці та формування позитивного бренду роботодавця.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБИСТІСНИХ І КОРПОРАТИВНИХ ЧИННИКІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз чинників корпоративного благополуччя персоналу підприємства

У сучасних умовах трансформації соціально-економічного середовища, зростання глобальної конкуренції, цифровізації виробничих процесів та посилення уваги до сталого розвитку корпоративне благополуччя персоналу розглядається як ключовий стратегічний ресурс підприємства. Категорія «корпоративне благополуччя» (Employee Wellbeing) інтегрує не лише матеріальні та організаційні умови праці, а й психологічні, соціальні, ціннісні та етичні складові трудової діяльності, що зумовлює її міждисциплінарний характер [1, 4].

В умовах повномасштабного воєнного вторгнення питання діагностики корпоративного благополуччя набуло особливої актуальності: трансформувалися пріоритети трудової мотивації, зросла роль психологічної безпеки на робочому місці, а стандартні діагностичні інструменти потребують адаптації до нових реалій. Разом з тим сучасна практика HR-менеджменту в Україні свідчить: компанії, які системно вимірюють та управляють корпоративним благополуччям, демонструють вищу залученість персоналу, нижчу плинність кадрів і кращі фінансові результати [3, 7]. Діагностика корпоративного благополуччя персоналу являє собою системний процес виявлення, оцінювання та інтерпретації сукупності чинників, що визначають якість трудового досвіду співробітників. У науковій літературі виокремлюють кілька основних теоретико-методологічних підходів до діагностики КБП. Гедоністичний підхід (Diener, 1984; Bradburn, 1969) акцентує увагу на балансі позитивних і негативних афектів та рівні задоволеності працею. Операційними показниками виступають задоволеність роботою та загальне суб'єктивне

благополуччя. По-друге, евдемоністичний підхід (Ryff, 1989; Seligman - модель PERMA) наголошує на значущості самореалізації, особистісного зростання, автономії та смислу діяльності. Ці категорії безпосередньо проектується на організаційний контекст: залученість, відчуття мети, позитивні міжособистісні стосунки в колективі. По-третє, мотиваційний підхід - теорія самовизначення Ryan & Deci (SDT) - пояснює благополуччя через задоволення трьох базових психологічних потреб: автономії, компетентності та належності, що є фундаментальними для формування внутрішньої мотивації персоналу [1, 34, 49, 51]. Найбільш релевантною для цілей корпоративного управління є модель П. Ворра (Warr, 1990), яка розглядає професійне благополуччя як інтегральний показник позитивного функціонування особистості у професійній сфері та включає емоційне благополуччя, прагнення до розвитку, автономію та компетентність. Модель А. Бейкера (Bakker, Oerlemans, 2011) доповнює цю картину типологією суб'єктивного професійного благополуччя: залученість / захопленість роботою, задоволеність, вигорання та трудоголізм - як чотири квадранти, що визначаються рівнями задоволеності та активності.

У прикладному вимірі для діагностики корпоративного благополуччя застосовуються: опитування задоволеності (Employee Satisfaction Survey), індекс залученості персоналу (Employee Engagement Index [113]), опитувальник вигорання Маслач (MBI), методика PERMA-Profiler у робочій адаптації, шкала психологічного благополуччя К. Ріффа, а також авторські комплексні інструменти. Саме останнє - авторський опитувальник ДКБП-25 - є ключовим емпіричним інструментом цього дослідження [3]. Теоретичний аналіз наукових джерел та результати власного емпіричного дослідження дозволяють виокремити дві принципово різні групи чинників корпоративного благополуччя персоналу: об'єктивні (корпоративні) та суб'єктивні (особистісні). Диференціація чинників за цими групами є методологічно виправданою, оскільки відображає двоїсту природу КБП - як результату взаємодії зовнішнього організаційного середовища та внутрішнього

психологічного світу конкретного працівника [4]. Об'єктивні чинники зумовлені організаційно-інституційними параметрами підприємства та відображають ті умови, що формуються незалежно від індивідуальних характеристик конкретного співробітника. Їхня систематизація подана у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Об'єктивні (корпоративні) чинники корпоративного благополуччя персоналу

Об'єктивні чинники	Характеристика
Система оплати та матеріального стимулювання	Рівень заробітної плати, бонусна система, соціальний пакет (ДМС, пенсійні відрахування).
Умови та безпека праці	Ергономіка робочого місця, дотримання норм охорони праці, гігієнічні умови.
Корпоративна культура та клімат	Стиль керівництва, психологічна безпека, рівень довіри та відкритості в колективі.
Можливості кар'єрного та професійного розвитку	Навчання, ротація, програми менторства, доступ до розвивальних ресурсів.
Організаційна комунікація	Прозорість управлінських рішень, зворотний зв'язок, участь у прийнятті рішень.
Баланс роботи та особистого життя	Гнучкий графік, можливість дистанційної роботи, відпусткова політика.
Репутація та цінності організації	Суспільна місія компанії, відповідність корпоративних цінностей особистісним.

Джерело: розроблено автором на основі [3, 7]

Серед об'єктивних чинників особливу вагу мають: конкурентний рівень оплати праці (як базова умова задоволеності), якість корпоративної культури та психологічний клімат (як опосередковуюче середовище, що забарвлює сприйняття всіх інших умов праці), а також можливості кар'єрного та професійного розвитку (як ключовий фактор залученості покоління Z). Дослідження свідчать: навіть при конкурентному рівні оплати несприятливий соціально-психологічний клімат суттєво знижує загальний рівень КБП і підвищує плинність кадрів [6]. Суб'єктивні (особистісні) чинники

відображають індивідуальні особливості співробітників, їхні мотиваційні орієнтації, особистісні риси, когнітивно-емоційний стан, рівень задоволеності працею та життям у цілому. З метою їхньої ідентифікації було реалізоване емпіричне дослідження шляхом анкетного онлайн-опитування (Google Forms). До вибірки увійшли респонденти з різних регіонів України, віком від 18 до 49 років ($n = 110$), серед яких переважали особи 18-24 роки (близько 75%), що відображає загальну тенденцію молодіжної активності в онлайн-опитуваннях та специфіку очікувань покоління Z щодо якості трудового досвіду.

Результати оцінки важливості суб'єктивних чинників корпоративного благополуччя персоналу подано на рис. 2.1.

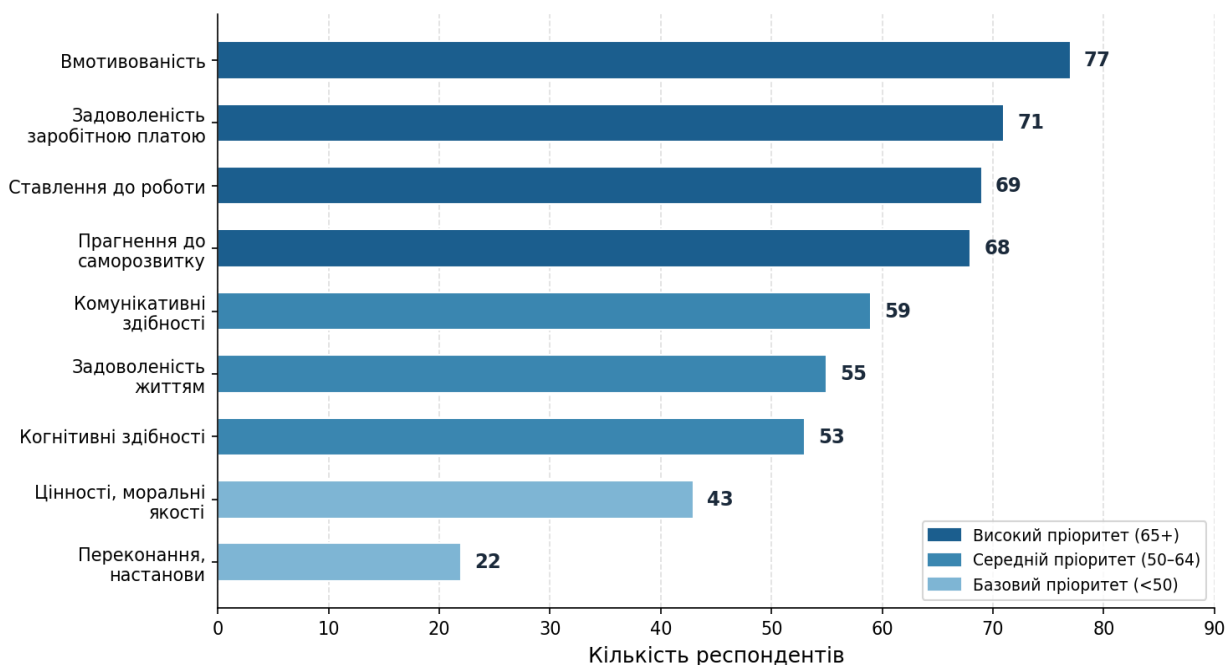


Рис. 2.1 Результати оцінки важливості суб'єктивних чинників корпоративного благополуччя персоналу
(Джерело: результати власних досліджень)

Кількісні результати ранжування суб'єктивних чинників подано у табл. 2.1.

Таблиця 2.2

Найбільш значущі суб'єктивні чинники корпоративного благополуччя персоналу (Джерело: результати власних досліджень)

Чинник	Кількість респондентів
Вмотивованість	77
Задоволеність заробітною платою	71
Ставлення до роботи	69
Прагнення до саморозвитку	68
Комунікативні здібності	59
Задоволеність життям	55
Когнітивні здібності	53
Цінності, моральні якості	43
Переконання, настанови	22

Аналіз даних рис. 2.1 і табл. 2.2 дозволяє виокремити три рівні значущості суб'єктивних чинників. До першого рівня - найвищої значущості - відносяться вмотивованість (77 осіб), задоволеність заробітною платою (71 особа) та ставлення до роботи (69 осіб). Ці чинники утворюють мотиваційно-ціннісне ядро корпоративного благополуччя: внутрішню спонуку до діяльності, суб'єктивне сприйняття справедливості винагороди та загальну афективно-когнітивну орієнтацію щодо своєї трудової ролі. До другого рівня - помірної значущості - належать прагнення до саморозвитку (68 осіб), комунікативні здібності (59 осіб), задоволеність життям (55 осіб) та когнітивні здібності (53 особи). Ці чинники відображають адаптивну та комунікативну ресурсність особистості в умовах динамічного ринку праці. Їхня зростаюча значущість пов'язана з цифровізацією, яка підвищує вимоги до когнітивної гнучкості та безперервного розвитку компетенцій. До третього рівня - базових

ціннісних чинників - відносяться цінності та моральні якості (43 особи) та переконання і настанови (22 особи). Попри відносно нижчу кількісну оцінку, ці чинники є глибинною основою трудової поведінки і визначають ступінь ідентифікації співробітника з місією організації та його готовність до відповідального виконання обов'язків. Для поглибленого аналізу виявлені суб'єктивні чинники систематизовано за змістовими категоріями (табл. 2.3). Профіль категорій суб'єктивних чинників корпоративного благополуччя персоналу ілюструє рис. 2.2.

Таблиця 2.3

Класифікація суб'єктивних чинників корпоративного благополуччя персоналу за категоріями (*Джерело: результати власних досліджень*)

Категорія	Опис
Психологічні чинники	Резильєнтність, емоційна стабільність, самодисципліна, стресостійкість, адаптивність.
Мотиваційні чинники	Внутрішня мотивація, амбіційність, позитивне ставлення до праці, вмотивованість.
Соціальні аспекти	Уміння взаємодіяти, повага до інших, здатність до співпраці, емпатія, комунікабельність.
Інтелектуальні здібності	Критичне мислення, когнітивна гнучкість, аналітичність, креативність.
Морально-етичні характеристики	Чесність, етичність, культура поведінки, моральна свідомість, толерантність.
Організаційна залученість	Залученість до цілей компанії, розуміння ролі в колективі, лояльність.
Фізичне та психічне здоров'я	Профілактика вигорання, енергійність, психічна рівновага.
Лідерські якості	Ініціативність, здатність керувати, відповідальність, відкритість до нового.

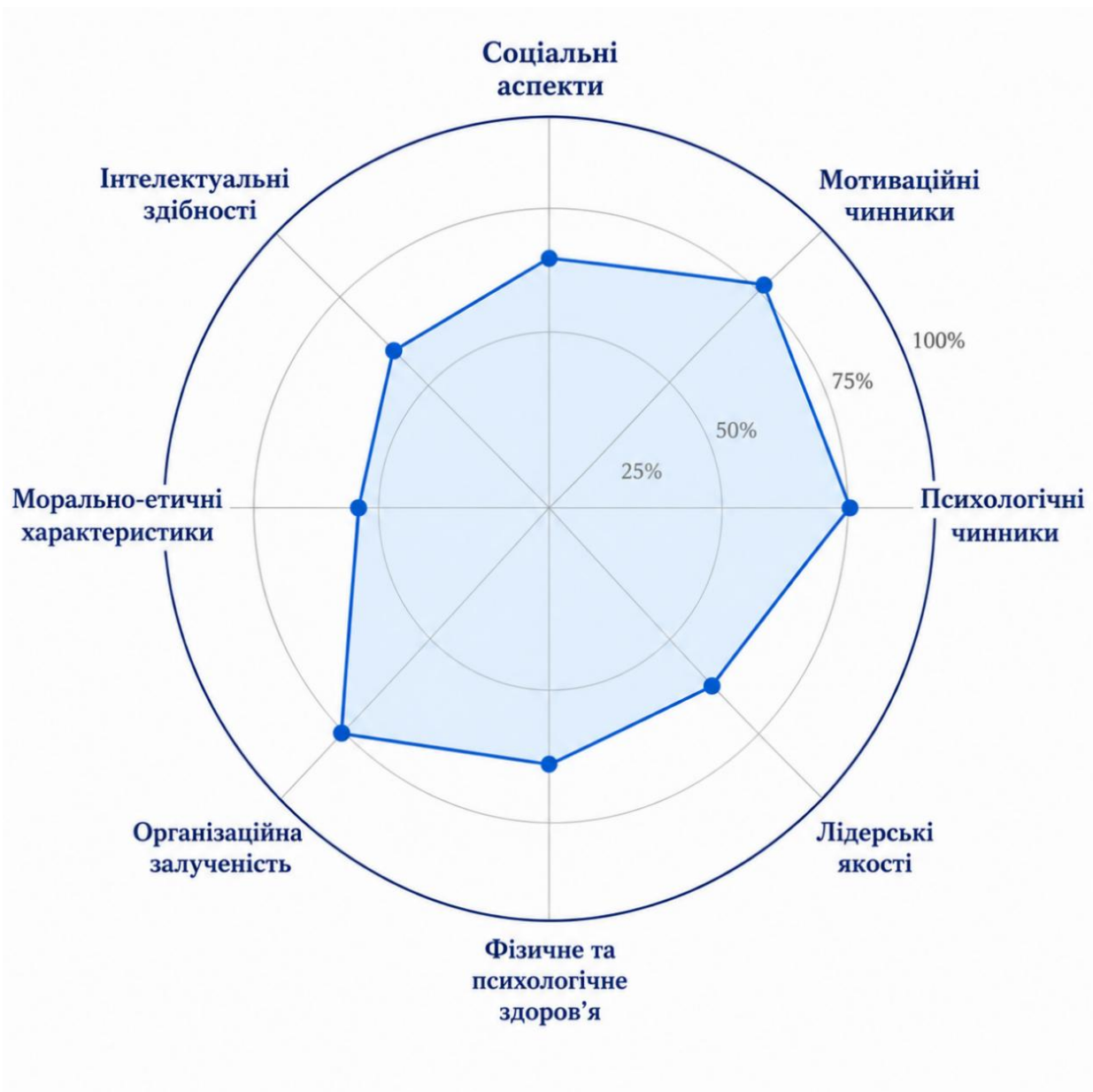


Рис. 2.2 Радарна діаграма суб'єктивних чинників корпоративного благополуччя персоналу за категоріями
(Джерело: розроблено автором)

Радарна діаграма (рис. 2.2) наочно ілюструє нерівномірність «зважених профілів» категорій суб'єктивних чинників. Найвищі позиції посідають мотиваційні чинники та психологічні ресурси особистості, що відповідає загальносвітовій тенденції зміщення акценту управління персоналом з зовнішньої мотивації до внутрішньої. Помітно нижчі значення морально-етичних характеристик та лідерських якостей пов'язані не з їхньою

незначністю, а з тим, що ці якості складніше піддаються операціоналізації в анкетному форматі. Розширення переліку суб'єктивних чинників за рахунок відкритих відповідей респондентів дозволило ідентифікувати додаткові особистісні характеристики: емпатія, адаптивність, толерантність, гнучкість, емоційний інтелект, стресостійкість, відкритість до нового та креативність. У сучасному BANI-середовищі ці характеристики набувають статусу ключових м'яких компетенцій (Soft Skills), що безпосередньо обумовлюють здатність людини зберігати продуктивність та психоемоційну стабільність [1].

2.2. Діагностика рівня корпоративного благополуччя персоналу підприємств

У сучасних умовах зростаючої конкуренції та швидких організаційних змін питання забезпечення корпоративного благополуччя персоналу набуває особливого значення. Працівники очікують не лише гідної винагороди за свою працю, а й можливостей для розвитку, підтримки позитивного психологічного клімату та збереження балансу між роботою і життям. Дослідження показують, що саме ці чинники визначають рівень залученості, мотивації та готовності залишатися в компанії. Водночас порушення чинників корпоративного благополуччя персоналу, зокрема, психоемоційного стану співробітників та Work-life balance або токсичне робоче середовище свідчить про наявність "зон ризику", які можуть провокувати зниження мотивації, професійне вигорання та плинність кадрів. Саме тому дослідження рівня корпоративного благополуччя персоналу дозволяє вчасно виявляти проблемні аспекти, формувати адресні HR-стратегії, підвищувати ефективність управління людськими ресурсами та забезпечувати стабільність розвитку сучасних компаній. Особливої уваги потребує діагностика корпоративного благополуччя молоді (представників покоління Z), для яких ключовими цінностями є розвиток, гнучкість, свобода і психологічний комфорт. Нове покоління не бажає працювати в токсичному середовищі, коли їхніми

потребами та інтересами нехтують, а їх самих розглядають лише як ресурс для досягнення власних цілей [3].

Таким чином, діагностика феномену корпоративного благополуччя персоналу виступає необхідним інструментом як для оцінки поточного стану персоналу компаній, так і для стратегічного планування заходів щодо зміцнення корпоративної культури, профілактики вигорання та збереження кадрового потенціалу.

Питання діагностики корпоративного благополуччя персоналу посідають помітне місце в сучасних наукових дослідженнях. Серед українських науковців, які зробили вагомий внесок у розвиток цього напрямку, варто відзначити О. Савченко та Д. Лавриненко [121], які приділяють увагу питанням діагностики корпоративного благополуччя та вимірюванню рівня задоволеності співробітників умовами праці. Значний науковий доробок у цій сфері належить Л. Карамущі [9], чії праці присвячені дослідженню задоволеності персоналу організаційними умовами та якістю міжособистісних відносин у колективі. Водночас, попри наявність ґрунтовних наукових доробок щодо корпоративного благополуччя персоналу, залишається відчутний дефіцит комплексних підходів і валідних діагностичних методик, які дозволяли б оцінювати корпоративне благополуччя персоналу як стратегічного чинника ефективності сучасних компаній, а також виявляти причини й наслідки його порушення.

Для аналізу чинників корпоративного благополуччя персоналу було розроблено авторський опитувальник "Діагностика корпоративного благополуччя персоналу" (ДКБП-25, О.Вартанова, І. Маляренко, 2025). Зазначений інструмент дозволяє комплексно оцінити ключові складові корпоративного благополуччя: організаційну культуру та міжособистісні взаємини, систему матеріального стимулювання й компенсаційний пакет, можливості професійного розвитку і самореалізації, психоемоційний стан та рівень стресу, а також Work-Life balance (баланс між роботою та особистим життям).

Згідно з авторською моделлю корпоративного благополуччя персоналу, корпоративне благополуччя має п'ятифакторну структуру. Аспектами корпоративного благополуччя персоналу є: організаційна культура та міжособистісні взаємини, компенсаційний пакет та матеріальне стимулювання, професійний розвиток та самореалізація, психоемоційний стан та рівень стресу, work-life balance [3].

1. Аспект корпоративного благополуччя персоналу «Організаційна культура та міжособистісні взаємини». Він розкриває те, як людина індивідуально сприймає організаційні артефакти, цінності, переконання та норми поведінки, що формують неповторну ідентичність корпоративного середовища. До уваги береться рівень кооперації, колегіальності, взаємопідтримки та синергії в робочому колективі. Окремий акцент зроблено на якості комунікації, наявності зворотного зв'язку від керівництва та здатності колективу розв'язувати конфліктні ситуації через конструктивний діалог і пошук спільного рішення.

2. Аспект корпоративного благополуччя персоналу «Компенсаційний пакет і матеріальне стимулювання». Він відображає суб'єктивне сприйняття працівниками того, наскільки справедливою, адекватною та дієвою є система грошової винагороди та інших форм заохочення, і наскільки вона відповідає реальним трудовим зусиллям людини та складності виконуваних завдань. У межах аспекту досліджується рівень задоволеності базовим окладом, преміальними виплатами, бонусами та пільгами - з урахуванням кваліфікації, досвіду, результатів праці й середніх показників оплати в галузі. Окремо оцінюється, наскільки прозорою та зрозумілою є для співробітників сама політика формування компенсацій в організації.

3. Аспект корпоративного благополуччя персоналу «Професійний розвиток і самореалізація». Цей аспект зосереджений на тому, як працівник суб'єктивно сприймає власні перспективи навчання, розвитку фахових компетенцій, розкриття особистого потенціалу та втілення своїх ціннісних

орієнтирів у професійній сфері. У межах аспекту вивчається наявність умов для кар'єрного зростання, особистісного розвитку та підвищення рівня доходу. Окремо акцентується увага на тому, наскільки змістовною є робота і наскільки вона узгоджується з внутрішніми цінностями та прагненнями людини.

4. Аспект корпоративного благополуччя персоналу "Психоемоційний стан та рівень стресу". Цей аспект корпоративного благополуччя досліджує суб'єктивні переживання респондента щодо балансу між робочим навантаженням і особистим життям, наявністю стресових факторів у трудовій діяльності та загального рівня стресу. Оцінюються фізичні умови праці, ергономіка робочого місця, температурний режим, освітлення тощо. Розглядаються організаційні практики зі сприяння здоровому способу життя працівників, такі як медичні огляди, страхування, програми оздоровлення та психологічної підтримки.

Аспект корпоративного благополуччя персоналу «Work-life balance». Цей аспект спрямований на вивчення того, як респондент суб'єктивно оцінює свої можливості гармонійно поєднувати професійні обов'язки з родинними та особистими потребами. У межах аспекту розглядаються гнучкі формати зайнятості - дистанційна робота, гнучкий графік, скорочений робочий тиждень. Окрему увагу приділено політиці надання відпусток і тому, наскільки часто від працівника очікують понаднормової зайнятості. Також аналізується, скільки часу та сил залишається в людини на відпочинок, захоплення й спілкування з родиною після виконання робочих завдань.

Метою діагностики корпоративного благополуччя персоналу є визначення аспектів корпоративного благополуччя персоналу та чинників, які впливає на корпоративне благополуччя персоналу. Для дослідження корпоративного благополуччя персоналу було обрано три методики:

1. Опитувальник "Діагностика корпоративного благополуччя персоналу" (ДКБП-25, О.Вартанова, І. Маляренко, 2025);

2. Методика "Діагностика особистісного стилю прийняття рішень «Мельбурнський опитувальник прийняття рішень» (Melbourne Decision

Making Questionnaire, MDMQ);

3. Опитувальник Споживча поведінка студентів (О. Савченко, С. Хтей).

Таким чином, сукупність обраних методик дає змогу виокремити аспекти корпоративного благополуччя персоналу: організаційна культура та міжособистісні взаємини, компенсаційний пакет та матеріальне стимулювання, професійний розвиток та самореалізація, психоемоційний стан та рівень стресу, Work-life balance, а також врахувати вплив певних факторів на корпоративне благополуччя персоналу [6]:

- раціональність розподілу коштів;
- орієнтація на думку інших;
- гнучкість у придбанні товарів;
- задоволення потреб за допомогою купівлі;
- пильність;
- уникнення;
- прокрастинація;
- надпильність;

Модель корпоративного благополуччя персоналу, яка відображає взаємозв'язок визначених факторів, подано на рис. 2.3.

Дослідження проводилося на вибірці зі 110 респондентів віком від 18 до 49+ років, які відрізнялися за рівнем освіти, доходами та місцем проживання. Більшість учасників становили молоді люди 18-24 років (78%), тоді як старші вікові групи були представлені значно менше: 25-30 років - 2,3%, 31-36 років - 1,9%, 37-42 роки - 4,2%, 43-48 років - 5,6%. На момент дослідження переважна частина опитаних (92,4%) перебували в Україні [6].



Рис. 2.3. Модель корпоративного благополуччя персоналу
(Джерело: розроблено автором на основі [6])

Узагальнені результати щодо діагностики корпоративного благополуччя персоналу подано у табл. 2.4

Таблиця 2.4

Результати діагностики корпоративного благополуччя персоналу на основі опитувальника "Діагностика корпоративного благополуччя персоналу" (ДКБП-25, О.Варганова, І. Малярєнко, 2025)

Ступінь вираженості фактора	Фактори корпоративного благополуччя персоналу									
	F1. Організаційна культура		F2. Матеріальне стимулювання		F3. Професійний розвиток		F4. Психоемоційний стан		F5. Work-Life balance	
	№	%	№	%	№	%	№	%	№	%
Високий	82	74,5	63	57,3	92	83,6	49	44,6	69	62,7
Середній	26	23,6	45	40,9	17	15,5	58	52,7	39	35,5
Низький	2	1,80	2	1,80	1	0,9	3	2,7	2	1,80
Усього	110	100	110	100	110	100	110	100	110	100

Джерело: результати власних досліджень авторів [6]

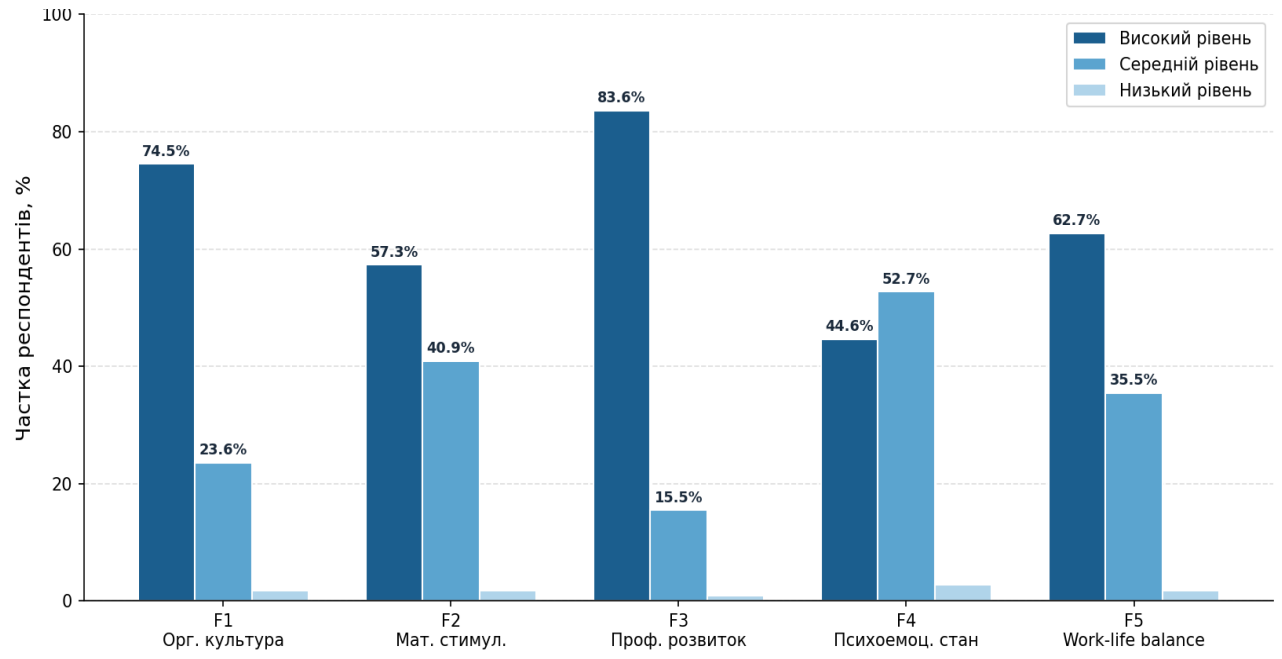


Рис. 2.4. Результати діагностики рівня корпоративного благополуччя персоналу за факторами ДКБП-25

(Джерело: результати власних досліджень; Вартанова, Малярєнко, 2025)

Аналіз результатів (рис. 2.4, табл. 2.3) виявив суттєву диференціацію рівнів задоволеності за окремими факторами КБП. Найвищі показники зафіксовано за фактором F3 «Професійний розвиток та самореалізація»: 83,6% респондентів продемонстрували високий рівень задоволеності, що свідчить про те, що сучасні працівники (особливо покоління Z) розглядають можливості навчання і розвитку як базову умову корпоративного благополуччя. Позитивна оцінка організаційної культури та міжособистісних взаємин (F1: 74,5% - високий рівень) підтверджує, що колегіальність, діалог і підтримка в команді є фундаментальними чинниками комфортного трудового середовища.

Водночас факторний профіль виявляє зони ризику. Матеріальне стимулювання (F2) характеризується найбільш розщепленим розподілом: 57,3% - високий, 40,9% - середній рівень. Значна частка середніх оцінок вказує на незавершеність формування суб'єктивного відчуття справедливості

винагороди, що у довгостроковій перспективі може знижувати мотивацію. Психоемоційний стан (F4) є єдиним фактором, де домінує середній рівень (52,7%), а не високий. Це свідчить про те, що більшість працівників адаптувалися до робочих навантажень, сприймаючи помірний стрес як норму, однак 2,7% респондентів із низьким рівнем F4 мають симптоми, характерні для синдрому вигорання [86, 91].

Аспект корпоративного благополуччя персоналу F1. "Організаційна культура та міжособистісні взаємини".

Проведене нами дослідження демонструє, що більшість респондентів задоволені цим аспектом корпоративного благополуччя: високий рівень зафіксовано у 74,5% учасників, середній - у 23,6%, низький - у 1,8%. Порівняльний аналіз засвідчив статистично значущу перевагу високих показників над середніми ($\varphi_{\text{емп.}} = 7,924$; $p \leq 0,01$), а середніх - над низькими ($\varphi_{\text{емп.}} = 5,524$; $p \leq 0,01$). Даний фактор відображає суб'єктивне сприйняття організаційних цінностей, норм і традицій, що формують корпоративну ідентичність. Особи з високим рівнем задоволення (74,5%) вважають, що культура і міжособові відносини узгоджуються з їхніми цінностями й очікуваннями, забезпечують конструктивний діалог, зворотний зв'язок і колегіальність. Респонденти із середнім рівнем (23,6%) переважно позитивно оцінюють організаційні відносини, хоча визнають, що вони можуть ситуативно порушуватися без критичного впливу на благополуччя. Ті ж 1,8% респондентів, у яких виявлено низький рівень цього фактору, повідомляють про токсичні стосунки, відсутність зворотного зв'язку та діалогу, що створює ризик звільнень [3].

Аспект корпоративного благополуччя персоналу F2. "Компенсаційний пакет та матеріальне стимулювання".

Більшість опитаних задоволені матеріальними аспектами роботи: високий рівень - 57,3%, середній - 40,9%, низький - 1,8%. Частка осіб із високими показниками перевищує середні ($\varphi_{\text{емп.}} = 2,439$; $p \leq 0,0074$) та низькі ($\varphi_{\text{емп.}} = 8,28$; $p \leq 0,01$). Працівники з високим рівнем задоволення (57,3%)

вважають систему винагород справедливою та мотивуючою. Респонденти із середнім рівнем (40,9%) здебільшого позитивно оцінюють компенсаційну політику, хоча інколи відчують зниження мотивації. Ті, хто має низький рівень задоволення (1,8%), відзначають несправедливість і непрозорість системи винагород, що може стати причиною звільнення [3].

Аспект корпоративного благополуччя персоналу F3. "Професійний розвиток та самореалізація".

Цей аспект пов'язаний із суб'єктивним відчуттям людини можливостей для навчання, розвитку компетенцій і реалізації особистісного потенціалу в професійному середовищі. Результати дослідження демонструють, що 83,6% респондентів мають високий рівень задоволення аспектом «Професійний розвиток та самореалізація» в корпоративному середовищі, 15,5% - середній і лише 0,9% - низький. Статистично значущими є відмінності між високим і середнім ($\varphi_{\text{емп.}} = 11,129$; $p \leq 0,0074$) та середнім і низьким рівнями ($\varphi_{\text{емп.}} = 4,576$; $p \leq 0,01$). Співробітники з високим рівнем (83,6%) прояву аспекту F3. "Професійний розвиток та самореалізація" відчують широкі можливості для кар'єрного зростання і професійного розвитку, що дає відчуття плідної самореалізації. Особи із середнім рівнем професійного розвитку і самореалізації (15,5%) задовольняються наявним статус-кво, навіть якщо перспективи розвитку обмежені. Меншість респондентів (0,9%) не реалізують на роботі свій потенціал, що не дає їм змогу рухатися кар'єрними сходами, що призводить до девальвації кар'єрних можливостей співробітників, що серйозно порушує корпоративне благополуччя персоналу [3].

Аспект корпоративного благополуччя персоналу F4. "Психоемоційний стан та рівень стресу". Більшість учасників демонструють середній рівень цього показника (52,7%), 44,6% - високий і 2,7% - низький. Середній рівень прояву фактору статистично значуще переважає низький ($\varphi_{\text{емп.}} = 9,593$; $p \leq 0,01$), але не відрізняється від високого ($\varphi_{\text{емп.}} = 1,215$; $p \leq 0,1121$). Респонденти з високим рівнем психоемоційного стану (44,6%) задоволені своїм професійним становищем, мають оптимістичний настрій, енергію та

позитивні стосунки [3].

Особи з середнім рівнем прояву фактору F4 "Психоемоційний стан та рівень стресу" (52,7%) в цілому мають стабільний психоемоційний стан, можуть відчувати задоволення від роботи, хоча ситуативно і відчують стрес, який вони розглядають як нормальний прояв робочих ситуацій та в цілому справляють з ним. Середні показники професійного стресу в цілому не порушують корпоративне благополуччя і задоволення співробітників.

Меншість опитуваних (2,7%), які, за даними дослідження, мають низький рівень прояву фактору F4 "Психоемоційний стан та рівень стресу" мають пригнічений психологічний стан, відчують високий рівень стресу і незадоволення роботою. Вони розцінюють умови роботи як токсичні, скоріше мають симптоми вигорання [88, 92] внаслідок тривалого дистресу, через що мають ознаки деперсоналізацій, редукції професійних досягнень, емоційного виснаження, прояву соматичних захворювань. В більшості випадків така людина залишить компанію через психоемоційне виснаження або за власним бажанням.

Аспект корпоративного благополуччя персоналу F5. "Work-Life balance". За результатами дослідження, більшість респондентів мають високий рівень балансу роботи й особистого життя (62,7%), 35,5% - середній і 1,8% - низький. Частка респондентів із високим рівнем статистично перевищує середні значення ($\varphi_{емп.} = 4,098$; $p \leq 0,01$), а середні - низькі ($\varphi_{емп.} = 7,45$; $p \leq 0,01$). Працівники з високим рівнем (62,7%) мають гнучкі форми організації робочого часу, встигають приділяти увагу сім'ї й відпочинку, що позитивно позначається на продуктивності та благополуччі. Особи з середнім рівнем прояву фактору F5 "Life-work balance" (35,5%) в цілому мають позитивний баланс роботи і особистого життя, який, втім, іноді порушується через необхідність понаднормової роботи, аврали, незадовільне планування робочого часу з боку керівництва, що спричиняє стрес через робоче навантаження та порушення корпоративного благополуччя персоналу [3]. Частка досліджених з середнім рівнем фактору F5 "Life-work balance"

переважає частку досліджених з низьким рівнем прояву цього фактору ($\phi_{\text{емп.}} = 7,45; p \leq 0,01$).

Особи з низьким рівнем прояву фактору F5 "Life-work balance" (1,8%) в цілому мають негативний баланс роботи і особистого життя, відчують стрес через робоче навантаження, що впливає на їх психологічний стан та може викликати соматичні захворювання та професійне вигорання [9]. Це істотно порушує корпоративне благополуччя, може призводити до надмірної плинності кадрів та звільнень персоналу.

У підсумку, розроблення авторського опитувальника "Діагностика корпоративного благополуччя персоналу" із виокремленням п'яти аспектів корпоративного благополуччя дає змогу комплексно оцінити рівень задоволення персоналу окремими чинниками корпоративного благополуччя [3].

2.3. Оцінка впливу корпоративного благополуччя персоналу на економічну поведінку та прийняття рішень персоналу

Дане дослідження спрямоване на виявлення та аналіз взаємозв'язків між аспектами корпоративного благополуччя персоналу та характеристиками економічної поведінки працівників. Актуальність цього напрямку зумовлена зростаючим інтересом до психологічних факторів, що впливають на ефективність працівників та організаційну продуктивність в цілому [3].

У дослідженні було застосовано три стандартизовані діагностичні інструменти:

1. Авторський опитувальник "Корпоративне благополуччя персоналу" (О. Вартанова, І. Маляренко, 2025), який дозволяє здійснити комплексну оцінку різних аспектів корпоративного благополуччя працівників підприємств. Опитувальник охоплює такі ключові аспекти:

- організаційна культура - оцінка цінностей, норм, традицій компанії, стилю керівництва та корпоративної атмосфери;

- компенсаційний пакет і фінансове благополуччя - аналіз задоволеності рівнем оплати праці, системою винагород, соціальним пакетом та фінансовою стабільністю;

- професійний розвиток - діагностика можливостей кар'єрного зростання, доступу до навчання, підвищення кваліфікації та реалізації професійного потенціалу;

- психоемоційний стан - оцінка рівня стресу, емоційного комфорту, балансу між роботою та особистим життям, відчуття психологічної безпеки.

Опитувальник має практичну цінність для сфери HR-менеджменту та корпоративної психології, оскільки дозволяє ідентифікувати проблемні зони та розробити цільові програми підвищення благополуччя персоналу.

2. Для психологічної діагностики економічної поведінки студентів використано авторську психодіагностичну методику «Споживча поведінка студентів» (О. Савченко, С. Хтей). Опитувальник містить 25 запитань щодо щоденної споживчої поведінки та дозволяє діагностувати чотири аспекти споживчої поведінки. Змістовна інтерпретація аспектів споживчої поведінки [120]:

- *«Раціональний розподіл коштів»* - цей аспект відображає схильність людей до раціонального або нераціонального розподілу коштів під час прийняття рішень про покупку, готовність ретельно обдумувати й аналізувати необхідність покупки і приймати обґрунтовані споживчі рішення.

- *«Орієнтація на думку інших»* - дозволяє оцінити рівень самостійності студентів під час прийняття споживчого рішення стосовно купівлі товарів та їх незалежності від дій зовнішніх факторів (реклама, думки оточуючих, акції, пропозиції та інші види маркетингових комунікацій, відгуки).

- *«Гнучкість у виборі»* - відображає різноманітність споживчої поведінки студентів, яка пов'язана з різними способами купівлі (онлайн або офлайн), розрахунку (готівка, платіжні системи), готовність аналізувати інформацію під час прийняття рішень щодо покупки.

- «Купівля як отримання бажаного» відображає ставлення молоді до процесу покупки, прагнення отримати задоволення від нього, задоволення власних актуальних потреб. Цей чинник оцінює готовність молоді до отримання бажаного у будь-який спосіб, навіть якщо доведеться користуватися борговими коштами, до прояву наполегливості, детального аналізу інформації під час прийняття рішення, ігнорування реальності (власного доходу, актуальних грошових ресурсів), можливого упередженого ставлення до знижок, ставлення до брендів [77, 78].

Методика дозволяє встановити взаємозв'язок між економічними стратегіями поведінки працівників та рівнем їхнього корпоративного благополуччя, зокрема, як фінансова грамотність впливає на загальну задоволеність життям [77, 78].

3. Мельбурнський опитувальник прийняття рішень (Melbourne Decision Making Questionnaire, MDMQ) - особистісний опитувальник, спрямований на діагностику індивідуального стилю прийняття рішень. Опитувальник складається з 22 пунктів, які оцінюються за 3-бальною шкалою Лікерта, та дозволяє виміряти рівень вираженості чотирьох копінг-стратегій прийняття рішень [77, 78]:

- Пильність (*vigilance*) - раціональний, виважений підхід до прийняття рішень, ретельний аналіз альтернатив, пошук та оцінка інформації перед вибором;

- Уникнення (*buck-passing*) - делегування відповідальності за рішення іншим особам, схильність перекладати вибір на інших через страх помилки;

- Прокрастинація (*procrastination*) - відтермінування прийняття рішень, зволікання з вибором, відкладання важливих питань;

- Надпильність (*hypervigilance*) - панічний, імпульсивний стиль прийняття рішень під тиском стресу, поспішні вибори без належного аналізу наслідків.

Ця методика є релевантною для аналізу психологічних чинників корпоративної ефективності, оскільки стиль прийняття рішень безпосередньо

впливає на продуктивність праці, адаптивність до змін та загальний рівень благополуччя працівника в організаційному середовищі [77, 78].

Використання комплексу вищезазначених опитувальників дозволило здійснити діагностику корпоративного благополуччя персоналу, та проаналізувати вплив на окремі аспекти корпоративного благополуччя персоналу особливостей економічної поведінки, а також стратегій прийняття рішень у робочих і споживчих контекстах.

Для визначення взаємозв'язків між цими параметрами було проведено кореляційний аналіз, результати якого представлені в даному дослідженні. Виявлені кореляції дозволяють краще зрозуміти, як особливості економічної поведінки пов'язані з різними аспектами корпоративного благополуччя персоналу, що може бути корисним для розробки ефективних стратегій управління персоналом та підвищення загального рівня задоволеності працівників.

За результатами проведення кореляційного аналізу було виявлено значущий кореляційний зв'язок між рівнем прояву аспекту корпоративного благополуччя "Організаційна культура" (опитувальник "Корпоративне благополуччя", О. Вартанова, І. Маляренко, 2025) і фактором економічної поведінки у "Гнучкість", яку вимірювали за опитувальником "Споживча поведінка студентів" (О. Савченко, С. Хтей) ($r= 0,3$; $p=0,05$). Зв'язок між аспектом корпоративного благополуччя персоналу "Організаційна культура" та чинником економічної поведінки "Гнучкість" подано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Значущі зв'язки між аспектом корпоративного благополуччя персоналу "Організаційна культура" та чинником економічної поведінки "Гнучкість"

"Діагностика корпоративного благополуччя персоналу" (О. Вартанова, І. Маляренко)	"Споживча поведінка студентів" (О. Савченко, С. Хтей)
	"Гнучкість "
"Організаційна культура"	$r= 0,3$; $p=0,05$

Це означає, що чим більше гнучкою є людина в своїй економічній поведінці та економічних рішеннях, тим більше задоволеною вона є параметрами корпоративного благополуччя, зокрема, характеристиками організаційної культури. Особи з високою гнучкістю економічної поведінки демонструють адаптивність у різних аспектах як у своїх щоденних рішеннях, так і у професійної діяльності, аналізують різні джерела інформації, різні альтернативи, орієнтуються на соціальні докази, не бояться ризику, вільно вибирають і оцінюють варіанти. Такі особи є когнітивно більш гнучкими в способі мислення і поведінці в певних випадках мають позитивний спосіб мислення, більш раціонально та гнучко оцінюють організаційну культуру у своїй компанії, включаючи підтримку командної роботи, корпоративних цінностей та загальну атмосферу на робочому місці є більш толерантними до колег і керівництва, краще проявляють себе в комунікації та в конфліктних ситуаціях, і, таким чином покращують якість корпоративної культури в компаніях. Справедливе і зворотнє твердження: чим менш гнучкою є людина в своїй економічній поведінці та економічних рішеннях, тим менш задовольняють її параметри організаційної культури компанії. На основі результатів кореляційного аналізу можна зробити висновок про важливий взаємозв'язок між гнучкістю економічної поведінки людини та її сприйняттям організаційної культури як аспекту корпоративного благополуччя. [87, 89]

Виявлений значущий кореляційний зв'язок ($r=0,3$; $p=0,05$) свідчить про те, що люди з вищим рівнем гнучкості в економічній поведінці демонструють більшу задоволеність організаційною культурою своєї компанії. Це можна пояснити тим, що когнітивна гнучкість таких осіб дозволяє їм краще адаптуватися до різних аспектів роботи організації. Вони здатні аналізувати ситуацію з різних сторін, враховувати різноманітні джерела інформації та розглядати альтернативні варіанти, що дозволяє їм більш раціонально оцінювати організаційну культуру.

Толерантність до ризику та менш ригідне мислення дозволяють їм краще сприймати зміни в компанії та адаптуватися до них. Більша толерантність до

колег і керівництва сприяє кращій комунікації та конструктивному вирішенню конфліктних ситуацій, що покращує їхнє загальне сприйняття атмосфери на робочому місці.

І навпаки, працівники з нижчою економічною гнучкістю схильні до більш жорсткого, можливо навіть критичного сприйняття параметрів організаційної культури. Вони можуть важче адаптуватися до корпоративних цінностей, командної роботи та загальної атмосфери, що призводить до нижчого рівня задоволеності даним аспектом корпоративного благополуччя.[90]

Цей взаємозв'язок підкреслює, що особистісні характеристики працівників, зокрема їхня гнучкість у прийнятті економічних рішень, можуть значно впливати на те, як вони сприймають та оцінюють організаційне середовище, в якому працюють.

Зв'язок між аспектом корпоративного благополуччя персоналу "Компенсаційний пакет та матеріальне стимулювання" (опитувальник "Корпоративне благополуччя", О. Вартанова, І. Маляренко) та чинниками економічної поведінки "Орієнтація на думку інших" та "Купівля як отримання бажаного" (методика "Споживча поведінка студентів" (О. Савченко, С. Хтей [118])) подано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Значущі зв'язки між аспектом корпоративного благополуччя персоналу "Компенсаційний пакет та матеріальне стимулювання» та чинниками економічної поведінки "Орієнтація на думку інших" та "Купівля як отримання бажаного"

"Діагностика корпоративного благополуччя персоналу" (О. Вартанова, І. Маляренко)	"Споживча поведінка студентів" (О. Савченко, С. Хтей)	
	"Орієнтація на думку інших"	"Купівля як отримання бажаного"
"Компенсаційний пакет та матеріальне стимулювання"	$r = 0,26, p = 0,05$	$r = 0,27, p = 0,05$

За результатами проведення кореляційного аналізу було виявлено значущий кореляційний зв'язок між рівнем прояву аспекту корпоративного благополуччя персоналу "Компенсаційний пакет та матеріальне стимулювання" та чинниками економічної поведінки "Орієнтація на думку інших" ($r = 0,26$, $p = 0,05$) та "Купівля як отримання бажаного" ($r = 0,27$, $p = 0,05$). Це означає, що чим більше людина задоволена фінансовим аспектом корпоративного благополуччя, тим більше вона є фінансово спроможною, тим більше вільною є людина в споживчій та економічній поведінці. Такий кореляційний зв'язок може означати, що особи, які розглядають купівлю як бажане, із задоволенням витрачають гроші. Для них придбання товарів виходить за межі простого задоволення утилітарних потреб і перетворюється на особливий емоційний досвід, пов'язаний з матеріальними цінностями або володінням. Можна припустити, що для таких людей купівля стає не лише способом отримання необхідних речей, але і формою самовираження, механізмом психологічного задоволення, засобом підвищення самооцінки та способом соціальної комунікації. Відповідно, така людина активно залучена до соціальних зв'язків та потребує соціального доказу та думки інших людей в своїй економічній поведінці, як підтвердження її "правильності".

Зворотне твердження також може бути справедливим: чим менше людина задоволена фінансовим аспектом корпоративного благополуччя, тим більш скутою вона відчуває себе в економічній поведінці, може відчувати соціальне відчуження, а також відмовляється від порад та думок інших людей при прийнятті рішень.

Взаємозв'язок між аспектом корпоративного благополуччя "Компенсаційний пакет та матеріальне стимулювання" та чинником економічної поведінки "Купівля як отримання бажаного" можна пояснити тим що людина, яка задоволена матеріальними та фінансовими аспектами свого життя, рівнем заробітної плати та компенсації, має набагато більше можливостей порівняно з іншими витратити гроші у тому числі не лише на необхідне, а на власне задоволення, перетворюючи покупки на отримання

бажаного. Справедливе і зворотне твердження: якщо людина не задоволена рівнем свого матеріального і фінансового благополуччя, відчуває брак грошей, обмежена в своїх витратах, в неї набагато менше можливостей задовольняти свої потреби на основі споживання.

За результатами проведення кореляційного аналізу було виявлено значущий кореляційний зв'язок між рівнем прояву аспектів корпоративного благополуччя персоналу "Професійний розвиток" (опитувальник "Корпоративне благополуччя персоналу", О. Вартанова, І. Малярєнко, 2025) і фактором економічної поведінки у "Гнучкість" (опитувальник "Споживча поведінка студентів" (О. Савченко, С. Хтей [118]) ($r=0,26$, $p=0,05$) (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Значущий зв'язок між рівнем прояву аспектів корпоративного благополуччя персоналу "Професійний розвиток" (опитувальник "Корпоративне благополуччя персоналу", О. Вартанова, І. Малярєнко, 2025) і фактором економічної поведінки у "Гнучкість" (опитувальник "Споживча поведінка студентів" (О. Савченко, С. Хтей)

"Діагностика корпоративного благополуччя персоналу" (О. Вартанова, І. Малярєнко)	"Споживча поведінка студентів" (О. Савченко, С. Хтей)
	"Гнучкість"
"Професійний розвиток"	$r= 0,26$, $p=0,05$

Кореляційний аналіз виявив значущий зв'язок між рівнем вираженості аспекту корпоративного благополуччя "Професійний розвиток" та фактором економічної поведінки "Гнучкість у виборі" ($r = 0,25$, $p < 0,05$). Цей зв'язок свідчить про те, що можливості професійного розвитку, які надає організація, позитивно впливають на здатність працівників гнучко обирати підходи, рішення та стратегії в різних робочих і життєвих ситуаціях. Працівники, які отримують підтримку професійного розвитку у вигляді навчання та тренінгів, частіше демонструють здатність враховувати різні аспекти та можливості, а також обирати найкращий спосіб вирішення проблем. Цей зв'язок можна пояснити також і тим, що професійний розвиток сприяє розширенню кругозору, підвищенню впевненості у своїх знаннях і навичках та покращенню

здатності аналізувати альтернативи. Це дає працівникам більшу свободу та ефективність у прийнятті рішень. Справедливо і зворотне твердження: чим менше співробітники задоволені своїм професійним розвитком, тим менше вони проявляють гнучкість в економічній поведінці, менш ефективні в комунікації з колегами та керівництвом, гірше аналізують інформацію та існуючи альтернативи, тим самим можуть втрачати можливості для професійного зростання.

Таблиця 2.8

Значущий кореляційний зв'язок між аспектами корпоративного благополуччя персоналу "Компенсаційний пакет та матеріальне стимулювання" та "Професійний розвиток"

"Діагностика корпоративного благополуччя персоналу" (О. Вартанова, І. Малярєнко)	"Мельбурнський опитувальник прийняття рішень"
	"Пильність"
"Професійний розвиток"	$r = 0,25, p = 0,05$

Результати кореляційного аналізу виявили статистично значущий прямий зв'язок між рівнем прояву аспекту корпоративного благополуччя персоналу "Професійний розвиток", який оцінювався за допомогою опитувальника "Діагностика корпоративного благополуччя персоналу" та копінг-стратегією прийняття рішень "Пильність", яка вимірювалася за методикою "Мельбурнський опитувальник прийняття рішень" (Melbourne Decision Making Questionnaire, MDMQ) [77, 78]. Коефіцієнт кореляції становив $r = 0,25, p < 0,05$, що вказує на помірний прямий зв'язок між вказаними змінними. Це свідчить про те, що працівники з вищим рівнем орієнтації на професійне зростання та самореалізацію частіше демонструють стратегію "Пильність" у прийнятті рішень: тобто мають схильність до обґрунтованого, послідовного та логічного аналізу альтернатив перед вибором, що дає змогу зробити здебільшого раціональний вибір. Такий зв'язок підтверджує важливу роль поведінкової складової в структурі корпоративного благополуччя персоналу, а також підкреслює, що особистості з вираженою здатністю до

саморефлексії та планування професійного розвитку схильні до раціонального стилю мислення, що є передумовою їхньої ефективності у професійній діяльності.

Це свідчить про те, що людина, для якої "пильність" є провідною стратегією прийняття рішень, є раціональною у прийнятті рішень, активно аналізує інформацію, активно вловлює "слабкі сигнали" з зовнішнього середовища, враховує існуючі альтернативи прийняття рішень, є когнітивно гнучкою, що створює умови для її професійного розвитку. Тому раціональні підходи до прийняття рішень пояснюють більшу задоволеність професійним розвитком. Справедливим є і зворотне твердження: особи, для яких стратегія прийняття рішень "Пильність" не є домінуючою, та які використовують інші, менш раціональні стратегії прийняття рішень, демонструють менші успіхи у власному професійному розвитку через невпевненість низьку самооцінку, тривогу, страх або прокрастинацію. Таким чином, виявлений взаємозв'язок між аспектом корпоративного благополуччя "професійний розвиток" та фактором "пильність" може свідчити про те, що ці характеристики є взаємопідсилюючими, і сприяють загальному підвищенню рівня продуктивності праці та корпоративного благополуччя.

Результати кореляційного аналізу дозволили виявити статистично значущий прямий зв'язок між аспектом корпоративного благополуччя "Психоемоційний стан", який оцінювався за методикою «Діагностика корпоративного благополуччя персоналу» (О. Вартанова, І. Маляренко) , та чинником економічної поведінки "Орієнтація на думку інших", виміряним за опитувальником "Споживча поведінка студентів" (О. Савченко, С. Хтей), ($r = 0,29$, $p < 0,05$), що вказує на помірний прямий зв'язок між досліджуваними змінними. Це означає, що чим вищим є рівень психоемоційного навантаження або нестабільності, тим сильніше особа орієнтується на зовнішні джерела оцінки або поради інших при прийнятті економічних рішень.

Такий зв'язок можна інтерпретувати як прояв зниження автономності економічної поведінки за умов емоційної напруги або внутрішньої невизначеності. У стані нестабільного психоемоційного фону особа, ймовірно, шукає підтримки, соціального підтвердження, або керується чужою думкою в умовах ускладненого вибору. Це може відображати як залежність від соціального оточення, так і неефективні копінг-стратегії, що базуються на уникненні відповідальності за власні рішення (табл. 2.10).

Таблиця 2.9

Значущі зв'язки між аспектом корпоративного благополуччя персоналу "Психоемоційний стан" та чинником економічної поведінки "Орієнтація на думку інших»

"Діагностика корпоративного благополуччя персоналу" (О. Вартанова, І. Маляренко, 2025)	"Споживча поведінка студентів» (О. Савченко, С. Хтей)
	"Орієнтація на думку інших"
"Психоемоційний стан"	$r = 0,29, p = 0,05$

Зв'язок між аспектами корпоративного благополуччя "Психоемоційний стан" та фактором економічної поведінки "Орієнтація на думку інших" ($r = 0,29, p < 0,05$) свідчить про те, що стабільний психоемоційний стан співробітників як ознакою, з одного боку, сильної та стабільної особистості, а з іншого - задоволеного і благополучного співробітника, що пов'язано із його способами комунікації. Ефективна комунікація передбачає аналіз інформації, аналіз альтернатив та орієнтацію на думку інших як свідчення того, як інші люди підходять до вирішення проблем. На думку авторів методики "Споживча поведінка" (О. Савченко, С. Хтей [118]), фактор "Орієнтація на думку інших" в економічній поведінці позначає схильність людини спиратися на соціальний доказ для зниження рівня тривоги та спрощення процесу прийняття рішень [3, 7]. Подібна поведінка також призводить до покращення психоемоційного стану.

Справедливо і зворотній вплив: чим нижче прояв аспекту корпоративного благополуччя "Психоемоційний стан", тим менше прагнення людини орієнтуватися на думку інших. Особи з нестабільним психоемоційним станом можуть бути більш залежними від оцінок, думок та порад інших, бути більш емоційно вразливими або більш чутливими до соціального схвалення. Такий стан може проявлятися у підвищеній тривожності та потребі в підтримці й емоційному заохоченні. Цей взаємозв'язок можна пояснити тим, що висловлення думки часто пов'язане з соціальною чутливістю та потребою у взаємодії, що безпосередньо впливає на емоційну рівновагу людини. Люди, які активно зважають на думку інших, можуть відчувати як позитивний вплив підтримки, так і негативний тиск критики чи невиконання очікувань. Наприклад, люди з високим рівнем емоційного благополуччя можуть бути більш впевненими в собі і менш залежними від соціального схвалення, в той час як люди з нестабільним емоційним станом частіше шукають підтримки в оточуючому середовищі.

Результати кореляційного аналізу виявили значущі кореляційні зв'язки між стратегією прийняття рішень "Пильність", та окремими чинниками економічної поведінки, які вимірювалися за опитувальником "Діагностика корпоративного благополуччя персоналу" (О.Вартанова, І. Малярєнко, 2025), зокрема, значущий зворотній зв'язок між фактором економічної поведінки "Орієнтація на думку інших" ($r = 0,25, p < 0,05$), значущий прямий зв'язок між аспектом "Рациональний розподіл коштів" ($r = 0,35, p < 0,01$), значущий прямий зв'язок між аспектом "Гнучкість у виборі" ($r = 0,30, p < 0,001$) (табл. 2.11).

Таблиця 2.10

Значущі зв'язки між значущі кореляційні зв'язки між стратегією прийняття рішень "Пильність" ("Мельбурнський опитувальник прийняття рішень"), та окремими чинниками економічної поведінки, які вимірювалися за опитувальником ("Споживча поведінка" (О. Савченко, С. Хтей [118])

"Мельбурнський опитувальник прийняття рішень"	"Споживча поведінка студентів" (О. Савченко, С. Хтей)		
	"Орієнтація на думку інших"	"Раціональний розподіл коштів"	"Гнучкість у виборі"
"Пильність"	$r = 0,25, p < 0,05$	$r = 0,35, p < 0,01$	$r = 0,30, p < 0,001$

Виявлено зворотний статистично значущий кореляційний зв'язок між стратегією прийняття рішень "Пильність" (діагностовано за методикою МОПР - «Мельбурнський опитувальник прийняття рішень» (Melbourne Decision Making Questionnaire, MDMQ)[77, 78] та чинником економічної поведінки "Орієнтація на думку інших", що оцінювався за опитувальником "Споживча поведінка студентів" (О. Савченко, С. Хтей [118]), ($r = -0,25, p < 0,05$), що вказує на наявність оберненого зв'язку між цими факторами. Це можна інтерпретувати таким чином, що: чим більшою мірою людина використовує стратегію "Пильність" у прийнятті рішень, як єдину раціональну стратегію, тим меншою є її залежність від соціального впливу та зовнішніх думок у процесі економічного вибору. Особи, які демонструють високий рівень пильності у прийнятті рішень, орієнтуються на раціональні міркування, аргументованість і критичний аналіз альтернатив. Вони володіють достатнім рівнем впевненості у власних рішеннях, і, відповідно, менш схильні до впливу реклами, авторитетних джерел, соціальних мереж або оточення в економічній поведінці. Таким чином, стратегія "Пильність" у прийнятті рішень виступає психологічним чинником автономної економічної поведінки, яка базується на логіці, а не на зовнішніх соціальних тригерах.

Справедливе і зворотне твердження: чим менше людина застосовує стратегію прийняття рішень "Пильність" у прийнятті рішень, тим більше вона орієнтується на думку інших в своїй економічній поведінці. Люди, які орієнтуються на схвалення з боку інших, можуть приділяти менше уваги деталям і нюансам у процесі прийняття рішень, оскільки їхня увага зосереджена на соціальному контексті, що знижує здатність до самостійного аналізу та критичного сприйняття інформації. Таким чином, в економічній

поведінці та прийнятті рішень домінують інші, менш раціональні стратегії прийняття рішень, на противагу стратегії "Пильність".

На основі кореляційного аналізу було виявлено ще один значущий зв'язок: між фактором "Пильність" та фактором "Гнучкість у виборі" ($r = 0,31$, $p < 0,05$). Цей зв'язок вказує на те, що співробітники, які застосовують "Пильність" як копінг-стратегію прийняття рішень, схильні проявляти більшу гнучкість у своєму виборі. Цей зв'язок можна пояснити тим, що пильність як поведінкова особливість прийняття рішень, дозволяє працівникам детально аналізувати ситуації, оцінювати різні варіанти та обирати найоптимальніший. Як наслідок, працівники здатні адаптувати свою поведінку до мінливих ситуацій, не втрачаючи при цьому точності та пильності. З іншого боку, висока гнучкість вибору дозволяє працівникам адаптуватися до нових ситуацій і, таким чином, ефективніше використовувати свої навички пильності, оскільки вони здатні проявляти свою пильність та аналітичні здібності в різноманітних ситуаціях. Кореляція між цими двома параметрами вказує на те, що працівники з вищими показниками пильності та гнучкості вибору є більш ефективними у професійному середовищі, де від них вимагається швидке прийняття рішень у складних або нестандартних ситуаціях.

Зворотний кореляційний зв'язок між проявом стратегії "Пильність" і чинником "Гнучкість у виборі" вказує на баланс між залежністю від соціального схвалення та когнітивною незалежністю. Позитивна кореляція між стратегією прийняття рішень "Пильність" і чинником економічної поведінки "Гнучкість у виборі" підкреслює, що ці характеристики є взаємодоповнюючими і сприяють більшій адаптивності та ефективності в професійній діяльності через раціональну та гнучку поведінку у прийнятті рішень. Ці висновки підкреслюють важливість розвитку як когнітивних, так і поведінкових навичок для високої продуктивності та корпоративного благополуччя.

На основі проведеного кореляційного аналізу встановлено помірний позитивний статистично значущий зв'язок між стратегією прийняття рішень

"Пильність", яка діагностувалась за методикою МОПР - Мельбурнський опитувальник прийняття рішень (Melbourne Decision Making Questionnaire, MDMQ) [77, 78], та аспектом економічної поведінки "Раціональний розподіл коштів", що вимірювався за методикою "Споживча поведінка студентів" (автори: О. Савченко, С. Хтей [118]). Коефіцієнт кореляції становив $r = 0,354$, $p < 0,05$, що свідчить про наявність прямого зв'язку між цими змінними. Це означає, що чим більше людина застосовує стратегію "Пильність" у прийнятті рішень, тим більше вона демонструє раціональну модель економічної поведінки, зокрема, здатність планувати витрати, розподіляти фінансові ресурси згідно з пріоритетами, уникати імпульсивних покупок і керувати бюджетом. Цей взаємозв'язок підтверджує гіпотезу про важливість когнітивної саморегуляції у прийнятті рішень та дозволяє стверджувати, що розвиток навичок пильності у прийнятті рішень може слугувати одним із інструментів підвищення економічної компетентності персоналу в межах програм корпоративного благополуччя.

Таблиця 2.11

Значущі зв'язки між значущі кореляційні зв'язки між стратегією прийняття рішень "Уникнення" ("Мельбурнський опитувальник прийняття рішень"), та окремими чинниками економічної поведінки, які вимірювалися за опитувальником ("Споживча поведінка" (О. Савченко, С. Хтей [118])

«Мельбурнський опитувальник прийняття рішень»	"Споживча поведінка студентів» (О. Савченко, С. Хтей)
	"Купівля як бажане"
«Уникнення»	$r = 0,30$, $p = 0,05$

На основі результатів кореляційного аналізу було виявлено статистично значущий прямий зв'язок між стратегією прийняття рішень "Уникнення", що діагностувалась за методикою МОПР - Мельбурнський опитувальник прийняття рішень (Melbourne Decision Making Questionnaire, MDMQ[77, 78]), та аспектом економічної поведінки "Купівля як бажане", який вимірювався за опитувальником "Споживча поведінка студентів" (О. Савченко, С. Хтей), ($r =$

0,30, $p < 0,05$), що свідчить про помірний позитивний зв'язок між цими чинниками.

Це означає, що особи, схильні до уникнення прийняття рішень у складних ситуаціях, водночас частіше виявляють тенденцію до купівлі як способу задоволення емоційних або символічних потреб. Така поведінка може розглядатися як механізм психологічної компенсації або відволікання від труднощів через споживання. Цей результат підтверджує припущення про зв'язок між емоційно забарвленими копінг-стратегіями прийняття рішень та нерациональними або імпульсивними економічними моделями економічної поведінки, що є важливим у контексті дослідження внутрішніх чинників корпоративного благополуччя персоналу.

Цей зв'язок свідчить про те, що тенденція уникати певних ситуацій і рішень може бути пов'язана з бажанням використовувати покупки як спосіб задоволення емоційних потреб і досягнення бажаного. Люди з тенденцією до уникнення можуть шукати емоційний комфорт, компенсацію за дискомфорт або спосіб уникнути негативного досвіду в процесі купівлі. Таке поєднання можна пояснити тим, що уникнення часто пов'язане з потребою захистити себе від стресових або неприйнятних ситуацій. У цьому контексті купівля може стати своєрідним "безпечним простором", де люди можуть знайти комфорт, задоволення і навіть форму самовираження. Справедливо і зворотне: люди, які часто розглядають купівлю як спосіб отримати бажане, можуть демонструвати уникнення при прийнятті більш важливих і складних рішень, зосереджуючись на приємних, але менш значущих аспектах, таких як придбання матеріальних благ. Таким чином, зв'язок між уникненням і купівлею як бажанням вказує на те, що емоційний стан людини та її схильність уникати певних ситуацій можуть впливати на її економічну поведінку.

У свою чергу, стратегією прийняття рішень "Прокрастинація" (F3) також виявляє позитивну, хоча й слабшу кореляцію з фактором економічної поведінки "Купівля як отримання бажаного" ($r = 0,241$, $p < 0,05$). Цей результат можна інтерпретувати як прагнення індивіда до відкладання відповідальних

рішень через переключення уваги на легкодоступні джерела задоволення, зокрема купівлю, що викликає миттєві позитивні емоції.

Таким чином, результати аналізу дозволяють припустити, що економічна поведінка персоналу, орієнтована на отримання задоволення власних потреб, може бути маркером певних психологічних механізмів саморегуляції у відповідь на стрес або невизначеність. Особливо це характерно для осіб, схильних до уникнення, надпильності чи відкладання у прийнятті рішень.

Як висновок можна зазначити наявність значущого впливу чинників економічної поведінки та стилів прийняття рішень персоналу на різні аспекти корпоративного благополуччя. Отримані результати свідчать, що гнучкість у виборі товарів як характеристика економічної поведінки позитивно корелює з такими об'єктивними чинниками корпоративного благополуччя, як конкурентний рівень оплати праці та змістовність праці. Це пояснюється тим, що працівники з високою гнучкістю у споживчій поведінці демонструють більшу адаптивність у професійному середовищі: вони здатні краще оцінювати адекватність компенсаційного пакету ринковим реаліям та гнучкіше підходити до сприйняття змісту своєї роботи, знаходячи сенс навіть у рутинних завданнях. Така поведінкова гнучкість відображає загальну психологічну здатність особистості адаптуватися до різних обставин та знаходити задоволення у варіативних аспектах трудової діяльності, що є критично важливим для підтримання високого рівня благополуччя в динамічному корпоративному середовищі.

Задоволеність співробітників фінансовим аспектом благополуччя пов'язана з орієнтацією на думку інших та споживчими установками, що підкреслює важливість фінансового благополуччя для формування споживчої поведінки. Працівники, які мають можливості професійного розвитку, демонструють вищу когнітивну гнучкість та ретельніше аналізують альтернативи, що сприяє більш ефективному прийняттю рішень.

Зворотний зв'язок між орієнтацією на думку інших та стратегією

«пильність» у прийнятті рішень, підкреслює баланс між соціальною залежністю та когнітивною автономією. Працівники, які керуються стратегією «пильність», демонструють вищу гнучкість у виборі, що сприяє їхній адаптивності та ефективності в роботі. Важливим є також зв'язок між стратегією «уникнення» та сприйняттям купівлі як способу отримання бажаного, що вказує на можливу компенсаційну функцію споживчої поведінки при стресі чи дискомфорті.

Отримані результати спрямовані на підвищення рівня корпоративного благополуччя та покращення економічної поведінки працівників. Особливу увагу варто приділяти розвитку гнучкості мислення, професійному зростанню та створенню сприятливого організаційного середовища, що сприятиме підвищенню задоволеності працівників і загальної продуктивності компанії.

Схема взаємозв'язку аспектів корпоративного благополуччя персоналу з чинниками економічної поведінки та стратегіями прийняття рішень подано на рис. 2.4. Результати кореляційного аналізу, представлені на рис. 2.4, дозволяють систематизувати виявлені взаємозв'язки між трьома блоками досліджуваних змінних: аспектами корпоративного благополуччя персоналу, чинниками економічної поведінки та стратегіями прийняття рішень.

У межах взаємозв'язків між аспектами корпоративного благополуччя та чинниками економічної поведінки встановлено такі значущі кореляції. Аспект «Організаційна культура» виявляє прямий зв'язок з чинником «Гнучкість у виборі» ($r=0,30$; $p\leq 0,05$), що свідчить про те, що працівники з вищим рівнем когнітивної гнучкості в економічній поведінці демонструють більшу задоволеність організаційною культурою компанії. Аспект «Компенсаційний пакет та матеріальне стимулювання» корелює з чинниками «Орієнтація на думку інших» ($r=0,26$; $p\leq 0,05$) та «Купівля як отримання бажаного» ($r=0,27$; $p\leq 0,05$), що вказує на взаємозв'язок між фінансовою задоволеністю працівників та їхньою свободою у споживчій поведінці. Аспект "Професійний розвиток" також пов'язаний з чинником «Гнучкість у виборі» ($r=0,26$; $p\leq 0,05$), що підтверджує роль можливостей професійного зростання у формуванні

когнітивної адаптивності особистості. Аспект "Психоемоційний стан" виявляє прямий зв'язок з чинником «Орієнтація на думку інших» ($r=0,29$; $p \leq 0,05$), що свідчить про те, що стабільний психоемоційний стан працівника пов'язаний з ефективнішою соціальною комунікацією та схильністю враховувати зовнішні орієнтири при прийнятті рішень.

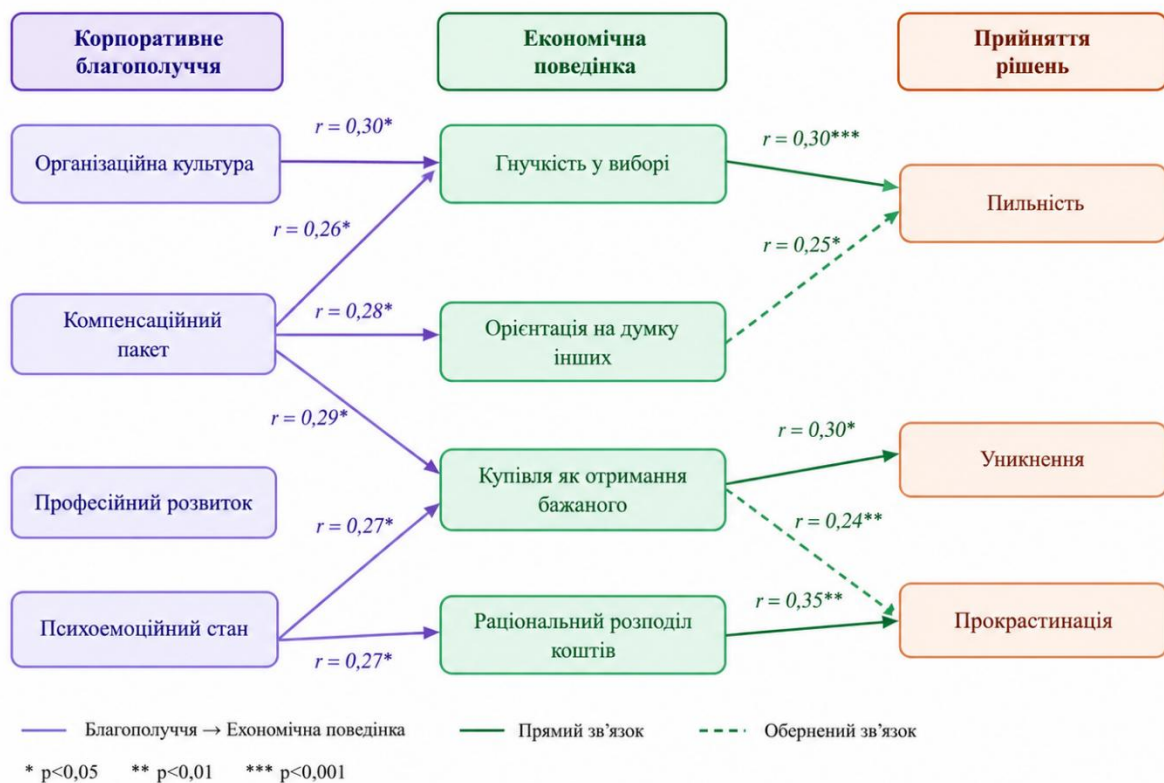


Рис. 2.4. Схема взаємозв'язку аспектів корпоративного благополуччя персоналу з чинниками економічної поведінки та стратегіями прийняття рішень

(Джерело: розроблено автором)

У межах взаємозв'язків між аспектами корпоративного благополуччя та чинниками економічної поведінки встановлено такі значущі кореляції. Аспект «Організаційна культура» виявляє прямий зв'язок з чинником «Гнучкість у виборі» ($r=0,30$; $p \leq 0,05$), що свідчить про те, що працівники з вищим рівнем когнітивної гнучкості в економічній поведінці демонструють більшу задоволеність організаційною культурою компанії. Аспект «Компенсаційний

пакет та матеріальне стимулювання» корелює з чинниками «Орієнтація на думку інших» ($r=0,26$; $p\leq 0,05$) та «Купівля як отримання бажаного» ($r=0,27$; $p\leq 0,05$), що вказує на взаємозв'язок між фінансовою задоволеністю працівників та їхньою свободою у споживчій поведінці. Аспект "Професійний розвиток" також пов'язаний з чинником «Гнучкість у виборі» ($r=0,26$; $p\leq 0,05$), що підтверджує роль можливостей професійного зростання у формуванні когнітивної адаптивності особистості. Аспект "Психоемоційний стан" виявляє прямий зв'язок з чинником «Орієнтація на думку інших» ($r=0,29$; $p\leq 0,05$), що свідчить про те, що стабільний психоемоційний стан працівника пов'язаний з ефективнішою соціальною комунікацією та схильністю враховувати зовнішні орієнтири при прийнятті рішень.

У межах взаємозв'язків між чинниками економічної поведінки та стратегіями прийняття рішень виявлено такі закономірності. Чинник «Гнучкість у виборі» прямо корелює зі стратегією «Пильність» ($r=0,30$; $p\leq 0,001$), що вказує на те, що особи з вищим рівнем поведінкової гнучкості частіше застосовують раціональний та зважений підхід до прийняття рішень. Чинник "Орієнтація на думку інших" виявляє обернений зв'язок зі стратегією «Пильність» ($r=-0,25$; $p\leq 0,05$), що підтверджує когнітивну автономію осіб з домінуванням раціонального стилю прийняття рішень та їхню меншу залежність від соціального схвалення. Чинник "Купівля як отримання бажаного" корелює зі стратегіями «Уникнення» ($r=0,30$; $p\leq 0,05$) та «Прокрастинація» ($r=0,24$; $p\leq 0,05$), що дозволяє інтерпретувати імпульсивну споживчу поведінку як психологічний механізм компенсації у відповідь на схильність уникати відповідальних рішень. Найбільш виражений зв'язок у дослідженні встановлено між чинником "Раціональний розподіл коштів" та стратегією «Пильність» ($r=0,35$; $p\leq 0,01$), що підтверджує гіпотезу про когнітивну саморегуляцію як основу ефективного управління фінансовими ресурсами, так і зваженого прийняття рішень.

Отримані результати засвідчують, що стратегія прийняття рішень «Пильність» займає центральне місце в системі виявлених кореляційних

взаємозв'язків, виступаючи інтегральним показником когнітивної саморегуляції особистості в організаційному контексті. Про це свідчать її статистично значущі прямі зв'язки з раціональним розподілом коштів ($r=0,35$; $p\leq 0,01$) та гнучкістю економічної поведінки ($r=0,30$; $p\leq 0,001$), а також обернений зв'язок з орієнтацією на думку інших ($r=-0,25$; $p\leq 0,05$). Сукупність цих взаємозв'язків дає підстави розглядати «Пильність» як психологічний маркер когнітивної автономії працівника, що детермінує його здатність до незалежного, аналітично обґрунтованого прийняття рішень як у споживчій, так і у професійній сферах, та є передумовою загальної психологічної ефективності особистості в організаційному середовищі..

Висновки до розділу 2

Проведене емпіричне дослідження дозволяє сформулювати комплексні висновки щодо структури, рівня та детермінант корпоративного благополуччя персоналу. Корпоративне благополуччя персоналу є багатофакторним явищем, що, згідно з авторською моделлю, охоплює організаційну культуру та міжособистісні взаємини, систему матеріальної винагороди, можливості професійного розвитку, психоемоційний стан працівників і баланс між роботою та особистим життям. Комплексна діагностика на вибірці зі 110 респондентів із використанням авторського опитувальника "Діагностика корпоративного благополуччя персоналу" (ДКБП-25, О. Вартанова, І. Малярєнко, 2025) засвідчила загалом високий рівень корпоративного благополуччя персоналу досліджених компаній, при цьому переважання у вибірці молодих людей віком 18-24 років (78%) зумовило специфіку результатів, що значною мірою репрезентують потреби й очікування покоління Z. Найсильнішою стороною досліджуваних організацій виявилися можливості професійного розвитку та самореалізації персоналу: 83,6% респондентів продемонстрували високий рівень задоволеності цим аспектом, що підтверджує пріоритетність навчання та розвитку для сучасних

працівників. Високі показники також характерні для організаційної культури та міжособистісних взаємин (74,5% - високий рівень задоволеності), що свідчить про те, що колегіальність, командна підтримка та конструктивний діалог розглядаються працівниками як базові чинники комфортного організаційного середовища. Баланс між роботою та особистим життям отримав відносно високі оцінки (62,7%), що підтверджує ефективність гнучких форм організації праці. Водночас аналіз виявив проблемні зони, що потребують управлінської уваги. Компенсаційний пакет та матеріальне стимулювання характеризуються найнижчими показниками високого рівня задоволеності (57,3%), при цьому 40,9% респондентів оцінюють цей аспект лише на середньому рівні, що вказує на обмежену прозорість та сприйману несправедливість системи винагороди. Психоемоційний стан персоналу характеризується переважанням середніх показників (52,7%), а наявність 2,7% респондентів із симптомами професійного вигорання становить ризик як для індивідуальної ефективності, так і для організації загалом. Баланс між роботою та особистим життям, попри загалом позитивні оцінки, порушується у 35,5% працівників унаслідок понаднормового навантаження та незадовільного планування робочого часу. Поглиблений аналіз взаємозв'язків між корпоративним благополуччям персоналу, економічною поведінкою та стратегіями прийняття рішень виявив низку статистично значущих кореляцій, що розкривають психологічні механізми функціонування досліджуваних явищ. Гнучкість економічної поведінки позитивно корелює з організаційною культурою ($r=0,30$; $p\leq 0,05$) та професійним розвитком ($r=0,26$; $p\leq 0,05$), що свідчить про когнітивну адаптивність таких працівників у професійному середовищі. Задоволеність компенсаційним пакетом пов'язана з орієнтацією на думку інших ($r=0,26$; $p\leq 0,05$) та купівлею як отриманням бажаного ($r=0,27$; $p\leq 0,05$), підтверджуючи вплив фінансового благополуччя на характер споживчої поведінки. Психоемоційний стан позитивно корелює з орієнтацією на думку інших ($r=0,29$; $p\leq 0,05$), що відображає зв'язок між емоційною стабільністю особистості та її схильністю до соціально орієнтованого

прийняття рішень. Особливе місце в системі виявлених взаємозв'язків посідає стратегія прийняття рішень "Пильність", яка постає інтегральним показником когнітивної саморегуляції особистості. Про це свідчать її статистично значущі прямі зв'язки з раціональним розподілом коштів ($r=0,35$; $p\leq 0,01$), гнучкістю у виборі ($r=0,30$; $p\leq 0,001$) та професійним розвитком ($r=0,25$; $p\leq 0,05$), а також обернений зв'язок з орієнтацією на думку інших ($r=-0,25$; $p\leq 0,05$). Натомість стратегії "Уникнення" ($r=0,30$; $p\leq 0,05$), "Прокрастинація" ($r=0,24$; $p\leq 0,05$) та "Надпильність" ($r=0,28$; $p\leq 0,05$) позитивно корелюють з купівлею як отриманням бажаного, що дозволяє інтерпретувати імпульсивну споживчу поведінку як психологічний механізм компенсації в умовах стресу та труднощів із прийняттям рішень.

Отримані результати засвідчують, що корпоративне благополуччя персоналу є не лише організаційним феноменом, а й психологічним конструктом, тісно пов'язаним з індивідуальними особливостями економічної поведінки та стилями прийняття рішень. Практичне значення цих висновків полягає у можливості їх використання для розробки системних програм управління персоналом, що включають удосконалення компенсаційної політики, розвиток програм психологічної підтримки, впровадження тренінгів з розвитку навичок раціонального прийняття рішень та формування корпоративної культури, орієнтованої на когнітивну автономію та адаптивність працівників.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Формування корпоративної стратегії для забезпечення благополуччя персоналу та прийняття управлінських рішень

Необхідність системного підходу до управління корпоративним благополуччям персоналу обумовлена комплексом взаємопов'язаних викликів, що постали перед українськими підприємствами в умовах тривалого воєнного стану: стрімке зростання психоемоційного навантаження на персонал, масова міграція кваліфікованих фахівців, руйнування усталених трудових відносин, підвищення рівня абсентеїзму та плинності кадрів. За результатами діагностики, проведеної із застосуванням авторського опитувальника ДКБП-25 [3] (вибірка: n=110 респондентів), встановлено суттєву диференціацію задоволеності персоналу за вимірами корпоративного благополуччя: від 83,6% (високий рівень) за аспектом «Професійний розвиток та самореалізація» до лише 47,3% (середній рівень) за аспектом «Психоемоційний стан та рівень стресу» [3]. Ці дані підтверджують, що корпоративне благополуччя є багатовимірним феноменом, управління яким потребує не точкових заходів, а цілісної стратегічної моделі.

Теоретичним підґрунтям авторської стратегії благополуччя персоналу слугує авторська концепція [4, 5], яка визначає корпоративне благополуччя як *цілісну, довгостроково орієнтовану систему управлінських рішень, політик і практик, інтегрованих в загальну стратегію компанії, яка спрямована на підтримку, розвиток і збереження психологічного, фізичного, соціального та професійного благополуччя співробітників з метою забезпечення їхньої стійкої працездатності, залученості та ефективності в умовах організаційних і зовнішніх викликів*. Ця концепція охоплює чотири

взаємопов'язані виміри корпоративного благополуччя, що утворюють цілісну систему.

Перший вимір - психологічне благополуччя охоплює емоційну стабільність, відсутність стресу та вигорання, позитивний настрій та психологічну безпеку. Другий вимір - фізичне благополуччя включає здоров'я, енергію, фізичну активність, здоровий спосіб життя та відсутність захворювань. Третій вимір - соціальне благополуччя передбачає позитивні стосунки в колективі, підтримку, комунікацію, соціальну інтеграцію та відчуття приналежності. Четвертий вимір - фінансове благополуччя охоплює рівень доходу, фінансову безпеку, прозорість системи винагороди та свободу фінансового вибору працівника. П'ятий вимір - професійне благополуччя включає кар'єрний розвиток, самореалізацію, компетентність, задоволеність роботою та баланс роботи і життя. Ці п'ять вимірів відповідають засадничим принципам Політики управління персоналом АТ «Укрпошта» (2024) [36] щодо безпеки співробітників, їх професійного розвитку та справедливого ставлення. Розроблена авторська поведінкова модель забезпечення корпоративного благополуччя персоналу та прийняття управлінських рішень будується на вісьмох послідовних етапах, що утворюють замкнений стратегічний цикл (рис. 3.1).

На відміну від традиційних підходів, модель базується на п'яти принципах:

1. багатовимірності - охоплення всіх п'яти вимірів благополуччя;
2. циклічності - безперервний цикл від діагностики до адаптації;
3. інтегрованості - узгодженість із загальною стратегією підприємства;
4. проактивності - перехід від реактивних заходів до профілактики та розвитку адаптаційних ресурсів;
5. людиноцентричності - пріоритет потреб і благополуччя у працівника.



Рис. 3.1. Поведінкова модель забезпечення корпоративного благополуччя персоналу та прийняття управлінських рішень
(Джерело: розроблено автором)

Розглянемо детально кожен з етапів формування послідовність формування корпоративної стратегії благополуччя персоналу (на прикладі АТ «Укрпошта»).

Стратегічний аналіз та діагностика (оцінка поточного стану та інтеграція в корпоративну стратегію). На першому етапі здійснюється комплексна діагностика поточного стану корпоративного благополуччя персоналу та аналіз корпоративної стратегії підприємства з метою виявлення точок інтеграції благополуччя в бізнес-цілі. Діагностика реалізується через: аналіз корпоративної стратегії та виявлення точок інтеграції благополуччя в бізнес-цілі; комплексну оцінку психологічного, фізичного, соціального та професійного благополуччя персоналу за ДКБП-25; виявлення факторів ризику загроз професійному виснаженню та психоемоційному перевантаженню; оцінку організаційних викликів внутрішнього та зовнішнього середовища; бенчмаркінг кращих практик управління благополуччям. У контексті діяльності АТ «Укрпошта», цей етап реалізується через систему каналів зворотного зв'язку, передбачену Політикою управління персоналом: регулярні опитування залученості, «гарячу лінію», персональну комунікацію та систему «Голос співробітника».

Визначення цілей та пріоритетів (формування довгострокового бачення). Другий етап спрямований на формування стратегічних цілей та тактичних завдань управління корпоративним благополуччям персоналу. Стратегічна ціль АТ "Укрпошта" формулюється як «забезпечення стійкої працездатності, залученості та ефективності персоналу через підтримку, розвиток і збереження благополуччя за всіма чотирма вимірами». Тактичні завдання включають: профілактику вигорання, підвищення залученості та зниження плинності кадрів. Пріоритизація напрямів здійснюється на основі результатів діагностики та визначаються критичні зони втручання. Встановлюються КРІ ефективності стратегії благополуччя та забезпечується їх узгодження з бізнес-цілями підприємства через синергію особистих цілей співробітників і корпоративних пріоритетів. Для АТ «Укрпошта»

пріоритетними є: психологічна підтримка персоналу прифронтових регіонів, підвищення фінансової задоволеності та розвиток кар'єрних траєкторій.

Розробка системи управлінських рішень (формування цілісної системи політик і практик, інтегрованих у HR-менеджмент). На цьому етапі формується архітектура управлінських рішень за п'ятьма напрямками: політики підтримки та створення безпечного психологічного середовища та культури підтримки; програми розвитку та професійне зростання, навчання, підвищення кваліфікації; практики збереження та управління стресом, профілактика вигорання, Work-Life Balance; система винагород та справедлива компенсація та мотивація; адаптаційні механізми - підготовка до організаційних змін та зовнішніх викликів. Принцип «Визнання та винагорода», задекларований у Політиці управління персоналом АТ «Укрпошта», передбачає формування комплексної системи стимулів, як грошових, так і негрошових, що повністю відповідає цьому етапу моделі.

Планування ресурсів та відповідальності (забезпечення реалізації стратегії). Четвертий етап передбачає визначення ресурсного забезпечення та розподілу відповідальності між стейкхолдерами. Ресурсне забезпечення охоплює: бюджетування (фінансові ресурси для програм благополуччя); інфраструктуру (фізичні ресурси - спортзали, зони відпочинку, медичні кабінети); кадрові ресурси (HR-фахівці, психологи, коучі, ментори). Розподіл відповідальності здійснюється між: Комітетом з питань призначень та винагород Наглядової ради (стратегічний контроль), Генеральним директором (впровадження та звітність), лінійними керівниками всіх рівнів (операційна реалізація), HR-службою (координація та методологія), а також самими працівниками (активна участь та зворотний зв'язок). Узгодження інтересів забезпечується через принцип взаємної відповідальності організації та співробітників.

Впровадження практик і програм (реалізація конкретних ініціатив за чотирма вимірами). П'ятий етап є центральним операційним блоком моделі та передбачає реалізацію заходів за вимірами: психологічна підтримка -

консультації психологів, програми управління стресом, тренінги емоційного інтелекту; фізичне здоров'я - фітнес-програми, медичні check-up, здорове харчування, ергономіка робочих місць; соціальна інтеграція - командні заходи, розвиток корпоративної культури, профспілкова підтримка; професійний розвиток - навчання, менторинг, кар'єрне планування, горизонтальний розвиток; Work-Life Balance - гнучкий графік, дистанційна робота, відпустки, тайм-менеджмент. Принцип адаптивності та стійкості Політики АТ «Укрпошта» [36] повністю відповідає цьому блоку моделі, передбачаючи гнучкість та інноваційність у реалізації програм.

Комунікація та залучення (формування культури благополуччя). Шостий етап спрямований на формування культури корпоративного благополуччя через системну внутрішню комунікацію та активне залучення персоналу. Основні заходи: внутрішні комунікації - інформування про програми, переваги, доступні ресурси; освітні кампанії - просвітництво з питань здоров'я, стрес-менеджменту, самодопомоги; залучення персоналу - участь співробітників у розробці та адаптації програм; лідерство підтримки - особистий приклад топ-менеджменту; формування цінностей - довіра, взаємоповага, відкритість, турбота. Принцип «Залучення працівників та зворотний зв'язок» Політики АТ «Укрпошта» [36], що передбачає інтегровану систему двосторонньої комунікації, опитування залученості та реагування на відгуки, є ключовою операційною основою цього етапу.

Моніторинг та оцінка ефективності (вимірювання результатів та впливу). Сьомий етап забезпечує систематичний контроль досягнення цілей стратегії благополуччя. Моніторинг здійснюється за п'ятьма групами показників: показники благополуччя - регулярна діагностика психологічного, фізичного, соціального та професійного стану (повторне застосування ДКБП-25); показники працездатності - продуктивність, якість роботи, інновації; показники залученості - рівень мотивації, ініціативність, лояльність; HR-метрики - плинність кадрів, абсентеїзм, час адаптації нових співробітників; бізнес-показники - вплив на фінансові результати, конкурентоспроможність,

репутацію. Відповідно до Правил контролю реалізації Політики АТ «Укрпошта» [36], Комітет з питань призначень та винагород щорічно звітує за результатами опитувань, метриками та характером скарг.

Адаптація та вдосконалення (безперервний розвиток стратегії). Завершальний етап реалізує принцип безперервного вдосконалення через перехід від реактивних заходів до профілактики та розвитку адаптаційних ресурсів. Включає: аналіз результатів - оцінку досягнення цілей та виявлення відхилень; зворотний зв'язок - збір думок співробітників, пропозицій, скарг; коригування програм - адаптацію до нових викликів та потреб; масштабування успішних практик - розширення ефективних ініціатив; інновації - впровадження нових інструментів та технологій підтримки благополуччя; антикризову адаптацію - реагування на організаційні зміни та зовнішні кризи. В умовах тривалого воєнного стану цей етап набуває особливої ваги, забезпечуючи постійне оновлення стратегії відповідно до змін безпекової та соціальної ситуації в різних регіонах присутності АТ «Укрпошта».

Систематизований опис восьми етапів моделі у взаємозв'язку з принципами Політики управління персоналом АТ «Укрпошта» [36] та чотирма вимірами корпоративного благополуччя представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Характеристика етапів поведінкової моделі формування стратегії
корпоративного благополуччя персоналу**

№	Етап	Зміст управлінських дій	Вимір благополуччя	Принцип Політики Укрпошти
1	Стратегічний аналіз та діагностика	Комплексна оцінка 4 вимірів благополуччя; ДКБП-25; виявлення факторів ризику; бенчмаркінг	Всі 5 вимірів	Залучення працівників та зворотний зв'язок
2	Визначення цілей та пріоритетів	Стратегічні цілі та KPI; профілактика вигорання; узгодження з бізнес-цілями	Всі 5 вимірів	Адаптивність та стійкість; ESG

3	Розробка системи управлінських рішень	Політики підтримки; програми розвитку; практики збереження; система винагород; адаптаційні механізми	Психологічне; фізичне; соціальне; професійне	Безпека; Проф. розвиток; Визнання та винагорода
4	Планування ресурсів та відповідальності	Бюджетування; інфраструктура; кадрові ресурси; розподіл відповідальності між стейкхолдерами	Всі 5 вимірів	Учасники процесу, їх ролі та відповідальність
5	Впровадження практик і програм	Психологічна підтримка; фізичне здоров'я; соціальна інтеграція; проф. розвиток; Work-Life Balance	Психологічне; фізичне; соціальне; професійне	Адаптивність та стійкість; Інноваційність
6	Комунікація та залучення	Внутрішні комунікації; освітні кампанії; залучення персоналу; формування цінностей	Соціальне; психологічне	Залучення працівників та зворотний зв'язок; Справедливе ставлення
7	Моніторинг та оцінка ефективності	Показники благополуччя, працездатності, залученості; HR-метрики; бізнес-показники	Всі 5 вимірів	Правила контролю реалізації Політики
8	Адаптація та вдосконалення	Аналіз результатів; коригування програм; масштабування успішних практик; антикризова адаптація	Всі 5 вимірів	Адаптивність та стійкість; Інноваційність

(Джерело: розроблено автором на основі авторської концепції послідовності формування стратегії корпоративного благополуччя персоналу та Політики управління персоналом АТ «Укрпошта» (2024)[36])

Реалізація восьмиетапної моделі формування корпоративної стратегії персоналу дозволяє досягти очікуваних результатів на двох рівнях:

- для співробітників: висока стійка працездатність, психологічне благополуччя, фізичне здоров'я, професійна самореалізація, позитивні соціальні зв'язки;

- для організації: підвищена залученість персоналу, висока ефективність роботи, зниження плинності кадрів, конкурентна перевага на ринку праці, позитивний бренд роботодавця. У довгостроковій перспективі формується стійкість до криз та змін, зростає інноваційний потенціал, розбудовується організаційна культура підтримки та соціальної відповідальності бізнесу.

Наукова новизна запропонованої моделі полягає у поєднанні восьмиетапної послідовності стратегічного циклу з п'ятивимірною архітектурою корпоративного благополуччя, що дозволяє не лише діагностувати поточний стан і розробляти адресні заходи в межах Програми корпоративного благополуччя персоналу, але й забезпечувати безперервне вдосконалення стратегії відповідно до зовнішніх і внутрішніх змін. Це принципово відрізняє авторську модель від переважної більшості існуючих підходів, які або обмежуються статичними програмами підтримки, або зосереджуються лише на одному-двох вимірах благополуччя. Запропонована модель формування стратегії корпоративного благополуччя персоналу створює операційну основу для розробки інтегрованої Програми корпоративного благополуччя персоналу АТ «Укрпошта», що представлена у підрозділі 3.2.

3.2. Розробка інтегрованої Програми корпоративного благополуччя персоналу АТ «Укрпошта»

Розроблена у підрозділі 3.1 послідовність формування корпоративної стратегії благополуччя персоналу є концептуальною та операційною основою для проектування інтегрованої Програми корпоративного благополуччя

персоналу АТ «Укрпошта» (далі - Програма). Вибір АТ «Укрпошта» як об'єкта апробації результатів дослідження зумовлений трьома ключовими чинниками. По-перше, компанія є одним із найбільших роботодавців України з понад 60 000 працівників [36], що охоплюють усі регіони країни, включно з прифронтовими та деокупованими територіями. По-друге, АТ «Укрпошта» має чітку стратегічну основу для впровадження Програми - Політику управління персоналом (2024) з 7 принципами та конкретними напрямками розбудови. По-третє, специфіка воєнного часу робить питання корпоративного благополуччя персоналу особливо гострим для підприємства, що забезпечує безперервність поштового зв'язку в кризових умовах.

Результати діагностики ДКБП-25 (n=110) [3] визначили такий профіль поточного стану корпоративного благополуччя: найвищий рівень задоволеності - «Професійний розвиток та самореалізація» (83,6% - високий рівень); найбільш проблемний вимір - «Психоемоційний стан та рівень стресу» (52,7% - середній рівень, що сигналізує про ризики вигорання). Ці дані стали відправною точкою для пріоритизації напрямів.

Інтегрована Програма корпоративного благополуччя персоналу АТ «Укрпошта» ґрунтується на шести засадничих принципах: *системності* - охоплення всіх чотирьох вимірів корпоративного благополуччя у взаємозв'язку; *стратегічної інтеграції* - узгодженість із корпоративною стратегією та Політикою управління персоналом; *адресності* - диференціація заходів відповідно до потреб цільових сегментів персоналу; *превентивності* - акцент на профілактиці та розвитку адаптаційних ресурсів, а не лише реактивному реагуванні; *вимірюваності* - забезпеченість конкретними КРІ для кожного напрямку; *сталості* - безперервний цикл вдосконалення.

Структура Програми охоплює п'ять напрямів, що відповідають стратегії корпоративного благополуччя персоналу, які також доповнені наскрізним блоком комунікації та залучення (рис. 3.2).

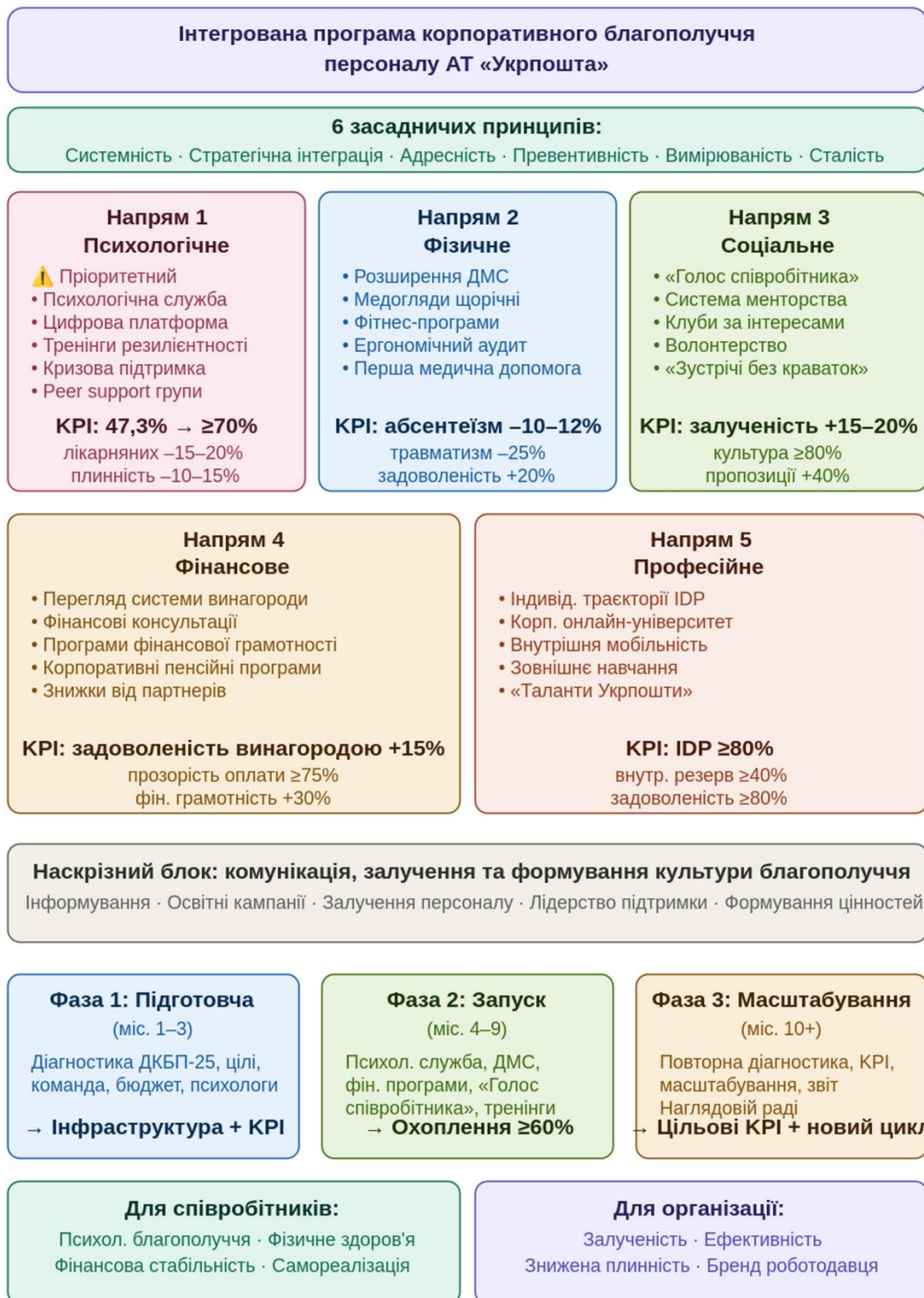


Рис. 3.2. Структура інтегрованої Програми корпоративного благополуччя персоналу АТ «Укрпошта»
(Джерело: розроблено автором)

Психологічне благополуччя персоналу (пріоритетний). Дані ДКБП-25 визначили «Психоемоційний стан та рівень стресу» як критичну зону втручання (52,7% середній рівень). В умовах тривалого воєнного стану ризику вигорання та ПТСР для персоналу АТ «Укрпошта», особливо у прифронтових регіонах, є системною загрозою. Принцип «Безпека співробітників» Політики компанії [36] передбачає надання комплексних послуг з підтримки психічного здоров'я, включно з програмами управління стресом та роботою з ознаками посттравматичного синдрому:

корпоративна психологічна служба: штатні психологи у регіональних дирекціях (пріоритет - прифронтові регіони) та дистанційний формат консультацій для персоналу віддалених відділень;

- цифрова платформа психологічної підтримки - мобільний застосунок або корпоративний портал для анонімних консультацій, матеріалів із стрес-менеджменту та самодіагностики вигорання;

- тренінги з резилієнтності та емоційного інтелекту - не рідше одного разу на квартал, диференційовані за категоріями персоналу та регіональним контекстом;

- протокол кризової психологічної підтримки - обов'язкові сесії з психологом протягом 24-72 годин після критичних інцидентів (обстріли, евакуація, загибель колег);

- групові сесії Peer support [93, 94] - психологічне розвантаження на рівні підрозділів під керівництвом навченого фасилітатора;

- освітні кампанії з питань психічного здоров'я - просвітництво про стрес-менеджмент, техніки самодопомоги, ознаки вигорання - через корпоративні канали комунікації.

Очікуються позитивні результати інтегрованої Програми корпоративного благополуччя персоналу, це підвищення частки персоналу з високим рівнем задоволеності психоемоційним станом, зниження кількості лікарняних днів через стрес та зниження плинності кадрів у прифронтових регіонах.

Фізичне благополуччя персоналу. Специфіка діяльності АТ «Укрпошта» з великою часткою фізично активних категорій персоналу (листоноші, водії, оператори) в умовах воєнних ризиків зумовлює необхідність системної програми фізичного благополуччя. Принцип «Безпека співробітників» Політики передбачає впровадження найсучасніших заходів безпеки та регулярні тренінги з надання першої медичної допомоги.

Заходи за напрямом:

- розширення програми ДМС - забезпечення базового медичного страхування для всіх категорій персоналу, включно з відділеннями у сільській місцевості та прифронтових зонах;
- щорічні профілактичні медичні огляди з формуванням індивідуальних рекомендацій;
- корпоративні фітнес-програми - партнерство зі спортивними клубами, корпоративні команди, участь у благодійних спортивних заходах;
- ергономічний аудит робочих місць у регіональних центрах обробки пошти та великих відділеннях;
- тренінги з надання першої медичної допомоги та дій у надзвичайних ситуаціях - для всіх категорій персоналу;
- програми здорового харчування та профілактики захворювань - через корпоративні освітні кампанії.
- очікувані результати - зниження рівня абсентеїзму через хвороби; підвищення рівня задоволеності фізичними умовами праці; зниження виробничого травматизму.

Соціальне благополуччя персоналу. Позитивні стосунки в колективі, підтримка, відчуття приналежності є критичним чинником залученості персоналу в умовах, коли війна руйнує усталені соціальні зв'язки. Корпоративна цінність «Команда - це ми», задекларована в Політиці АТ «Укрпошта», акцентує важливість єдності попри географічну розосередженість та різноманіття персоналу:

- Програма «Голос співробітника» - структурований канал для пропозицій з обов'язковим зворотним зв'язком менеджменту протягом 14 днів; відповідно до Принципу 6 Політики (залучення працівників та зворотний зв'язок);

- Система менторства - залучення досвідчених фахівців до наставництва над новими та молодими працівниками;

- Корпоративні клуби за інтересами (онлайн- та офлайн-формат): книжковий клуб, клуб волонтерства, спортивні команди;

- Корпоративне волонтерство - підтримка ЗСУ, допомога ВПО, освітні ініціативи для місцевих громад (відповідно до Принципу 5 ESG Політики);

- «Зустрічі без краваток» - неформальні зустрічі керівництва з персоналом різних рівнів для зміцнення довіри та горизонтальних комунікацій;

- Освітні кампанії з командної взаємодії, розв'язання конфліктів та психологічної безпеки в команді.

Очікувані результати інтегрованої Програми корпоративного благополуччя персоналу, це підвищення індексу залученості; покращення задоволеності корпоративною культурою; зростання кількості пропозицій від персоналу.

Професійне благополуччя персоналу. За даними ДКБП-25 «Професійний розвиток та самореалізація» є найвищим виміром (83,6%), що свідчить про пріоритетність можливостей зростання для сучасних працівників. Принцип «Професійний розвиток» Політики АТ «Укрпошта» передбачає всебічність та доступність програм розвитку, чіткі кар'єрні шляхи та інтеграцію розвитку компетенцій в оцінювання ефективності. Збереження цього рівня є ключовим для утримання талантів і покоління Z.

- індивідуальні кар'єрні траєкторії (IDP) [96] для всіх категорій персоналу - вертикальний та горизонтальний розвиток із чіткими критеріями просування;

- корпоративний онлайн-університет - модулі з цифрової грамотності, клієнтського сервісу, управлінських компетенцій, фінансових послуг - у форматах мікронавчання, вебінарів та тренінгів;
- програма внутрішньої мобільності та ротації персоналу між підрозділами та регіонами;
- підтримка зовнішнього навчання - компенсація витрат на здобуття вищої освіти та профільних сертифікацій;
- програма «Таланти Укрпошти» - ідентифікація кадрового резерву та прискорені програми лідерського розвитку;
- Work-Life Balance - гнучкий графік, дистанційна та гібридна робота, додаткові відпустки для відновлення, тайм-менеджмент.

Очікувані результати: підтримання рівня задоволеності $\geq 80\%$ (ДКБП-25); зростання частки персоналу з IDP до 80%; збільшення закритих вакансій за рахунок внутрішнього резерву до 40%.

Фінансове благополуччя персоналу. За даними ДКБП-25 «Компенсаційний пакет та матеріальне стимулювання» характеризується найнижчими показниками високого рівня задоволеності (57,3%), при цьому 40,9% респондентів оцінюють цей аспект лише на середньому рівні, що свідчить про обмежену прозорість та сприйману несправедливість системи винагороди. Фінансове благополуччя визначається як стан, при якому працівник здатний без проблем виконувати поточні та майбутні фінансові зобов'язання, відчуває фінансову безпеку та має можливість вільного фінансового вибору [109]. Принцип «Справедлива винагорода» Політики управління персоналом АТ «Укрпошта» [36] передбачає прозору та конкурентоспроможну систему оплати праці, а також підтримку фінансової грамотності персоналу:

- перегляд системи матеріальної винагороди - аудит прозорості та справедливості оплати праці за категоріями персоналу та регіонами, усунення необґрунтованих розбіжностей;

- організація персонального коучингу та фінансових консультацій на робочому місці - індивідуальна допомога у плануванні бюджету, заощадженнях та управлінні боргом;
- програми фінансової грамотності - вебінари та майстер-класи з інвестування, фінансового планування та управління особистими витратами для всіх категорій персоналу;
- впровадження корпоративних пенсійних програм із спільним фінансуванням пенсійних накопичень компанією та співробітниками;
- програма знижок від партнерів - зменшення щоденних витрат співробітників через корпоративні партнерства з торговельними мережами та сервісами;
- розширення соціального пакета - оплачувана відпустка, добровільне медичне страхування, компенсація навчання та участі в конференціях як складові сукупної винагороди. [97, 102, 103]

Очікувані результати: підвищення рівня задоволеності компенсаційним пакетом, зростання прозорості системи винагороди, підвищення рівня фінансової грамотності персоналу.

Комунікація, залучення та формування культури благополуччя. Відповідно до Етапу 6 авторської моделі, ефективна реалізація Програми неможлива без системної роботи з формування корпоративної культури благополуччя. Ключові заходи: регулярне інформування персоналу про доступні ресурси та переваги Програми через корпоративні канали; залучення персоналу до участі в розробці та коригуванні ініціатив; особистий приклад топ-менеджменту у дотриманні принципів благополуччя; формування цінностей довіри, взаємоповаги, відкритості та турботи - відповідно до корпоративних цінностей АТ «Укрпошта»: «Успіх - це круто», «Команда - це ми», «Бути чесним - легко».

Структуру відповідальності стейкхолдерів у реалізації Програми, сформовану відповідно до Розділу 6 Політики управління персоналом АТ «Укрпошта», представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Розподіл відповідальності стейкхолдерів у реалізації Програми
корпоративного благополуччя персоналу АТ «Укрпошта»

Стейкхолдер	Функції та відповідальність	Напрями Програми	Етап моделі
Наглядова рада / Комітет з призначень та винагород	Стратегічний контроль; затвердження КРІ; щорічний звіт; ескалація порушень	Всі 5 напрямів	Етапи 2, 7, 8
Генеральний директор	Впровадження Програми; ресурсне забезпечення; звітність перед Наглядовою радою	Всі 5 напрямів	Етапи 1, 2, 4
HR-департамент	Операційна координація; проведення ДКБП-25; аналіз результатів; розробка навчальних програм	Всі 5 напрямів	Етапи 1, 3, 5, 6, 7
Лінійні менеджери	Реалізація заходів на рівні підрозділів; моніторинг стану команди; зворотний зв'язок	Всі 5 напрямів	Етапи 5, 6, 7
Корпоративний психолог	Індивідуальні та групові консультації; тренінги резилієнтності; кризова підтримка	Психологічне	Етапи 3, 5, 6
Служба охорони праці	Фізична безпека; ергономічний аудит; тренінги першої допомоги; моніторинг травматизму	Фізичне	Етапи 3, 5, 7
Самі працівники	Активна участь у програмах; надання зворотного зв'язку; участь в опитуваннях ДКБП-25	Всі 5 напрямів	Етапи 1, 5, 6, 7, 8

Джерело: розроблено автором на основі Розділу 6 Політики управління персоналом АТ «Укрпошта» (2024)[36]

Система КРІ Програми, що охоплює всі групи показників показники благополуччя, працездатності, залученості, HR-метрики, бізнес-показники), представлена в табл. 3.3.

Система КРІ інтегрованої Програми корпоративного благополуччя
персоналу АТ «Укрпошта»

Напрямок	КРІ	Група показників	Базовий (2025)	Цільовий (2026)	Відповідальний
Психологічне	Частка з високим рівнем психоемоційної задоволеності (ДКБП-25)	Показники благополуччя	47,3%	≥70%	Психолог / HR
Психологічне	Кількість звернень до психологічної служби (на 100 осіб/квартал)	HR-метрики	0	+30%	Психолог
Фізичне	Рівень абсентеїзму через хвороби	HR-метрики	Базовий	-10-12%	Служба ОП
Фізичне	Рівень виробничого травматизму	HR-метрики	Базовий	-25%	Служба ОП
Соціальне	Індекс залученості персоналу (Employee Engagement Index)	Показники залученості	Базовий	+15-20%	HR
Соціальне	Кількість пропозицій від персоналу (програма «Голос співробітника»)	Показники залученості	Базовий	+40%	HR
Профес.	Частка персоналу з IDP	Показники працездатності	<30%	≥80%	HR
Профес.	Частка вакансій із внутрішнього резерву	Бізнес-показники	Базовий	≥40%	HR
Всі напрями	Плинність кваліфікованих кадрів	HR-метрики	Базовий	-15%	HR / ТМ

(Джерело: розроблено автором)

Відповідно до планування ресурсів та відповідальності, реалізацію Програми пропонується здійснювати у три послідовні фази (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

План реалізації інтегрованої Програми корпоративного благополуччя персоналу АТ «Укрпошта»

Фаза	Період	Ключові заходи (Етапи моделі)	Очікувані результати
Фаза 1: Підготовча	Місяці 1-3	Повторна діагностика ДКБП-25 (E1); визначення цілей і KPI (E2); формування команди реалізації; планування бюджету та ресурсів (E4); підбір і навчання психологів; партнерські угоди з медичними закладами та спортивними клубами	Сформована інфраструктура; визначені базові KPI
Фаза 2: Запуск і розгортання	Місяці 4-9	Запуск психологічної служби та онлайн-платформи (E5); введення ДМС та медоглядів; старт навчальних програм; запровадження «Голосу співробітника» та менторства (E5); перші тренінги резилієнтності; запуск комунікаційної кампанії (E6)	Охоплення $\geq 60\%$ персоналу; перший моніторинг (E7)
Фаза 3: Масштабування і сталість	Місяці 10-12+	Повторна діагностика ДКБП-25 (E7); аналіз досягнутих KPI; коригування заходів (E8); масштабування успішних практик на всі регіональні дирекції; антикризова адаптація для прифронтових регіонів (E8); щорічний звіт перед Наглядовою радою	Досягнення цільових KPI; готовність до наступного циклу

Джерело: розроблено автором на основі авторської поведінкової моделі (підрозділ 3.1) та Правил контролю реалізації Політики АТ «Укрпошта» (2024)[36]

Розроблена Програма є операціоналізацією послідовності формування стратегії корпоративного благополуччя персоналу стосовно конкретного підприємства. Вона є першим в Україні прикладом комплексної, науково

обґрунтованої стратегії корпоративного благополуччя великого державного підприємства в умовах воєнного стану, яка: охоплює всі чотири виміри благополуччя у взаємозв'язку; базується на результатах науково верифікованої діагностики (ДКБП-25); реалізує всі вісім етапів авторської поведінкової моделі; узгоджена з Політикою управління персоналом АТ «Укрпошта» (2024); забезпечена системою вимірюваних КРІ та триетапним планом реалізації.

Практична реалізація Програми дозволить досягти очікуваних результатів для обох сторін трудових відносин. Для співробітників АТ «Укрпошта»: висока стійка працездатність, психологічне благополуччя, фізичне здоров'я, професійна самореалізація та позитивні соціальні зв'язки. Для організації: підвищена залученість персоналу, висока ефективність роботи, зниження плинності кадрів, конкурентна перевага на ринку праці та позитивний бренд роботодавця. У довгостроковій перспективі формуються стійкість компанії до криз та змін, інноваційний потенціал, організаційна культура підтримки та соціальна відповідальність бізнесу - що повністю відповідає корпоративним цінностям та стратегічному баченню АТ «Укрпошта».

3.3. Формування моделі компетенцій корпоративного психолога компанії

Однією з пропозицій Програми благополуччя персоналу АТ «Укрпошта» є впровадження посади корпоративного психолога. Необхідність та доцільність запровадження посади корпоративного психолога зумовлена зростанням психоемоційного навантаження на працівників в умовах війни, нестабільного соціально-економічного середовища, трансформації ринку праці, поширення гібридних загроз та підвищених вимог до адаптивності й продуктивності персоналу. Хронічний стрес, професійне вигорання, зниження залученості й погіршення психологічного клімату безпосередньо впливають

на ефективність організаційних процесів, кадрову стійкість і якість управлінських рішень. У цьому контексті корпоративний психолог виступає системним суб'єктом формування та реалізації стратегії корпоративного благополуччя персоналу, забезпечуючи ранню діагностику психосоціальних ризиків, психологічну підтримку працівників і керівників, а також інтеграцію психологічних підходів у корпоративну культуру й управлінську практику, що відповідає сучасним вимогам до соціально відповідального та стійкого розвитку компанії [95, 99, 100].

Корпоративний психолог - це суб'єкт управління корпоративним благополуччям персоналу, який здійснює діагностику, консультування, психологічну освіту та проектування психологічних інтервенцій у межах компанії з метою підвищення стійкості, залученості та ефективності персоналу, одночасно дотримуючись професійних та етичних стандартів психологічної діяльності.

Організаційний психолог - фахівець, який досліджує та аналізує поведінку людини в контексті організаційних систем, займається оптимізацією організаційної ефективності через вивчення процесів, структур та взаємодій, зазвичай виступаючи як зовнішній експерт або дослідник з академічним підходом до роботи.

Попри те, що терміни «організаційний психолог» і «корпоративний психолог» часто використовуються як взаємозамінні, між ними існує концептуальна різниця, яка стосується як теоретичного фундаменту, так і практичної позиції фахівця. Організаційна психологія як дисципліна сформувалася в академічному середовищі та орієнтована на дослідження поведінки людини в контексті організаційних систем. Натомість корпоративна психологія - це термін, що виник у прикладному полі й описує роботу психолога безпосередньо всередині компанії, де він діє як внутрішній фахівець з благополуччя персоналу [114]. Порівняльну характеристику корпоративного і організаційного психолога подано у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Порівняльна характеристика корпоративного і організаційного
психолога

Критерій	Організаційний психолог	Корпоративний психолог
Походження терміну	Наукова та академічна традиція (organizational / I-O psychology)	Практична, корпоративна та прикладна площина
Фокус	Поведінка людини в організації як системі	Благополуччя, ефективність і стійкість персоналу в конкретній компанії
Рівень впливу	Аналітичний, дослідницький, консультативний	Операційний і стратегічний усередині компанії
Об'єкт роботи	Організаційні процеси, структури, взаємодія	Працівники, команди, керівники, культура
Позиція	Частіше зовнішній експерт або дослідник	Зазвичай внутрішній фахівець компанії
Мета	Оптимізація організаційної ефективності	Баланс між благополуччям персоналу та цілями бізнесу
Етичний акцент	Академічні стандарти	Подвійна лояльність: працівник ↔ організація
Зв'язок зі стратегією	Опосередкований	Прямий (HR-, ESG-, Wellbeing-стратегія)

Як свідчать дані табл. 3.5, ключова відмінність полягає у позиції фахівця та меті його діяльності. Організаційний психолог зберігає дистанцію дослідника й консультанта, тоді як корпоративний психолог інтегрований у бізнес-процеси компанії та несе відповідальність не лише за психологічне благополуччя працівників, а й за досягнення стратегічних цілей організації. Це створює специфічне етичне напруження, яке вимагає від корпоративного психолога постійного балансування між інтересами працівника та роботодавця. Отже, організаційний психолог - це професійно-наукова ідентичність, що ґрунтується на академічних стандартах і дослідницькій методології, тоді як корпоративний психолог - роль і функція в корпоративному контексті, де фахівець діє як внутрішній агент змін, безпосередньо впливаючи на HR-стратегію, організаційну культуру та Wellbeing-практики компанії.

Визначення функцій і завдань діяльності корпоративного психолога ґрунтується на професійних стандартах таких спеціалістів. Аналіз даних, отриманих в ході дослідження, дає змогу зробити висновок, що наразі сформованого професійного стандарту корпоративного психолога не існує, що аргументує доцільність формування моделі компетенцій корпоративного психолога. Професійний стандарт корпоративного психолога має задавати вимоги до фахівця, який вивчає поведінку людей у робочому середовищі для покращення ефективності діяльності, розвитку організацій та оптимізації соціально-психологічного клімату. Основні компетенції корпоративного психолога включають діагностику, оцінку персоналу, консультування, навчання та профілактику конфліктів, що потребує вищої психологічної освіти (магістр/спеціаліст) та додаткової спеціалізації [117].

Згідно з Національним класифікатором професій України ДК 003:2010, затвердженим наказом Держспоживстандарту від 28.07.2010 № 327, професії "психолог" і "практичний психолог" мають код КП 2445.2 та належать до підрозділу "Професіонали в галузі психології" (клас 24 "Інші професіонали"). Важливо зазначити, що станом на 2025 рік у Національному класифікаторі професій України відсутня окрема назва посади "корпоративний психолог" або "організаційний психолог". Ці спеціалізації охоплюються загальною професійною назвою "психолог" з кодом 2445.2 [117].

З 29 грудня 2022 року (Зміна № 11 до Класифікатора професій, наказ Мінекономіки від 29.12.2022 № 5573) до Класифікатора професій було додано назви посад "клінічний психолог" (код 2445.2) та "психотерапевт" (код 2445.2). Однак спеціалізації "корпоративний психолог" та "організаційний психолог" залишаються неформалізованими на рівні державного класифікатора. На посади психологів та практичних психологів приймають осіб, які мають вищу освіту за ступенем магістра (7 рівень НРК), спеціальність "Психологія" (код 053), галузь знань "05. Соціальні та поведінкові науки".

Станом на 2025 рік в Україні затверджено декілька професійних стандартів для психологів у різних секторах. Зокрема, діє професійний

стандарт "Практичний психолог закладу освіти", затверджений наказом Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 24.11.2020 № 2425. Цей стандарт визначає трудові функції практичного психолога закладу освіти, що включають психологічне забезпечення освітнього процесу, психодіагностику учасників освітнього процесу, психологічне консультування, психологічну корекцію та розвиток особистості, психопрофілактику та психологічну просвіту, співпрацю з педагогічними працівниками, а також організаційно-методичну діяльність [117].

Також існує професійний стандарт "Практичний психолог (соціальна сфера)", затверджений наказом в.о. директора Інституту від 27.09.2022 № 28. Цей стандарт охоплює посади психологів установ соціального захисту різних категорій. Кваліфікаційні вимоги передбачають наявність диплома про вищу освіту за ступенем бакалавра (6 рівень НРК) для психолога установи соціального захисту та магістра (7 рівень НРК) для психологів I, II та вищої категорії. [117]

Важливо зазначити, що станом на початок 2025 року в Україні відсутній затверджений професійний стандарт для посади "корпоративний психолог" або "організаційний психолог". Це створює ситуацію, коли відсутні чіткі кваліфікаційні вимоги до цієї посади, немає стандартизованого переліку компетенцій, роботодавці самостійно визначають обов'язки та вимоги, а також неможливо розробити уніфіковані освітні програми підготовки таких фахівців.

Аналіз платформ пошуку роботи (Work.ua, DOU, Jooble, LinkedIn) станом на січень 2025 року показує обмежену представленість позиції корпоративного психолога на українському ринку праці. Кількість активних вакансій "корпоративний психолог" становить 0-2 на платформі Work.ua, тоді як загальна кількість вакансій "психолог" сягає 354. Це свідчить про те, що частка корпоративних психологів становить менше 1% від загальної кількості

вакансій психологів, що вказує на початкову стадію розвитку ринку корпоративної психології в Україні.

За даними дослідження [119], лише 17% опитаних компаній мають корпоративних психологів у штаті, водночас 34% залучають зовнішніх психологів, а 49% компаній не мають жодної форми психологічної підтримки. Це підтверджує, що корпоративна психологія як окрема професійна ніша перебуває на етапі формування в українському бізнес-середовищі [117].

Детальний аналіз вакансії психолога (корпоративного) від ТОВ "Маляс" (м. Харків) дозволяє виявити ключові вимоги та функції, що ставляться до корпоративних психологів у сучасних українських компаніях. Згідно з описом вакансії, основними вимогами до кандидата є: вища освіта за спеціальністю "Психологія" (бажано корпоративна, організаційна або соціальна), досвід роботи понад 5 років, бажано досвід роботи корпоративним психологом або бізнес-тренером, глибокі знання в галузі організаційної психології, конфліктології та коучингу. Заробітна плата за даною позицією коливається від 15 000 до 45 000 грн, що свідчить про значну варіативність оцінки даної посади роботодавцями [117].

Аналіз функціональних обов'язків, зазначених у вакансії, дозволяє структурувати роботу корпоративного психолога за шістьма ключовими блоками:

1. Побудова та оптимізація внутрішніх комунікацій, що передбачає розробку та впровадження ефективної моделі співпраці між відділами та співробітниками, підвищення синергії команд та збільшення продуктивності через покращення комунікаційних процесів.

2. Консультаційна підтримка керівництва, яка включає надання професійних консультацій власникам компанії та уповноваженим особам з питань управління персоналом, експертизу в галузі організаційної психології, вирішення конфліктів на всіх рівнях організації та участь у стратегічному розвитку компанії.

3. Контроль та підтримка розвитку співробітників, що охоплює оцінку психологічних аспектів професійного зростання, розробку рекомендацій для особистого розвитку та створення програм кар'єрного розвитку персоналу.

4. Формування корпоративних норм та правил, що включає спільну розробку внутрішніх норм організації, впровадження правил та процедур, моніторинг дотримання встановлених норм, створення здорового робочого середовища та формування культури психологічної безпеки.

5. Розробка соціальної політики компанії, що передбачає формування та реалізацію програм підтримки співробітників, розробку Wellbeing-програм, впровадження соціальних ініціатив та підвищення лояльності співробітників.

6. Психологічна підтримка та мотивація, що включає проведення індивідуальних та групових консультацій, психологічний супровід співробітників, розробку систем мотивації та впровадження програм підвищення залученості.

Огляд вакансій на онлайн-платформах з пошуку роботи, проведений експертами МН4U у 2024 році, виявив типові обов'язки корпоративного психолога. До них належать: індивідуальні консультації, що допомагають працівникам розв'язувати особисті або професійні проблеми; робота з командами, спрямована на налагодження взаємодії, згуртування команди, модерування конфліктів та попередження їх виникнення; психологічна підтримка у кризових ситуаціях, таких як реорганізація компанії, звільнення, часті блекаути, що є специфікою воєнного часу в Україні.

Крім того, важливою функцією є оцінка та відстеження психологічного стану колективу, що передбачає своєчасне виявлення ознак стресу, депресії, тривожних розладів та профілактику емоційного вигорання [104, 105]. Навчання працівників є ще одним ключовим напрямком, що включає проведення тренінгів та майстерень з розвитку навичок ненасильницького спілкування, надання екологічного фідбеку та ефективної комунікації. Також до обов'язків належить розробка програм, спрямованих на підвищення залученості працівників, поліпшення корпоративної культури та відновлення

ресурсу, а також розвиток управлінських компетенцій менеджерів та лідерів, що дозволяє їм розпізнавати ознаки вигорання, втоми чи апатії [108, 110] та ефективно підтримувати й надихати свої команди.

Актуальність роботи корпоративного психолога підтверджується результатами дослідження Gradus Research [107], згідно з яким 77% українців відчували останнім часом втому та напруження, а для 20% опитаних саме робота є основним джерелом стресу. Один з актуальних напрямів роботи корпоративного психолога - боротьба з емоційним вигоранням. Аби зменшити вплив факторів, що викликають тривогу та призводять до вигорання, компанії впроваджують комплексні програми психологічної підтримки. Дослідження свідчить, що через військові дії організації сфокусувалися на темах стресостійкості, підтримки та розвитку навичок саморегуляції, а також профілактиці вигорання працівників.

Аналіз міжнародної практики, зокрема США та Великобританії, показує значні відмінності у розвитку професії організаційного психолога. У цих країнах *organizational psychology* або *industrial-organizational (I-O) psychology* є усталеною професійною ідентичністю з чіткими стандартами професійної підготовки. Функціонують спеціалізовані професійні асоціації, найвідомішою з яких є *Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP)* [95], що встановлює стандарти компетенцій, які включають *consultation and business skills, data analysis and interpretation, ethics, legal issues, and professional practice, fields of I-O psychology, measurement and statistics*.

Натомість український контекст характеризується відсутністю професійних стандартів, що унеможливлює чітке визначення кваліфікацій; низькою професійною ідентичністю, оскільки термін "корпоративний психолог" не закріплений у НКП; відсутністю спеціалізованих освітніх програм, зокрема магістерських програм з організаційної психології; обмеженим ринком праці, де корпоративні психологи становлять менше 1% вакансій психологів; недостатньою обізнаністю роботодавців, через що

функції корпоративного психолога часто плутають з HR-менеджментом або коучингом.

Корпоративний психолог в АТ "Укрпошта" має виконувати мультифункціональну роль, що охоплює індивідуальну підтримку працівників, групові інтервенції, упередження і превенцію професійного вигорання та розробку системних програм психологічної підтримки. Така багатогранність функцій відповідає сучасним уявленням про роль корпоративного психолога як фахівця, що працює одночасно на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях, забезпечуючи комплексний підхід до психологічного благополуччя персоналу.

Визначення організаційного розміщення корпоративного психолога є критично важливим для забезпечення його ефективної діяльності та дотримання принципів конфіденційності й незалежності. З огляду на специфіку функцій корпоративного психолога та необхідність балансування між організаційними цілями та благополуччям окремих працівників, рекомендується включення даної позиції до складу Департаменту управління персоналом АТ "Укрпошта" з прямим підпорядкуванням директору департаменту.

Така організаційна структура забезпечує важливі переваги:

1. Включення до складу HR-департаменту дозволяє корпоративному психологу мати доступ до необхідної інформації про персонал, участь у процесах адаптації, навчання та розвитку співробітників, а також тісну координацію з іншими HR-функціями.

2. Пряме підпорядкування директору департаменту (а не начальникам відділів підбору, навчання чи розвитку персоналу) забезпечує певну незалежність корпоративного психолога та зменшує ризики конфлікту інтересів.

3. Структура дозволяє корпоративному психологу брати участь у стратегічних дискусіях на рівні департаменту та впливати на формування HR-політики компанії з урахуванням психологічних аспектів.

Для забезпечення максимальної довіри персоналу та дотримання принципів конфіденційності, необхідно чітко регламентувати межі взаємодії корпоративного психолога з іншими підрозділами департаменту. Зокрема, інформація, отримана корпоративним психологом у ході індивідуальних консультацій, не може бути передана іншим співробітникам департаменту (за винятком випадків, передбачених законодавством та етичним кодексом психолога). Корпоративний психолог надає департаменту лише узагальнену статистичну інформацію та рекомендації загального характеру без розкриття персональних даних окремих працівників.

Основні напрямки діяльності корпоративного психолога включають: індивідуальне консультування, групові інтервенції, організаційна діагностика, консультування керівництва, розробка та реалізація програм, просвітницька діяльність. Розглянемо кожен з них:

Індивідуальне консультування. Індивідуальне консультування становить основу роботи корпоративного психолога і передбачає надання конфіденційної психологічної підтримки працівникам з широкого кола питань. До типових запитів належать: професійний стрес, пов'язаний з високим навантаженням, дедлайнами, конфліктними ситуаціями з клієнтами чи колегами; емоційне вигорання, що особливо актуально для працівників відділень, які щоденно взаємодіють з великою кількістю відвідувачів; складні життєві ситуації, включаючи сімейні проблеми, втрати, хвороби, що впливають на працездатність; міжособистісні конфлікти в колективі, що заважають ефективній співпраці; адаптація до організаційних змін, включаючи впровадження нових технологій, зміну бізнес-процесів, реструктуризацію підрозділів.

Особливої уваги потребує робота з кризовими станами, коли працівник перебуває в гострому стресі чи переживає травматичну подію. В таких випадках корпоративний психолог надає екстрену психологічну допомогу, оцінює ризики та за необхідності направляє працівника до спеціалізованих служб. Крім того, важливою складовою індивідуального консультування є

профілактика ментальних розладів через ранню ідентифікацію симптомів, психоедукацію та сприяння зверненню за спеціалізованою допомогою при необхідності.

Групові інтервенції. Дозволяють ефективно працювати з великою кількістю працівників та сприяти формуванню підтримуючого середовища в колективі. Цей напрямок включає проведення тренінгів, воркшопів та групових сесій з розвитку ключових навичок. До пріоритетних тем належать: розвиток стресостійкості, що включає техніки управління стресом, релаксації, майндфулнес; навички емоційної регуляції, зокрема розпізнавання та управління власними емоціями, емоційний інтелект; ефективна комунікація, включаючи активне слухання, ненасильницьке спілкування, конструктивний фідбек; командна взаємодія, що охоплює тімбілдінг, розвиток довіри, вирішення конфліктів у команді.

Важливою складовою групової роботи є фасилітація складних командних обговорень та процесів змін. Корпоративний психолог може виступати нейтральним модератором у ситуаціях, що вимагають обговорення чутливих тем, вироблення спільних рішень чи подолання опору змінам. Така робота потребує глибокого розуміння групової динаміки, навичок фасилітації та здатності створювати безпечний простір для діалогу.

Організаційна діагностика. Передбачає систематичне вивчення психологічного стану організації та виявлення факторів, що впливають на благополуччя персоналу. Цей напрямок включає проведення досліджень психологічного клімату в різних підрозділах, що дозволяє оцінити рівень задоволеності працівників, якість міжособистісних стосунків, ступінь довіри до керівництва. Регулярна оцінка рівня стресу та вигорання в різних підрозділах дозволяє виявити «групи ризику» та зони підвищеного психологічного навантаження.

Особливої уваги заслуговує виявлення організаційних факторів, що впливають на благополуччя персоналу. До таких факторів можуть належати: нераціональна організація робочого процесу, нечіткий розподіл обов'язків,

надмірне навантаження, недостатність ресурсів, проблеми в комунікації між підрозділами, неефективний стиль управління. Виявлення цих факторів дозволяє сформулювати конкретні рекомендації для вдосконалення організаційних процесів та зменшення психологічних ризиків.

Розробка та реалізація програм. Створення та впровадження програм психологічної підтримки дозволяє системно підійти до питань благополуччя персоналу та забезпечити превентивний підхід. Корпоративний психолог розробляє та впроваджує програми психологічної підтримки, адаптовані до специфіки різних категорій працівників (наприклад, окремі програми для працівників відділень, водіїв, адміністративного персоналу).

Важливою складовою є програми адаптації нових працівників, що включають не лише ознайомлення з робочими процесами, а й психологічну підтримку в період входження в організацію, формування реалістичних очікувань, інтеграцію в колектив. Програми розвитку резилієнтності (психологічної стійкості) спрямовані на формування у працівників навичок подолання стресу, адаптації до змін, відновлення після складних ситуацій. Особливої актуальності набувають програми профілактики професійного вигорання, що включають ранню діагностику, психоедукацію, розвиток навичок самодопомоги та створення підтримуючого середовища.

Просвітницька діяльність. Спрямована на підвищення психологічної грамотності персоналу та зменшення стигми навколо тем ментального здоров'я. Цей напрямок включає проведення лекцій, вебінарів, підготовку статей та інформаційних матеріалів на теми психологічного благополуччя, управління стресом, профілактики вигорання, розпізнавання ознак психологічних проблем у себе та колег.

Особливо важливим є формування в організації культури відкритості до тем ментального здоров'я, коли звернення за психологічною допомогою сприймається як нормальна практика самодбайливості, а не ознака слабкості. Корпоративний психолог може організовувати інформаційні кампанії, присвячені Всесвітньому дню психічного здоров'я, тижню обізнаності про

стрес, іншим подібним подіям. Просвітницька робота сприяє формуванню попиту на психологічні послуги та створює передумови для ефективної профілактичної роботи.

Кризове втручання. В умовах воєнного стану в Україні функція кризового втручання набуває особливої ваги. Корпоративний психолог надає психологічну підтримку працівникам та командам у критичних ситуаціях, до яких належать: травматичні події (обстріли, евакуації, втрата близьких чи колег); організаційні кризи (масові скорочення, банкрутство партнерів, втрата ключових клієнтів); гострі конфлікти, що загрожують руйнуванням команди чи звільненням цінних співробітників.

Кризове втручання включає як індивідуальну екстрену психологічну допомогу, так і групову роботу з постраждалими колективами. Корпоративний психолог повинен володіти протоколами психологічної першої допомоги, техніками стабілізації емоційного стану. Важливою є також координація з зовнішніми спеціалізованими службами для забезпечення довгострокової підтримки працівників, які потребують тривалої психотерапевтичної допомоги.

Ефективне виконання різноманітних функцій вимагає від корпоративного психолога наявності комплексу професійних та особистісних компетенцій.

Компетенція в контексті управління персоналом - це особиста здатність спеціаліста вирішувати певний клас професійних задач. В управлінні персоналом найчастіше під компетенцією розуміють формально описані вимоги до особистих, професійних та ін. якостей кандидата на посаду співробітника чи до групи співробітників компанії [115].

Перелік та взаємозв'язок компетенцій професіонала відображається в моделі компетенцій.

Компетенції здебільшого описують у вигляді певної структурованої схеми. У такій схемі базовими елементами кожної компетенції виступають

поведінкові індикатори, а спільні за змістом компетенції об'єднують у кластери. Кожна компетенція розкривається через набір індикаторів поведінки, які демонструють, як саме вона проявляється в реальних діях людини.

Модель компетенцій можна визначити як структурований опис знань, умінь, навичок та поведінкових проявів фахівця, потрібних для якісного виконання конкретної посадової функції. Вона слугує орієнтиром для оцінювання персоналу, його добору, навчання та розвитку, оскільки дає чітке уявлення про те, якими якостями має володіти працівник для досягнення високих результатів на певній посаді [115].

Зміст і структура моделей компетенцій не є сталими - вони змінюються відповідно до нових вимог часу, технологічних зрушень і трансформації бізнес-середовища. В умовах ХХІ століття, для якого характерні стрімкі й часто непередбачувані зміни, такі моделі дедалі частіше враховують нові вимоги до фахівців: цифрову та медійну грамотність, розвинений емоційний інтелект, гнучкість мислення. Особливого значення це набуває для моделей компетенцій управлінців, адже від рівня їхньої підготовки залежить не лише ефективність систем менеджменту, а й стабільність економічних і соціальних структур загалом.

Поведінкові індикатори являють собою стандарти поведінки, які можна спостерігати в діях фахівця, що володіє відповідною компетенцією. Зазвичай оцінюванню підлягає прояв високорозвиненої компетенції, хоча в окремих випадках предметом аналізу можуть ставати й слабкі, неефективні прояви поведінки - щоправда, такий підхід застосовується значно рідше.

Коли модель компетенцій охоплює широке коло посадових функцій і видів діяльності, поведінкові індикатори в межах кожної компетенції можуть групуватися за рівнями розвитку - від базового до експертного. Це дає змогу описувати ширший спектр компетенцій без надмірного ускладнення самої структури моделі [115].

Такі моделі можуть містити докладний опис стандартів поведінки для окремих підрозділів чи видів діяльності, спрямованих на досягнення конкретних цілей, а можуть формулювати й узагальнені поведінкові орієнтири, що стосуються діяльності компанії в цілому. Розробкою моделі компетенцій зазвичай займається керівництво або кадрова служба організації, визначаючи перелік знань, умінь і навичок, потрібних для ефективного виконання завдань на різних посадах. Такі моделі застосовуються в процесах підбору персоналу, його навчання та оцінювання результативності праці.

Загальний вигляд такої структури для моделі компетенцій керівника наведено на рис. 3.3, де:

Кластер - це група споріднених компетенцій керівника;

C_1-C_n -окремі компетенції лідера в межах конкретного кластера;

I_1-I_n - поведінкові індикатори, що розкривають прояв цих компетенцій на практиці [115].

Ця схема є типовою для побудови компетентнісних моделей у сфері управління персоналом і застосовується для оцінки кандидатів при доборі персоналу, розвитку діючих співробітників і визначення відповідності їхньої поведінки встановленим професійним стандартам [115].

Враховуючи загальну структуру моделі компетенцій, вимоги та завдання корпоративного психолога, які відображені в існуючих на ринку праці вакансіях, у дисертаційній роботі запропоновано структуру та зміст моделі компетенцій корпоративного психолога.

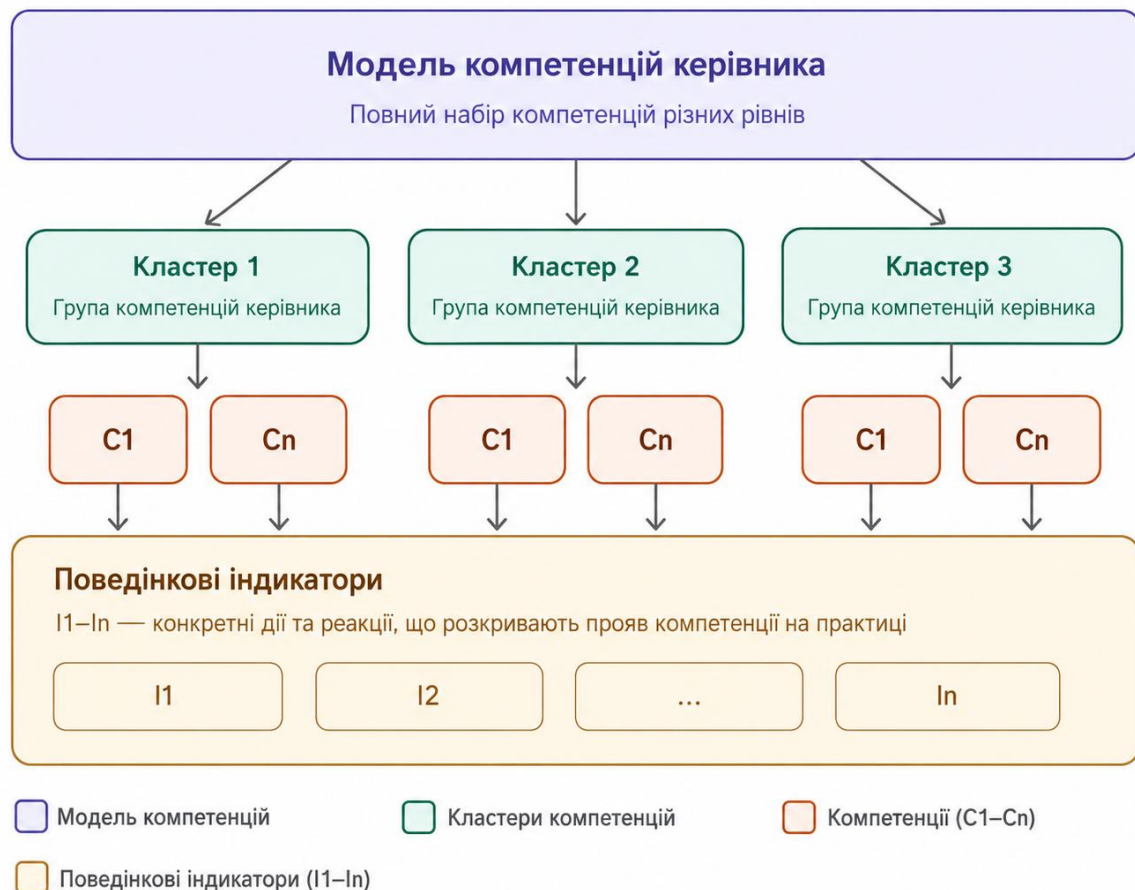


Рис. 3.3. Загальна структура моделі компетенцій керівника (Джерело: адаптовано автором [115])

На основі аналізу даних з вакансій та наукових джерел у роботі сформовано чотирирівневу модель компетенцій корпоративного психолога. Із урахуванням необхідності інтеграції посади корпоративного психолога в систему управління персоналом українських організацій та відсутності розробленого професійного стандарту спеціальності, постає потреба у формуванні моделі компетенцій корпоративного психолога:

1. Особистісні компетенції - охоплюють психологічні якості та особистісні характеристики, що забезпечують ефективну професійну діяльність психолога. До цього кластеру включено: емоційний інтелект, емпатію, емоційну стабільність, рефлексивність, автентичність та гнучкість і

адаптивність. Ці компетенції формують фундамент професійної ідентичності корпоративного психолога та визначають його здатність до ефективної взаємодії з клієнтами в організаційному середовищі.

2. Аналітико-діагностичні компетенції (оцінка стану персоналу та організації) - спрямовані на виявлення та аналіз психологічного стану працівників і організації загалом. Цей кластер включає: психодіагностику індивідуального та групового благополуччя, оцінку психосоціальних ризиків, аналіз організаційного клімату та культури, інтерпретацію кількісних і якісних даних, формування доказової бази для управлінських рішень. Компетенції цього кластеру забезпечують науково обґрунтований підхід до діагностики та оцінювання в організаційному контексті.

3. Професійні компетенції відображають специфічні навички та вміння, необхідні для виконання функціональних обов'язків корпоративного психолога. До них належать: кризова допомога та стабілізація, профілактика (упередження емоційного вигорання, стресів, адаптація персоналу), управління проєктами та інноваційність. Ці компетенції визначають здатність психолога реалізовувати практичні завдання психологічного супроводу персоналу.

4. Соціально-комунікативні компетенції забезпечують ефективну взаємодію з різними стейкхолдерами в організації. Кластер включає: емпатію та активне слухання, комунікацію та вплив, конфіденційність та етику, співпрацю та нетворкінг, культурну сенситивність. Ці компетенції є критично важливими для побудови довірчих відносин та ефективної інтеграції психологічних практик в організаційну культуру.

Запропонована модель компетенцій корпоративного психолога є комплексною та враховує специфіку організаційного контексту діяльності. Вона базується на інтеграції наукових підходів до визначення професійних компетенцій психолога та реальних вимог ринку праці, що забезпечує її практичну релевантність та можливість використання як основи для розробки професійного стандарту спеціальності.[116]

Модель компетенцій корпоративного психолога побудована за кластерним принципом і включає чотири кластери: особистісні компетенції, аналітико-діагностичні компетенції, професійні компетенції, соціально-комунікативні компетенції. Кожна компетенція описана через поведінкові індикатори.

1. Особистісні компетенції - формують фундамент професійної ідентичності психолога та включають: емоційний інтелект (розуміння та управління власними емоціями та емоціями інших); емпатію (здатність розуміти та співпереживати почуттям інших); емоційну стабільність (збереження рівноваги); рефлексивність (самоаналіз і розвиток); автентичність (конгруентність у взаємодії); гнучкість та адаптивність (здатність змінювати терапевтичний стиль та підходи відповідно до потреб клієнта). Ці компетенції забезпечують особистісну готовність психолога до роботи з персоналом та формують довіру у відносинах з клієнтами.

2. Аналітико-діагностичні компетенції - спрямовані на виявлення та аналіз психологічного стану працівників і організації загалом та включають: психодіагностику індивідуального та групового благополуччя; оцінку психосоціальних ризиків (стрес, вигорання, тривожність); аналіз організаційного клімату та культури; інтерпретацію кількісних і якісних даних (опитування, інтерв'ю, фокус-групи); формування доказової бази для управлінських рішень. Ці компетенції дозволяють об'єктивно оцінювати стан благополуччя персоналу та обґрунтовано планувати втручання.

3. Професійні компетенції - відображають специфічні навички та вміння, необхідні для виконання функціональних обов'язків корпоративного психолога: кризова допомога та стабілізація (надання психологічної підтримки в кризових ситуаціях); профілактика (упередження емоційного вигорання, стресів, адаптація персоналу); інноваційність (упровадження нових підходів). Ці компетенції визначають здатність психолога реалізовувати практичні завдання психологічного супроводу персоналу.

4. Соціально-комунікативні компетенції - забезпечують ефективну взаємодію з різними стейкхолдерами в організації та включають: комунікацію та вплив; конфіденційність та етику; співпрацю та нетворкінг; культурну сенситивність. Ці компетенції є критично важливими для побудови довірчих відносин та ефективної інтеграції психологічних практик в організаційну культуру.

Модель передбачає циклічний п'яти етапний процес забезпечення корпоративного благополуччя персоналу представлено на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Механізм впровадження моделі корпоративного благополуччя персоналу

(Джерело: розроблено автором)

1. Діагностика. На цьому етапі корпоративний психолог, використовуючи аналітико-діагностичні компетенції, здійснює оцінку поточного стану благополуччя персоналу за п'ятьма компонентами, виявляє проблемні зони та пріоритети, аналізує організаційний контекст, оцінює наявні ресурси та обмеження. Інструментами діагностики є опитування, інтерв'ю, фокус-групи, психодіагностичні методики, аналіз HR-показників (плинність, абсентеїзм, лікарняні).

2. Планування. Використовуючи професійні та аналітико-діагностичні компетенції, психолог розробляє стратегію забезпечення благополуччя, визначає цільові показники для кожного компонента, планує конкретні втручання та програми, формує бюджет та визначає необхідні ресурси, готує презентацію для керівництва та узгоджує план дій з HR-департаментом.

3. Впровадження. На цьому етапі активізуються всі чотири кластери компетенцій психолога. Здійснюється реалізація запланованих програм та втручань, проводиться індивідуальна та групова робота з персоналом, організовується навчання та розвиток співробітників, надається кризова підтримка за потреби, забезпечується координація діяльності з HR-департаментом та керівництвом підрозділів.

4. Моніторинг та оцінка. Психолог, використовуючи аналітико-діагностичні компетенції, відстежує динаміку показників благополуччя за встановленими критеріями, оцінює ефективність проведених втручань, збирає зворотний зв'язок від учасників програм та керівництва, за необхідності коригує стратегію та методи роботи.

5. Удосконалення. Використовуючи професійні компетенції (зокрема інноваційність), психолог аналізує отримані результати, впроваджує виявлені покращення, масштабує успішні практики на інші підрозділи, розробляє нові підходи з урахуванням набутого досвіду та змін в організації.

Після завершення п'ятого етапу процес повертається до першого, забезпечуючи безперервне удосконалення системи корпоративного благополуччя. Така циклічність дозволяє адаптувати модель до змін в організації та потребах персоналу.

Модель передбачає трирівневу систему оцінювання ефективності, яка дозволяє комплексно оцінити вплив діяльності корпоративного психолога на організацію.



Рис. 3.5. Критерії ефективності моделі корпоративного благополуччя персоналу

(Джерело: розроблено автором)

Рівень 1. Індивідуальне благополуччя (базовий рівень). Включає показники суб'єктивного благополуччя працівників (задоволеність життям, відчуття щастя), рівень стресу та вигорання, показники фізичного здоров'я (кількість лікарняних, звернень до медичних служб), задоволеність роботою, баланс роботи та особистого життя (work-life balance). Ці показники відображають безпосередній вплив програм благополуччя на стан окремих працівників.

Рівень 2. Командне благополуччя (проміжний рівень). Охоплює показники організаційного клімату та атмосфери в колективі, рівень конфліктності та способи вирішення конфліктів, згуртованість команд та якість взаємодії, психологічну безпеку в колективі, рівень довіри між співробітниками та керівництвом. Ці показники демонструють вплив на груповому рівні та якість соціальних відносин в організації.

Рівень 3. Організаційна ефективність (вищий рівень). Включає показники залученості персоналу (employee engagement), продуктивність праці та досягнення бізнес-результатів, плинність кадрів (зниження показника свідчить про покращення), абсентеїзм та презентеїзм (зменшення пропусків роботи), лояльність персоналу до організації, ROI (окупність інвестицій)

програм благополуччя. Ці показники демонструють вплив на бізнес-результати організації та обґрунтовують економічну доцільність інвестицій у благополуччя персоналу.

Трирівнева система оцінювання дозволяє відстежити, як зміни на індивідуальному рівні впливають на командний, а командні показники - на організаційну ефективність. Це забезпечує можливість продемонструвати керівництву конкретний внесок корпоративного психолога в досягнення стратегічних цілей організації.

Запропонована модель враховує специфіку українських організацій та поточний контекст їхнього функціонування. Серед ключових контекстуальних чинників, які впливають на благополуччя персоналу в Україні: військовий стан та його вплив на психологічне здоров'я працівників і їхніх родин; економічна нестабільність та фінансові тривоги персоналу; міграційні процеси та зростання частки дистанційної роботи; трансформація цінностей та життєвих пріоритетів; прискорена цифровізація робочих процесів.

Модель передбачає адаптаційні механізми для врахування цих чинників: посилену увагу до психологічної підтримки та кризової допомоги (підвищена важливість професійних компетенцій психолога); впровадження гнучких форматів роботи (гібридні, дистанційні моделі); програми підтримки сімей працівників (розширення соціального компонента благополуччя); інтеграцію практик психологічної стійкості та резилієнтності; врахування культурних особливостей та регіональної специфіки. [116]

Порівняно з існуючими моделями корпоративного благополуччя персоналу, авторська модель має низку переваг:

Системність та комплексність. Модель охоплює всі п'ять ключових компонентів благополуччя, інтегрує індивідуальний, груповий та організаційний рівні, включає повний цикл від діагностики до удосконалення. На відміну від більшості існуючих моделей, які зосереджуються переважно на

описі компонентів благополуччя, запропонована модель визначає конкретні механізми впливу на кожен компонент.

Визначення ролі корпоративного психолога. Модель чітко описує компетенції корпоративного психолога та їх зв'язок з компонентами благополуччя, визначає зрозумілі механізми впливу психолога на благополуччя персоналу, пропонує конкретні інструменти та методи роботи для кожного компонента. Це принципова відмінність від існуючих моделей, які не визначають роль конкретного фахівця, відповідального за впровадження.

Вимірюваність та можливість оцінки. Модель включає критерії ефективності на трьох рівнях (індивідуальному, командному, організаційному), передбачає можливість кількісної та якісної оцінки результатів, дозволяє відстежувати динаміку змін у часі, забезпечує можливість розрахунку ROI програм благополуччя. Це дозволяє обґрунтувати економічну доцільність інвестицій у благополуччя персоналу.

Адаптивність та гнучкість. Модель враховує український організаційний контекст та поточні виклики, може бути адаптована до специфіки конкретної організації, забезпечує гнучкість у виборі пріоритетів та інструментів залежно від потреб, передбачає можливість поетапного впровадження.

Практична орієнтованість. Модель включає конкретні етапи впровадження з описом дій на кожному етапі, пропонує практичні інструменти для кожного компонента благополуччя, є зрозумілою для різних стейкхолдерів (HR, керівництва, самих працівників), може бути використана для формування посадових обов'язків корпоративного психолога.

Запропонована модель може бути використана різними стейкхолдерами організації:

- для корпоративних психологів модель надає структурований підхід до планування діяльності, чітке розуміння необхідних компетенцій та напрямів

їх розвитку, конкретні інструменти для діагностики та втручання, критерії оцінювання власної ефективності та професійного зростання;

- для HR-департаментів модель дозволяє визначити вимоги до кандидатів на посаду корпоративного психолога, спланувати комплексні програми Wellbeing з урахуванням усіх компонентів благополуччя, оцінити ефективність психологічних втручань за об'єктивними критеріями, інтегрувати благополуччя персоналу в загальну HR-стратегію організації.

- для керівництва компаній модель забезпечує обґрунтування інвестицій у благополуччя персоналу через вимірювані показники, розуміння ролі психолога в організації та його внеску в бізнес-результати, можливість стратегічного планування розвитку благополуччя, інструменти для моніторингу ефективності програм Wellbeing. [110]

Модель компетенцій корпоративного психолога АТ «Укрпошта» представлена в табл. 3.5 та на рис. 3.6.



Рис. 3.6 Модель компетенцій корпоративного психолога АТ «Укрпошта»

Таблиця 3.5

Модель компетенцій корпоративного психолога АТ «Укрпошта»

Кластер компетенцій	Компетенція	Поведінкові індикатори
ОСОБИСТІСНІ КОМПЕТЕНЦІЇ	Емоційний інтелект	1 Частково ідентифікує базові емоції у себе й оточуючих, однак втрачає самовладання, потрапляючи у складні ситуації 2 - Розпізнає основні емоції у типових ситуаціях, зберігає самоконтроль у більшості робочих ситуацій 3 - Точно ідентифікує широкий спектр емоцій, стабільно контролює емоційні реакції навіть у стресових умовах 4 - Розпізнає складні та приховані емоційні стани, демонструє високий рівень самоконтролю в кризових ситуаціях 5 - Миттєво зчитує емоційні патерни, передбачає емоційні реакції, є рольовою моделлю емоційного інтелекту
	Емпатія	1 - Інтерпретує через власний досвід, може перебивати або давати швидкі поради 2 - Активно слухає, перефразовує сказане для перевірки розуміння, розуміє базовий контекст проблеми 3 - Демонструє глибоке активне слухання з рефлексією почуттів, надає емоційну підтримку без порад та оцінок 4 - Вловлює невербальні сигнали та прихований зміст, створює безпечний простір для вираження будь-яких почуттів 5 - Досягає глибокого резонансу з досвідом клієнта, використовує емпатію як терапевтичний інструмент
	Емоційна стабільність	1 - Схильний до емоційних коливань, стрес позначається на якості роботи 2 - Зберігає базову рівновагу у стандартних ситуаціях, використовує прості техніки управління стресом 3 - Стабільно керує емоціями в більшості складних ситуацій, активно практикує профілактику травматизації 4 - Демонструє виняткову емоційну стійкість навіть у кризах, має систему само-турботи 5 - Служить емоційним якорем для організації, трансформує стрес у ресурс для розвитку

	Рефлексивність	1 - Рідко аналізує власну практику, не має регулярної супервізії 2 - Періодично аналізує окремі випадки, відвідує супервізію за потреби 3 - Регулярно проводить самоаналіз сесій, має постійну супервізію, системно навчається 4 - Веде рефлексивний журнал, активно використовує супервізію для глибинного розвитку 5 - Практикує глибинну рефлексію як спосіб життя, є супервізором для інших психологів
	Автентичність	1 - Іноді грає роль 'психолога', приховує невпевненість за професійним фасадом 2 - Прагне бути справжнім, іноді показує власну вразливість у безпечному контексті 3 - Конгруентний у взаємодії, вільно визнає помилки, використовує їх як можливість для навчання 4 - Природно інтегрує професіоналізм і особистісну автентичність, доречно ділиться власним досвідом 5 - Є взірцем автентичності, майстерно балансує відкритість і професійні межі
	Гнучкість та адаптивність	1 - Дотримується одного підходу незалежно від ситуації, важко перебудовується при зміні обставин 2 - Використовує 2-3 різні підходи, може адаптувати план при очевидній необхідності 3 - Вільно поєднує різні підходи під запит клієнта, комфортно працює з невизначеністю 4 - Інтегративно застосовує методи з різних шкіл, миттєво адаптується до непередбачуваних змін 5 - Створює власні інтегративні моделі роботи, процвітає в умовах високої невизначеності
АНАЛІТИКО-ДІАГНОСТИЧНІ КОМПЕТЕНЦІЇ	Психодіагностика індивідуального та групового благополуччя	1 - Знає обмежену кількість методик, базово інтерпретує результати за ключем 2 - Володіє 5-7 валідними методиками, інтерпретує результати з урахуванням норм та контексту 3 - Використовує широкий арсенал валідних методик (10+), інтегрує дані з різних джерел 4 - Володіє спеціалізованими інструментами, адаптує та створює власні методики під специфічні потреби 5 - Є експертом у психодіагностиці, розробляє валідні діагностичні інструменти для організації

	Оцінка психосоціальних ризиків	1 - Знає базові фактори стресу, виявляє очевидні ознаки дистресу, реагує постфактум 2 - Ідентифікує типові організаційні стресори, використовує валідовані інструменти оцінки 3 - Системно моніторить психосоціальні ризики, аналізує комплексні показники, раннє виявлення груп ризику 4 - Розробляє комплексні системи оцінки ризиків, прогнозує ризики на основі трендів та слабких сигналів 5 - Створює організаційну культуру превентивного управління ризиками, розробляє галузеві стандарти
	Аналіз організаційного клімату та культури	1 - Має базове розуміння культури, спостерігає очевидні аспекти клімату 2 - Використовує стандартні методики оцінки, проводить структуровані інтерв'ю та фокус-групи 3 - Застосовує комплексний підхід (опитування + інтерв'ю + спостереження), виявляє субкультури 4 - Проводить глибинний аналіз цінностей та припущень, виявляє протиріччя між декларованою та реальною культурою 5 - Діагностує культуру на рівні глибинних припущень (за Шейном), розробляє стратегії трансформації
	Інтерпретація кількісних і якісних даних	1 - Розуміє описову статистику, може створити прості графіки та таблиці 2 - Проводить базовий статистичний аналіз (кореляції, t-тести), використовує Excel для обробки даних 3 - Володіє статистичними пакетами (SPSS, R), проводить складний аналіз, створює інформативні візуалізації 4 - Застосовує просунуті статистичні методи, інтегрує великі масиви різнорідних даних, створює інтерактивні дашборди 5 - Розробляє складні аналітичні моделі для HR-рішень, використовує machine learning та predictive analytics
	Формування доказової бази для управлінських рішень	1 - Надає базові описи результатів, формулює загальні рекомендації 2 - Структурує висновки у логічній послідовності, формулює конкретні рекомендації на основі даних 3 - Створює переконливі презентації для різних аудиторій, формулює SMART-рекомендації, демонструє ROI втручань 4 - Будує наративи на основі даних, що спонукають до дій, розробляє стратегічні рекомендації 5 - Формує довгострокову аналітичну стратегію, впливає на стратегічні рішення через доказову базу

ПРОФЕСІЙНІ КОМПЕТЕНЦІЇ	Кризова допомога та стабілізація	1 - Розпізнає очевидні кризові стани, знає базові техніки заземлення, потребує супервізії 2 - Швидко реагує на кризові ситуації, використовує техніки психологічної першої допомоги 3 - Ефективно надає кризову допомогу різним категоріям клієнтів, володіє розширеним арсеналом технік стабілізації 4 - Майстерно працює з складними кризами (суїцид, насильство, втрата), застосовує спеціалізовані протоколи 5 - Керує організаційною кризовою відповіддю, розробляє протоколи та навчає команди реагування
	Профілактика	1 - Розуміє важливість профілактики, може провести інформаційну лекцію про стрес 2 - Проводить базові тренінги зі стресостійкості, організовує Wellbeing-активності 3 - Розробляє комплексні Wellbeing-програми, регулярно моніторить індикатори благополуччя 4 - Впроваджує науково обґрунтовані профілактичні програми, інтегрує Wellbeing у HR-процеси 5 - Створює організаційну культуру здоров'я та Wellbeing, формує стратегію психологічного благополуччя
	Інноваційність	1 - Використовує перевірені традиційні методи, обережний щодо впровадження нового 2 - Цікавиться новими трендами, адаптує окремі нові практики після навчання, використовує базові digital-інструменти 3 - Систематично відстежує тренди та інновації, успішно адаптує нові практики до контексту організації 4 - Є early adopter інноваційних практик, створює власні адаптації міжнародних практик, впроваджує digital-рішення 5 - Генерує інновації у корпоративній психології, використовує передові технології (AI, big data), ділиться через публікації

СОЦІАЛЬНО-КОМУНІКАТИВНІ КОМПЕТЕНЦІЇ	Комунікація та вплив	1 - Комунікує в одному стилі незалежно від аудиторії, обмежено аргументує свою позицію 2 - Адаптує стиль під знайому аудиторію, створює структуровані презентації з чіткою логікою 3 - Гнучко адаптує стиль під різні аудиторії, використовує різні стратегії впливу, ефективно працює з опором 4 - Майстерно підлаштовує комунікацію, впливає на рішення топ-менеджменту, трансформує опір у підтримку 5 - Є визнаним комунікатором у організації та галузі, формує порядок денний через вплив на ключових осіб
	Конфіденційність та етика	1 - Знає базові принципи конфіденційності, іноді плутається в складних етичних ситуаціях 2 - Суворо дотримується конфіденційності, знає етичний кодекс психолога, виявляє типові етичні дилеми 3 - Створює надійні системи захисту даних, навігує складні етичні ситуації, проактивно управляє конфліктами інтересів 4 - Розробляє протоколи конфіденційності, є консультантом з етичних питань, системно аналізує етичні дилеми 5 - Формує етичну культуру в організації, розробляє етичні стандарти для галузі, є членом етичних комітетів
	Співпраця та нетворкінг	1 - Працює переважно самостійно, має обмежені контакти з HR-відділом 2 - Регулярно взаємодіє з HR з робочих питань, координує дії з іншими підрозділами за потреби 3 - Тісно співпрацює з HR як стратегічний партнер, має розвинену мережу професійних контактів 4 - Формує партнерства з HR та бізнесом для стратегічних цілей, має широку експертну мережу 5 - Є ключовим партнером топ-менеджменту, створює екосистему психологічної підтримки, має міжнародну мережу
	Культурна сенситивність	1 - Усвідомлює існування культурних відмінностей, застосовує стандартні методи без адаптації 2 - Розпізнає основні культурні відмінності (мова, звичаї), намагається бути інклюзивним у взаємодії 3 - Глибоко розуміє культурні особливості різних груп, створює інклюзивне середовище для всіх 4 - Вільно працює з культурно різноманітними групами, розробляє культурно адаптовані програми та методики 5 - Є експертом з міжкультурної психології, формує організаційну культуру інклюзивності

Ефективне виконання функцій корпоративного психолога вимагає відповідності низці кваліфікаційних вимог. Щодо освіти, необхідною є вища психологічна освіта на рівні магістра психології зі спеціалізацією з клінічної, організаційної або консультативної психології, а також додаткова професійна підготовка з напрямків організаційної психології, психологічного консультування, травмотерапії та групової динаміки. Вимоги до досвіду включають мінімум три-п'ять років практичного досвіду психологічного консультування, бажано з досвідом роботи в організаційному контексті, а також досвід проведення тренінгів та групових програм. Важливими є також сертифікації та членство у професійних психологічних асоціаціях, наявність сертифікатів з відповідних терапевтичних модальностей, таких як когнітивно-поведінкова терапія, схема-терапія, EMDR тощо, а також проходження регулярної супервізії.

До необхідних знань та навичок належать володіння доказовими методами психотерапії, знання трудового законодавства та етичних стандартів, навички роботи з конфліктами та кризами, а також цифрова грамотність, що включає вміння працювати з HR-системами та онлайн-платформами.

Організація роботи корпоративного психолога передбачає функціональне підпорядкування директору з управління персоналом, а методологічне - зовнішньому супервізору або професійній асоціації. Формат роботи включає індивідуальні консультації за попереднім записом тривалістю 50-60 хвилин, групові сесії як планові, так і за запитом, кризові втручання оперативно за потребою, а також аналітичну роботу на регулярній основі зі звітністю щоквартально. Для забезпечення ефективної роботи необхідний окремий кабінет, що забезпечує конфіденційність, комфорт та безпеку, з обладнанням для проведення онлайн-консультацій.

Принципово важливим є суворе дотримання принципів конфіденційності, згідно з якими інформація може передаватися третім сторонам виключно за письмовою згодою клієнта або у випадках,

передбачених законодавством, зокрема при наявності ризику для життя. Встановлені чіткі обмеження передбачають розмежування ролей психолога та оцінювача, відповідно до чого корпоративний психолог не бере участі в атестаціях, оцінці ефективності працівників та прийнятті кадрових рішень щодо клієнтів.

Для підтримання високої професійної кваліфікації корпоративного психолога необхідна система безперервного професійного розвитку, яка включає кілька ключових компонентів. Супервізія передбачає регулярні сесії з досвідченим супервізором, мінімум щомісяця, для аналізу складних кейсів, профілактики професійного вигорання та розвитку професійної майстерності. Інтервізія полягає у участі в групах взаємної підтримки з колегами-психологами для обміну досвідом, обговорення етичних дилем та розширення професійної мережі. Безперервне навчання включає регулярну участь у професійних конференціях, тренінгах, вебінарах, вивчення нових терапевтичних підходів, сучасних досліджень та кращих практик. Важливим елементом є самоаналіз, що передбачає ведення професійного щоденника, рефлексію після складних сесій, аналіз власних реакцій та поведінкових патернів. Нарешті, проходження власної особистої психотерапії сприяє глибшому самопізнанню, опрацюванню власних тригерів та підтриманню ментального здоров'я психолога.

На основі розробленої моделі компетенцій корпоративного психолога АТ «Укрпошта» можна зробити наступний висновок:

Проведений аналіз виявив недоліки на трьох рівнях інституціоналізації професії корпоративного/організаційного психолога в Україні. На рівні нормативно-правової бази констатується відсутність посади «корпоративний психолог» або «організаційний психолог» у Національному класифікаторі професій України, відсутність професійного стандарту для даної спеціалізації та відсутність чітких кваліфікаційних характеристик. На рівні освітньої системи відзначається відсутність спеціалізованих магістерських програм з організаційної психології, недостатнє покриття організаційної психології в

існуючих програмах підготовки психологів та відсутність стандартів професійної підготовки для роботи в корпоративному середовищі. На рівні ринку праці спостерігається низька затребуваність професії (менше 1% вакансій психологів), невизначеність функціоналу та вимог до посади, а також значна варіативність заробітної плати (від 15 000 до 45 000 грн), що свідчить про відсутність усталених стандартів оцінювання даної позиції.

Для інституціоналізації професії організаційного психолога необхідний комплексний підхід на трьох рівнях. На рівні держави критично важливим є внесення посади «організаційний психолог» до Національного класифікатора професій, розробка та затвердження професійного стандарту «Організаційний психолог» з визначенням узагальненої трудової функції як «психологічне забезпечення організаційної ефективності та благополуччя працівників», а також визначення кваліфікаційних вимог та необхідних компетенцій. На рівні освітніх закладів необхідна розробка спеціалізованих магістерських програм з організаційної психології, впровадження спеціалізацій у межах існуючих програм «Психологія» та створення програм підвищення кваліфікації для практикуючих психологів, які прагнуть працювати в корпоративному середовищі. На рівні професійної спільноти необхідне створення професійної асоціації організаційних психологів, розробка етичного кодексу з урахуванням специфіки подвійної лояльності (працівник-організація) та впровадження системи сертифікації та акредитації фахівців. Виявлені недоліки підтверджують актуальність дисертаційного дослідження, спрямованого на концептуалізацію ролі та функцій організаційного психолога в українському контексті, розробку моделі компетенцій організаційного психолога, формулювання рекомендацій щодо інституціоналізації професії та створення підґрунтя для розробки професійного стандарту. Особливої уваги потребує врахування специфіки українського контексту, зокрема необхідності роботи з наслідками воєнних дій, що вимагає від корпоративних психологів додаткових компетенцій у галузі кризової інтервенції, психологічної першої допомоги та травма-інформованого підходу.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дисертаційної роботи було розроблено науково-методичні та прикладні засади формування корпоративної стратегії благополуччя персоналу для АТ «Укрпошта», яка включає:

Авторську поведінкову модель формування стратегії корпоративного благополуччя персоналу, що базується на принципах багатовимірності, циклічності, інтегрованості, проактивності та людиноцентричності та реалізується через восьмиетапний замкнений стратегічний цикл прийняття управлінських рішень: стратегічний аналіз та діагностика, визначення цілей та пріоритетів, розробка системи управлінських рішень, планування ресурсів та відповідальності, впровадження практик і програм, комунікація та залучення, моніторинг та оцінка ефективності, адаптація та вдосконалення. Модель інтегрована в загальну HR-стратегію та корпоративну стратегію підприємства й охоплює п'ять взаємопов'язаних вимірів благополуччя персоналу - психологічне, фізичне, соціальне, фінансове та професійне, що забезпечує системність і узгодженість управлінських рішень у сфері благополуччя персоналу.

Інтегровану Програму корпоративного благополуччя персоналу АТ «Укрпошта», побудовану на шести засадничих принципах (системність, стратегічна інтеграція, адресність, превентивність, вимірюваність, сталість) і структуровану за п'ятьма напрямками, що відповідають п'яти вимірам благополуччя персоналу: психологічне (визначене пріоритетним з огляду на результати ДКБП-25), фізичне, соціальне, фінансове та професійне благополуччя. Для кожного напрямку визначено конкретні заходи, управлінські практики, HR-рішення та цільові показники (KPI), а наскрізний блок комунікації, залучення та формування культури благополуччя забезпечує узгодженість усіх напрямів. Розроблено триетапний план імплементації Програми (підготовча фаза, фаза запуску, фаза масштабування).

Програма дає можливість отримання позитивного економічного ефекту для підприємства за рахунок скорочення втрат від презентеїзму та абсентеїзму.

Модель компетенцій корпоративного психолога підприємства, побудовану на основі аналізу вимог ринку праці та наукових підходів і структуровану за чотирма кластерами (особистісні, аналітико-діагностичні, професійні та соціально-комунікативні компетенції), що охоплюють 18 компетенцій з п'ятирівневою шкалою поведінкових індикаторів. Здійснено концептуалізацію ролі та функцій корпоративного психолога в українському контексті, сформульовано рекомендації щодо інституціоналізації професії та створено підґрунтя для розробки професійного стандарту спеціальності. Особливої уваги в моделі приділено специфіці українського контексту, зокрема необхідності роботи з наслідками воєнних дій, що вимагає від корпоративних психологів додаткових компетенцій у галузі кризової інтервенції, психологічної першої допомоги, травма-інформованого підходу та супроводу ветеранів і їхньої реінтеграції.

Запропоновані поведінкова модель, інтегрована Програма корпоративного благополуччя персоналу та модель компетенцій корпоративного психолога є взаємопов'язаними елементами єдиної корпоративної стратегії благополуччя персоналу, яка має комплексний, адресний та проактивний характер. Підтверджена економічна доцільність впровадження Програми разом з її структурованістю за п'ятьма вимірами благополуччя та восьмиетапним циклом управлінських рішень створюють методичну основу, яка може бути адаптована до специфіки інших підприємств з урахуванням їх організаційних особливостей, ресурсних можливостей та стратегічних пріоритетів, що підтверджує практичну значущість одержаних у розділі результатів.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення наукового завдання щодо обґрунтування теоретичних засад, розроблення методичного забезпечення та практичних рекомендацій щодо формування корпоративної стратегії благополуччя персоналу підприємства в умовах трансформаційних змін сучасної економіки та існування загроз воєнного часу. Отримані результати дозволяють сформулювати такі висновки.

Встановлено, що корпоративне благополуччя персоналу (Employee Wellbeing) є міждисциплінарним конструктом, який перебуває на перетині організаційної психології, економіки, соціології та HR-менеджменту, концептуалізація якого пройшла еволюцію від вузькоспрямованих програм індивідуального здоров'я до комплексних стратегічних ініціатив корпоративного рівня. Систематизація сучасних визначень корпоративного благополуччя персоналу (CIPD, Gallup, Aon Hewitt, Grant et al. та ін.) засвідчила термінологічну гетерогенність цього поняття та відсутність єдиного загальноприйнятого підходу до його концептуалізації, що дало змогу сформулювати авторське визначення корпоративного благополуччя персоналу як цілісної, системно організованої та інтегрованої в управлінську модель компанії сукупності політик, практик і середовищ, спрямованих на підтримку, розвиток і збереження фізичного, психологічного, соціального та професійного здоров'я співробітників.

На основі аналізу теоретичних підходів до дослідження феномену благополуччя (гедоністичного, евдемоністичного, інтегративного) та провідних концепцій (Н. Бредберна, Е. Дінера, К. Ріфф, М. Селігмана, Р. Райана та Е. Десі) узагальнено базові компоненти корпоративного благополуччя персоналу - фізичний, психологічний, соціальний, фінансовий та професійний - і обґрунтовано необхідність комплексного та збалансованого підходу до управління ними, оскільки незадоволеність одним із компонентів

здатна деструктивно впливати на інші. Розроблено авторську поведінкову модель корпоративного благополуччя персоналу, яка вперше інтегрує блок корпоративного благополуччя персоналу, блок особистісного стилю прийняття рішень та блок економічної поведінки, що дозволяє розглядати благополуччя не лише як організаційний феномен, а й як детермінанту економічної поведінки та поведінкових патернів співробітників. Обґрунтовано методологічні засади формування корпоративної стратегії благополуччя персоналу на основі інтеграції системного, процесного та інтегративного підходів, а саму стратегію визначено як цілісну, довгостроково орієнтовану систему управлінських рішень, політик і практик, інтегровану в загальну стратегію компанії через три взаємопов'язані підсистеми - політики підтримки, програми розвитку та практики збереження персоналу.

Для проведення емпіричного дослідження розроблено авторський опитувальник «Діагностика корпоративного благополуччя персоналу» (ДКБП-25, О. Вартанова, І. Маляренко, 2025), який забезпечує комплексну оцінку п'яти ключових аспектів благополуччя: організаційної культури та міжособистісних взаємин, компенсаційного пакета та матеріального стимулювання, професійного розвитку та самореалізації, психоемоційного стану та рівня стресу, а також балансу між роботою і особистим життям. За результатами діагностики вибірки з 110 респондентів встановлено загалом високий рівень корпоративного благополуччя персоналу досліджених підприємств: найвищий рівень задоволеності зафіксовано за аспектом професійного розвитку та самореалізації (83,6%) та організаційної культури і міжособистісних взаємин (74,5%), а Work-life balance отримав показник 62,7%. Водночас виявлено проблемні зони - компенсаційний пакет та матеріальне стимулювання (найнижчий показник задоволеності - 57,3%) і психоемоційний стан та рівень стресу, де домінує середній рівень задоволеності (52,7%), що свідчить про підвищений рівень стресу в умовах тривалого воєнного стану та ризику виникнення синдрому професійного вигорання.

Диференційовано чинники корпоративного благополуччя персоналу на суб'єктивні (особистісні) - вмотивованість, задоволеність заробітною платою, ставлення до роботи, прагнення до саморозвитку, комунікативні здібності, задоволеність життям, когнітивні здібності - та об'єктивні (корпоративні) - система оплати та матеріального стимулювання, умови та безпека праці, корпоративна культура та клімат, можливості кар'єрного розвитку, організаційна комунікація та баланс роботи й особистого життя. Кореляційний аналіз виявив низку статистично значущих взаємозв'язків між показниками благополуччя, економічною поведінкою та стратегіями прийняття рішень персоналу, зокрема позитивний зв'язок гнучкості економічної поведінки з організаційною культурою ($r=0,30$; $p\leq 0,05$) та професійним розвитком ($r=0,26$; $p\leq 0,05$), а також встановлено роль стратегії прийняття рішень «Пильність» як інтегрального показника когнітивної саморегуляції особистості. Обґрунтовано необхідність холістичного підходу до забезпечення корпоративного благополуччя персоналу в умовах воєнного стану, що поєднує матеріальне стимулювання з психологічною підтримкою, гнучкими формами зайнятості та інвестиціями у розвиток персоналу.

Розроблено стратегію корпоративного благополуччя персоналу, побудовану на принципах багатовимірності, циклічності, інтегрованості, проактивності та людиноцентричності, що реалізується через восьмиетапний замкнений стратегічний цикл прийняття управлінських рішень (стратегічний аналіз і діагностика, визначення цілей та пріоритетів, розробка системи управлінських рішень, планування ресурсів та відповідальності, впровадження практик і програм, комунікація та залучення, моніторинг та оцінка ефективності, адаптація та вдосконалення) і охоплює п'ять взаємопов'язаних вимірів благополуччя - психологічне, фізичне, соціальне, фінансове та професійне.

На прикладі АТ «Укрпошта» розроблено інтегровану Програму корпоративного благополуччя персоналу, побудовану на шести засадничих принципах (системність, стратегічна інтеграція, адресність, превентивність,

вимірюваність, сталість) і структуровану за п'ятьма напрямками відповідно до п'яти вимірів благополуччя персоналу, з визначенням конкретних заходів, управлінських практик, HR-рішень та цільових показників (KPI) для кожного напрямку, а також триетапного плану імплементації (підготовча фаза, фаза запуску, фаза масштабування). Програма дає можливість отримання позитивного економічного ефекту для підприємства за рахунок скорочення втрат від презентеїзму та абсентеїзму.

Розроблено модель компетенцій корпоративного психолога підприємства, структуровану за чотирма кластерами (особистісні, аналітико-діагностичні, професійні та соціально-комунікативні компетенції), що охоплює 18 компетенцій із п'ятирівневою шкалою поведінкових індикаторів. Здійснено концептуалізацію ролі та функцій корпоративного психолога в українському контексті та виявлено недоліки інституціоналізації цієї професії в Україні на рівні нормативно-правової бази, освітньої системи та ринку праці, на основі чого сформульовано рекомендації щодо інституціоналізації професії організаційного психолога, зокрема внесення відповідної посади до Національного класифікатора професій, розроблення професійного стандарту, спеціалізованих освітніх програм та системи сертифікації фахівців. Особливу увагу приділено специфіці українського контексту - необхідності роботи з наслідками воєнних дій, що вимагає від корпоративних психологів додаткових компетенцій у сфері кризової інтервенції, психологічної першої допомоги, травма-інформованого підходу та супроводу ветеранів і їхньої реінтеграції.

Узагальнюючи отримані результати, доведено, що запропонована стратегія корпоративного благополуччя персоналу, інтегрована Програма корпоративного благополуччя АТ «Укрпошта» та модель компетенцій корпоративного психолога є взаємопов'язаними елементами єдиної корпоративної стратегії благополуччя персоналу, яка має комплексний, адресний та проактивний характер. Наукова новизна та практична значущість одержаних результатів полягають у людиноцентричній філософії запропонованої стратегії, що ґрунтується на пріоритеті задоволення фізичних,

психологічних, соціальних, фінансових і професійних потреб працівників як стратегічного ресурсу підприємства, у комплексному поєднанні суб'єктивних та об'єктивних чинників впливу на благополуччя, використанні авторського діагностичного інструментарію (ДКБП-25), а також у гнучкості й адаптивності запропонованих рішень до сучасних глобальних і локальних викликів, включно з умовами воєнного стану та післявоєнної відбудови України. Підтверджена структурованість та економічна доцільність запропонованих рішень створюють методичну основу, яка може бути адаптована до специфіки інших підприємств з урахуванням їхніх організаційних особливостей, ресурсних можливостей та стратегічних пріоритетів, що підтверджує практичну значущість одержаних у дисертаційній роботі результатів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вартанова О. В., Бузько І. Р. Аналіз суб'єктивних чинників корпоративного благополуччя персоналу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-42>
2. Вартанова О. В., Кузнецов Д. О. Аналіз факторів професійного вигорання співробітників і здобувачів закладів вищої освіти в контексті управління благополуччям персоналу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-50>
3. Вартанова О. В., Малярєнко І. С. Діагностика рівня корпоративного благополуччя персоналу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-17>
4. Вартанова О. В., Малярєнко І. С. Місце і роль Wellbeing в корпоративній стратегії управління. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 71. С. 200-206. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct71-35>
5. Вартанова О. В., Малярєнко І. С. Моделі забезпечення благополуччя персоналу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 75. С. 79-85. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct75-14>
6. Вартанова О. В., Малярєнко І. С., Повзун Д. І. Токсичне робоче середовище як результат порушення факторів корпоративного благополуччя персоналу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-21>
7. Вартанова О. В., Малярєнко І. С. Чинники комплексної діагностики корпоративного благополуччя персоналу як ключовий фактор успішності організації. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 80. С. 128-133. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct80-22>
8. Вартанова О. В., Повзун Д. І. Стійкість персоналу: сутність та дуальний характер забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-7>

9. Карамушка Л. М. Професійне благополуччя персоналу організацій: основні етапи та моделі дослідження в зарубіжній психології. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2025. № 4(37). С. 73-85 DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2025.4.37.6>
10. Психологічні технології підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості : монографія / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, В. М. Івкін, К. В. Терещенко [та ін.] ; за ред. Л. М. Карамушки. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України. 2018. 240 с. URL: <https://surl.li/rwgxfx>
11. Гнускіна Г.В. Професійне вигорання підприємців: зв'язок із соціально-психологічними установками. *ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ. ЕКОНОМІЧНА ПСИХОЛОГІЯ*. 2015. № 3, С. 30-37. URL: <https://orgpsy-journal.in.ua/index.php/opec/article/view/219>
12. Колот А. Соціально-трудова сфера України в умовах глобальних викликів. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2012. № 2. С. 51-54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn_2012_2_16
13. Власенко Т. А. Управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки: чинники ефективності та особливості забезпечення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. № 3. С. 270-274. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-47>
14. Пахоль Б. Є. Суб'єктивне та психологічне благополуччя: сучасні і класичні підходи, моделі та чинники. *Український психологічний журнал*. 2017. № 1 (3). С. 80-104 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ukpsj_2017_1_9
15. Кашлюк Ю. І. Основні чинники, які впливають на психологічне благополуччя особистості. *Проблеми сучасної психології*. 2016. № 34. С. 170-186. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pspl_2016_34_16
16. Смігунова О. В., Миколенко І. М., Романащенко М. В. Роль корпоративної культури в успішному розвитку системи управління персоналом підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*.

Серія: Економічні науки. 2022. № 5(1). С. 37-42. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-6](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-6)

17. Погорєлова Т. О. Сучасні особливості економіки та управління персоналом підприємств і організацій. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2021. № 3. С. 59-62. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.3.59>

18. Карамушка Л. М. Обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення психологічного здоров'я персоналу організацій під час російсько-української війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 74. С. 250-264. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-250-264>

19. Стельмах О. Чинники професійного вигорання особистості. *Молодь і ринок*. 2022. № 5/203. С. 76-80. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2022.264639>

20. Колот А. М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку : монографія / А. М. Колот ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана». - Київ : КНЕУ, 2010. - 251 с. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2010_5_10

21. Мельник А., Дуда О. Комунікативна компетентність як основа професіоналізму прикордонників. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 3(75), С. 269-279. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-269-279>

22. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 466 с. URL: <https://surl.li/xfkrvk>

23. Інноваційна праця: діагностика проблем, важелі активізації: монографія / М. В. Семикіна та ін.; за наук. ред. М. В. Семикіної. Черкаси: МАКЛАУТ, 2012. 320 с. URL: <https://surl.li/aahphk>

24. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства: наукове видання. Харків: ХНЕУ, 2005. 220 с. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/2950>

25. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Balanovska_STUP.pdf
26. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид., переробл. та допов. Київ: Кондор, 2005. 308 с. URL: <https://surl.li/xgjpbx>
27. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія / А. М. Колот та ін. Київ: КНЕУ, 2012. 504 с. URL: <https://surl.li/dcqupa>
28. Тимошенко Л. М., Сардак С. Е., Більська О. В. Людський розвиток: навч. посіб. Дніпропетровськ: ДНУ ім. О. Гончара, 2006. 308 с. URL: <https://philarchive.org/archive/SAR-128>
29. Технології управління персоналом: навч. посіб. / О. А. Гавриш та ін. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с. URL: <https://surl.li/nofycr>
30. Управління персоналом: навч. посіб. / О. М. Шубалий та ін. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с. URL: <https://surl.li/osxidk>
31. Шкабаріна М. А., Ковбасюк Т. В. Психологічні аспекти емоційного вигорання педагогів в умовах сучасних викликів. *New pedagogical thought*. 2023. № 4 (116). С. 47-51. DOI: <https://doi.org/10.37026/2520-6427-2023-116-4-47-51>
32. Леськова С. В. Стратегічне планування у практиці управління персоналом сучасного підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. № 68. С. 97-103. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-68-13>
33. Bakker A. B., Oerlemans W. G. M. Subjective well-being in organizations. *New York: Oxford University Press*. 2011. P. 178-189. DOI: [10.13140/2.1.1145.4723](https://doi.org/10.13140/2.1.1145.4723)

34. Bradburn N. M. The Structure of Psychological Well-Being / with the assistance of C. E. Noll. *Chicago: Aldine Publishing Company*. 1969. 318 p. URL: <https://surl.li/zaqgme>
35. Deci E. L., Ryan R. M. The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*. 2000. Vol. 11, No. 4. P. 227-268. DOI: https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
36. Політика управління персоналом / АТ «Укрпошта». URL: <https://surl.li/wrerif> (дата звернення: 01.02.2026).
37. Diener E. Subjective well-being. *Psychological Bulletin*. 1984. Vol. 95, No. 3. P. 542-575. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>
38. Diener E., Emmons R. A., Larsen R. J., Griffin S. The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment*. 1985. Vol. 49, No. 1. P. 71-75. DOI: https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13
39. Diener E., Suh E. M., Lucas R. E., Smith H. L. Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*. 1999. Vol. 125, No. 2. P. 276-302. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>
40. Furnham A., Bramwell M. Personality factors predict absenteeism in the workplace. *Individual Differences Research*. 2006. Vol. 4, No. 2. P. 68-77. URL: <https://idrjournal.com/articles/e04008.pdf>
41. Harter J. K., Schmidt F. L., Keyes C. L. M. Wellbeing in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. *Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-Lived* / eds. C. L. M. Keyes, J. Haidt. *Washington, DC: American Psychological Association*. 2003. P. 205-224. URL: <https://surl.lt/ojzgo>
42. Xia L. Family Wellbeing. *Wellbeing and Policy*. 2025. P. 38-45. DOI: [10.4324/9781003382447-6](https://doi.org/10.4324/9781003382447-6)
43. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. B. The Motivation to Work. 2nd ed. *New York: John Wiley & Sons*. 1959. 157 p. URL: <https://surl.li/kgmvp>
44. Maslow A. H. A theory of human motivation. *Psychological Review*. 1943. Vol. 50, No. 4. P. 370-396. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0054346>.

45. Maslow A. H. Motivation and Personality. 3rd ed. / rev. by R. Frager et al. *New York: Harper & Row*. 1987. 293 p. URL: <https://surl.li/hiyqji>
46. Rath T., Harter J. Wellbeing: The Five Essential Elements. *New York: Gallup Press*. 2010. 240 p. URL: <https://www.gallup.com/workplace/237020/five-essential-elements.aspx> (дата звернення 16.01.2026)
47. Ryan R. M., Deci E. L. On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*. 2001. Vol. 52. P. 141-166. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>.
48. Ryff C. D. Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological wellbeing. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1989. Vol. 57, no. 6. P. 1069-1081. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
49. Ryff C. D., Keyes C. L. M. The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1995. Vol. 69, No. 4. P. 719-727. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>
50. Ryff C. D., Singer B. H. Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*. 2008. Vol. 9, No. 1. P. 13-39. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9019-0>.
51. Seligman M. E. P. Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment. *New York: Free Press*. 2002. 336 p. URL: <https://surl.lt/dmevbo>
52. Seligman M. E. P. Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Wellbeing. *New York: Free Press*. 2011. 368 p. URL: <https://surl.li/qduccq>
53. Warr P. B. The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*. 1990. Vol. 63, No. 3. P. 193-210. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521.x>.
54. Warr P. B. Work, Unemployment and Mental Health: Some British Studies. *Journal of Social Issues*. 1988. Vol. 44. No. 4. P. 47-68. DOI: <https://doi.org/10.1111/J.1540-4560.1988.TB02091.X>

55. Warr P. B. Wellbeing and the workplace. *Well-being: The Foundations of Hedonic Psychology* / eds. D. Kahneman, E. Diener. N. Schwarz. New York: Russell Sage Foundation. 1999. P. 392-412. URL: <https://surl.lt/zkzjky>
56. Schaufeli W. B., Bakker A. B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*. 2004. Vol. 25, No. 3. P. 293-315. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.248>
57. Bakker A. B., Demerouti E. The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*. 2007. Vol. 22, No. 3. P. 309-328. DOI: <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>.
58. Kahneman D., Deaton A. High income improves evaluation of life but not emotional well-being. *Proceedings of the National Academy of Sciences*. 2010. Vol. 107, No. 38. P. 16489-16493. DOI: <https://doi.org/10.1073/pnas.1011492107>
59. Keyes C. L. M. The mental health continuum: From languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Behavior*. 2002. Vol. 43, No. 2. P. 207-222. DOI: <https://doi.org/10.2307/3090197>
60. Luthans F., Youssef C. M., Avolio B. J. Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge. *Oxford University Press*. 2006. 288 p. DOI: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001>
61. Fredrickson B. L. The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*. 2001. Vol. 56, No. 3. P. 218-226. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>.
62. Cameron K. S., Dutton J. E., Quinn R. E. Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline. *Administrative Science Quarterly*. 2004. 34 p. URL: <https://surl.li/ghutin>
63. Grant A. M., Christianson M. K., Price R. H. Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*. 2007. Vol. 21, No. 3. P. 51-63. DOI: <https://doi.org/10.5465/amp.2007.26421238>.

64. Robertson I. T., Cooper C. L. Full engagement: The integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership & Organization Development Journal*. 2010. Vol. 31, No. 4. P. 324-336. DOI: <https://doi.org/10.1108/01437731011043348>
65. Nielsen K., Yarker J., Randall R., Munir F. The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*. 2009. Vol. 46, No. 9. P. 1236-1244. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2009.03.001>
66. Danna K., Griffin R. W. Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*. 1999. Vol. 25, No. 3. P. 357-384. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>.
67. Van Horn J. E., Taris T. W., Schaufeli W. B., Schreurs P. J. G. The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2004. Vol. 77, No. 3. P. 365-375. DOI: <https://doi.org/10.1348/0963179041752718>
68. Faragher E. B., Cass M., Cooper C. L. The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*. 2005. Vol. 62, No. 2. P. 105-112. DOI: <https://doi.org/10.1136/oem.2002.006734>
69. Cropanzano R., Wright T. A. A 5-year study of change in the relationship between psychological well-being and job performance. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 1999. Vol. 51, No. 4. P. 252-265. DOI: <https://doi.org/10.1037/1061-4087.51.4.252>
70. Macey W. H., Schneider B. The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*. 2008. Vol. 1, No. 1. P. 3-30. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
71. Judge T. A., Thoresen C. J., Bono J. E., Patton G. K. The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review.

Psychological Bulletin. 2001. Vol. 127, No. 3. P. 376-407. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>

72. Maslach C., Leiter M. P. The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It. Jossey-Bass. 1997. 200 p. URL: <https://surl.li/dwivzq>

73. De Neve J.-E., Ward G. Why Workplace Wellbeing Matters: The Science Behind Employee Happiness and Organizational Performance. Boston : *Harvard Business Review Press*. 2025. 304 p. URL: <https://www.netgalley.com/catalog/book/522178>

74. Sonnentag S. Psychological detachment from work during leisure time: The benefits of mentally disengaging from work. *Current Directions in Psychological Science*. 2012. Vol. 21, No. 2. P. 114-118. DOI: <https://doi.org/10.1177/0963721411434979>

75. Shanafelt T. D., Noseworthy J. H. Executive leadership and physician wellbeing: Nine organizational strategies to promote engagement and reduce burnout. *Mayo Clinic Proceedings*. 2017. Vol. 92, No. 1. P. 129-146. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2016.10.004>

76. Bakker A. B., Schaufeli W. B., Leiter M. P., Taris T. W. Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*. 2008. Vol. 22, No. 3. P. 187-200. DOI: <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>

77. СклярOVA Г. О. Психометричні властивості мельбурнського опитувальника ухвалення рішень: порівняльний аналіз гендерних, вікових та професійних груп. *Наукові перспективи*. 2024. No 6(48). С. 986-100. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/12820/12882>

78. Петрунько. О.В. Ресурсне організаційне середовище як чинник ухвалення рішень та ефективності у підприємницькій діяльності. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2024. No 2 (32). С. 139-148. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2024.2.32.12>

79. Scott S. G., Bruce R. A. Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*. 1995. Vol. 55, No. 5. P. 818-831. DOI: <https://doi.org/10.1177/0013164495055005017>
80. Thaler R. H., Sunstein C. R. Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness. *Institute of Population and Public Health*. 2009. P. 1-8. URL: <https://surl.li/bvbnqi>
81. Kahneman D. Thinking, Fast and Slow. Farrar, Straus and Giroux. 2011. 499 p. URL: <https://surl.li/oxqcji>
82. Ariely D. Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions. HarperCollins. 2008. 304 p. URL: <https://surl.li/calsvb>
83. CIPD. Health and wellbeing at work 2023. London: Chartered Institute of Personnel and Development. 2023. URL: <https://surl.li/pqggis>
84. Gallup. State of the Global Workplace: 2023 Report. *Washington, DC: Gallup*. 2023. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (дата звернення 20.03.2025).
85. Burton J. The Business Case for a Healthy Workplace. *Mississauga : Industrial Accident Prevention Association*. 2008. 23 p. URL: <https://surl.li/dvsgto>
86. World Health Organization. Mental health in the workplace. *Geneva : World Health Organization*. 2022. URL: <https://www.who.int/teams/mental-health-and-substance-use/promotion-prevention/mental-health-in-the-workplace> (дата звернення 21.05.2025).
87. Maslach C., Jackson S. E. The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*. 1981. Vol. 2, No. 2. P. 99-113. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
88. Cooper C. L., Dewe P. J., O'Driscoll M. P. Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications. *Thousand Oaks : Sage Publications*. 2001. 328 p. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781452231235>

89. Bandura A. Self-Efficacy: The Exercise of Control. New York : W. H. Freeman and Company. 1997. 604 p. URL: <https://surl.li/empito>
90. Deci E. L., Ryan R. M. Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*. 2008. Vol. 49, No. 3. P. 182-185. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0012801>
91. Hackman J. R., Oldham G. R. Work redesign and motivation. *Professional Psychology: Research and Practice*. 1980. Vol. 11, No. 3. P. 445-455. DOI: <https://doi.org/10.1037/0735-7028.11.3.445>
92. Pink D. H. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. Riverhead Books. 2009. 242 p. URL: <https://surl.li/bcdyzt>
93. Oswald A. J., Proto E., Sgroi D. Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*. 2015. Vol. 33, No. 4. P. 789-822. DOI: <https://doi.org/10.1086/681096>
94. Lyubomirsky S., King L., Diener E. The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*. 2005. Vol. 131, No. 6. P. 803-855. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>
95. Spreitzer G., Porath C. Creating sustainable performance. *Harvard Business Review*. 2012. Vol. 90, No. 1-2. P. 92-99. URL: <https://surl.li/mqhrcr>
96. Edmans A. The link between job satisfaction and firm value, with implications for corporate social responsibility. *Academy of Management Perspectives*. 2012. Vol. 26, No. 4. P. 1-19. DOI: <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0046>
97. Stiglitz J. E., Sen A., Fitoussi J.-P. *Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*. Paris : Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress, 2009. 292 p. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/8131721/8131772/Stiglitz-Sen-Fitoussi-Commission-report.pdf>
98. OECD. *OECD Guidelines on Measuring Subjective Well-being*. Paris : OECD Publishing, 2013. 272 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264191655-en>.

99. Helliwell J. F., Layard R., Sachs J. D., Aknin L., Wang S. World Happiness Report 2024. *Sustainable Development Solutions Network*. 2024. 142 p. URL: <https://worldhappiness.report/ed/2024/>
100. Pfeffer J. Dying for a Paycheck: How Modern Management Harms Employee Health and Company Performance-and What We Can Do About It. HarperBusiness. 2018. 256 p. URL: <https://surli.cc/gbpadg>
101. Achor S. The Happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology That Fuel Success and Performance at Work. Crown Business. 2010. 256 p. URL: <https://surl.li/dzwkly>
102. Avolio B. J., Gardner W. L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*. 2005. Vol. 16, No. 3. P. 315-338. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
103. Huppert F. A., So T. T. C. Flourishing across Europe: Application of a new conceptual framework for defining well-being. *Social Indicators Research*. 2013. Vol. 110, No. 3. P. 837-861. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11205-011-9966-7>
104. Ilmarinen J. Work ability - a comprehensive concept for occupational health research and prevention. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*. 2009. Vol. 35, No. 1. P. 1-5. DOI: <https://doi.org/10.5271/sjweh.1304>
105. Nielsen K., Randall R., Holten A. L., González E. R. Conducting organizational-level occupational health interventions: What works? *Work & Stress*. 2010. Vol. 24, No. 2. P. 100-129. DOI: <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.515393>
106. Guest D. E. Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*. 2017. Vol. 27, No. 1. P. 22-38. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
107. Boxall P., Purcell J. Strategy and Human Resource Management. *Management Decision*. 2003. Vol. 41, No. 5. P. 523-534. DOI: <https://doi.org/10.1108/00251740310479368>

108. Ulrich D., Brockbank W. The HR Value Proposition. Harvard Business School Press. 2005. 316 p. URL: <https://surl.li/xxxsdj>
109. Spreitzer G. M., Cameron L., Garrett L. Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2017. Vol. 4. P. 473-499. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113332>.
110. Schulte P., Vainio H. Well-being at work: Overview and perspective. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*. 2010. Vol. 36, No. 5. P. 422-429. DOI: <https://doi.org/10.5271/sjweh.3076>.
111. Consumer Financial Protection Bureau. Financial Well-Being: The Goal of Financial Education. *Washington, DC : Consumer Financial Protection Bureau*. 2015. 48 p. URL: [Consumer Financial Protection Bureau report](#) (дата звернення 15.01.2026)
112. World Health Organization. WHO guidelines on mental health at work. *Geneva : World Health Organization*. 2022. 114 p. URL: <https://surl.li/qvvtbu> (дата звернення 15.01.2026)
113. Aon Hewitt. 2017 Trends in Global Employee Engagement. *Risk. Reinsurance. Human Resources*. 2017. 19 p. URL: <https://www.aon.com/chile/attachments/2017-Trends-in-Global-Employee-Engagement.pdf>
114. Чубіна Т. Д., Дмитренко М. Й. Організаційна психологія : навч. посіб. Черкаси : ЧПБ, 2024. 172 с. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/24742>
115. Прохоровська С. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. № 23. С. 86-90. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2018.23.086>
116. Вартанова О. В. Компетенція підприємства у стратегічному управлінні знаннями: формування та розвиток : монографія. Луганськ : Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2012. 340 с.

117. Класифікатор професій ДК 003:2010 : затв. наказом Держспоживстандарту України від 28.07.2010 № 327. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10> (дата звернення: 10.01.2026).

118. Савченко О. В., Хтей С. Методика діагностики аспектів споживацької поведінки студентів. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2020. № 4(21). С. 96-109. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2020.4.21.9>

119. Вартанова О. В. Діагностика раціональності в економічній поведінці майбутніх менеджерів. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-3>

120. Вартанова О. В. Well-being у корпоративному управлінні: ключові моделі та вплив на економічну поведінку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-3>

121. Савченко О., Лавриненко Д., Кононенко Т. Психологічна гнучкість як чинник психологічного благополуччя персоналу організації. *ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ. ЕКОНОМІЧНА ПСИХОЛОГІЯ*. 2022. №3(27). С. 118-129. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2022.3.27.12>

ДОДАТКИ

Додаток А



АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРПОШТА»
вул. Хрещатик, 22, м. Київ, 01001, тел.: 0 800 300 545
e-mail: ukrposhta@ukrposhta.ua, web: www.ukrposhta.ua
ЄДРПОУ: 21560045

від 01.04.2026р.

№1.29.003.-9004-26

ДОВІДКА

про впровадження науково-практичних результатів
дисертаційної роботи Пісоцької Ії Сергіївни

Довідку видано Пісоцькій Ії Сергіївни в тому, що науково-практичні результати дисертаційного дослідження на тему: «Формування корпоративної стратегії благополуччя персоналу підприємства» мають наукове та практичне значення для АТ «Укрпошта» і були використані при розробці заходів з управління персоналом та управління корпоративним благополуччям персоналу в умовах воєнного стану.

Зокрема, у практичній діяльності АТ «Укрпошта» використано такі результати дисертаційного дослідження:

- поведінкову модель забезпечення корпоративного благополуччя персоналу, яка враховує зв'язок між аспектами корпоративного благополуччя персоналу та економічною поведінкою і прийняттям рішень;
- розроблену інтегровану Програму корпоративного благополуччя персоналу;
- авторський опитувальник ДКБП-25 для діагностики рівня корпоративного благополуччя персоналу;
- рекомендовану систему КРІ та триетапний план реалізації Програми корпоративного благополуччя персоналу;
- модель компетенцій корпоративного психолога компанії.

Впровадження зазначених результатів дисертаційного дослідження дозволить АТ «Укрпошта» підвищити рівень залученості та утримання персоналу, знизити плинність кваліфікованих кадрів, покращити психоемоційний стан працівників в умовах тривалого воєнного стану, а також сформувати системний підхід до корпоративного благополуччя як стратегічного ресурсу підприємства.

Начальник управління



Людмила ШАРПОВА



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ**

вул. Мала Шияновська, 2, м. Київ, 01011, тел./факс: 280-05-12, тел. 256-84-23
E-mail: knutd@knutd.edu.ua Web: <http://www.knutd.edu.ua> Код ЄДРПОУ 02070890

14.08.2016 № *02-74/979*

На № _____ від _____

ДОВІДКА
про впровадження результатів
дисертаційної роботи Пісоцької Ії Сергіївни

Довідку видано Пісоцькій Ії Сергіївни в тому, що результати дисертаційного дослідження на тему «Формування корпоративної стратегії благополуччя персоналу підприємства» використані в освітньому процесі Київського національного університету технологій та дизайну при викладанні освітніх компонентів «Управління персоналом», «Психологія управління в організаціях» – для здобувачів освіти першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» (освітні програми «Менеджмент», «Управління підприємницькою діяльністю»), при викладанні освітнього компоненту «HR-менеджмент» – для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» (освітня програма «Бізнес-адміністрування»).

Практична цінність результатів дисертаційного дослідження полягає у формуванні у здобувачів вищої освіти сучасних компетентностей у сфері HR-менеджменту, прийняття рішень та розвитку навичок стресостійкості й управління стресом, що відповідає вимогам ринку праці та сучасним тенденціям розвитку управлінської науки, зокрема в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови України.

Проректор з наукової
педагогічної
діяльності
(освітня діяльність)



Олександра ОЛЬШАНСЬКА

ПЕРЕЛІК ПУБЛІКАЦІЙ

Пісоцької Ії Сергіївни

Здобувачки освітнього ступеня «Доктор філософії»

за спеціальністю 073 Менеджмент

Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України:

1. Вартанова О.В., Маляренко І.С. Діагностика рівня корпоративного благополуччя персоналу. Економіка та суспільство. 2025. №81.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7045>

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-17>

Особистий внесок: розроблено авторський опитувальник ДКБП-25 та проведено емпіричне дослідження.

2. Вартанова О.В., Маляренко І.С., Повзун Д.І. Токсичне робоче середовище як результат порушення факторів корпоративного благополуччя. Економіка та суспільство. 2025. № 72.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5660>

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-21>

Особистий внесок: здійснено аналіз чинників корпоративного благополуччя та виявлено маркери токсичного робочого середовища.

3. Вартанова О.В., Маляренко І.С. Чинники комплексної діагностики корпоративного добробуту персоналу як ключовий фактор успішності організації. Інфраструктура ринку. 2024. № 80. С. 128-133.

URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2024/80_2024/24.pdf

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure80-22>

Особистий внесок: систематизовано суб'єктивні та об'єктивні чинники благополуччя персоналу

4. Вартанова О.В., Маляренко І.С. Моделі забезпечення благополуччя

персоналу підприємства. Інфраструктура ринку. 2023. № 75. С. 79-85.

URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/75_2023/16.pdf

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct75-14>

Особистий внесок: проведено аналіз та систематизацію основних моделей корпоративного благополуччя.

5. Вартанова О.В., Маляренко І.С. Місце і роль Wellbeing в корпоративній стратегії управління. Інфраструктура ринку. 2023. № 71. С. 200-206.

URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/37.pdf

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct71-35>

Особистий внесок: обґрунтовано місце стратегії благополуччя в системі корпоративного управління.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Маляренко І.С., Вартанова О.В. Забезпечення добробуту працівників у бізнес-структурах в контексті суспільного сталого розвитку. Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях: Матеріали Всеукр. наук.-практ. конфер. молодих учених та студентів, 29 берез. 2025 р. К.: КНУТД, 2025. С. 68-69.

URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/30326>

Особистий внесок: обґрунтовано підходи до забезпечення добробуту працівників у бізнес-структурах в контексті суспільного сталого розвитку.

2. Вартанова ОВ, Маляренко І.С. Структура складових корпоративного благополуччя персоналу. Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 29 квіт. 2025 р. К.: КНУТД, 2025. С. 335-337.

URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/27164/1/IMPER_2024_P335-337.pdf

Особистий внесок: визначено та систематизовано структуру складових корпоративного благополуччя персоналу.

3. Вартанова О.В., Малярєнко І.С. Дослідження рівня корпоративного благополуччя персоналу в часи війни. Міжнародні економічні відносини у глобальному та регіональному вимірі: матеріали Міжнар. наук.-практ. конфер., 18-19 жовт. 2024 р., Ужгород: УЖНУ, 2024. С. 166-170.

DOI:[10.36059/978-966-397-428-6-45](https://doi.org/10.36059/978-966-397-428-6-45)

Особистий внесок: проведено дослідження рівня корпоративного благополуччя персоналу в умовах війни.

4. Вартанова О.В., Малярєнко І.С. Забезпечення добробуту працівників у бізнес-структурах в контексті суспільного сталого розвитку. Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конфер., 4 жовт. 2024 р. К: КНУТД, 2024. С. 91-92.

URL: <https://zenodo.org/records/14354068>

Особистий внесок: розкрито особливості забезпечення благополуччя працівників у бізнес-структурах в контексті суспільного сталого розвитку.

5. Вартанова О. В. Малярєнко І.С. Структура складових корпоративного благополуччя персоналу. Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку : матеріали V Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конфер., 23 квіт. 2024 р. Київ: КНУТД, 2024. С. 335-338.

URL:

https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/26759/7/IMPER_2024.pdf

Особистий внесок: запропоновано структуру складових корпоративного благополуччя персоналу.

6. Вартанова О.В., Малярєнко І.С. Токсичне робоче середовище як чинник порушення благополуччя персоналу в умовах війни. Синергія науки і бізнесу у повоєнному відновленні регіонів України: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конфер., 24-26 квіт. 2024 р., Херсон: ХНТУ, 2024. С. 31-34.

URL:<https://surl.li/ufthnh>

Особистий внесок: досліджено вплив токсичного робочого середовища на порушення благополуччя персоналу в умовах війни.

7. Вартанова О.В., Маляренко І.С. Сутність корпоративного Wellbeing. Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях: Всеукр. наук.-практ. конф.: тези доповід., 30 березн. 2023 р., Київ: КНУТД, 2023. С. 164-169.

URL: <https://surl.li/qfiapv>

Особистий внесок: розкрито сутність та зміст поняття корпоративного Wellbeing.

8. Вартанова О.В., Маляренко І.С. Wellbeing як невід'ємна складова формування корпоративної стратегії підприємства. Цифрова трансформація та диджитал технології для сталого розвитку всіх галузей сучасної освіти, науки і практики: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 26 січня 2023 р.; за заг. ред. І. Жуховського, З. Шарлович, О. Мандич. Міжнародна Академія Прикладних наук, Ломжа, Польща, 2023. Ч. І. С. 164-170.

URL: <https://surl.li/hsyqld>

Особистий внесок: обґрунтовано роль Wellbeing як складової формування корпоративної стратегії підприємства.

9. Vartanova O., Malyarenko Yi. Revitalization of the concept of Wellbeing in corporate governance. Theories, methods and Practices of the latest technologies. Матеріали III Міжнар. Наук.-практ. конф., 7-9 листоп. 2022 р. м. Токіо, 2022. С. 155-157.

URL: <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2022/12/Science-trends-and-development-methods.pdf>

Особистий внесок: розкрито концепцію ревіталізації Wellbeing у корпоративному управлінні.

Опитувальник «Діагностика рівня корпоративного благополуччя персоналу»
(ДКБП-25)

Діагностика рівня корпоративного благополуччя персоналу_22.05.24

iyaulitka@gmail.com [Сменить аккаунт](#)



Когда вы отправите форму, мы сохраним ваш адрес электронной почты.

***Обязательный вопрос**

Методика 2. Діагностика рівня корпоративного благополуччя персоналу

Дайте, будь ласка, відповідь, як часто Ви відчуваєте почуття, перераховані нижче в опитувальнику. Для цього на бланку для відповідей відзначте по кожному пункту позицію, яка відповідає частоті Ваших думок і переживань:

"Ніколи" - 1 бал

"Рідко" - 2 бали

"Іноді" - 3 бали

"Достатньо часто" - 4 бали

"Завжди" - 5 балів



1. В моїй компанії сприятлива атмосфера для роботи в команді *

	1	2	3	4	5	
Ніколи	☐	☐	☐	☐	☐	Завжди

2. Системи оплати праці в компанії є прозорою та зрозумілою *

	1	2	3	4	5	
Ніколи	☐	☐	☐	☐	☐	Завжди

3. Я відчуваю повагу та визнання своєї роботи з боку колег та керівництва *

	1	2	3	4	5	
Ніколи	☐	☐	☐	☐	☐	Завжди

4. Компанія надає можливості для професійного та особистісного розвитку *

	1	2	3	4	5	
Ніколи	☐	☐	☐	☐	☐	Завжди

5. Мій рівень оплати праці є конкурентним *

	1	2	3	4	5	
Ніколи	☐	☐	☐	☐	☐	Завжди

6. Я маю достатній рівень гнучкості та автономії у прийнятті рішень *

	1	2	3	4	5	
Ніколи	☐	☐	☐	☐	☐	Завжди

7. Я вважаю мою оплату праці справедливою відносно моїх обов'язків та досвіду *

	1	2	3	4	5	
Ніколи	☐	☐	☐	☐	☐	Завжди

8. Я відчуваю перевантаження на роботі *

	1	2	3	4	5	
Ніколи	☐	☐	☐	☐	☐	Завжди

9. Я задоволений (-а) пакетом соціальних гарантій та пільг, що надається компанією *

	1	2	3	4	5	
Ніколи	☐	☐	☐	☐	☐	Завжди

10. Керівництво докладє зусиль для упередження і подолання конфліктів *

	1	2	3	4	5	
Ніколи	☐	☐	☐	☐	☐	Завжди

11. Мене влаштовує тривалість робочого дня/тижня в компанії *

	1	2	3	4	5	
Ніколи	☐	☐	☐	☐	☐	Завжди

12. Мене влаштовує система преміювання та бонусів в компанії *

	1	2	3	4	5	
Ніколи	☐	☐	☐	☐	☐	Завжди

13. В мене є достатньо ресурсів для виконання моєї роботи *

	1	2	3	4	5	
Ніколи	☐	☐	☐	☐	☐	Завжди

14. Від мене часто вимагають працювати понаднормово *

	1	2	3	4	5	
Ніколи	☐	☐	☐	☐	☐	Завжди

15. В компанії є можливість працювати за гнучким графіком (часткова робота онлайн, гнучкий час початку і кінця роботи тощо) *

	1	2	3	4	5	
Ніколи	☐	☐	☐	☐	☐	Завжди

16. Я відчуваю змістовність і сенс у своїй роботі *

	1	2	3	4	5	
Ніколи	☐	☐	☐	☐	☐	Завжди

17. Я відчуваю підтримку з боку колег і керівництва *

	1	2	3	4	5	
Ніколи	☐	☐	☐	☐	☐	Завжди

18. За потреби я можу працювати дистанційно *

	1	2	3	4	5	
Ніколи	☐	☐	☐	☐	☐	Завжди

19. Компанія заохочує підтримку здорового способу життя (оплачувані медичні огляди, медичне страхування, оплата послуг психолога тощо) *

	1	2	3	4	5	
Ніколи	☐	☐	☐	☐	☐	Завжди

20. В мене залишається достатньо часу на сім'ю/хобі після роботи *

	1	2	3	4	5	
Ніколи	☐	☐	☐	☐	☐	Завжди

20. В мене залишається достатньо часу на сім'ю/хобі після роботи *

	1	2	3	4	5	
Ніколи	☐	☐	☐	☐	☐	Завжди

21. Я вважаю умови роботи в компанії безпечними, (у тому числі і в умовах війни) *

	1	2	3	4	5	
Ніколи	☐	☐	☐	☐	☐	Завжди

22. Я задоволений(на) рівнем комунікації та зворотного зв'язку від керівництва *

	1	2	3	4	5	
Ніколи	☐	☐	☐	☐	☐	Завжди

23. Я задоволений фізичними умовами роботи в компанії (робоче місце, обладнання, температура тощо) *

	1	2	3	4	5	
Ніколи	☐	☐	☐	☐	☐	Завжди

24. Я маю достатній період відпустки в компанії *

	1	2	3	4	5	
Ніколи	☐	☐	☐	☐	☐	Завжди

25. Компанія пропонує програми та заходи, спрямовані на підтримку мого психічного здоров'я та благополуччя *

	1	2	3	4	5	
Ніколи	☐	☐	☐	☐	☐	Завжди

26. Я маю достатньо часу для відпочинку *

	1	2	3	4	5	
Ніколи	☐	☐	☐	☐	☐	Завжди

27. Моя робота викликає в мене стрес *

	1	2	3	4	5	
Ніколи	☐	☐	☐	☐	☐	Завжди

[Назад](#)

[Далее](#)

[Очистить форму](#)

Додаток Д

Матриця кореляцій між аспектами корпоративного благополуччя персоналу, стилями прийняття рішень, аспектами споживчої поведінки та соціально - демографічними характеристиками респондентів

	F1 Організаційна культура	F2 Матеріальне стимулювання	F3 Професійний розвиток	F4 Психоемоційний стан	F5 Work- Life Balance	F1 Пильність	F2 Уникнення	F3 Прокрастинація	F4 Надпильність	F2 Орієнтація на думку інших	F1 Раціональний розподіл коштів	F3 Гнучкість у придбанні товарів	F4 Задоволення потреб за допомогою купівлі	Вік	Освіта	Остаточний дохід	Суб'єктивний дохід	Локація
F1 Організаційна культура	1																	
F2 Матеріальне стимулювання	0,718316754	1																
F3 Професійний розвиток	0,72450771	0,655916527	1															
F4 Психоемоційний стан	0,748754076	0,763538645	0,594180283	1														
F5 Work-Life Balance	0,62232265	0,620688306	0,586385786	0,683447086	1													
F1 Пильність	0,168714042	0,048253478	0,249471886	0,025601061	0,147443132	1												
F2 Уникнення	0,162626527	0,115800208	0,06704991	0,096792278	-0,145079028	-0,090936427	1											
F3 Прокрастинація	-0,077477848	0,109370818	0,010929857	0,013841058	-0,049834233	0,007913957	0,48921391	1										
F4 Надпильність	0,062543386	0,216942163	0,038173598	0,06129715	-0,181683805	0,155133181	0,520842888	0,5197492	1									
F2 Орієнтація на думку інших	0,195138865	0,263926186	0,091054283	0,291122777	0,053267241	-0,248274414	0,230122967	0,229307799	0,22751273	1								
F1 Раціональний розподіл коштів	0,075105274	0,055543287	0,111010425	0,141424207	0,002869442	0,353856405	0,044287632	-0,062156978	0,120394983	0,079021148	1							
F3 Гнучкість у придбанні товарів	0,298689279	0,217551945	0,246611283	0,212834973	0,218465277	0,307848767	0,111526085	0,038391632	0,093443399	0,203764973	0,234368847	1						
F4 Купівля, як бажане	0,148998014	0,269143301	0,135414697	0,201140288	0,084862327	0,040299197	0,297888697	0,373936411	0,392379945	0,411738568	0,119903085	0,393608771	1					
Вік	-0,146300839	-0,145279414	-0,12967312	-0,149203219	-0,041165234	-0,002042039	-0,22463866	-0,126666127	-0,183058542	-0,062228849	0,048450302	-0,16910502	-0,206419459	1				
Освіта	-0,132715787	0,00749023	-0,089081604	-0,044588866	-0,099876371	-0,101243716	-0,000326823	-0,070961282	-0,111133315	-0,032047699	0,062694202	-0,15232225	-0,083440422	0,45441	1			
Остаточний дохід	0,123393935	0,225335882	0,197279951	0,204272836	0,013937629	0,15217643	-0,167183706	-0,1396008	-0,03146964	-0,029077845	0,183703262	0,043946962	-0,093200476	0,08146	0,07783	1		
Суб'єктивний дохід	0,022381603	0,208475207	0,181613652	0,149222927	0,098261922	0,002217106	-0,236961009	-0,040519408	-0,171751961	0,026568688	0,003930185	0,035824902	0,034510167	-0,0026	0,17729	0,425659216	1	
Локація	-0,054537209	-0,098107852	-0,001562248	-0,145869418	-0,200128153	-0,025763058	0,151281042	-0,009034775	0,077996013	-0,021565814	-0,012424726	0,147165042	0,0408566	-0,0588	-0,1925	-0,03540413	-0,104618979	1

Додаток Е

Затверджено

Протокол Наглядової ради № 5 від 05.06.2024

АТ «Укрпошта» - 2024

ПОЛІТИКА

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

м. Київ 2024 рік

ЗВЕРНЕННЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА

Шановні колеги,

Команда, працівники Укрпошти є тим скарбом, тим основним джерелом успіху, завдяки якому наша компанія розвивалась до повномасштабного вторгнення, героїчно та результативно працює під час війни, і, сподіваюсь, стане ключовою системою під час відновлення сильної, незалежної України після перемоги. Міцна, професійна команда не народжується за 1 день. Це складний, системний процес, який ми розпочали у 2016 році і продовжимо у наступні роки. Кожен з нас проводить на своєму робочому місці велику частину часу, активного часу власного життя, отже це не просто робота, це наше реальне життя, яке має бути яскравим, гідним та щасливим. Яке має, в наші надзвичайно складні часи давати не просто гроші, але й безпеку та впевненість, відчуття захищеності та психологічний комфорт. Має приносити задоволення від того що робиш, з ким робиш і для кого робиш. При цьому, не має бути навіть натяку на зрівнялівку. Герої в ЗСУ - це люди, які надихають мільйони у всьому світі на продовження боротьби та перемоги. Так саме кращі працівники Укрпошти надихають всіх на досягнення цілей і мають бути відмічені відповідно і матеріально і морально і створенням умов для їх кар'єрного розвитку. Вони мають відчувати і вдячність клієнтів, і вдячність

керівництва компанії. Саме для цього ми визначаємо та даємо публічну обіцянку слідувати у сфері управління персоналом нашої компанії принципам, що розбудують середовище, в якому хочеться працювати, та команду, членом якої хочеться бути. Переконалий, що переважна більшість з Вас прийме та підтримає ці принципи та, сподіваюсь, вже значною мірою їх дотримується, навіть якщо вони не були формально задекларовані та затверджені. Впевнений, що принципи затверджені даною Політикою дозволять допомогти в досягненні цілей товариства через створення сприятливої корпоративної культури, орієнтації на результат, розкриття максимального творчого потенціалу та професійної реалізації кожного співробітника.

Ігор СМІЛЯНСЬКИЙ,

Генеральний директор АТ «Укрпошта»

ВСТУП

Як національний постачальник поштових та фінансових послуг в Україні, АТ «Укрпошта» відіграє життєво важливу роль не лише в галузі зв'язку та логістики, але й є одним з найбільших роботодавців в Україні. Ця Політика управління персоналом покликана сформулювати наше прагнення до досконалості в управлінні нашим найціннішим та найбільшим активом - нашими працівниками. У світлі викликів, пов'язаних із актуальним становищем, включаючи значний дефіцит людських ресурсів, ця політика спрямована на забезпечення безпеки, розвитку та справедливого ставлення до наших працівників, одночасно узгоджуючись із стратегічними цілями компанії у напрямку покращення обслуговування клієнтів та ефективного управління бізнес-процесами.

1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ ПОЛІТИКИ

Основною метою цього документа є створення чіткої та всеосяжної основи для управління персоналом АТ «Укрпошта» задля максимально успішної реалізації людей і організації у довготривалій перспективі.

Ми прагнемо:

- Сприяти створенню безпечного, справедливого та мотивуючого робочого середовища для всіх працівників;
- Будувати відносини між роботодавцем і працівником на основі поваги, гідності та довіри;
- Підтримувати стратегічні цілі компанії за допомогою ефективних практик управління персоналом;
- Розбудовувати компанію враховуючи потреби та очікування нашої різноманітної внутрішньої аудиторії;
- Мотивувати досягання успіху та створення умов для досягнення цілей на всіх ланках компанії.

2. ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ

Ця політика спрямована на:

- Працівників, щоб забезпечити захист їхніх прав, безпеку та можливості для реалізації та зростання;
- Управлінську ланку товариства, щоб визначити очікування від керівників у створенні позитивного та продуктивного робочого середовища;
- Зацікавлені сторони - на підтвердження нашої відданості етичним та відповідальним діловим практикам.

3. КОРПОРАТИВНІ ЦІННОСТІ

- Успіх - це круто. Кожен з нас відповідальний за успіх: власний, команди, компанії та країни. І це те, що надихає нас на нові перемоги.
- Зміни - це необхідність. Ми усвідомлюємо важливість нововведень і готові постійно розвиватися, щоб відповідати часу та потребам клієнтів.
- Бути чесним - легко. Для нас неприйнятні крадіжки і корупція на всіх її рівнях. Ми цінуємо довіру колег, клієнтів та партнерів і робимо все, щоб її виправдовувати.

- Простота - це наш вибір. Ми хочемо бути простими в спілкуванні, продуктах і сервісах. Тому прибираємо зайве, залишаючи тільки те, що потрібно клієнту.

- Команда - це ми. Нас багато, ми різні, але у всіх наших діях ми орієнтуємося на спільну ціль, поважаємо одне одного, підтримуємо і мотивуємо власним прикладом.

4. КЛЮЧОВІ ПРИНЦИПИ ТА НАПРЯМКИ РОЗБУДОВИ

4.1 ПРИНЦИП: Безпека співробітників

Мета: створити робоче середовище, в якому фізична та психологічна безпека є пріоритетом, адаптуючись до викликів, пов'язаних з військовим станом.

Напрямки розбудови:

- Фізична безпека: впроваджувати найсучасніші заходи безпеки, включно із захищеними приміщеннями, планами реагування на надзвичайні ситуації, адаптованими до кризових ситуацій. Проводити регулярні тренінги з техніки безпеки, надання першої медичної допомоги та реагування на надзвичайні ситуації, щоб навчити працівників впевнено діяти в кризових ситуаціях.

- Психологічна підтримка: надавати комплексні послуги з підтримки психічного здоров'я, включно з доступом до програм допомоги при управлінні стресом, окремих проявах та ознаках посттравматичного синдрому, враховуючи додаткове емоційне навантаження, яке лягає на працівників.

4.2 ПРИНЦИП: Професійний розвиток

Мета: забезпечити безперервне навчання та розвиток, задля зростання персоналу, досягнення досконалості в обслуговуванні клієнтів та високого рівню ефективності операційних процесів.

Напрямки розбудови:

- **Всебічність програм розвитку персоналу:** система розвитку персоналу має задовольняти всі потенційні потреби у професійному зростанні, від навчання технологіям, продуктам та операціям, до покриття потреб у розвитку найактуальніших компетенцій, таких як цифрова грамотність тощо.

- **Доступність програм розвитку персоналу:** різноманіття інструментів розвитку, каналів доступу до навчання та форматів навчання має бути необхідним та достатнім для покриття обов'язкових та бажаних потреб всіх ланок працівників.

- **Кар'єрні шляхи:** визначити чіткі шляхи кар'єрного зростання, пропонуючи наставництво та можливості розвитку для співробітників, щоб вони могли просуватися всередині компанії.

- **Управління ефективністю:** рівень розвитку ключових компетенцій має стати обов'язковим компонентом оцінки ефективності роботи, гарантуючи, що працівники отримують визнання та винагородження за персональний розвиток та внесок у загальну справу.

4.3 ПРИНЦИП: Справедливе ставлення

Мета: забезпечити справедливість та безумовне дотримання прав працівників у всіх аспектах працевлаштування, від найму до просування по службі та компенсації.

Напрямки розбудови:

- **Прозора політика:** впроваджувати та інформувати про чітку, прозору політику, правила та умови, що регулюють найм, компенсацію, розвиток та просування.

- **Програми різноманітності та інклюзії:** посилювати ініціативи щодо різноманітності та інклюзії, щоб сприяти формуванню культури на робочому місці, яка цінує та поважає відмінності.

- Просвітництво щодо упереджень: проводити навчання для всіх працівників та особливо для керівників щодо виявлення, розпізнавання та боротьби зі свідомими та несвідомими упередженнями.

4.4 ПРИНЦИП: Визнання та винагорода

Мета: визнавати та винагороджувати внесок і досягнення працівників у значущий та мотивуючий спосіб, визначення кращих та їх підтримка та утримання в команді.

Напрямки розбудови:

- Програми визнання: розробляти та впроваджувати різноманітні програми визнання, що мотивують до найкращих результатів та наслідування корпоративних цінностей.
- Система винагород: створити комплексну систему винагород, що включає широкий спектр різноманітних мотиваційних елементів, як грошових, так і негрошових, зокрема, просування по службі, публічне визнання, гнучкі умови праці тощо.
- Зворотній зв'язок: запровадити практику регулярних зустрічей, на яких працівники можуть отримати якісний зворотній зв'язок щодо досягнутих результатів, подяку за свій внесок та конструктивні поради щодо подальшого розвитку.

4.5 ПРИНЦИП: Екологічні, соціальні та управлінські ініціативи (ESG)

Мета: впровадження принципів ESG в діяльність компанії, сприяння сталому розвитку, залученню громадськості та етичному управлінню.

Напрямки розбудови:

- Практики сталого розвитку: впроваджувати сталі операційні практики, такі як зменшення відходів, підвищення енергоефективності та просування зелених логістичних рішень.

- Залучення громадськості: брати участь у заходах з підтримки громад, включаючи проекти місцевого розвитку, освітні програми та ініціативи з ліквідації наслідків стихійних лих.

- Етичне управління: підтримувати високі стандарти етичного управління, забезпечуючи прозорість, підзвітність та доброчесність у всіх видах діяльності компанії.

4.6 ПРИНЦИП: Залучення працівників та зворотній зв'язок

Мета: розвивати культуру відкритого спілкування, де працівники відчують, що їх цінують і чують.

Напрямки розбудови:

- Канали зворотного зв'язку: створити інтегровану систему взаємодії з працівниками, що забезпечує двосторонню комунікацію, включаючи опитування, скриньки для пропозицій, персональну комунікацію та гарячу лінію.

- Реагування на відгуки: забезпечення реагування на відгуки, впроваджуючи зміни там, де це можливо, і повідомляючи причини, де це неможливо.

- Опитування щодо залученості: проводити регулярні опитування щодо залучення працівників, щоб оцінити їхню задоволеність та визначити сфери, які потребують покращення.

4.7 ПРИНЦИП: Адаптивність та стійкість

Мета: сприяти створенню гнучкого та інноваційного робочого середовища, здатного адаптуватися до змін і долати виклики, особливо ті, що пов'язані з військовим станом.

Напрямки розбудови:

- Альтернативні рішення: забезпечити готовність до роботи та успішну адаптацію до кризових ситуацій з мінімальними перебоями в роботі.

- Підвищення стійкості: розвиток знань та навичок, які допоможуть працівникам розвинути стійкість і впоратися зі змінами.

- Інноваційність: заохочення інновацій через програми, які дозволяють працівникам пропонувати та тестувати нові ідеї, що сприятимуть стійкості та адаптивності товариства.

Ми очікуємо, що всі особи, залучені у діяльність товариства, будуть дотримуватися та підтримувати принципи цієї політики, ставлячись до інших з гідністю, повагою, розумінням, сприяючи розбудові ділового середовища на визначених засадах. Товариство АТ «Укрпошта» чітко дотримуватиметься визначених принципів та розбудовуватиме зазначені напрями. Товариство забезпечуватиме відповідність з усім законодавством щодо рівності та наявності права працівників офіційно звернутися зі скаргою щодо порушення даної політики, та при цьому він або вона не буде покарана. Товариство гарантує усім працівникам справедливий розгляд звернень та надання зворотного зв'язку за результатами розгляду їх звернень.

5. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИНЦИПІВ ПОЛІТИКИ

Здоров'я, безпека та благополуччя наших працівників становлять найважливіший пріоритет в діяльності товариства АТ «Укрпошта». Діяльність товариства здійснюється у повній відповідності до вимог чинного законодавства у сфері охорони праці та техніки безпеки. Окрім того, товариство вживає всіх відповідних і практичних заходів для гарантування безпечного робочого середовища та психологічного комфорту усім працівникам.

Товариство АТ «Укрпошта»:

- забезпечує рівні умови при найманні та посадових переміщеннях працівників. Жодні особисті чинники співробітника, які не стосуються роботи, не можуть братися до уваги при ухваленні рішень про наймання чи переведення на іншу посаду, оскільки це вважатиметься дискримінацією;

- не вказує вимоги при описі вакансій, які можуть послужити приводом для дискримінації кандидатів: вік, стать, зовнішній вигляд тощо;
- не надає переваг жінкам або чоловікам у процесі наймання та звільнення працівників, заохочує наймання жінок і чоловіків у галузях, які не вважаються «типовими» для їхньої статі;
- надає усім працівникам рівний доступ до навчання, підвищення кваліфікації та професійного розвитку через усі доступні у товаристві інструменти навчання та розвитку;
- застосовує єдиний та справедливий підхід до оцінки ефективності роботи працівників, що базується на особистому внеску в загальні результати та рівня професійної кваліфікації;
- підвищує поінформованість працівників про принципи рівних можливостей та недопущення дискримінації шляхом організації та проведення спеціальних навчань, обмінів думками/досвідом, через електронні засоби комунікації;
- працює над підвищенням якості внутрішніх процесів і управління в сфері політики рівних можливостей та недопущення дискримінації.

Товариство поважає унікальність кожного працівника, визнає талант кожного та сприяє єдності в командній роботі задля досягнення корпоративних та соціальних цілей.

6. УЧАСНИКИ ПРОЦЕСУ, ЇХ РОЛІ, КОНТРОЛЬ ТА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

Керівництво та колегіальні органи управління АТ «Укрпошта», включаючи Наглядову Раду товариства, управлінські комітети, Генерального Директора та лінійних керівників всіх рівнів управління, несуть відповідальність за дотримання принципів, на яких будується політика управління персоналом у всіх аспектах діяльності товариства.

- Комітет з питань призначень та винагород Наглядової Ради товариства - приймає рішення щодо методів реагування на ситуації порушення даної Політики; затверджує будь-які винятки з політики; аналізує статистику та характер скарг від працівників; контролює дотримання керівництвом товариства принципів даної Політики; надає рекомендації щодо вдосконалення підходу та практик управління персоналом; розглядає раз на рік статистику жалоб від співробітників. Комітет є найвищою точкою ескалації для будь-яких конфліктів, які не знайшли свого вирішення в рамках встановлених керівництвом процедур.

- Генеральний Директор - відповідальний за впровадження положень Політики у всій Компанії; організовує навчання працівників та забезпечує проходження навчання, звітує перед Наглядовою радою про результати проходження навчання та статистику скарг.

- Керівники всіх рівнів управління - відповідають за слідування визначеним принципам та впровадження вимог Політики в межах своїх функціональних напрямків; контролюють обізнаність працівників та забезпечують проходження навчання.

- Співробітники всіх рівнів - несуть відповідальність за слідування визначеним принципам ділової взаємодії, висловлення своїх особистих занепокоєнь, а також за повідомлення про будь-які проблеми, пов'язані з порушенням Політики іншими співробітниками.

Особа, яка має підстави вважати, що проти неї вчинено дії, які порушують визначені політикою принципи, повинна попередити сторону, яку вважає кривдником, що відповідна поведінка порушує Політику управління персоналом, що може мати наслідком подання скарги на адресу Генерального директора та compliance@ukrposhta.ua

У зв'язку із повідомленням працівником товариства про порушення вимог цієї Політики не допускається застосування звільнення чи примушення

до звільнення, притягнення до дисциплінарної відповідальності чи застосування інших негативних заходів впливу.

Усі скарги та звернення будуть оперативно розглянуті, з урахуванням прав усіх залучених сторін, проведені необхідні та неупереджені розслідування, та прийняті всі необхідні заходи по усуненню порушень.

7. ПРАВИЛА КОНТРОЛЮ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ

Комітету з питань призначень та винагород необхідно звітувати про наступні показники як інструмент контролю за виконанням Політики.

На щорічній основі:

- Дані опитувань та показники за метриками у сфері управління персоналом;
- Обсяг і категорії скарг, характер скарг, типові рішення;
- Звіт про реалізацію кроків у напрямках розбудови ділового середовища за визначеними принципами.

Як тільки стає відомо:

- будь-які зовнішні або публічно згадані випадки порушення Політики;
- будь-які випадки порушення Політики або підозри на порушення Політики, до яких причетне вище керівництво компанії;
- будь-які випадки викриттів або скарг, коли встановлені процедури не змогли вирішити проблему, і працівник наполягає на винесенні питання на розгляд Наглядової ради.