

Центральноукраїнський національний технічний університет  
Економічний факультет  
Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

*Допущена до захисту:*

Завідувач кафедри економіки,  
менеджменту та комерційної  
діяльності, канд. екон. наук, доцент

\_\_\_\_\_ Тетяна РЯБОВОЛИК

«13» червня 2025 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД  
№12 від «13» червня 2025 р.)

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему:

«Впровадження Wellbeing-культури в управління сучасними організаціями»

Виконав: здобувачка вищої освіти

IV курсу, групи МЕ-21

ОПП «Менеджмент»

спеціальності 073 «Менеджмент»

\_\_\_\_\_ Ігор КИРИЧЕНКО

Керівник: канд. екон. наук, доцент

\_\_\_\_\_ Ілона АНДРОЩУК

Рецензент: докт. екон. наук, проф.,

завідувач кафедри ФБСС

\_\_\_\_\_ Володимир СИБІРЦЕВ

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ WELLBEING-КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЄЮ	8
1.1. Особливості Wellbeing-культури: поняття та складові	8
1.2. Особливості впровадження Wellbeing-культури в управління бізнес-організацією	13
1.3. Оцінка результативності впровадження Wellbeing-культури в управління сучасною бізнес-організацією	19
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РІВНЯ WELLBEING-КУЛЬТУРИ НА ДОСЛІДЖУВАНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	24
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Шторм-нет»	24
2.2. Оцінка фінансового стану досліджуваного ТОВ «Шторм-нет»	28
2.3. Діагностика рівня Wellbeing-культури у ТОВ «Шторм-нет»	35
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ВПРОВАДЖЕННЯ WELLBEING-КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ	38
3.1. Розробка програми заходів з впровадження Wellbeing-культури в управління ТОВ «Шторм-нет»	38
3.2. Оцінка ефективності запропонованих рекомендацій	45
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	55

## ВСТУП

Актуальність теми роботи. У сучасних умовах глобальних трансформацій, зростання конкуренції та динамічного розвитку цифрової економіки, особливого значення набуває питання підвищення ролі людського капіталу як основного стратегічного ресурсу організації.

Формування сприятливого внутрішнього середовища, орієнтованого на підтримку фізичного, емоційного, соціального та професійного благополуччя працівників (Wellbeing), є важливим чинником підвищення мотивації персоналу, зниження плинності кадрів та забезпечення високої результативності управлінських процесів.

Впровадження Wellbeing-культури в систему управління дозволяє створити ефективну, стійку та відповідальну бізнес-організацію, здатну адаптуватися до викликів сучасного ринку та утримувати талановитих працівників. Це зумовлює необхідність наукового дослідження теоретико-методичних підходів до інтеграції Wellbeing-принципів в управлінську практику та оцінки їх впливу на діяльність підприємств.

Проблематика впровадження Wellbeing-культури активно досліджується у контексті сучасного менеджменту, організаційної психології та управління людськими ресурсами. Упродовж останнього десятиліття інтерес науковців до теми зростає у зв'язку з поширенням концепцій *people-centered management*, *sustainable HRM* та *employee experience*.

Зарубіжні дослідники, які зробили вагомий внесок у розвиток теорії Wellbeing: С. Ковак досліджує зв'язок між емоційним благополуччям працівників та їхньою залученістю до роботи; К. Купер – один з найвідоміших дослідників у сфері психологічного добробуту на робочому місці, вивчає вплив стресу на ефективність бізнесу; Д. Големан у контексті емоційного інтелекту обґрунтовує важливість емоційного добробуту як чинника лідерства.

Вітчизняні дослідники також приділяють увагу впровадженню Wellbeing-підходів в управлінні, зокрема: А. Мазаракі аналізує тенденції сталого розвитку організацій, де важливим елементом є забезпечення соціального добробуту персоналу; Т. Васильєва, Л. Шкляр, С. Ільєнко розглядають питання соціальної відповідальності підприємств та впровадження корпоративних програм підтримки працівників; Н. Мусієнко, І. Чукут, В. Іванов вивчають організаційно-економічні аспекти впливу благополуччя працівників на результативність компаній; С. Кузьмін, О. Соловйов – акцентують на ролі HR-стратегії у трансформації організаційної культури з урахуванням потреб персоналу.

Окрім того, тему активно розглядають у працях фахівців із організаційної поведінки, економіки праці, управління персоналом, зокрема в рамках досліджень корпоративної соціальної відповідальності, soft management, employee wellness programs.

Таким чином, попри активне вивчення окремих аспектів теми, системне дослідження впровадження Wellbeing-культури в управління малими та середніми організаціями в умовах українських реалій залишається актуальним і недостатньо розробленим, що й зумовлює практичну значущість і наукову новизну даної роботи.

Мета та завдання роботи. Метою кваліфікаційної роботи є розробка та обґрунтування науково-практичних підходів до впровадження Wellbeing-культури в управління сучасною бізнес-організацією на прикладі ТОВ «Шторм-нет», а також оцінка ефективності запропонованих управлінських рішень. Для досягнення поставленої мети були реалізовані наступні завдання:

- з'ясувати сутність, зміст та структурні компоненти Wellbeing-культури;
- дослідити сучасні підходи до інтеграції Wellbeing у систему управління підприємством;

- проаналізувати методики оцінки ефективності Wellbeing-політик у бізнес-середовищі;
- провести загальну характеристику та фінансову оцінку діяльності ТОВ «Шторм-нет»;
- здійснити діагностику поточного рівня Wellbeing-культури у ТОВ «Шторм-нет»;
- розробити програму удосконалення процесу впровадження Wellbeing-культури на підприємстві;
- провести економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів.

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом роботи є управлінський процес в системі сучасної бізнес-організації. Предметом роботи є теоретичні засади та практичні механізми впровадження Wellbeing-культури в управління підприємствами, а також інструменти оцінки її впливу на ефективність функціонування організації.

Елементи наукової новизни результатів дослідження полягають в наступному:

- поглибленні змістовного наповнення поняття Wellbeing-культури в контексті управління сучасними організаціями, що дозволяє трактувати її не лише як соціальний феномен, а як стратегічний управлінський ресурс;
- систематизовано ключові компоненти Wellbeing-культури (фізичне, емоційне, соціальне та професійне благополуччя) з урахуванням потреб і викликів малого та середнього бізнесу;
- запропоновано авторський підхід до діагностики рівня Wellbeing-культури, що базується на опитувальнику з кількісно-якісним аналізом за шістьма критеріями благополуччя персоналу.

Практичне значення результатів роботи полягає в розробці прикладних рекомендацій, які можуть бути використані керівництвом для формування внутрішніх політик благополуччя працівників, орієнтованих на підвищення мотивації, залученості та продуктивності, розроблена модель Wellbeing-

культури, яка адаптована до реальних умов діяльності ТОВ «Шторм-нет», що дозволяє використовувати її як базу для впровадження в аналогічних малих і середніх компаніях, запропоновані аналітичні та інструментальні підходи можуть бути застосовані у подальших дослідженнях для порівняльної оцінки стану корпоративної культури в різних секторах економіки.

Під час написання кваліфікаційної роботи було використано та застосовано широкий спектр методів дослідження, а саме: метод системного аналізу для вивчення взаємозв'язку між благополуччям працівників та ефективністю організації; метод теоретичного узагальнення для опрацювання наукових джерел щодо концепції Wellbeing у менеджменті; анкетне опитування як основний емпіричний метод для оцінки рівня благополуччя персоналу ТОВ «Шторм-нет», методи економічного аналізу для обчислення ефективності впровадження запропонованих заходів, а також компаративний аналіз.

Кваліфікаційна робота включає вступ, три основні розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ WELLBEING-КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЄЮ

### 1.1. Особливості Wellbeing-культури: поняття та складові

У сучасному бізнес-середовищі, яке швидко зростає та динамічно розвивається, де швидкими темпами зростає конкуренція та швидко змінюються умови діяльності, успіх будь-якої бізнес-організації значною мірою залежить від того, наскільки добре вона піклується про людей, які там працюють. Культура добробуту, тобто робоче середовище підтримує фізичне, емоційне та психологічне благополуччя працівників.

Культура благополуччя включає в себе кілька ініціатив і практик, які допомагають працівникам збалансувати роботу й особисте життя, підтримувати здоров'я та підвищувати щастя й задоволення. Культура Wellbeing розвивається завдяки взаємній підтримці, довірі та відкритості принципів і сприяє створенню сприятливих умов праці, зниженню рівня стресу та підвищенню продуктивності співробітників. Оскільки якість життя та ставлення до роботи приділяють більше уваги, інвестиції в таку культуру стають необхідною умовою для будь-якої бізнес-організації, яка прагне успіху в умовах високої конкуренції [4].

Це почалося з того, що в США зазвичай називають «програмами здоров'я», спрямованими на покращення загального добробуту. Ця тенденція прийшла до європейських компаній зі Сполучених Штатів у 1970-х роках, повільно трансформуючись у щось більш загальне, концепцію «велнесу», яка також охоплювала фізичну активність. У 1989 році в США навіть був запроваджений національний день здорового фітнесу для співробітників [1].

Поняття благополуччя з'явилося відносно недавно, в 2010 році, після публікації дослідження «Благополуччя: п'ять основних елементів». Згідно з CIPD, це визначається як «створення середовища для досягнення задоволення,

яке дозволяє працівнику процвітати та повністю розкривати свій потенціал на благо себе та своєї організації». У той же час підтримка благополуччя повинна забезпечуватися безперервно та діаметрально протягом процесу найму до останнього робочого дня, орієнтуючись на потреби працівника та потреби компанії.

Ефективна культура благополуччя представляє управління бізнесом таким чином, що воно забезпечує сприятливу підтримку для працівників з пріоритетом щодо їх фізичної, емоційної та соціальної підтримки. Це ґрунтується на усвідомленні того факту, що покращення працівника прямо пропорційне результатам бізнесу. Отже, задоволений і мотивований працівник може забезпечити кращий результат.

По-перше, культура благополуччя передбачає встановлення політики та програм, спрямованих на покращення фізичного та психічного здоров'я працівників, таких як фітнес-програми, психологічна підтримка та здорове харчування на робочому місці, які сприяють здоров'ю працівників, які почуваються більш енергійними, здоровими та зосередженими на своїх обов'язках.

По-друге, в рамках культури благополуччя важливо створювати позитивні міжособистісні стосунки та спілкування в команді. Це передбачає створення співпраці, а також підтримку та взаємодопомогу між колегами. Атмосфера поваги один до одного і відкритості один до одного допомагає усунути конфлікти і поліпшити робочий клімат. Це, в свою чергу, позитивно впливає на загальне самопочуття співробітників і загальну ефективність організації. Подібний підхід також допомагає утримуватися та залучати компетентний персонал, оскільки працівники відчувають, що їхній розвиток цінується та підтримується в організації.

Таким чином, культура добробуту в управлінні може бути представлена не лише успішною реалізацією конкретних програм і політик, але й загальною культурою та загальним середовищем компанії. Здорові працівники з точки зору їх фізичного, емоційного та соціального здоров'я створюють умови для їх

успіху та розвитку, що призводить до позитивних результатів для компанії в цілому. Відповідальний підхід до культури добробуту в управлінні може допомогти залучити й утримати висококваліфікований персонал і досягти конкурентної переваги на ринку. Таким чином, інвестиції в благополуччя персоналу є не тільки стратегічно обґрунтованим, але й стратегічно важливим елементом для будь-якого сучасного бізнесу [4].

Концепція культури добробуту є широкою, тому до неї можна застосовувати різні визначення, оскільки вона охоплює багато аспектів добробуту та задоволеності працівників.

Основні з них наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до трактування визначення Wellbeing-культури в сучасному менеджменті

Підхід	Визначення
Мульти-дисциплінарний	Цей підхід передбачає, що культура добробуту є комплексною концепцією, яка включає фізичний, емоційний, соціальний і психологічний комфорт працівників. Цей підхід зосереджується на важливості створення сприятливого середовища для всеохоплюючого розвитку та виконання вимог працівників.
Системний	Цей підхід передбачає, що культура благополуччя складається з організаційної політики, процедур і практик, спрямованих на підвищення рівня щастя працівників. Цей підхід підтримує ідею про те, що для досягнення успіху в галузі культури благополуччя необхідний системний підхід для досягнення ефективних стратегій.
Індивідуалізований	Цей підхід стверджує, що культура благополуччя має бути адаптована до індивідуальних уподобань і потреб працівників. Він зосереджується на необхідності створення індивідуальних програм та ініціатив, які конкретно допоможуть підтримати певний аспект добробуту кожного працівника.

Джерело: [4]

Таблиця 1.1 показує ключові погляди на культуру добробуту з точки зору міждисциплінарного, системного та індивідуального підходів. Перший підхід акцентує увагу на взаємопов'язаних вимірах концепції благополуччя,

охоплюючи фізичні, емоційні, соціальні та когнітивні умови працівників. Другий підхід розглядає культуру добробуту як набір організаційних систем і політик, які служать для підвищення добробуту. Третій підхід фокусується на конкретних потребах працівників і вимагає індивідуальних програм і заходів для задоволення цих потреб. Аналіз таблиці вказує на те, що концепція культури добробуту є досить комплексною, і різні автори зосереджуються на різних підходах, надаючи різноманітність визначень.

Елементи культури добробуту - це різні аспекти та фактори, які допомагають покращити загальний добробут і задоволеність працівників організації (рис. 1.1-1.2).



Рисунок 1.1 – Елементи Wellbeing-культури персоналу

*Джерело: [4]*

Робота, здоров'я, гроші, громадські та соціальні зв'язки є ключовими складовими здорового та збалансованого життя. Робота показує, наскільки ви задоволені своєю роботою та досягненням цілей, що дуже важливо для особистого щастя та зростання. Здоров'я охоплює почуття та те, як працює розум, а сильне тіло та розум допомагають бути щасливими та виконувати справи. Наявність достатньої кількості грошей допомагає зменшити хвилювання та дозволяє зосередитися на інших частинах життя, таких як дім і розвиток [4]. Нарешті, громадські та соціальні зв'язки дають допомогу, спільну

підтримку та потребу відчувати себе частиною групи, що сприяє психічному здоров'ю та щастю.

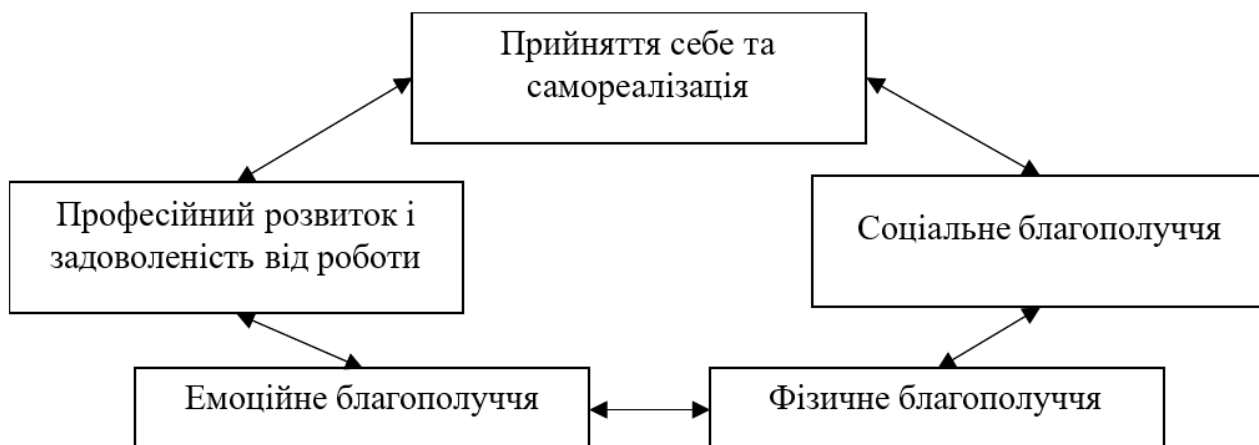


Рисунок 1.2 – Складові Wellbeing-культури

Джерело: [16]

Wellbeing-культура - це процес, який включає низку факторів, які поєднуються, щоб забезпечити повне та загальне благополуччя та задоволення працівників у їх робочому середовищі. Першим основним фактором тут є фізичне благополуччя, яке передбачає здоровий спосіб життя, що включає правильне харчування, регулярну фізичну активність та інше, що людина отримує, і все це також має бути безпечним.

Наступним буде «емоційне благополуччя», тобто управління стресом або психологічний комфорт і розвиток емоційного інтелекту. Таким чином співробітники можуть ефективно справлятися зі своїми емоціями та різноманітними викликами цієї організації.

Наступним фактором є соціальне благополуччя, яке забезпечує підтримку соціальних зв'язків і взаємодії між колегами, а також сім'єю та громадою. Тісні соціальні зв'язки можуть посилити моральну підтримку та сприяти допомозі у вирішенні проблем.

Самосприйняття та самоактуалізація пояснюють важливість самоусвідомлення, формування особистості та досягнення особистих цілей для того, щоб зробити людину більш самовпевненою, впевненою в собі та задоволеною досягнутим.

Стан професійного розвитку та задоволеності роботою стає все більш важливим для багатьох співробітників на основі певних стимулів, які надає можливість для кар'єри, дає цікаву роботу та дає відчуття задоволення від роботи.

Підводячи підсумок, можна сказати, що створення сприятливого середовища, яке охоплює всі ці аспекти культури добробуту, допомагає гарантувати, що життя працівника буде збалансованим і повноцінним, що, у свою чергу, відображається на продуктивності та щасті.

## **1.2. Особливості впровадження Wellbeing-культури в управління бізнес-організацією**

Сьогодні, в епоху загострення конкурентного тиску, основним фактором виробництва, який визначає успіх бізнесу, є людина. Критичною умовою є переведення працівників у стан ресурсів, у якому існує оптимальний баланс їхніх фізичних, емоційних, розумових і духовних енергій. І виявляється, що в такому стані вони не тільки добре працюють, але й можуть проявляти креативність і придумувати якісно нові рішення.

На відміну від цього, людина зі слабким здоров'ям, професійною зупинкою та сильним стресом, швидше за все, демонструватиме низькі показники продуктивності.

Відомо, що ефективність роботи працівника дуже залежить від його самопочуття. Щасливі працівники виконують свої завдання з великим задоволенням і енергією, і це відразу відображається на успіху організації. Забезпечення благополуччя працівників є однією з найважливіших цілей сучасних організацій. Дослідження довели, що психологічна хворобливість пов'язана зі значним зниженням ефективності роботи працівників і навіть призводить до втрати працездатності. Отже, цей факт підкреслює важливість прийняття та впровадження культури благополуччя в сучасне управління бізнес-організацією [10].

Наведені нижче кроки будуть керувати підготовкою культури добробуту, щоб спонукати керівництво бізнес-організації успішно впроваджувати та підтримувати її в організації.

Процедури підготовки культури добробуту в управлінні бізнес-організацією починаються з вивчення потреб працівників. Аудит здоров'я та опитування співробітників допоможуть вам визначити, які частини благополуччя найбільш важливі для команди. На основі отриманих даних розробляється стратегія культури добробуту, встановлюються цілі, вибираються конкретні ініціативи та створюється план дій для їх реалізації.

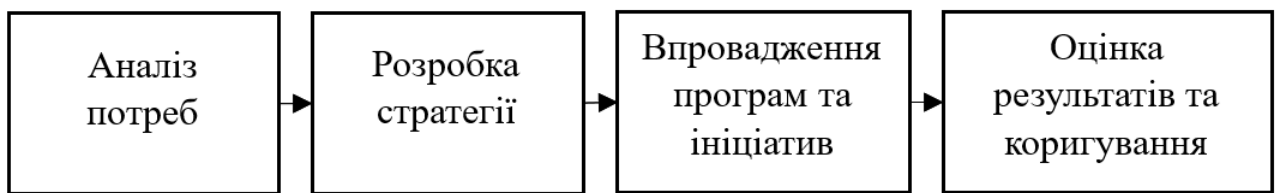


Рисунок 1.3 – Впровадження Wellbeing-культури в організації

*Джерело: [8]*

Потім настає етап реалізації програм та ініціатив. Це може включати організацію тренінгів, семінарів, започаткування фізичної активності та створення спеціальних програм, пов'язаних зі здоров'ям і благополуччям. Програми мають бути доступними та привабливими для всіх працівників. Після впровадження програм їх роботу необхідно проводити тестування програм. Таким чином можна буде знайти успіхи та слабкі сторони стратегії та внести деякі зміни, щоб зробити її ще більш успішною. Перевірка результатів і зміна програм - тривалий процес, який потребує допомоги та участі керівництва. Крім того, він також потребує активної допомоги з боку HR-менеджменту та каналів внутрішньої комунікації.

Культуру благополуччя можна впровадити в управління бізнес-організацією, якщо зосередити увагу на всіх ключових функціях і активно застосовувати їх для забезпечення успіху процесу.

Залучення та підтримка керівництва є ключовою частиною впровадження культури благополуччя в управління бізнес-організацією. Керівники компаній

повинні просувати цю культуру, брати участь і демонструвати, що вони піклуються про те, як це робиться, і бути зразком для інших працівників, щоб допомогти створити відчуття підтримки та спонукати всіх до активної участі.

Іншим фактором є широке охоплення на всіх рівнях організації, це означає, що ініціативи добробуту мають бути доступні кожному співробітнику, незалежно від посади чи статусу в компанії. Ситуація, яка сприяє згуртованості та єдності в команді, а отже, позитивно впливає на загальне самопочуття працівників.

Впроваджуючи культуру добробуту, потрібно забезпечити врахування індивідуальних потреб і вподобань працівників, тобто персоналізацію та гнучкість у розробці програми, щоб належним чином враховувати індивідуальні потреби та вподобання. Ініціатива має бути постійно доступною та коригованою для забезпечення максимальної ефективності, а також високого рівня задоволення серед працівників. Культура добробуту повинна успішно інтегруватися в корпоративну культуру організації. Це означає, що цінності та принципи здоров'я та благополуччя мають знайти своє місце в самих основних цінностях і практиках компанії, щоб зрештою стати живою частиною її функціонування.

Впровадження та управління ініціативами добробуту як корисним і ефективним підходом до покращення добробуту та продуктивності працівників є дуже трудомістким процесом, який може бути настільки ж важким. Щоб успішно впровадити та керувати ініціативами, необхідно розглянути всі виклики та можливі труднощі. (рис.1 .4).

Дефіцит ресурсів є однією з поширених перешкод у процесі впровадження культури добробуту в будь-якій організації. Данна проблема може виникати через відсутність у фірми фінансових можливостей або недостатню кількість персоналу чи експертів, які візьмуть на себе відповідальність за побудову розробки та реалізації програм добробуту.

Через недостатні фінансові ресурси фірма може бути не в змозі надати достатньо грошей для запуску та підтримки програм добробуту через свої

фінансові обмеження. Це може включати навчання, інноваційні схеми охорони здоров'я та оздоровлення, покращення навколишнього середовища та інші пов'язані з цим витрати. Багатьом організаціям важко створювати витрати за допомогою цих компонентів витрат, особливо коли вони вже мають обмежені грошові ресурси [12].



Рисунок 1.4 – Труднощі впровадження Wellbeing-культури

*Джерело: [9]*

Опір співробітників може виникати з різних причин і по-різному. Страх перед інноваціями або новими програмами може призвести до того, що співробітники не бажають брати участь в ініціативах добробуту, тому вони можуть вагатися. Працівники можуть чинити опір зміні звичок і поведінки, оскільки це був старий спосіб, і ця зміна не принесе їм нічого доброго. З іншого боку, деякі працівники вважають, що їм доводиться докладати додаткових зусиль або часу для програм добробуту, тому вони відчувають що участь у них є непотрібною.

Опір може виникати через брак знань або розуміння з боку працівників щодо запропонованих планів щодо здоров'я та добробуту. Їм може не

вистачати інформації про переваги участі в програмах добробуту або про те, які конкретні зміни є вирішальними для їхнього здоров'я та добробуту. Інші не впевнені, як їхні дії вплинуть на їхнє здоров'я або чому це таке важливе питання.

Щоб подолати опір співробітників, надзвичайно важливо ефективно спілкуватися та навчати їх важливості концепції благополуччя, наводячи конкретні приклади, пов'язані з перевагами та результатами участі в програмі. Працівників слід мотивувати шляхом створення позитивного робочого середовища, яке підтримує та сприяє змінам. Необхідно також враховувати особливі потреби та обставини працівників, щоб забезпечити мотивацію та підтримку для реалізації ініціатив добробуту [16].

Більш консервативна організація стоїть на заваді реалізації ініціатив добробуту. Вони хотіли б слідувати старим традиціям і загальноприйнятому підходу до управління, який не допускає змін. Ймовірний також більший опір вищого керівництва, заснований на аргументі про непотрібні та марні зміни в організаційній структурі та культурі. Це може призвести до відмови від нових ідей або подовження терміну реалізації. Крім того, такі організації не мають достатньої підтримки вищого керівництва, оскільки вважають проблеми, пов'язані зі здоров'ям і благополуччям співробітників, марною тратою часу та ресурсів. Ці фактори ускладнюють успішну реалізацію ініціатив добробуту та потребують терпіння та навичок, щоб пройти далі.

Культура благополуччя буде успішною лише тоді, коли її підтримують достатні фінансові та людські ресурси для розробки і реалізації програм та ініціатив. Перед запровадженням необхідно провести дослідження потреб працівників, а також розробити стратегію та план дій. Це також включатиме час для розробки матеріально-технічного забезпечення, а також семінарів і навчальних модулів, а також період, необхідний для впровадження нових наборів правил і положень.

Компанії, які мають інші пріоритети або перебувають у конкурентній ситуації, можуть виявити труднощі з виправданням витрат часу та ресурсів на

реалізацію ініціатив добробуту. Це також означає, що співробітники можуть загрузнути в рутинній роботі або певних проектах, обмежених у часі, що позбавляє уваги, якого вимагають нові ініціативи. Крім того, інколи виникає загальна відмова персоналу, що може затримати процес реалізації ініціатив добробуту. Деякі співробітники можуть бути проти змін або думати, що нові програми не працюватимуть.

Таким чином, належна культура благополуччя вимагає, щоб увесь час на планування, розробку та впровадження доповнювався ефективним використанням часу та ресурсів.

Це один із найважливіших кроків у впровадженні програм благополуччя в організації, оскільки програми благополуччя іноді можуть бути суб'єктивними, і їх важко виміряти в конкретних числових значеннях, коли йдеться про благополуччя та задоволеність працівників. Незважаючи на те, що показники успіху мають бути кристально чіткими та має бути розроблений процес для перевірки результату, багатьом організаціям важко розробити такі показники [18].

Зусилля, спрямовані на оцінку ефективності програм добробуту, можуть включати моніторинг змін у рівнях стресу працівників, зниження рівня відсутності на роботі через хворобу, підвищення рівня задоволеності працівників своєю роботою або покращення їхнього фізичного та психічного стану. Але інші аспекти благополуччя, такі як внутрішній стан задоволеності чи певна емоційна легкість, важче оцінити кількісно.

Щоб зробити оцінку ефективною, важливо записати вихідні показники до початку програми та порівнювати результати через регулярні проміжки часу. Також доцільно залучати співробітників до процесу, збирати від них відгуки та враховувати їхню думку про ефективність програм. Такий підхід дозволить об'єктивно та в цілому оцінити ефективність ініціатив добробуту всередині компанії. Створення культури благополуччя в суб'єкті господарювання - це підхід, який повинен враховувати кілька факторів. На підставі проведеного дослідження можна навести пропозиції.

Впровадження культури благополуччя в бізнес-організації є складним і вимагає цілісного підходу, який охоплює численні аспекти організації. Основні принципи цього підходу включають участь керівництва, яке визнає цінність благополуччя в успіху компанії та підтримує впровадження цієї культури. Крім того, необхідно культивувати культуру здоров'я та благополуччя шляхом інтеграції цінностей добробуту в ядро корпоративної культури, щоб сприяти прийняттю та засвоєнню нових ініціатив.

Надання програм та ініціатив доступними ресурсами, створення сприятливого робочого середовища, участь і заохочення співробітників є невід'ємною частиною успішного впровадження культури добробуту. Ці пропозиції спрямовані на сприяння продуктивній і здоровій організаційній культурі, яка матиме фізичний, емоційний і психологічний вплив на працівників, а також на загальний успіх компанії.

### **1.3. Оцінка результативності впровадження Wellbeing-культури в управління сучасною бізнес-організацією**

Оцінка ефективності є частиною дуже складної та багатогранної систематичної оцінки, яка може бути реалізована для визначення того, наскільки впровадження культури добробуту буде ефективним в управлінні бізнес-організацією. Та є суттєвим у визначенні ступеня, до якого компанія зможе досягти своїх цілей і завдань у сфері добробуту, сильних і слабких сторін ініціативи, а також того, які модифікації необхідно зробити для покращення стратегії.

Заходи слід встановлювати лише після успішного встановлення визначальних показників і критеріїв успіху, які відображатимуть основні характеристики культури добробуту та цілі компанії щодо добробуту її працівників. Це можуть бути фізичне та психологічне здоров'я працівника, задоволеність, низький рівень стресу та висока продуктивність. Коли метрики встановлені, фірма може збирати та вивчати дані, які з ними пов'язані.

Для перехресної перевірки та забезпечення об'єктивності та точності оцінки результатів слід використовувати широкий спектр джерел інформації, таких як опитування працівників, статистичні дані, результати програм та інші. Необхідно розгляньте частоту та час проведення оцінки, щоб переконатися, що моніторинг є безперервним і що корективи можуть бути внесені швидко у відповідь на визначені потреби та зміни в організації.

Також є важливим оцінку культуру добробуту як інструмент управління в бізнес-організації, щоб переконатися в ефективності програм та ініціатив, спрямованих на збереження здоров'я та благополуччя працівників. Процедуру оцінювання представлено на рисунку 1.5.

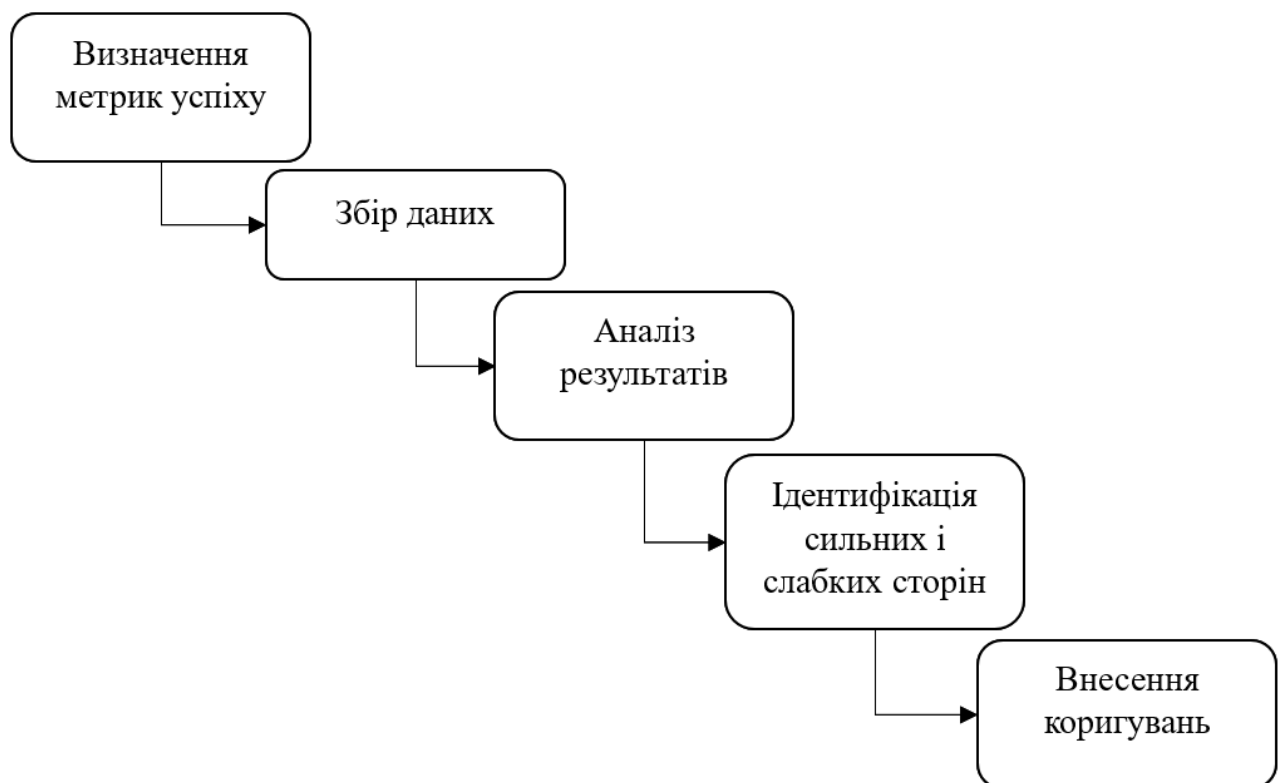


Рисунок 1.5 – Порядок проведення оцінювання результативності впровадження культури добробуту

Джерело: [16]

Для результативного впровадження культури благополуччя в управління бізнесом в організації необхідно започаткувати структурований процес оцінки результату. Початковим кроком до цього процесу є встановлення показників успіху та критеріїв, які реально застосовуватимуться до оцінки програм та

ініціатив. Показники можуть включати фізичне та психічне здоров'я, задоволеність працівників, рівень стресу та навіть продуктивність.

Іншим важливим кроком буде збір даних, які допоможуть оцінити досягнення визначених показників успіху. Це може бути результатом проведення опитувань працівників, результатів медичних даних і спостережень за змінами в робочому середовищі. Дані, отримані в результаті, слід детально проаналізувати, в основному, щоб з'ясувати ефективність програм та ініціатив добробуту в рамках поставлених цілей.

Після вивчення результатів програми ці ініціативи мають виявити свої сильні та слабкі сторони. Таким чином, увага може бути спрямована на зміни, які можна застосувати для покращення продуктивності програм. Нарешті, провівши аналіз і визначивши сильні та слабкі сторони, необхідно внести корективи в стратегію впровадження культури добробуту. Це може включати зміни в програмах, кращі стратегії комунікації або навіть запровадження нових ініціатив. Загальний спосіб переконатися, що культура благополуччя досягнута, полягає в стратегічному та об'єктивному прийнятті оцінки її результатів. Це допоможе впроваджувати вдосконалення більш ефективно та в отриманні найвищих можливих переваг для працівників та організації в цілому.

Оцінку культури благополуччя в управлінні бізнес-організацією можна проводити за допомогою різних методів та інструментів, як показано в таблиці 1.2.

Запропонована таблиця 1.2 представляє короткий перелік різних методів, які використовуються для оцінки культури добробуту в управлінні бізнес-організаціями. Збір даних за допомогою анкет та опитувань співробітників є найпопулярнішим підходом. Це допоможе дізнатися фізичний та емоційний стан людини та визначити, чи є у неї стрес, а також якість робочого середовища. Такий підхід дасть можливість співробітникам висловити свою думку щодо ефективності програм та ініціатив.

Другий метод дозволяє визначити, наскільки ініціативи вплинули на варіацію медичних показників серед співробітників. Наприклад, вплив на

хворобу, відпустку через хворобу або рівень травматизму на виробництві. Це джерело вимірює факти про здоров'я працівників та є фундаментальним для оцінки впливу програм добробуту.

Таблиця 1.2 – Способи оцінки Wellbeing-культури в управлінні бізнес-організацією в сучасному менеджменті

Спосіб оцінки	Особливості
Анкетування та опитування працівників	Регулярне проведення опитувань або анкетування співробітників щодо їх фізичного та емоційного стану, рівня стресу, якості робочого середовища тощо. Це сприятиме прямому спілкуванню співробітників щодо ефективності ініціатив і програм.
Аналіз медичних даних	Огляд впливу ініціатив добробуту на зміни в результатах, пов'язаних зі здоров'ям працівників, як-от рівень травматизму, хвороби або лікарняні дні.
Вимірювання продуктивності	Оцінка змін у продуктивності працівників, пов'язаних із впровадженням програм добробуту, включаючи зменшення прогулів, підвищення якості роботи, підвищення продуктивності та зменшення стресу.
Спостереження за змінами в корпоративній культурі	Дослідження змін у корпоративній культурі, включаючи ставлення до фізичної активності, підтримку співробітників у вирішенні особистих питань, ставлення до навантаження та стресу тощо.
Зовнішній аудит	Залучення зовнішніх експертів або консультантів для спостереження за культурою благополуччя в організації та рекомендації щодо покращень.

Джерело: [4]

Третій спосіб, який є ще одним ключовим фактором для оцінки культури добробуту, полягає в вимірюванні продуктивності працівників. Він показує варіації в результатах, які можуть бути пов'язані з ініціюванням програм добробуту, як-от низький рівень прогулів, краща якість роботи або більш ефективна робота. Цей підхід допомагає пов'язати вплив програм із конкретними бізнес-результатами.

Зовнішній аудит є ще одним важливим інструментом у перевірці культури добробуту. Участь зовнішніх експертів або консультантів передбачає незалежну оцінку програм та ініціатив, а також рекомендації щодо покращення. Це додало б методіку внутрішньої оцінки для отримання об'єктивного та більш повного уявлення про ефективність культури добробуту в компанії.

Отже, з результатів дослідження можна зробити висновок, що культура благополуччя є важливою концепцією бізнес-організації за сучасного менеджменту, яка спрямована на досягнення фізичного, емоційного та соціального благополуччя робочої сили. Здоров'я, щастя, задоволення від роботи та баланс між роботою та особистим життям, включаючи розвиток і самореалізацію, все це є стовпами цієї культури. Що відбувається згодом, так це зменшення стресу, покращення здоров'я працівників, підвищення продуктивності та задоволеності роботою, а також нижча плинність кадрів. Створення культури добробуту потребує комплексного підходу від активної підтримки вищого керівництва, розвитку здорової та безпечної корпоративної культури, комунікації та навчання для всіх працівників, різноманітних планів та ініціатив, систематичної оцінки та модифікації заходів, привабливого робочого середовища, а також підтримки та мотивації працівників. Щоб визначити показники успіху, зібрати дані та проаналізувати результати, щоб визначити сильні та слабкі сторони програми, було б правильною оцінкою впровадження культури добробуту. Це можна зробити за допомогою процедур, наприклад, опитувань працівників, аналізу медичних даних, вимірювання продуктивності, спостереження за змінами в корпоративній культурі та зовнішнього аудиту.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА РІВНЯ WELLBEING-КУЛЬТУРИ НА ДОСЛІДЖУВАНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

#### **2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Шторм-нет»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Шторм-нет» є сучасною телекомунікаційною компанією, що динамічно розвивається та займає стабільну позицію на ринку інформаційно-комунікаційних послуг.

Основною сферою діяльності підприємства є надання високоякісного інтернет-зв'язку, цифрового телебачення, а також послуг у галузі інформаційних технологій як для фізичних осіб, так і для корпоративних клієнтів.

Компанія спеціалізується на побудові мереж передачі даних, супроводі IT-інфраструктури та розробці індивідуальних рішень у сфері цифрової трансформації.

ТОВ «Шторм-нет» було засновано з метою задоволення зростаючих потреб населення у доступному, надійному та швидкому інтернет-зв'язку. Місія підприємства полягає у сприянні розвитку цифрової інфраструктури регіону, розширенні можливостей для комунікації та забезпеченні сталого інформаційного середовища. У своїй діяльності компанія орієнтується на впровадження інновацій, підвищення якості сервісу, технічну модернізацію та зростання рівня задоволеності клієнтів.

Підприємство має у власності розгалужену оптоволоконну мережу, що охоплює ключові райони Кропивницького та навколишніх населених пунктів (рис. 2.1).

Високотехнологічне обладнання та системи моніторингу дозволяють оперативно реагувати на запити споживачів і забезпечувати стабільне надання послуг навіть у складних умовах.

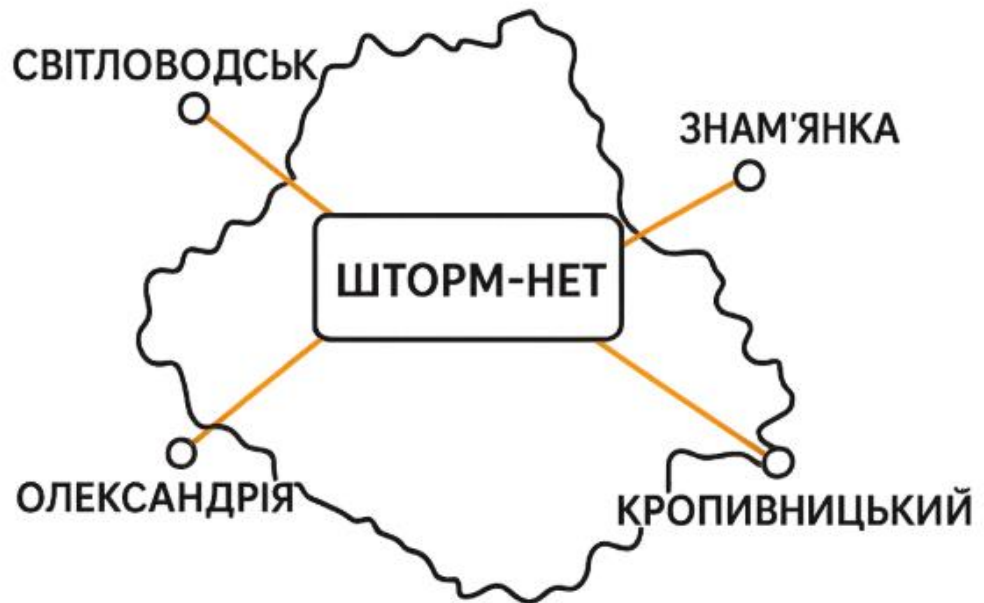


Рисунок 2.1 – Оптоволоконна мережа ТОВ «Шторм-нет»

*Джерело: побудовано за даними підприємства*

Колектив ТОВ «Шторм-нет» складається з висококваліфікованих спеціалістів у галузі телекомунікацій, ІТ, монтажу та сервісного обслуговування.

Схематичне відображення організаційної структури та розподілу зон відповідальностей між посадами подано у вигляді рис. 2.2.



Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «Шторм-нет»

*Джерело: побудовано за даними підприємства*

Так, аналізуючи рис. 2.2, слід констатувати, що організаційна структура ТОВ «Шторм-нет» є лінійно-функціональною та побудована за ієрархічним принципом, даючи змогу забезпечити чіткий розподіл повноважень та відповідальності між ключовими посадовими особами підприємства

Директор є найвищою посадовою особою в організації, що здійснює загальне стратегічне управління підприємством та відповідає за прийняття ключових управлінських рішень, визначення цілей, фінансове планування, зовнішні комунікації та контроль за ефективністю підрозділів.

Технічний директор підпорядковується директору та відповідає за впровадження, експлуатацію та розвиток технічної інфраструктури підприємства, здійснює контроль за технічним обслуговуванням оптоволоконної мережі, забезпеченням надійності сигналу та безперебійності зв'язку.

Інженер - безпосередній виконавець технічних робіт, який проводить налаштування обладнання, підключення клієнтів, усуває технічні несправності та виконує технічні перевірки та профілактику.

Керівник відділу продажів відповідає за організацію роботи з клієнтами, розвиток ринку, формування цінової політики та збільшення абонентської бази. Керівник відділу продажів здійснює контроль за роботою менеджерів, аналізує ефективність продажів та розробляє маркетингові стратегії.

Менеджер з продажу проводить комунікацію з потенційними клієнтами, оформляючи заявки на підключення та консультиуючи щодо тарифних планів, забезпечує ведення клієнтської бази.

Бухгалтер відповідає за супровід продажів, оформлення рахунків та фінансову звітність по клієнтах.

Подана вище організаційна структура дозволяє ефективно поєднати технічну, комерційну та фінансову складові роботи компанії, підтримуючи гнучкість, чіткий контроль та розподіл зон відповідальності.

Загалом, варто відзначити, що досліджуване ТОВ «Шторм-нет» має сильну внутрішню корпоративну культуру, проводить постійне підвищення кваліфікації персоналу та орієнтацію на результат, сприяючи збереженню високих стандартів якості та безперервного розвитку організації.

ТОВ «Шторм-нет» активно співпрацює з національними та міжнародними постачальниками телекомунікаційного обладнання, бере участь у регіональних ініціативах цифровізації та соціально значущих проектах.

Таким чином, підприємство не лише забезпечує комерційний успіх, а й відіграє важливу роль у розвитку інформаційного суспільства та підвищенні цифрової спроможності громади. Так, наприклад, досліджуване підприємство успішно реалізувало у 2022-2023 роках проєкт «Цифрова школа» у межах партнерства з місцевими територіальними громадами, зокрема в селах Велика Северинка, Суботці, Бережинка, що дало змогу впровадити дистанційне навчання та цифрові освітні платформи у 20 школах.

За підтримки департаменту охорони здоров'я Кіровоградської області ТОВ «Шторм-нет» підключив сімейні амбулаторії в селах Катеринівка, Лелеківка, Карлівка до ширококутного інтернету, що дозволило впровадити телемедичні консультації та електронні медичні картки пацієнтів.

У рамках ініціативи цифрової інклюзії підприємство облаштувало безкоштовні Wi-Fi зони в центральних частинах міст Знам'янка, Долинська, Новоукраїнка, а також у бібліотеках та ЦНАПах.

З 2024 року ТОВ «Шторм-нет» розпочало програму «Smart-село», в рамках якої передбачено розбудову цифрової інфраструктури в селах Новопетрівка та Грузьке, включаючи інтернет-моніторинг водопостачання, відеоспостереження та дистанційне управління освітленням на вулицях.

У 2022–2024 рр. ТОВ «Шторм-нет» модернізувала мережу для обласних та районних центрів надання адміністративних послуг, забезпечивши стабільну роботу сервісів «Дія», е-черги та електронного документообігу.

## 2.2. Оцінка фінансового стану досліджуваного ТОВ «Шторм-нет»

Основним показником, який визначає «здоровий» стан підприємства, є його фінансовий стан. Важливим атрибутом економічно ефективної діяльності будь-якої організації є точне розуміння й оцінка фінансового стану підприємства. Фінансовий стан підприємства означає його здатність фінансувати свою діяльність і виконувати свої зобов'язання, слугуючи індикатором здатності організації до самофінансування та саморозвитку. Цей фінансовий стан відіграє вирішальну роль у визначенні конкурентоспроможності підприємства в зовнішньому середовищі та його загального бізнес-потенціалу, оскільки інвестиційна привабливість підприємства залежить від його фінансового стану. Оцінка фінансового стану передбачає вивчення обширної інформації, яка окреслює численні аспекти діяльності підприємства. Основними даними для цього аналізу є активи та пасиви, детально описані в балансі підприємства разом зі звітом про фінансові результати (Додаток А).

Фінансовий стан представлено набором як абсолютних, так і відносних показників, які або присутні в активах і пасивах балансу, або виведені з показників балансу та звіту про фінансові результати.

Зведені розрахункові результати основних техніко-економічних показників ТОВ «Шторм-нет» впродовж 2021-2024 років подано у табл. 2.1.

Аналізуючи дані табл. 2.1, спостерігаємо, що має місце покращення фінансової стабільності й рентабельності, поряд із тим спостерігається зменшення ліквідності і зниження ефективності використання капіталу. Особливо помітним є зростання фондівіддачі та оборотності дебіторської заборгованості, що вказує на трансформаційні зміни в управлінні ресурсами.

Далі, вважаємо за доцільне, здійснити аналіз кожного із показників, поданих у табл. 2.1, більш детально, що дасть змогу оцінити платоспроможність, фінансову стійкість, ефективність використання ресурсів та рівень рентабельності підприємства.

Таблиця 2.1 - Основні техніко-економічні показники ТОВ «Шторм-нет»

Показники	Роки				Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
	2021	2022	2023	2024	2024-2021	2024-2021
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (К <sub>ал</sub> )	0,0021	0,3731	0,2884	0,0370	0,03	17,62
Коефіцієнт поточної ліквідності (К <sub>пл</sub> )	0,2967	0,7759	0,5996	0,1381	-0,16	0,47
Коефіцієнт фінансової стабільності (К <sub>фс</sub> )	0,6226	1,0000	0,3405	1,1928	0,57	1,92
Коефіцієнт автономії (К <sub>фа</sub> )	0,2144	0,3778	0,2324	0,5440	0,33	2,54
Коефіцієнт фінансової залежності (К <sub>фз</sub> )	4,6641	2,6467	4,3031	1,8384	-2,83	0,39
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу (К <sub>кзк</sub> )	0,7856	0,6222	0,7673	0,4560	-0,33	0,58
Коефіцієнт концентрації власного капіталу (К <sub>квк</sub> )	291,7895	2,6801	1,1810	32,2157	-259,57	0,11
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (К <sub>сзвк</sub> )	3,6641	1,6467	3,3019	0,8384	-2,83	0,23
Коефіцієнт стійкості фінансування (К <sub>сф</sub> )	0,6557	0,6222	0,3173	0,5440	-0,11	0,83
Коефіцієнт поточних зобов'язань (К <sub>пз</sub> )	0,4383	0,6073	0,8894	1,0000	0,56	2,28
Коефіцієнт оборотності активів (К <sub>оа</sub> )	2,5722	3,8961	5,3389	2,3303	-0,24	0,91
Коефіцієнт оборотності оборотних активів (К <sub>ооа</sub> )	25,1752	13,2908	13,0484	37,0048	11,83	1,47
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (К <sub>окз</sub> )	0,3100	0,3521	0,1347	0,7263	0,42	2,34
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (К <sub>одз</sub> )	13,7313	4,3969	1,2604	125,0521	111,32	9,11
Фондовіддача (Ф)	2,8650	5,5119	7,9501	27,5529	24,69	9,62
Коефіцієнт оборотності власного капіталу (К <sub>овк</sub> )	11,9973	10,3117	22,9740	4,2840	-7,71	0,36
Коефіцієнт оборотності запасів (К <sub>оз</sub> )	21,5625	13,0354	7,5621	9,1189	-12,44	0,42
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (К <sub>рвк</sub> )	-0,5431	0,2437	-1,2762	0,9180	1,46	-1,69
Коефіцієнт рентабельності діяльності (К <sub>рд</sub> )	-0,0453	0,0236	-0,0555	0,2143	0,26	-4,73
Коефіцієнт рентабельності продукції (К <sub>рп</sub> )	-1,0909	0,6920	-3,2254	1,5077	2,60	-1,38

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «Шторм-нет»

Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає здатність підприємства миттєво погасити свої поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. Його значення у 2024 році склало 0,0370, що хоча й свідчить про покращення порівняно з 2021 р. (0,0021), усе ж залишається нижчим за нормативні значення (0,2–0,3) (рис. 2.3).

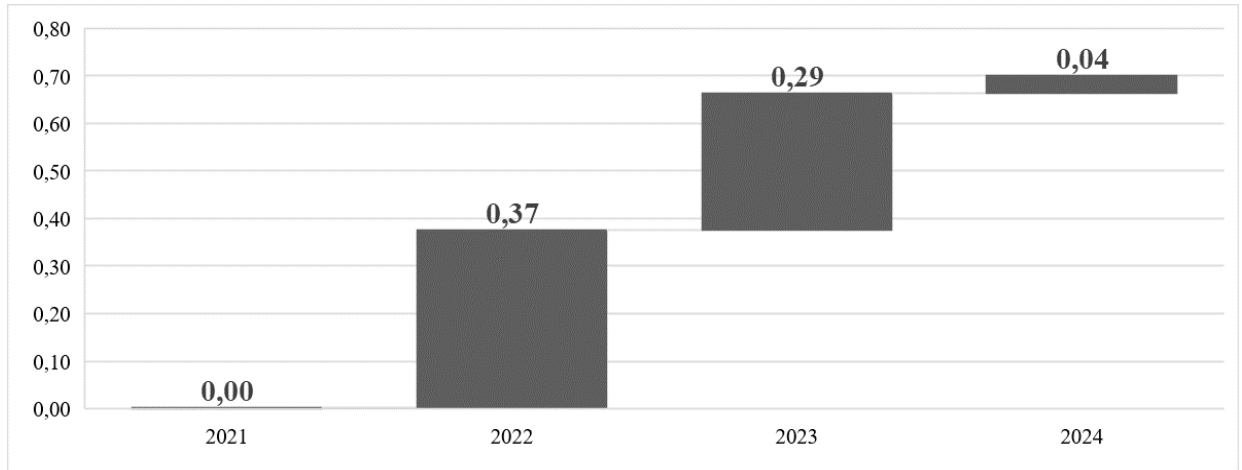


Рисунок 2.3 – Динаміка коефіцієнта абсолютної ліквідності  
ТОВ «Шторм-нет»

*Джерело: побудовано за даними підприємства*

Коефіцієнт поточної ліквідності характеризує загальну платоспроможність підприємства та визначається як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань. Його зниження з 0,7759 у 2022 р. до 0,1381 у 2024 році свідчить про загрозу дефіциту обігових коштів для покриття зобов'язань (рис. 2.4).

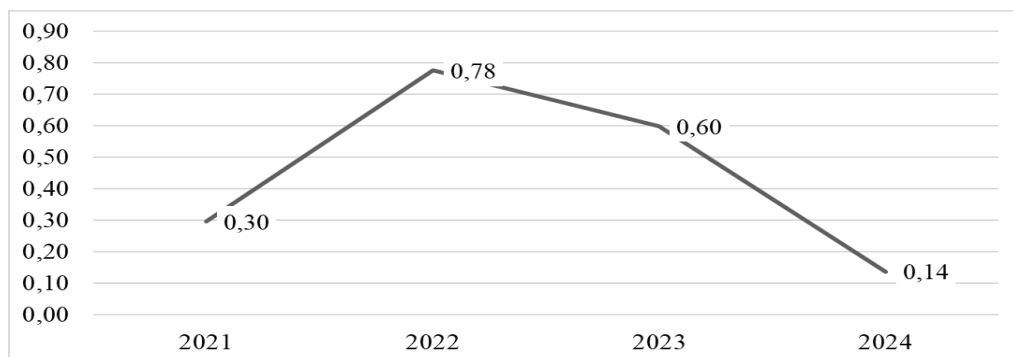


Рисунок 2.4 – Динаміка коефіцієнта поточної ліквідності  
ТОВ «Шторм-нет»

*Джерело: побудовано за даними підприємства*

Коефіцієнт фінансової стабільності показує частку стабільних джерел фінансування (власний капітал та довгострокові зобов'язання) у загальному обсязі активів.

У 2024 р. показник становив 1,1928, що перевищує норматив ( $>0,6$ ), свідчаючи про позитивну динаміку формування стабільного фінансування (рис. 2.5).

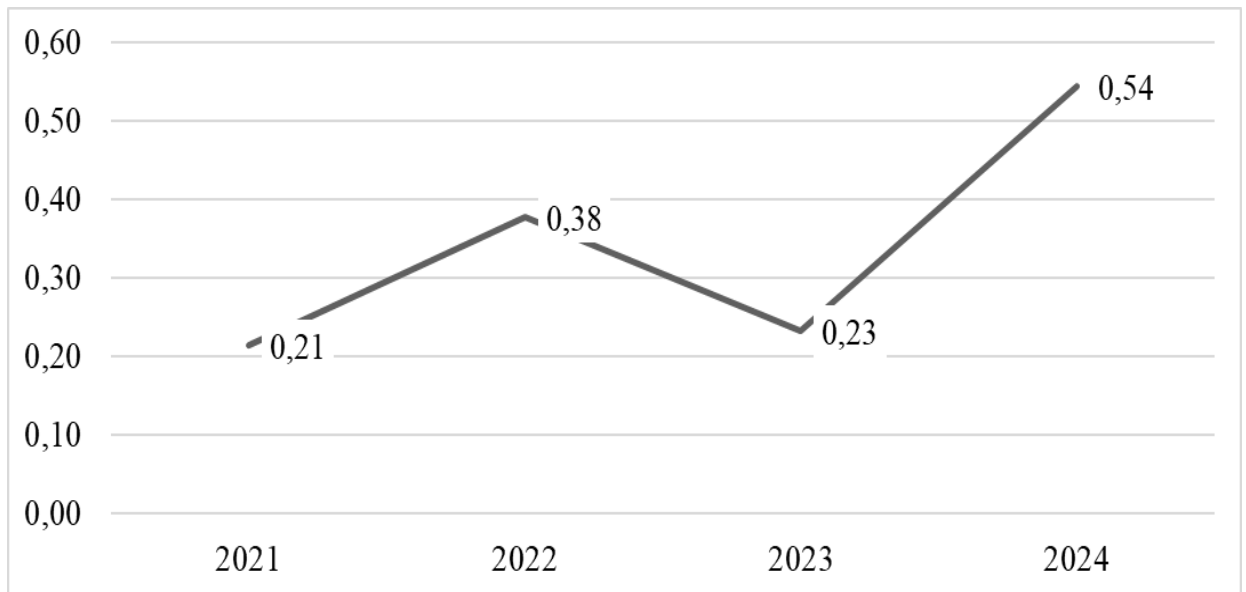


Рисунок 2.5 – Динаміка коефіцієнта фінансової стабільності  
ТОВ «Шторм-нет»

*Джерело: побудовано за даними підприємства*

Коефіцієнт автономії відображає частку власного капіталу у загальній сумі джерел фінансування.

Зростання цього показника з 0,2144 до 0,5440 свідчить про поступове зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування, що посилює незалежність підприємства.

Коефіцієнт фінансової залежності є зворотним до коефіцієнта автономії й показує, скільки одиниць залученого капіталу припадає на одиницю власного.

Зменшення з 4,6641 до 1,8384 є позитивною тенденцією, що свідчить про скорочення боргового навантаження (рис. 2.6).

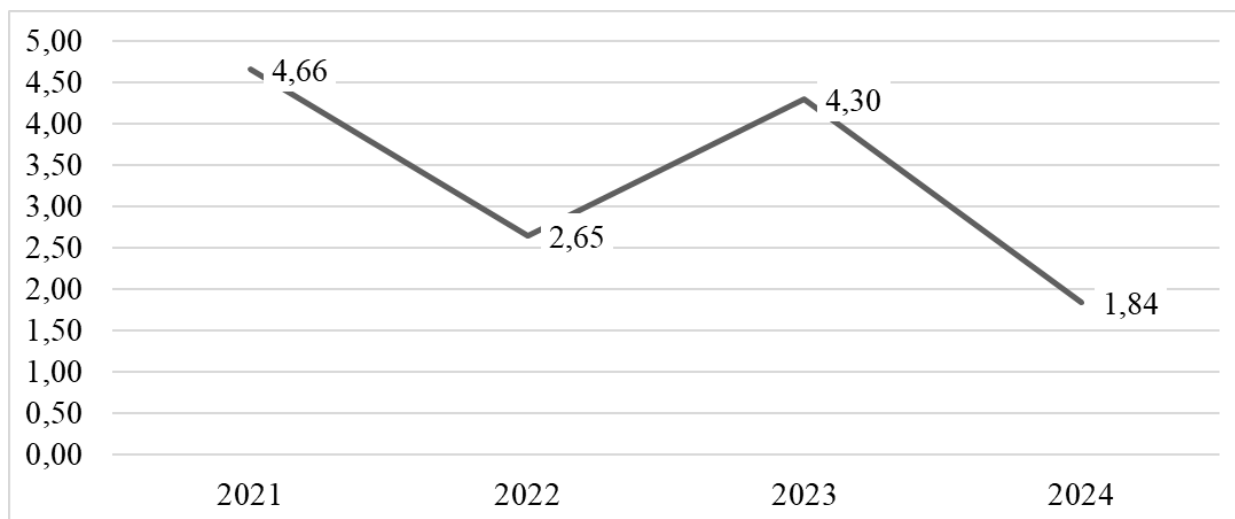


Рисунок 2.6 – Динаміка коефіцієнта фінансової залежності  
ТОВ «Шторм-нет»

*Джерело: побудовано за даними підприємства*

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу показує питому вагу зовнішнього фінансування у структурі капіталу підприємства.

У 2024 році коефіцієнт становив 0,4560, що свідчить про достатньо збалансовану структуру з певним домінуванням власних коштів.

Коефіцієнт концентрації власного капіталу характеризує частку власного капіталу у загальних джерелах фінансування. Після нестабільних значень у попередні роки, у 2024 році показник зріс до 32,2157, що свідчить про зростання власного капіталу.

Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу показує співвідношення обсягів зовнішніх і внутрішніх джерел фінансування. Зменшення цього показника до 0,8384 демонструє поступове зменшення залежності від кредиторів.

Коефіцієнт стійкості фінансування характеризує частку власного капіталу та довгострокових зобов'язань у фінансуванні активів. Його значення 0,5440 у 2024 році вказує на відносну фінансову стабільність.

Коефіцієнт поточних зобов'язань визначає частку короткострокових зобов'язань у структурі капіталу. Його зростання до 1,0000 свідчить про ризики концентрації боргового навантаження в короткостроковому періоді.

Коефіцієнт оборотності активів відображає ефективність використання всіх активів у процесі формування доходів.

У 2024 році коефіцієнт знизився до 2,3303, що вказує на зниження інтенсивності використання активів.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів показує, скільки разів на рік підприємство оновлює свої обігові активи.

Показник 37,0048 свідчить про вкрай високу швидкість обігу, що є позитивним результатом.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості відображає, як швидко підприємство розраховується з постачальниками.

Зростання до 0,7263 свідчить про підвищення платіжної дисципліни.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує ефективність стягнення дебіторської заборгованості.

Зростання коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості до 125,0521 у 2024 році є свідченням активної роботи з боржниками.

Фондовіддача характеризує ефективність використання основних фондів. Її значення 27,5529 вказує на високу інтенсивність використання основних засобів, ймовірно завдяки технічному оновленню (рис. 2.7).

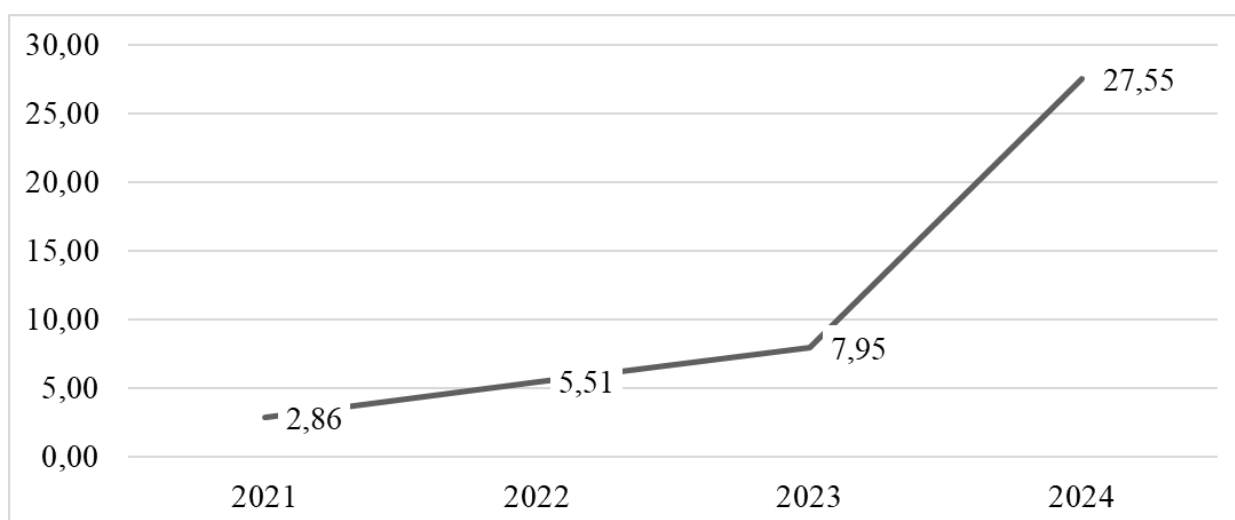


Рисунок 2.7 – Динаміка коефіцієнта фондовіддачі  
ТОВ «Шторм-нет»

Джерело: побудовано за даними підприємства

Коефіцієнт оборотності власного капіталу демонструє, наскільки ефективно власний капітал генерує виручку. Зниження до 4,2840 може свідчити про необхідність покращення структури активів.

Коефіцієнт оборотності запасів показує швидкість обігу товарних запасів. Зменшення коефіцієнта з 21,5625 до 9,1189 вказує на уповільнення реалізації або збільшення залишків продукції.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу відображає прибутковість власного капіталу.

Після негативних значень у 2021–2023 роках показник зріс до 0,9180, що є ознакою прибуткової діяльності у 2024 році.

Коефіцієнт рентабельності діяльності показує частку прибутку від операційної діяльності у загальному доході.

Позитивна динаміка зростання до 0,2143 свідчить про покращення ефективності основної діяльності (рис. 2.8).

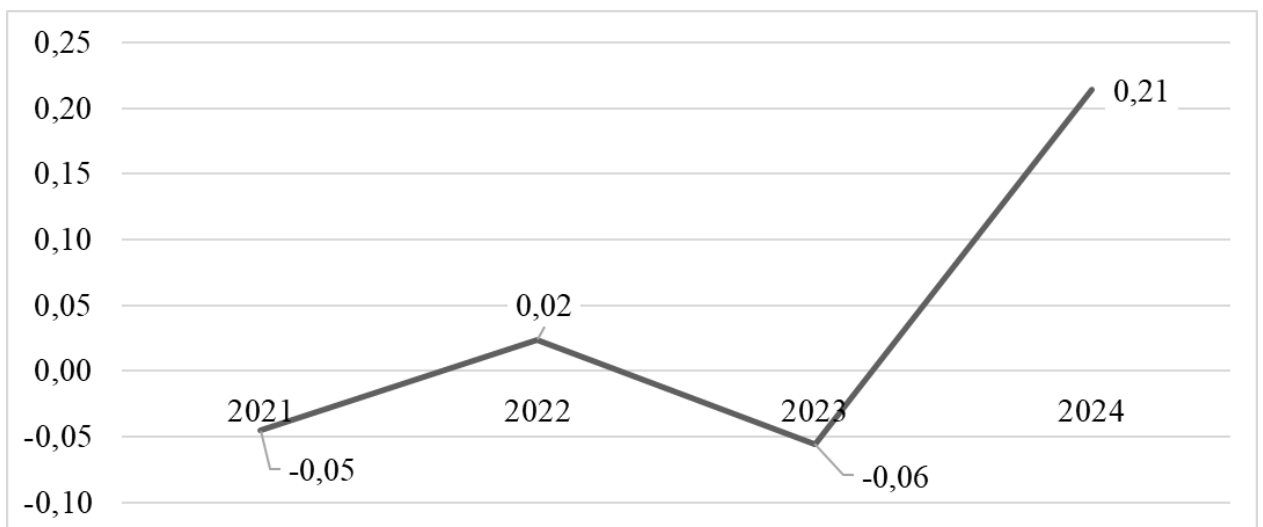


Рисунок 2.8 – Динаміка коефіцієнта рентабельності діяльності  
ТОВ «Шторм-нет»

*Джерело: побудовано за даними підприємства*

Коефіцієнт рентабельності продукції визначає прибутковість реалізованої продукції. Значення коефіцієнта рентабельності продукції 1,5077 у 2024 році свідчить про суттєве зростання прибутковості товарів і послуг.

У цілому аналіз техніко-економічних показників ТОВ «Шторм-нет»

свідчить про поступове покращення фінансової стійкості та рентабельності діяльності, хоч і на фоні деякого зниження ліквідності та ефективності використання власного капіталу.

Особливо помітним є зростання оборотності дебіторської заборгованості та фондівіддачі, що може бути наслідком модернізаційних процесів.

З метою подальшого посилення позицій підприємства на нашу думку доцільно, оптимізувати структуру поточних активів, покращити платоспроможність та забезпечити стабільний прибуток шляхом ефективного управління витратами.

### **2.3. Діагностика рівня Wellbeing-культури у ТОВ «Шторм-нет»**

З метою формування сприятливого робочого середовища, підвищення рівня задоволення працівників, а також зниження ризиків емоційного вигорання, у ТОВ «Шторм-нет» проведено діагностику рівня Wellbeing-культури персоналу за основними критеріями: фізичне, соціальне та емоційне благополуччя, прийняття себе і самореалізація, професійний розвиток та задоволення від роботи.

Для оцінки суб'єктивного сприйняття працівниками умов праці та рівня власного благополуччя було розроблено анкету, яка включає 16 закритих тверджень, що оцінюються за п'ятибальною шкалою (1 – зовсім не згоден, 5 – повністю згоден), та одне відкрите запитання.

Пропонована анкета містила наступні блоки:

- фізичне благополуччя: оцінка фізичного самопочуття, умов праці, підтримки ЗСЖ;
- соціальне благополуччя: відчуття командної підтримки, міжособистісна взаємодія;
- емоційне благополуччя: рівень стресу, доступ до психологічної допомоги;

- самореалізація: можливості реалізації ідей, усвідомлення сенсу праці;
- професійний розвиток: наявність умов для навчання, оцінка зростання;
- задоволення від роботи: рівень залученості, мотивації та гордості за компанію.

У підсумку, за результатами анкетування, було сформовано наступні результати рівня Wellbeing-культури у ТОВ «Шторм-нет», які подано у вигляді табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз рівня Wellbeing-культури у ТОВ «Шторм-нет»

Напрямок	Потенційний ризик	Вірогідність	Вплив	Пріоритет	Заходи	Напрямок
Фізичне	Недостатній комфорт робочого місця	Середня	Середній	Середній	Ергономіка, перерви, вентиляція	Фізичне
Емоційне	Вигорання через перевантаження	Висока	Високий	Високий	Гнучкий графік, психоемоційна підтримка	Емоційне
Соціальне	Відчуження / ізоляція	Середня	Середній	Середній	Командні зустрічі, внутрішні події	Соціальне
Розвиток	Відсутність кар'єрного зростання	Висока	Високий	Високий	Індивідуальні плани розвитку	Розвиток
Задоволення	Втрата мотивації	Середня	Високий	Високий	Визнання, регулярний зворотний зв'язок	Задоволення

*Джерело: побудовано за даними респондентного опитування*

Таким чином, результати діагностики Wellbeing-культури у ТОВ «Шторм-нет» свідчать про наявність як сильних сторін, так і зон ризику, що потребують управлінського втручання.

Найбільш критичними є напрями емоційного благополуччя та професійного розвитку: високі рівні ймовірності та впливу свідчать про необхідність негайного впровадження підтримувальних ініціатив. Зокрема, фізичне благополуччя перебуває на помірному рівні – основними викликами залишаються обмеженість у комфорті робочого простору, недостатня

ергономіка та слабка вентиляція. Як наслідок, вважаємо за доцільне, проведення аудиту робочих місць та запровадження мікроперерв для зниження фізичного навантаження.

Найбільше занепокоєння викликає емоційне благополуччя через наявність високого ризику вигорання у зв'язку з надмірним навантаженням. Саме тому, доцільно запровадити індивідуальні гнучкі графіки, доступ до консультативної допомоги та регулярні стрес-менеджмент сесії.

Соціальне благополуччя демонструє потребу у зміцненні міжособистісних зв'язків. Ініціативи на кшталт неформальних зустрічей, тимблдингів і комунікаційних форматів можуть значно покращити цей аспект.

Самореалізація та розвиток відчутно обмежені відсутністю чітких траєкторій кар'єрного зростання.

Працівники прагнуть мати індивідуальні плани розвитку, коучинг, доступ до навчання, що важливо не лише для їхнього добробуту, а й для стратегічного розвитку організації.

Виявлена потреба у зворотному зв'язку, визнанні результатів праці, а також у створенні атмосфери, де кожен співробітник відчуває свою значущість для компанії.

Таким чином, Wellbeing-діагностика не лише фіксує наявний стан задоволеності персоналу, а й стає інструментом стратегічного управління людським капіталом на підприємстві.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ВПРОВАДЖЕННЯ WELLBEING-КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

#### **3.1. Розробка програми заходів з впровадження Wellbeing-культури в управління ТОВ «Шторм-нет»**

ТОВ «Шторм-нет» відіграє ключову роль у забезпеченні економічного розвитку Кіровоградської області, адже створює нові робочі місця – піклується про майбутнє покоління та покращує якість життя. Співпрацює з органами влади для покращення ситуації шляхом забезпечення споживачів доступом до Інтернету.

План кроків із започаткування культури оздоровлення у керівництва ТОВ «Шторм-нет» спрямований на те, щоб зробити «хороше» місце для роботи своїх працівників.

Першим кроком є перевірка поточного стану Wellbeing в ТОВ «Шторм-нет», що включає в себе опитування працівників про це, спостереження за роботою та перевірку рівня стресу та задоволення.

За результатами аналізу результатів аудиту допускається розробка плану заходів щодо індивідуального благополуччя працівників різних структурних підрозділів ТОВ «Шторм-нет» з такими заходами, як гнучкий графік роботи, тренінги з управління стресом та психологічна підтримка, а також створення зон відпочинку та проведення спортивних заходів.

Найважливішим етапом буде отримання підтримки та допомоги вищого керівництва ТОВ «Шторм-нет» для ідей Wellbeing. Це включатиме проведення занять для керівників із питань благополуччя та створення плану винагороди тих менеджерів, які допомагають і підтримують здоровий план роботи.

Після цього варто забезпечити здійснення постійного моніторингу та оцінки ефективності вжитих заходів.

Для того, щоб вчасно виявити проблеми та скоригувати стратегію Wellbeing-культури керівництву необхідно забезпечити постійний моніторинг та оцінку ефективності заходів, які будуть реалізовані. Така програма забезпечить покращення якості трудового життя працівників та підвищить загальний рівень ефективності управління ТОВ «Шторм-нет».

План дій щодо впровадження Wellbeing-культури в управління ТОВ «Шторм-нет» варто розпочати зі збору інформації та перевірки стану речей аудитом.

Одним із ефективних способів може бути використання опитувань працівників у формі гри, де запитання даються в незвичній, цікавій формі. Як створення веб-сайту з іграми із запитаннями про рівень занепокоєння, задоволеності від роботи та додаткові потреби.

На основі отриманих даних варто скласти індивідуальні плани дій для різних ланок організації. Наприклад, курси медитації або заняття фітнесом, які проводять професійні тренери, можуть надаватися відділу по роботі з проблемними клієнтами.

Для відділу маркетингу може бути організована творча майстерня зі створення творчих проектів.

Найважливішим кроком є залучення вищого керівництва до підтримки та реалізації ініціатив Wellbeing. Наприклад, для менеджерів можна запланувати поїздки до компаній-лідерів у секторі Wellbeing, де вони отримають можливість побачити реальні результати виконання таких програм.

На допомогу керівництву також доречно надати низку навчальних заходів і вправ на тему добробуту. Цього можна досягти, використовуючи інтерактивні інструменти зворотного зв'язку, які будуть цікавими та стимулюватимуть працівників брати участь у покращенні робочого середовища. Такий широкий підхід до впровадження культури добробуту на практиці зробить програму цікавою та ефективною для управління ТОВ «Шторм-нет».

Іншим заходом, який слід вжити для впровадження культури благополуччя, виступають інноваційні підходи до створення сприятливого

робочого середовища в рамках програми. Наприклад, облаштування спеціальних зон відпочинку зі зручними кріслами тощо. М'яке освітлення та зелені насадження, які дають режим відпочинку та водночас психологію відновлення для співробітників.

Крім того, варто заохочувати культуру здорового харчування в офісі, організовуючи Дні фруктів або регулярні доставки здорових закусок для співробітників. Цей підхід допоможе зберегти здоров'я організму та підвищить енергію серед персоналу.

А також проведення тематичних заходів та конкурсів з питань Wellbeing, що може бути цікавим для просування цієї ініціативи надалі. Наприклад, фестиваль здорового способу життя чи конкурс на найкраще робоче місце, де оцінюватимуться ідеї щодо його покращення з точки зору Wellbeing.

Також важливо встановити правило регулярного зворотного зв'язку та перевірки від персоналу щодо програми Wellbeing, що допоможе вчасно виявити проблеми та змінити стратегію для досягнення найкращих результатів.

Саме ці заходи зроблять програму Wellbeing цікавою та насиченою для керівництва ТОВ «Шторм-нет», тим самим покращуючи якість трудового життя та загальну ефективність підприємства.

Навчання щодо впровадження Wellbeing-культури в керівництві ТОВ «Шторм-нет» має на меті підвищити рівень обізнаності та підтримки цієї ініціативи серед співробітників та керівництва підприємства.

Під час першої частини тренінгу варто розглянути огляд концепції благополуччя та її значення для успіху управління та продуктивності, а також обговорити характер зв'язків між благополуччям і якістю робочого місця, здоров'я працівника та загальною ефективністю бізнесу.

Навчання також має продемонструвати конкретні практичні способи та інструменти впровадження культури добробуту в повсякденну діяльність підприємства. Доречно також закласти в програму проведення тематичних досліджень в межах яких учасники зможуть відпрацювати ситуаційні завдання щодо практичного застосування Wellbeing у робочому середовищі.

Навчання має включати практичні вправи та рольові ігри, які разом із теоретичною частиною допоможуть закріпити отриману інформацію та навички. Наприклад, вправа, яка дозволить членам відтворити сценарій взаємодії з працівниками та взяти до уваги принципи благополуччя, допоможе їм навчитися застосовувати ці принципи в реальних ситуаціях.

Останньою частиною тренінгу є план дій щодо впровадження культури добробуту в цих конкретних підрозділах організації. Як наслідок, підрозділи отримають інструменти для розробки власних стратегій і планів, які допоможуть створити сприятливе робоче середовище та підвищити якість життя в колективі. Таке навчання має бути стимулюючим і практичним для співробітників ТОВ «Шторм-нет», щоб сприяти успішному впровадженню культури добробуту в управлінні організацією.

Впровадження культури благополуччя в цілому має знизити рівень стресу, що супроводжуватиметься максимальним ступенем задоволення від роботи та підвищить фізичне та психофізичне здоров'я працівників, що згодом підвищить загальну ефективність управління компанією.

Як результат, програма має наблизити реалізацію культури добробуту до таких результатів:

- зниження стресу для співробітників;
- підвищення мотивації та задоволеності роботою;
- фізичне та психофізіологічне оздоровлення;
- зниження плинності кадрів.

Детальний план тренінгу з інтеграції Wellbeing-культури в управління ТОВ «Шторм-нет» має бути розрахований на 21 день таким чином:

День 1. Вступ до теми.

Надано загальне визначення поняття Wellbeing, обґрунтовано його стратегічне значення для організаційного розвитку. Представлено емпіричні дані щодо впливу рівня благополуччя працівників на їхню продуктивність, залученість та задоволення від роботи.

## День 2. Структура Wellbeing.

Розглянуто основні складові концепції: фізичне, емоційне, соціальне та професійне благополуччя. Здійснено аналіз їх взаємозв'язку з організаційним кліматом, мотивацією персоналу та ефективністю управлінських рішень.

## День 3. Роль керівництва у підтримці Wellbeing.

Обговорено значення лідерських практик у формуванні доброзичливого та підтримувального середовища. Визначено ключову роль керівного складу у реалізації відповідних ініціатив.

## Дні 4–7: Інструменти та підходи до впровадження Wellbeing-культури

### День 4. Аудит поточного стану.

Представлено методи оцінювання Wellbeing-показників на підприємстві. Сформовано алгоритм проведення діагностики із залученням кількісних та якісних методів збору даних.

### День 5. Вивчення найкращих практик.

Проаналізовано кейси впровадження програм благополуччя в інших організаціях. Оцінено ефективність різних моделей адаптації до корпоративного контексту.

### День 6. Розробка індивідуальних програм.

Запропоновано адаптовані плани дій для окремих структурних підрозділів з урахуванням специфіки їх функціонального навантаження.

## Дні 8–14: Практичні заняття та тренінгові сесії

### День 8. Формування здорового робочого середовища.

Інтеграція здоров'язберезувальних практик у повсякденну діяльність працівників: організація фітнес-пауз, занять з дихальної гімнастики, медитацій.

### День 9. Рольові моделі поведінки.

Проведено симуляції типових робочих ситуацій з метою розвитку стресостійкості, емпатії та здатності до саморегуляції.

## Дні 10–14. Практики емоційного і соціального благополуччя.

Запроваджено формат групових діалогів, взаємодії та командних обговорень для підвищення згуртованості та соціальної підтримки в колективі.

Дні 15–18: Інституціоналізація Wellbeing-підходів

День 15. Стратегічна сесія з управлінським складом.

Проведено обговорення механізмів забезпечення сталості ініціатив та підтримки з боку керівництва.

День 16. Планування дій у підрозділах.

Розроблено покрокові стратегії реалізації Wellbeing-ініціатив на рівні відділів із визначенням термінів, відповідальних осіб та очікуваних результатів.

Дні 17–18. Індивідуальні консультації з лідерами команд.

Забезпечено супровід і коучинг для керівників щодо посилення їхньої ролі у підтримці благополуччя співробітників.

Дні 19–21: Оцінювання та подальше вдосконалення

День 19. Впровадження моніторингової системи.

Визначено ключові показники ефективності, розроблено механізм постійного зворотного зв'язку з персоналом.

Дні 20–21. Підсумковий аналіз та формування звіту.

Проведено оцінку досягнутих результатів, підготовлено аналітичний звіт із висновками та рекомендаціями щодо подальшої підтримки та розвитку Wellbeing-культури в управлінні підприємством.

Детальний план заходів наведено в таблиці 3.1.

Тренінг із впровадження Wellbeing-культури в ТОВ «Шторм-нет» варто завершити розробкою чітких інструментів і планів дій, спрямованих на інтеграцію принципів добробуту в робоче середовище організації. Учасники тренінгу мають отримати необхідні знання, навички та ресурси для ефективного виконання програми благополуччя та підтримки здорового і продуктивного робочого місця.

Метою цього навчання є сприяння практичному впровадженню принципів благополуччя в конкретному бізнес-середовищі досліджуваної організації. Очікувані результати включають покращення якості робочого життя працівників, зниження рівня стресу та підвищення загальної ефективності управління. Крім того, цей тренінг допоможе у формуванні

позитивної корпоративної культури, яка сприяє здоров'ю та добробуту робочої сили.

Таблиця – 3.1. Програма дій щодо впровадження Wellbeing-культури

День	Діяльність	Опис
День 1-3	Вступ до Wellbeing-культури	Проведення вступних семінарів, що пояснюють принципи та переваги Wellbeing-культури
День 4-7	Фізичне благополуччя	Впровадження сесій щодо здорового харчування, фізичної активності та регулярних перерв
День 8-10	Емоційне благополуччя	Організація семінарів з психологічної підтримки та технік управління стресом
День 11-14	Соціальне благополуччя	Сприяння комунікації та взаємодії через групові діалоги та командоутворюючі заходи
День 15	Семінар з керівництвом	Проведення семінару з керівництвом компанії для обговорення підтримки та впровадження ініціатив Wellbeing
День 16	Розробка стратегій впровадження	Розробка конкретних стратегій впровадження Wellbeing у кожному підрозділі, включаючи планування кроків та термінів
День 17-18	Індивідуальні консультації з менеджерами	Надання індивідуальних консультацій менеджерам для підтримки їхньої ролі у впровадженні Wellbeing
День 19	Система моніторингу та оцінювання	Встановлення системи моніторингу та оцінювання результатів впровадження Wellbeing, включаючи механізми зворотного зв'язку
День 20-21	Підсумковий огляд та звітність	Проведення підсумкового огляду результатів тренінгу та підготовка звіту з рекомендаціями для подальших кроків. Обговорення підтримки та планів розвитку програми Wellbeing

*Джерело: побудовано автором*

Підсумовуючи зміст, варто відзначити, що 21-денний тренінг є значним прогресом у розвитку та підтримці Wellbeing-культури в керівництві ТОВ «Шторм-нет», забезпечуючи тим самим благодійний вплив на всіх членів організації та її бізнес-результати.

Під час навчання учасники отримують необхідні знання та практичні навички, пов'язані з інтеграцією добробуту на робочому місці. Крім того, вони

будуть оснащені інструментами для оцінки існуючого стану добробуту в організації та формулювання планів дій, спрямованих на його покращення.

Завдяки проведеному тренінгу учасники зрозуміють важливість управлінської підтримки в реалізації ініціатив добробуту.

Включення практичних вправ і рольових ігор протягом навчання допоможе закріпити отримані знання та розвинути навички для застосування принципів благополуччя в реальних сценаріях.

Особливу увагу варто приділити формулюванню чітких стратегій впровадження добробуту в різних підрозділах підприємства, спрямованих на забезпечення систематичного та цілеспрямованого покращення умов праці та загальної якості життя співробітників. Очікується, що після завершення тренінгу учасники зрозуміють важливість постійного моніторингу та оцінки ефективності вжитих заходів для досягнення сприятливих результатів.

Таким чином, навчання, спрямоване на інтеграцію Wellbeing-культури в процес управління ТОВ «Шторм-нет», є значним прогресом у створенні здорового та сприятливого робочого середовища. Результати цієї ініціативи дозволять організації підвищити рівень задоволеності працівників, знизити рівень стресу та підвищити продуктивність, що зрештою вплине на загальний успіх і конкурентоспроможність підприємства.

Як згадувалося раніше, створення Wellbeing-культури, яка сприяє ініціативам з навчання та розвитку персоналу, вирішує різноманітні проблеми управління людськими ресурсами, включаючи підвищення мотивації, залучення кваліфікованих працівників і зменшення плинності кадрів.

Далі, вважаємо за доцільне, розрахувати економічну доцільність запропонованої програми.

### **3.2. Оцінка ефективності запропонованих рекомендацій**

Очікувані витрати на програму впровадження Wellbeing-культури можна побачити в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Очікувані вигоди від програми впровадження Wellbeing-культури в ТОВ «Шторм-нет»

Захід	Витрати, грн	Очікувані вигоди
Організація тренінгів з управління стресом	112 500,0	Зниження рівня стресу на 20%
Впровадження програм здорового харчування	135 000,0	Підвищення продуктивності на 10%
Психологічна підтримка	90 000,0	Підвищення задоволеності роботою на 15%
Загалом	337 500,0	Комплексне покращення якості робочого життя

*Джерело: сформовано автором*

Організація тренінгів з управління стресом проводитиметься консалтинговою фірмою, яка спеціалізується на наданні навчальних програм безпосередньо на робочому місці.

В межах якого професійний фахівець надаватиме психологічний супровід щотижня з 8:00 до 12:00.

Вважаємо, що серед очікуваних переваг для досліджуваного підприємства варто виокремити наступні:

- зменшення плинності персоналу, що призведе до зниження витрат, пов'язаних з наймом і навчанням нових працівників;
- підвищення продуктивності серед співробітників. Коли працівники задоволені та здорові, вони працюють з більшою ефективністю, тим самим підвищуючи загальну продуктивність і ефективність організації;
- покращення загальної атмосфери на робочому місці, що сприяє розвитку конструктивного робочого середовища, підвищуючи моральний дух команди та співпрацю.

Оцінимо та проаналізуємо конкурентні переваги шляхом дослідження впливу соціального самопочуття працівників на діяльність ТОВ «Шторм-нет. Далі, вважаємо за необхідне, здійснити безпосередній розрахунок впливу Wellbeing-культури на діяльність ТОВ «Шторм-нет» через оцінку ключових результатів.

Проаналізуємо економію від зниження плинності кадрів у наступному вигляді:

В середньому заміна одного працівника коштує підприємству близько 22 500 грн (пошук, навчання, адаптація).

Якщо програма знижує плинність хоча б на 5% це відповідає наступному:

$$5 \text{ осіб} \times 22\,500 \text{ грн} = 112\,500 \text{ грн економії щороку}$$

Підвищення продуктивності на 10% при середньому річному доході з одного працівника припустимо 300 000 грн, тоді:

$$10\% \times 300\,000 \text{ грн} \times 100 \text{ працівників} = 3\,000\,000 \text{ грн додаткових послуг}$$

Реалістично варто враховувати лише половину цього ефекту як прямий внесок від Wellbeing — тобто близько 1 500 000 грн.

Беручи за основу результати опитування співробітників, вважаємо з доречне, припустити, що підвищена задоволеність позитивно впливає на:

- зменшення лікарняних (зниження витрат: 30 000 грн/рік);
- підвищення залученості / зростання якості обслуговування).

Далі, вважаємо за доцільне, розрахувати показники ефективності, зокрема:

$$ROI = \frac{\text{Очікуваний ефект (економія + додатковий прибуток) - Витрати}}{\text{Витрати}} \times 100\% \quad (3.1)$$

$$ROI = (112500 + 1500000 + 30000 - 337500) / 337500 \times 100\% = 390\%$$

Період окупності =  $337500 / (112\,500 + 30000 + \text{частка від продуктивності}) = 4$  міс.

Таким чином, виходячи з розрахунків економічної ефективності, варто констатувати, що програма Wellbeing-культури є економічно доцільною: при відносно помірних інвестиціях (337,5 тис. грн) очікується економічний ефект понад 1,6 млн. грн на рік.

Як наслідок, позитивний вплив на стабільність персоналу, емоційний стан працівників, залученість і продуктивність напряду покращує фінансові

результати організації в цілому. При цьому залучення керівництва та чітка система моніторингу сприятимуть стійкості ініціативи у довгостроковій перспективі.

Загалом, варто відзначити, що у сучасному динамічному та нестабільному середовищі бізнесу Wellbeing-культура відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку організацій, формуванні стійких команд і досягненні стратегічних цілей. Її інтеграція в систему управління дозволяє перейти від суто ресурсного підходу до людиноцентричної моделі управління, орієнтованої на підтримку благополуччя працівників як фундаментального активу компанії.

Wellbeing-культура позитивно впливає на рівень продуктивності персоналу, зменшуючи стрес і вигорання, покращуючи концентрацію та креативність. Дослідження свідчать, що компанії з високим рівнем благополуччя працівників демонструють вищу операційну ефективність, нижчі витрати на заміну кадрів та вищий рівень задоволеності клієнтів. Коли працівники відчувають підтримку на фізичному, емоційному й соціальному рівнях, зростає їхня мотивація та бажання працювати на результат.

Wellbeing-культура сприяє формуванню лояльності та прихильності до організації, підвищує внутрішню мотивацію через усвідомлення цінності власної праці.

Організації, які інвестують у добробут персоналу, зменшують ризик кадрової турбулентності. Це, у свою чергу, веде до економії на наймі, адаптації та навчанні нових працівників. Наявність Wellbeing-програм є конкурентною перевагою на ринку праці та чинником утримання талантів.

Wellbeing-орієнтовані організації краще адаптуються до змін, оскільки мають емоційно стійкі команди, які здатні швидко реагувати на виклики, зберігаючи ефективність. Така культура підтримує гнучкість мислення, зменшує деструктивні конфлікти та сприяє здоровому управлінню емоціями.

Інтеграція принципів Wellbeing у внутрішню політику управління є проявом етичного управління та відповідального ставлення до персоналу. Це формує позитивний імідж компанії серед партнерів, інвесторів і громадськості.

Результати дослідження свідчать, що впровадження Wellbeing-культури в ТОВ «Шторм-нет» є стратегічно обґрунтованим і економічно доцільним рішенням, яке сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, зниженню організаційних ризиків та зміцненню конкурентоспроможності підприємства.

Запропонована програма заходів дозволяє знизити рівень стресу, підвищити мотивацію, зміцнити командну взаємодію та зменшити плинність кадрів.

Економічні розрахунки показали, що інвестиції у розмірі 337,5 тис. грн можуть забезпечити очікуваний ефект понад 1,6 млн грн на рік, що демонструє високий рівень окупності ( $ROI \approx 390\%$ ) та короткий період повернення інвестицій (4 місяці).

Упровадження Wellbeing-культури сприятиме формуванню здорового організаційного клімату, зростанню залученості персоналу та довгостроковій стабільності функціонування підприємства в умовах зростаючих ринкових викликів.

Отже, Wellbeing-культура має розглядатися не як додаткова опція, а як невід'ємна складова сучасної системи стратегічного управління ТОВ «Шторм-нет», що забезпечує стійкий розвиток, інноваційність та високу якість трудового життя персоналу.

Як загальний висновок, можемо констатувати, що для досліджуваної організації Wellbeing-культура є не просто гуманітарною ініціативою, а стратегічним управлінським інструментом, що дозволить підвищити ефективність управління, покращити якість прийняття рішень, зменшити операційні ризики й сформувати стійку організаційну екосистему.

## ВИСНОВКИ

У результаті виконання кваліфікаційної роботи було комплексно розкрито теоретичні, методологічні та практичні аспекти впровадження Wellbeing-культури в систему управління сучасною організацією.

Дослідження підтвердило, що сучасні ринкові умови вимагають нових підходів до управління персоналом, де ключовою цінністю стає не лише продуктивність, але й благополуччя працівників як рушійна сила сталого розвитку організації.

У цьому контексті Wellbeing-культура постає не як додатковий HR-інструмент, а як інтегрована управлінська філософія, що пронизує всі рівні організаційного функціонування — від стратегічного планування до повсякденної операційної діяльності.

Теоретичний аналіз дозволив систематизувати наукові підходи до трактування поняття Wellbeing, окреслити його ключові складові (фізичне, емоційне, соціальне, професійне благополуччя) та визначити управлінські механізми впровадження відповідної культури у бізнес-середовище.

Важливо підкреслити, що успішне формування Wellbeing-культури вимагає активної участі лідерів організації, інвестицій у розвиток внутрішніх процесів, прозорості системи комунікацій та інструментів оцінки впливу на ключові результати.

На прикладі ТОВ «Шторм-нет» було здійснено поглиблений аналіз поточного стану Wellbeing-культури та загалом організаційного середовища.

Виявлено основні проблемні аспекти, зокрема високий рівень емоційного навантаження, недостатню систему підтримки професійного зростання, обмеженість практик щодо формування здорового мікроклімату в колективі, що дало підстави для розробки цілеспрямованої програми заходів, що включає тренінги зі стрес-менеджменту, підтримку здорового способу життя, індивідуальні плани розвитку, активізацію командної взаємодії та введення системи регулярного моніторингу емоційного стану персоналу.

Фінансово-економічна оцінка довела ефективність інвестування в Wellbeing-ініціативи: загальна сума інвестицій у розмірі 337,5 тис. грн потенційно забезпечує економічний ефект понад 1,6 млн грн на рік, що відповідає рівню окупності в межах 4 місяців, це підтверджує, що Wellbeing-культура є не лише етичним підходом до управління людьми, а й високорентабельною управлінською стратегією, що дає змогу оптимізувати кадрову політику, покращити корпоративну репутацію та посилити конкурентні переваги організації.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що впровадження Wellbeing-культури є комплексним управлінським інструментом, який дозволяє гармонізувати взаємовідносини між працівником і роботодавцем, підвищити ефективність організації, створити здорове соціальне середовище та закласти основи для довгострокової стійкості та інноваційного розвитку підприємства.

Для ТОВ «Шторм-нет» Wellbeing-культура стає не лише засобом внутрішньої трансформації, а й ключовим елементом корпоративної стратегії, що забезпечує адаптивність, результативність і соціальну відповідальність у сучасних умовах господарювання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусенко Г.О., Шевченко І.В. Корпоративне здоров'я як фактор конкурентоспроможності організації. *Фінанси, облік і аудит*, 2021, № 4, с. 88–92.
2. Василенко Л.І., Голуб В.О. Організаційні підходи до формування психологічного клімату в колективі. *Наукові праці МАУП*, 2020, № 4, с. 90–94.
3. Гріненко А.С. Вплив корпоративної культури на ефективність персоналу. *Менеджмент та підприємництво в Україні*, 2019, № 2, с. 21–25.
4. Ільєнко С.М., Козуб В.П. Well-being як стратегічний інструмент управління персоналом. *Бізнес-Інформ*, 2023, № 2, с. 135–140.
5. Карпенко С.А. Практики Wellbeing-культури в українських компаніях: кейс-аналіз. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2023, № 2, с. 118–123.
6. Кондратюк С.Л. Управління персоналом у контексті розвитку культури благополуччя. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*, 2022, № 5, с. 77–83.
7. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Психоемоційне вигорання персоналу: сучасні підходи до профілактики. *Менеджмент і підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 2020, № 1, с. 51–58.
8. Литвинюк Я.В. Дослідження задоволеності працівників як елемент управлінської діагностики. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Економіка*, 2021, № 2(58), с. 130–134.
9. Мельник Т.В. Стресостійкість як чинник управління людськими ресурсами. *Теоретичні та прикладні проблеми психології*, 2020, № 3, с. 64–70.
10. Мусієнко Н.І. Організаційна культура в системі стратегічного управління підприємством. *Економіка та держава*, 2021, № 12, с. 42–46.

11. Савенко І.В. Цифрові інструменти підтримки емоційного добробуту персоналу. *Інформаційне суспільство*, 2022, № 1, с. 54–59.
12. Чукут І.С. Вплив емоційного інтелекту на ефективність управління організацією. *Економічний вісник Донбасу*, 2019, № 1, с. 112–116.
13. Шевченко І.Є. Управління соціальним капіталом підприємства. *Економіка та суспільство*, 2021, № 28, с. 105–110.
14. Bakker A.B., de Vries J.D. Job Demands–Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, 2021, Vol. 34(1), pp. 1–21.
15. Cooper C.L., Schaffer S. *Wellbeing at Work: How to Design, Implement and Evaluate an Effective Strategy*. Kogan Page, 2022. 224 p.
16. Dolan S., Lingham T. *Introduction to Business and Workplace Well-being*. Routledge, 2021. 312 p.
17. European Commission. *Workplace well-being: a critical component of EU social policy*. EU Publications Office, 2021. URL: <https://europa.eu/publications> (дата звернення: 30.05.2025).
18. Goleman D. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Updated ed. New York: Bantam Books, 2020. 400 p.
19. Kelloway E.K., Nielsen K., Dimoff J.K. *Leading to Occupational Health and Safety: How Leadership Behaviours Impact Organizational Safety and Well-Being*. Wiley-Blackwell, 2020. 280 p.
20. Nielsen K., Yarker J., Munir F. *The Handbook of Organizational Wellbeing*. Palgrave Macmillan, 2022. 428 p.
21. Oades L.G., Steger M.F., Della Fave A., Passmore H. *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work*. Wiley-Blackwell, 2020. 550 p.
22. OECD. *Measuring Well-being and Progress: Well-being Research*. URL: <https://www.oecd.org/statistics/measuring-well-being.htm> (дата звернення: 30.05.2025).

23. Pryce-Jones J. *Happiness at Work: Maximizing Your Psychological Capital for Success*. Wiley, 2021. 256 p.

24. World Health Organization. *Healthy workplaces: a model for action*. Geneva: WHO Press, 2020. URL: <https://www.who.int/publications> (дата звернення: 30.05.2025).