

## РОЗДІЛ 5. РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

### МІСЦЕ І РОЛЬ WELLBEING В КОРПОРАТИВНІЙ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ THE PLACE AND ROLE OF WELLBEING IN THE CORPORATE STRATEGY

Статтю присвячено питанням місця і ролі забезпечення Wellbeing в корпоративному управлінні. Обґрунтовано значення Wellbeing-заходів в корпоративному управлінні та його наслідки для компанії. Реалізація корпоративної стратегії Wellbeing сприяє покращенню фізичного здоров'я, психологічного комфорту, фінансовому благополуччю та соціальній взаємодії співробітників, членів команд та колективу в цілому, підвищенню продуктивності і результативності праці, лояльності персоналу, що сприятиме довгостроковому успіху компанії. Визначено місце Wellbeing в системі корпоративного управління, показано її зв'язок з HR-стратегією компанії. Запропоновано послідовність формування корпоративної стратегії Wellbeing. Розкрито сутність етапів програми забезпечення Wellbeing в системі корпоративного управління. Наголошено, що реалізація корпоративної стратегії Wellbeing в корпоративному управлінні створює позитивне та продуктивне робоче середовище, та сприятиме довгостроковому успіху компанії.

**Ключові слова:** Wellbeing, благополуччя, персонал, програма, корпоративна стратегія Wellbeing, ефективність.

The article is devoted to issues of the place and role of ensuring wellbeing in corporate management. The significance of wellbeing measures in corporate management and its consequences for the company are substantiated. The corporate strategy of wellbeing is defined as a comprehensive integrated corporate program for ensuring the wellbeing of employees, aimed at forming sustainable competitive advantages of the company and personnel in the HR market, creating a positive image and brand of the employer by promoting corporate values, creating a favourable environment and incentives for the development of each member of the team, ensuring financial wellbeing, fostering corporate care. The implementation of the corporate strategy of wellbeing contributes to the improvement of physical health, psychological comfort, financial wellbeing and social interaction of employees, team members and the collective as a whole, increasing productivity and work efficiency, staff loyalty, which will contribute to the long-term success of the company. Overall, implementing a corporate wellbeing strategy requires a thoughtful and comprehensive approach that involves assessing the current state of wellbeing, developing a detailed plan, communicating the strategy, implementing initiatives, and regularly evaluating and adjusting the strategy. The place of wellbeing in the corporate management system is defined, its connection with the company's HR strategy is shown. The sequence of forming the wellbeing corporate strategy is proposed, which includes marketing research of the HR market and requirements for job seekers, as well as the requirements of job seekers and employment conditions, goals, objectives and directions for the implementation of the wellbeing corporate strategy, the strategic program for the implementation of the wellbeing corporate strategy and its tools, control and adjusting the implementation of the wellbeing corporate strategy Program. The essence of the stages of the wellbeing program in the corporate management system is revealed. It was emphasized that the implementation of the wellbeing corporate strategy in corporate management creates a positive and productive working environment and will contribute to the long-term success of the company.

**Key words:** Wellbeing, staff, program, Wellbeing corporate strategy, efficiency.

УДК 005.21:613.8+796

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure71-35>

**Вартанова О.В.**

д.е.н., професор,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну

**Маляренко І.С.**

аспірантка,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну

**Vartanova Olena**

Kyiv National University  
of Technology and Design

**Maliarenko Iia**

Kyiv National University  
of Technology and Design

**Постановка проблеми.** Wellbeing сьогодні визнається критично важливим фактором, що впливає на залученість, продуктивність та утримання персоналу. Wellbeing (благополуччя) можна визначити як стан комфорту, здоров'я чи щастя. Воно охоплює широкий спектр факторів, включаючи фізичне здоров'я, психічне здоров'я, фінансову стабільність і баланс між роботою та особистим життям. У контексті корпоративного світу добробут є важливим компонентом управління персоналом, оскільки він безпосередньо впливає на продуктивність, залученість і, зрештою, на успіх організації.

Концепція та філософія корпоративного Wellbeing вже давно застосовується в практиці корпоративного управління. Стреси та стрімкий ритм сучасного життя впливають на фізичний та психологічний стан персоналу, а відсутність

Wellbeing заходів позначається на мотивації та лояльності працівників, призводить до вигорання та зниження продуктивності та ефективності, що завдає збитків компаніям через підвищену плинність кадрів, хвороби працівників, дефіцит та низьку продуктивність праці. Враховуючи, що робота займає третину нашого життя, не можна ігнорувати благополуччя, оскільки це матиме руйнівні наслідки для працівників, основними з яких є вигорання та депресія. Ігнорування проблеми благополуччя в робочих відносинах призводить до деструктивних наслідків як для особистості, так і для професіонала.

Слід наголосити, що імплементація заходів Wellbeing в систему корпоративного управління має здійснюватися системно та цілеспрямовано. Паліативні заходи забезпечення Wellbeing як оперативного вирішення проблем, які виникають в

HR-сфері через порушення чинників благополуччя співробітників не є ефективними, адже вони лише ситуативно реагують на проблему. Відповідно до запропонованого нами підходу, заходи забезпечення Wellbeing мають бути інтегровані в корпоративну стратегію компанії та реалізовуватися на основі принципів стратегічного управління. Необхідність імплементації заходів Wellbeing в систему корпоративного управління зумовлює актуальність теми дослідження та її значущість.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Незважаючи на численні дослідження (О. Савченко, С. Хтей, Л. Карамушка, J.Apps, I. Wollny, A. Furnem, С. Henricson, М. Seligman etc.), проблема забезпечення Wellbeing у корпоративному управлінні знаходиться на допарадигмальному рівні, а наявні дослідження проблеми корпоративного благополуччя є фрагментарними.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження та впровадження Wellbeing в систему корпоративного управління.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Корпоративне Wellbeing – це підхід, який застосовують компанії для заохочення та підтримки фізичного, емоційного та психічного здоров'я своїх працівників. Це – цілісний підхід, який охоплює різні аспекти життя працівників, включаючи баланс між роботою та особистим життям, соціальні зв'язки, фінансове благополуччя та доступ до охорони здоров'я. Філософія корпоративного добробуту ґрунтується на переконанні, що здорова та щаслива людина є більш продуктивною, залученою та вмотивованою. Роботодавці, які надають пріоритет добробуту співробітників, створюють позитивну культуру на робочому місці, що сприяє утриманню персоналу та приваблює таланти.

Порушення благополуччя призводить до втрати прибутку від неефективної роботи працівників, їх вигорання та надмірної плінності кадрів. "Співробітники повинні горіти, щоб вигоріти, але як дізнатися, коли вони відчувають спеку?" Залучені працівники приносять реальні бізнес-результати, вони енергійні, захоплені та цілеспрямовані. Вони отримують задоволення від своєї роботи, сприяють продуктивності, ефективності та зростанню компанії. Проблема професійного вигорання та емоційного виснаження в сучасному світі входить до топ-психологічних проблем людства і включена в МКХ-10 та МКХ-11 як "перевтома". Воно знаходить вияв у зростанні байдужості до своїх обов'язків і того, що відбувається на роботі, дегуманізації у вигляді негативізму по відношенню до клієнтів і колег, відчутті професійної некомпетентності, незадоволеності роботою, деперсоналізації, і в кінцевому підсумку – в різкому погіршенні психологічного здоров'я і якості життя [1].

Вигорання – це довгострокові наслідки хронічного емоційного та міжособистісного стресу

на роботі. Його визначають за такими ознаками: виснаження (я так втомився); цинізм (я настільки ситий по горло, що мені вже все одно); байдужість (мені все байдуже); неефективність (я нічого не роблю).

Вигорання призводить до низької продуктивності та високої плінності кадрів – особливо плінності найталановитіших і найпродуктивніших працівників. Щоб не вигоряти на роботі, працівник повинен бути максимально залученим. Працівник повинен бути повністю залученим і глибоко зацікавленим, щоб дійти до точки вигорання. Це означає, що високоефективні, високопродуктивні, високозалучені працівники піддаються найбільшому ризику вигорання. І це ті працівники, яких роботодавці не можуть дозволити собі втратити. Вигорання виникає, коли високозайнятий працівник починає відчувати низький рівень благополуччя без підтримки з боку свого керівника або організації, або не може вирішити проблему самостійно. І, на жаль, це є результатом тиску та відсутності підтримки з боку роботодавця. Саме тому так важливо розробити ефективну та гнучку стратегію управління благополуччям, адаптовану до специфіки компанії.

У світі філософія благополуччя вже давно використовується в управлінській практиці. Значна кількість компаній впроваджують концепцію Wellbeing як стратегію підтримки співробітників, адже благополуччя працівників є запорукою їх продуктивної та ефективної роботи, а отже, успіху та стабільності бізнесу. Адже процвітають компанії із залученими працівниками: на 78% прибутковіші, на 40% продуктивніші, у 5 разів рідше трапляються інциденти, пов'язані з безпекою, у 2,5 рази більше зростання цін на акції, ніж у конкурентів.

Благополуччя співробітників сприяє залученості, і навпаки. Коли працівники залучені до роботи, вони почуваються добре і живуть з відчуттями мети. Працівники з вищим рівнем добробуту вдвічі частіше залучені до роботи. Такі працівники більше люблять свою команду, більш лояльні та рекомендують свою компанію як чудове місце роботи. Працівники відчувають себе залученими до роботи, якщо в компанії є сприятлива корпоративна культура, сильний і підтримуючий лідер, а робота має сенс і мету. Саме тоді працівники дійсно досягають успіху. Високозалучені працівники мають високий ризик вигорання, оскільки неможливо підтримувати високий рівень залученості протягом тривалого періоду часу [2].

Сьогодні управління благополуччям співробітників стало реальним за допомогою програм та інструментів корпоративного Wellbeing. Побудова цілісної корпоративної стратегії Wellbeing вимагає високого рівня організаційної зрілості, обізнаності, критичного підходу з боку зацікавлених сторін та відповідної HR-стратегії. Отже, забезпечення

Wellbeing персоналу має важливе значення як для окремих працівників, так і для бізнесу в цілому. У сучасному бізнес-середовищі енергія людських ресурсів є основним "паливом" для успішного ведення бізнесу. Підтримка співробітників у ресурсному стані, коли зберігається оптимальний баланс фізичної, емоційної, розумової та духовної енергії, дозволяє не тільки досягати високих результатів, а й приймати якісно нові рішення.

Для реалізації програми корпоративного благополуччя компанії часто пропонують різні форми компенсацій і переваг, такі як: заняття фітнесом, ресурси для психічного здоров'я, здорову їжу, гнучкий графік роботи та програми фінансового благополуччя. Деякі компанії також інвестують у створення фізичного середовища, яке сприяє добробуту працівників, наприклад, забезпечують ергономічні робочі місця та природне освітлення. Компенсація та переваги є ключовими факторами привабливості роботодавця на ринку праці, його позитивного іміджу як роботодавця. Загалом, корпоративний добробут – це стратегія, яка приносить вигоду як працівникам, так і роботодавцям. Інвестуючи у здоров'я та благополуччя своїх працівників, компанії можуть створити позитивну культуру на робочому місці, яка сприяє підвищенню продуктивності, залученості та задоволеності співробітників [3].

Згідно з "Посібником з вимірювання суб'єктивного благополуччя", опублікованого Організацією економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР)<sup>1</sup>, необхідно розрізняти термін "суб'єктивне благополуччя" і більш широкий термін "добробут", який включає в себе як суб'єктивний компонент, так і об'єктивні чинники, наприклад, дохід, житло, довкілля, здоров'я і т. д. (OECD, 2013). Однак, "об'єктивні показники не можуть врахувати людського сприйняття, яке має фундаментальне значення для розуміння благополуччя індивіда" (Pontin, 2013). Саме тому психодіагностичні дослідження зосереджено переважно на дослідженні впливу суб'єктивних факторів благополуччя, а не його об'єктивних показників. Багато дослідників як робоче визначення терміну "Суб'єктивне благополуччя" (Subjective Well Being – SWB) використовують запропоноване Едом Динером SWB розуміння його як "переживання позитивних емоцій, низький рівень неприємних емоцій і високий рівень задоволеності життям" (Diener, 2002). Наслідком є розуміння благополуччя як "гедонії". Суб'єктивне благополуччя, яке оцінюється подібним чином, часто використовується багатьма світовими авторами як синонім щастя (Deci, 2008; Seligman, Csikszentmihalyi, 2000; Dolan, 2011; Oishi, Diener, & Diener, 2007; McLellan et al., 2012 та ін.) [4].

Втім, у дослідженні *Wellbeing* як сучасної корпоративної стратегії, інтегрованої в структуру корпоративного управління, слід зосереджуватися

на оцінці не лише внутрішньоособистісних факторів, але і зовнішніх факторів, які впливають на корпоративне благополуччя, наприклад, показники навчання і розвитку персоналу, згуртованість колективу і міцність соціальних зв'язків, показники ефективності управління персоналом тощо.

*Корпоративна стратегія Wellbeing* – комплексна інтегрована корпоративна програма забезпечення добробуту 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 добробуту, плекання корпоративної турботи.

Стратегічне значення корпоративного благополуччя впливає з того, що саме персонал є найважливішим стратегічним ресурсом будь-якої компанії. При цьому роль стратегії бізнесу щодо працівників, споживачів, партнерів, суспільства невпинно зростає, а боротьба за таланти та нова корпоративна реальність суттєво впливають на портфель цих переваг. Створення конкурентних переваг та корпоративний розвиток у складному і турбулентному конкурентному середовищі, динаміка розвитку та фінансово-економічні показники діяльності компаній прямо залежать не лише від компетентності керівників та ключових професіоналів, а ще й від того, наскільки співробітники відчують корпоративну турботу.

Один з важливіших результатів програм корпоративного благополуччя є створення міцних когнітивних і поведінкових зв'язків у співробітників щодо їх благополуччя (або його відсутності) та відповідні прояви трудової поведінки, ставлення до роботодавця, корпоративних цілей, завдань, стратегій, здатність і бажання проявляти креативність, інноваційність, продуктивність та результативність праці та інші параметри трудової поведінки.

*Стратегія управління персоналом* – це функціональна стратегія, що являє собою систему процесів управління персоналом (добору, адаптації, розстановки, навчання, розвитку персоналу тощо), адекватних вимогам корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій компанії.

Враховуючи важливість корпоративного Wellbeing персоналу для забезпечення фінансової і соціальної стабільності і розвитку компанії, корпоративна стратегія Wellbeing займає важливе місце в системі корпоративного управління як функціональна стратегія управління. Сприяючи добробуту співробітників, компанії можуть створити сприятливе робоче середовище, підвищують продуктивність праці, що впливає на загальну соціально-економічну та фінансову ефективність діяльності компанії.

Одним із способів інтеграції добробуту в корпоративну стратегію є впровадження оздоровчих

програм. Ці програми покликані підтримувати працівників у доброму фізичному та психічному здоров'ї за допомогою таких ініціатив, як членство у спортзалах, програми харчування, методи управління стресом та підтримка психічного здоров'я. Оздоровчі програми не лише сприяють добробуту працівників, але й можуть зменшити кількість прогулів, покращити їхній моральний стан та підвищити продуктивність праці.

Інший спосіб інтегрування благополуччя в корпоративну стратегію - це розвиток культури, яка ставить благополуччя працівників у пріоритет. Цього можна досягти за допомогою політики, яка сприяє балансу між роботою та особистим життям, гнучкому графіку та сприятливому робочому середовищу. Коли працівники відчують, що їхній добробут цінується організацією, вони з більшою ймовірністю будуть зацікавлені та віддані своїй роботі, що призведе до підвищення продуктивності та утримання персоналу.

Таким чином, тема добробуту та його місця і ролі в корпоративній стратегії управління персоналом має вирішальне значення для успіху будь-якої організації. Надаючи пріоритет благополуччю співробітників через впровадження оздоровчих програм і створення сприятливого робочого середовища, компанії можуть створити культуру, яка сприяє залученості, продуктивності та довгостроковому утриманню своїх співробітників. Зрештою, це сприятиме загальному успіху компанії.

Напрямами імплементації інструментів Wellbeing в систему стратегічного управління компанією є:

*Створення культури Wellbeing.* Керівництво може створити культуру, яка сприяє благополуччю персоналу, популяризуючи здорову поведінку, таку як заняття спортом, здорове харчування та практики усвідомленості та турбуючись про Life-work balance співробітників. Пропонуючи оздоровчі програми та заходи, керівництво може створити сприятливе середовище, в якому працівники будуть мати час і плекати своє здоров'я та благополуччя.

*Life-work balance.* Керівництво може запропонувати гнучкий графік роботи, наприклад, дистанційну роботу, щоб допомогти працівникам знайти баланс між роботою та особистим життям. Це може зменшити стрес і покращити самопочуття працівників.

*Надавання пріоритету психічному здоров'ю.* Керівництво має турбуватися про психічне здоров'я співробітників, пропонуючи працівникам ресурси та підтримку в сфері психічного здоров'я, наприклад, програми допомоги працівникам та дні психічного здоров'я.

*Заохочення відпусток та відгули.* Керівництво може заохочувати працівників робити перерви та відпочивати, щоб перезарядитися та уникнути вигорання. Підтримуючи добробут працівників,

керівництво може підвищити їхню залученість та продуктивність.

*Розвиток соціальних стосунків та професійних співтовариств.* Розвиток більш близьких або професійних стосунків в колективі створює атмосферу підтримки і взаємного розуміння. Особливо важливим є створення горизонтальних професійних зв'язків, що сприяє кращій співпраці та кооперації членів колективу, підвищує продуктивність роботи, створює міцні соціальні зв'язки.

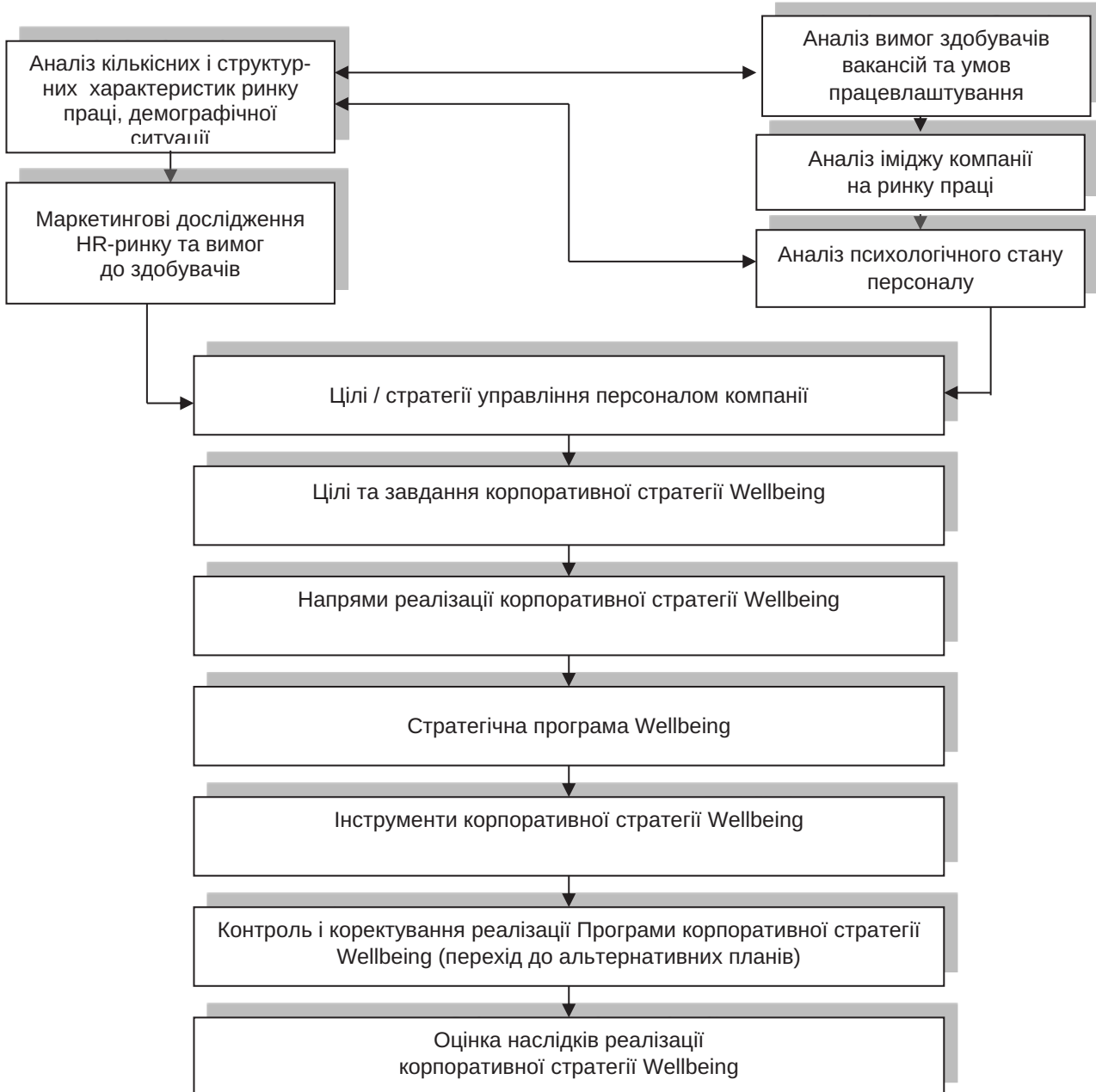
Загалом, сприяння корпоративному Wellbeing може покращити здоров'я та щастя працівників, зменшити плинність кадрів та підвищити ефективність організації. Надаючи пріоритет благополуччю, керівництво може створити позитивне робоче середовище, яке принесе користь як працівникам, так і організації в цілому.

Для розробки корпоративної стратегії Wellbeing слід враховувати низку аспектів: специфіку діяльності компанії, структуру, колективний портрет працівника, корпоративну культуру; системність та комплексність; запит на благополуччя; управління сприйняттям співробітників; формування власного досвіду.

Наразі філософія корпоративного Wellbeing знаходиться в процесі динамічного розвитку. З кожним роком все більше компаній стають прихильниками концепції та активно її практикують. Мабуть, найголовніше, чим варто керуватися, запускаючи велнес-стартапи, – це віра в те, що Wellbeing – це про людей і для людей. Як показує практика, стратегія Wellbeing дійсно дозволяє "вдихнути нове життя" в компанію, де повністю реалізована стратегія "Win-Win" (інтереси бізнесу/інтереси співробітників). Всі інші нюанси повністю залежать від грамотної побудови системи і професіоналізму її фасилітаторів [7].

Враховуючи доведений вплив благополуччя на показники соціально-економічного розвитку компанії, значущість Wellbeing для розвитку і продуктивної роботи персоналу, Wellbeing слід досліджувати в системі корпоративного управління. Це зумовлює необхідність формування корпоративної стратегії Wellbeing, яка за змістом є функціональною стратегією, і в структурі корпоративного управління може розглядатися як окрема стратегія Wellbeing, або у складі корпоративної HR-стратегії. Послідовність формування корпоративної стратегії Wellbeing подано на рис. 1.

*Оцінка стану благополуччя персоналу.* моніторинг фізичного стану та здоров'я співробітників, так і аналіз психологічних факторів благополуччя, зокрема, рівня стресу та вигорання співробітників, у тому числі виявлення випадків психічних захворювань. Інструментами моніторингу є опитування, інтерв'ю, аналіз медичних даних, що використовуються для систематизації інформації щодо стану здоров'я, рівня стресу і вигорання співробітників.



**Рис. 1. Послідовність формування корпоративної стратегії Wellbeing**

Джерело: авторська розробка

*Цілі програми Wellbeing.* Цілі програми підвищення добробуту співробітників формуються на основі даних моніторингу фізичного та психологічного стану та здоров'я співробітників. На основі аналізу наявних проблем визначаються вектори та мішені змін як на особистому та інтерперсональному рівнях із застосуванням організаційних та мотиваційних заходів.

*Розроблення цілісної програми добробуту,* яка використовує цілісний підхід до корпоративного благополуччя; розробка стандартів фізичного, психічного та емоційного благополуччя співробітників, впровадження ініціатив щодо покращення фізичного, психічного та емоційного благополуччя

співробітників, як-от: фітнес-програми, тренінги з майндфулнес, управління стресом, попередження та подолання вигорання, програми здорового способу життя.

*Залучення співробітників до розробки корпоративної програми Wellbeing,* моніторинг їх думок щодо Wellbeing -ініціатив, надання співробітників інструментів, ресурсів та підтримки, необхідних для забезпечення Life-work balance та позитивних змін у їхньому здоров'ї та благополуччі.

*Комунікація та просування.* Впровадження просвітницьких програм Wellbeing, комунікаційних заходів щодо підтримки благополуччя, використання різних каналів просування програми,

зокрема, електронні листи, інформаційні бюлетені та плакати; забезпечення обізнаності працівників щодо участі у програмі, її перевагах та мають особисту мотивацію.

*Надання ресурсів для реалізації програми.* Для успішної реалізації корпоративної програми Wellbeing працівникам потрібен доступ до ресурсів і підтримки, які можуть допомогти їм досягти своїх цілей щодо здоров'я і благополуччя. Це може включати доступ до спортзалу, програми допомоги працівникам та/або тренера з питань здоров'я, доступ до інформаційних ресурсів, ресурси соціальної підтримки.

*Вимірювання та оцінка прогресу.* Регулярний моніторинг заходів щодо реалізації корпоративної програми Wellbeing. Серед показників, які слід вимірювати, – рівень абсентеїзму, залученість працівників та результати для визначення впливу програми.

*Постійне вдосконалення програми* на основі зворотного зв'язку та результатів оцінювання, вдосконалення своїх ініціатив, щоб відповідати мінливим потребам співробітників.

В цілому корпоративна стратегія Wellbeing має сприяти посиленню можливостей компанії (у сфері благополуччя персоналу) щодо зміцнення її конкурентоспроможності на ринку праці; ефективному використанню професіоналізму і компетенцій персоналу та підвищенню конкурентоспроможності персоналу; більш повному розкриттю спроможностей співробітників до творчого, інноваційного розвитку для досягнення як цілей розвитку компанії, так і особистих цілей розвитку співробітників.

Критеріями вибору стратегії можуть бути обсяги ресурсів, призначені для її реалізації, часові обмеження, наявність достатнього кадрового потенціалу і деякі інші. В цілому, вибір стратегії ґрунтується на сильних сторонах підприємства і розробці заходів, що посилюють можливості підприємства в конкурентному середовищі завдяки перевагам у сфері управління персоналом. Впровадження корпоративної програми Wellbeing дає змогу посилити корпоративну культуру на робочому місці, яка цінує і підтримує здоров'я та благополуччя працівників.

**Висновки з проведеного дослідження.** Суть корпоративного благополуччя в управлінні персоналом полягає у визнанні того, що працівники – це люди зі складним життям поза роботою, і потребують в наданні їм інструментів і ресурсів, необхідних для підтримки здорового балансу між роботою та особистим життям. Надаючи пріоритет благополуччю працівників, компанії сприяють розвитку культури залученості, лояльності та продуктивності, що призводить до довгострокового успіху та прибутковості. Таким чином, бізнес може створити позитивну та процвітаючу культуру праці, яка приваблює та утримує найкращі таланти, сприяє

інноваціям та зростанню, а також робить внесок у покращення життя суспільства в цілому.

Враховуючи значення Wellbeing для розвитку та добробуту співробітників, запропоновано розглядати Wellbeing як комплексну корпоративну стратегію. В статті сформовано послідовність формування корпоративної стратегії Wellbeing, та розкрито сутність етапів корпоративної програми Wellbeing. Ефективна програма добробуту може залучити найкращі таланти та покращити загальний імідж компанії як роботодавця.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бернс Р. А., Мачін М. А. Дослідження структурної валідності шкал психологічного благополуччя Райффа на двох вибірках. Дослідження соціальних індикаторів, 2009.
2. Ruggeri, K., Garcia-Garzon, E., Maguire, Á. et al. (2020). Wellbeing is more than happiness and life satisfaction: a multidimensional analysis of 21 countries. *Health and Quality of Life Outcomes*, no. 18 (1), pp. 192–198.
3. Ivonne Wollny, Joanna Apps, Clam Henricson. Can Government Measure Family Wellbeing. Research and Policy for the real world. 2010. 88 p. URL: [https://www.researchgate.net/publication/265043980\\_Can\\_government\\_measure\\_family\\_wellbeing](https://www.researchgate.net/publication/265043980_Can_government_measure_family_wellbeing) (дата звернення: 20.03.2023).
4. OECD Guidelines for Measuring Subjective Wellbeing. Available at: <https://www.oecd.org/wise/oecdguidelines-on-measuring-subjective-wellbeing-9789264191655-en.htm> (дата звернення: 20.03.2023).
5. Бергсма А., Венховен Р. Щастя людей з психічними розладами в сучасному суспільстві. Психологія благополуччя: Теорія, дослідження та практика, 2011.
6. Вартанова О.В. Wellbeing у корпоративному управлінні: ключові моделі та вплив на економічну поведінку. *Економіка та соціум*. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1909> (дата звернення: 20.03.2023).
7. Бузько І. Р., Вартанова О. В., Надьон Г. О. та ін. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : монографія. Луганськ. Вид-во СНУ ім. В. Даля. 2009. 304 с.

#### REFERENCES:

1. Berns R. A., Machin M. A. (2009) Doslidzhenia struktornoj validnosti shkal psykhologichnoho blagopoluchchia Raiffa na dvokh vybirkakh [A study of the structural validity of Raiff psychological well-being scales on two samples]. Doslidzhennia sotsialnykh indykatoriv (in Ukrainian).
2. Ruggeri, K., Garcia-Garzon, E., Maguire, Á. et al. (2020). Wellbeing is more than happiness and life satisfaction: a multidimensional analysis of 21 countries. *Health and Quality of Life Outcomes*, no. 18 (1), pp. 192–198.
3. Ivonne Wollny, Joanna Apps, Clam Henricson (2010). Can Government Measure Family Wellbeing.

Research and Policy for the real world. 88 p. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/265043980\\_Can\\_government\\_measure\\_family\\_wellbeing](https://www.researchgate.net/publication/265043980_Can_government_measure_family_wellbeing) (accessed March 20, 2023).

4. OECD Guidelines for Measuring Subjective Wellbeing. Available at: <https://www.oecd.org/wise/oecdguidelines-on-measuring-subjective-Wellbeing-9789264191655-en.htm> (accessed March 20, 2023).

5. Berhmsma A., Venkhoven R. (2011) Shchastia liudei z psikhichnymy rozladamy v su-chasnomu sus-pilstvi [Happiness of people with mental disorders in modern society]. *Psykhologhiia blahopoluchchia: Teoriia, doslidzhennia ta prakty-ka* (in Ukrainian)

6. Vartanova O. V. (2022) Wellbeing u korporativnomu upravlinni: kliuchovi modeli ta vplyv na ekonomichnu povedinku [Wellbeing in corporate governance: key models and implications for economic behavior]. *Ekonomika ta sotsium*, no. 45. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1909> (accessed March 20, 2023). (in Ukrainian)

7. Buzko I. R., Vartanova O. V., Nadon H. O. ta in. (2009) *Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh suchasnoho rozvytku rynku pratsi: moohrafiia* [Strategic management of enterprise personnel in the conditions of modern development of the labor market: monograph]. Luhansk. Vyd-vo SNU im. V. Dalia, 304 p. (in Ukrainian)