

Вікторія Вячеславівна Ровенська,*кандидат економічних наук, доцент,*

ORCID 0000-0002-9412-878X,

e-mail: viktoriya.rovenskaya@mipolytech.education,

ТОВ «Технічний Університет

«Метінвест Політехніка», м. Запоріжжя

КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ УСПІШНОЇ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ «WELL-BEING»-ПРОГРАМ В УКРАЇНІ

Постановка проблеми. У сучасних умовах браку висококваліфікованих та талановитих співробітників на фоні високої конкуренції та швидких технологічних змін та розвитку ІІІ, питання ефективного управління персоналом набуває особливої актуальності. Одним із перспективних напрямів у цій сфері є інтеграція концепції «well-being» у практику управління, що розглядається як важливий інструмент підвищення залученості та продуктивності працівників на основі забезпечення збереження ментального здоров'я.

Концепція well-being охоплює широкий спектр аспектів, включаючи фізичне, ментальне, соціальне та фінансове благополуччя співробітників. Усвідомлення взаємозв'язку між благополуччям персоналу та результатами діяльності організації спонукає компанії до розробки та впровадження відповідних програм та ініціатив. Однак, не всі «well-being»-програми є однаково ефективними та придатними для складних умов в Україні, що зумовлює необхідність дослідження ключових факторів їх успіху та виявлення недоліків існуючих підходів та адаптації цих ініціатив до можливостей в українських реаліях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми. Аналіз останніх досліджень і публікацій на тему впровадження програм в контексті концепції «well-being» (концепції загального благополуччя/добробуту) [1-28] дозволяє констатувати, що в такі програми не обмежуються увагою лише до фізичного здоров'я працівників, а й поширюються на забезпечення таких аспектів забезпечення повноцінного життя як кар'єрне благополуччя, соціальне благополуччя, фінансове благополуччя та ін. Внаслідок активних бойових дій в Україні *не вирішеними питаннями* для будь-якої компанії, організації, установи залишаються питання збереження життя людей, пошук усіх можливостей зниження стресу на робочому місці, запобігання виснаженості співробітників, які вимушено працюють в надскладних і небезпечних умовах.

Хоч зараз вже є деякі рекомендації від фахівців провідних консалтингових компаній, міжнародних дослідницьких організацій та представників бізнесу,

зокрема Kyla Martin [1], Organisation for Economic Co-operation and Development [2], James E. Maddux [3, p. 20-32], McKinsey & Company [4; 5], D. Van Dierendonck, H. Lam [6] та ін. [7-9] щодо оптимізації використання трудових ресурсів, запобігання професійного вигорання працівників, підтримання лояльності співробітників та їх залученості для підвищення загальної результативності, проте ці рекомендації необхідно адаптувати з врахуванням особливих умов в Україні. Така адаптація передбачає, що насамперед необхідно визначити ключові фактори, що забезпечують реальні та вимірювані зміни в поведінці працівників внаслідок впровадження «well-being»-програм; проаналізувати критичні аспекти та можливі помилки в організації «well-being» ініціатив на робочому місці; дослідити передовий досвід великих компаній у сфері підтримки ментального здоров'я персоналу; обґрунтувати взаємозв'язок між комплексними «well-being» програмами, залученістю персоналу та продуктивністю праці, а також визначити роль керівництва в забезпеченні ефективності «well-being» програм.

Метою статті є надання практичних рекомендацій щодо реалізації в Україні програм роботи з внутрішнім станом співробітників з врахуванням існуючих інструментів забезпечення програм «well-being», а також результатів визначення впливу керівництва на емоційний стан та відданість співробітників.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одним із ключових аспектів забезпечення благополуччя на робочому місці – це *вплив керівництва на емоційний стан та відданість співробітників*. Благополуччя співробітників не обмежується лише фізичним здоров'ям чи наявністю соціальних пільг. Благополуччя глибоко пов'язане з якістю керівництва та культурою спілкування в організації. Керівники, які нехтують емоційним станом своїх співробітників, створюють т.зв. «токсичне» середовище, яке неминуче призводить до втрати цінних кадрів та зниження загальної продуктивності. «Токсичне» керівництво не втрачає співробітників в один момент, а подібно до повільної отрути, поступово підриває мотивацію, лояльність та залученість персоналу.



Спочатку співробітники можуть відчувати лише легке розчарування або зниження інтересу до роботи – втрату того самого ентузіазму, який колись їх запаливав та надихав на продуктивну роботу. З часом це переростає у відчуження та зниження залученості, коли працівники виконують свої обов'язки механічно, без ініціативи та емоційного зв'язку з компанією, вони перестають відчувати себе частиною злагодженої команди, робота стає фактором величезного стресу. Кінцевою ж стадією стає їхня «фізична відсутність» – звільнення, що є прямим наслідком тривалого ігнорування їхнього емоційного та психологічного благополуччя.

При виявленні при опитуванні персоналу ознак токсичного керівництва варто проаналізувати прогалини в навичках емпатії, підтримки та створення

позитивної робочої атмосфери, що є критично важливими для забезпечення благополуччя персоналу. Компанії, які усвідомлюють цей зв'язок та активно працюють над створенням здорової атмосфери та ефективного лідерства, не лише утримують своїх співробітників, але й сприяють зростанню їхньої залученості, мотивації та, як наслідок, досягають кращих бізнес-результатів. Адже справжнє благополуччя починається з поваги та турботи про кожну людину в колективі.

Аналіз сучасних досліджень з питань забезпечення благополуччя співробітників [1-9] та практичний досвід автора дозволяє констатувати, що в основі цих «well-being»-програм повинні бути враховані наступні чотири чинника (рис. 1):



Рис. 1. Чотири чинника забезпечення благополуччя співробітників
(визначено автором)

1. *Персоналізація «well-being»-програм та її відповідність потребам працівників.* Вважаємо, що розроблені «well-being»-програми повинні базуватися на глибокому розумінні потреб та проблем персоналу конкретного підрозділу (в ідеалі – робітника). Проведення опитувань фокус-груп та аналіз даних про стан здоров'я та добробут співробітників дозволяє розробляти цільові ініціативи, що максимально відповідають запитам співробітників. Персоналізовані підходи, такі як індивідуальні плани розвитку згідно концепції «well-being» або гнучкі програми підтримки, будуть сприяти більшій залученості та мотивації працівників до змін у своїй поведінці в напрямку підвищення зацікавленості в роботі та її результатах, що напряду впливає на рівень продуктивності праці.

2. *Інтеграція «well-being»- програм у корпоративну культуру та підтримка керівництва.* При-

пускаємо, що розроблені «well-being»-програми варто розглядати як невід'ємну частину корпоративної культури організації. Активна підтримка «well-being»-ініціатив з боку вищого керівництва, особистий приклад та роль топ-менеджменту в створенні сприятливого середовища на робочих місцях здатні продемонструвати працівникам, що компанія дійсно цінує їхній добробут. Перші отримані реальні результати турботи про благополуччя співробітників будуть критично важливими для успіху програм.

3. *Забезпечення зручного доступу «well-being»-програм.* Засоби забезпечення «well-being»-програм повинні бути легкодоступними та зручними для всіх працівників і відповідними до їх наявних потреб та запитів. Це може включати надання інформаційних матеріалів, організацію заходів (тренінгів) на робочому місці, використання онлайн-платформ та мобільних додатків, а також забезпе-

чення гнучкого графіку для участі в програмах. Чим менше бар'єрів для участі в «well-being»-програмі, тим більша ймовірність залучення значної кількості співробітників.

4. *Вимірювання результатів «well-being»-програми та зворотний зв'язок.* Для оцінки ефективності «well-being»-програми необхідно заздалегідь визначити чіткі метрики та системи вимірювання. Відстеження змін у поведінці працівників, рівнях стресу, показниках здоров'я, а також збір зворотного зв'язку від учасників програми дозволяє оцінити їхній стан та вносити необхідні корективи. Регулярне інформування працівників про досягнуті результати та врахування їхніх пропозицій сприяє підвищенню прозорості та довіри до «well-being»-ініціатив.

Аналіз наукових праць та досліджень з питань забезпечення благополуччя співробітників [1-9] дозволив встановити, що незважаючи на зростаючу популярність концепції «well-being», існуючі підходи до її реалізації на робочому місці часто стикаються з *проблемою фрагментарності таких ініціатив*. Замість комплексних стратегій, компанії, організації або установи часто обмежуються окремими заходами, наприклад, такими як подарункові кошики на свята або оплата лікування, які не вирішують глибинних причин неблагополуччя працівників. Іншою поширеною помилкою є *відсутність стратегічного підходу та інтеграції «well-being» у бізнес-цілі компанії*. Якщо «well-being»-програми не пов'язані з ключовими показниками ефективності та не підтримуються на рівні стратегії, вони часто сприймаються як другорядні та неефективні витрати. Крім того, критики вказують на *недостатню увагу до психологічного та соціального благополуччя працівників*. Багато програм зосереджуються переважно на фізичному здоров'ї, ігноруючи важливість підтримки ментального здоров'я, зниження рівня стресу та формування здорових міжособистісних відносин у колективі.

Часто спостерігається *відсутність належної оцінки ефективності «well-being»-програм*. Без чітких метрик та системи збору даних складно визначити, чи дійсно інвестиції в well-being приносять очікувані результати у вигляді підвищення залученості та продуктивності. Нарешті, однією з ключових проблем є *недостатня залученість самих працівників до розробки та впровадження «well-being»-ініціатив*. Програми, нав'язані зверху без урахування думки та потреб персоналу, часто зустрічають опір, не приносять реальних результатів та не викликають бажання брати в них участь.

Проте останні роки великі компанії демонструють значний прогрес у сфері підтримки ментального здоров'я своїх співробітників, усвідомлюючи його критичну важливість для загального благополуччя та продуктивності. Компанії – лідери ринку впроваджують комплексні та інноваційні підходи, які є прикладом для інших організацій [1-5].

Одним із ключових трендів є *інтеграція підтримки ментального здоров'я в корпоративні медичні програми та програми страхування*. Це включає надання доступу до кваліфікованих психологів, психотерапевтів та інших фахівців з ментального здоров'я, як очно, так і дистанційно. Великі компанії активно використовують *технологічні рішення* для підтримки ментального благополуччя, що включає розробку та впровадження мобільних додатків для медитації, управління стресом та покращення сну, а також використання платформ для онлайн-консультацій та груп психологічної підтримки. Значна увага приділяється *створенню сприятливого та підтримуючого робочого середовища*. Компанії впроваджують програми навчання для керівників щодо розпізнавання ознак ментальних проблем у співробітників та надання їм необхідної підтримки. Розвиваються ініціативи, спрямовані на зниження рівня стресу на робочому місці, забезпечення балансу між роботою та особистим життям, а також формування культури відкритості та взаємодопомоги [1-9].

Останні роки спостерігається зростання популярності *програм усвідомленості (mindfulness) та емоційного інтелекту (emotional intelligence)*. Великі компанії пропонують своїм співробітникам тренінги та воркшопи, спрямовані на розвиток цих навичок, що сприяють кращому управлінню емоціями, зниженню рівня стресу та покращенню міжособистісних відносин.

Крім того, великі компанії – лідери ринку активно займаються *боротьбою зі ігноруванням проблем ментального здоров'я*. Вони проводять інформаційні кампанії, залучають відомих спікерів та створюють внутрішні ресурси для підтримки співробітників, які стикаються з ментальними труднощами.

Дослідження закордонних та вітчизняних фахівців [1-9] доводять, що впровадження комплексних та ефективних «well-being»-програм має прямий позитивний вплив на залученість персоналу та продуктивність праці. Коли працівники відчують, що компанія піклується про їхнє фізичне та ментальне благополуччя, вони стають більш лояльними, мотивованими та залученими до виконання своїх робочих обов'язків.

Отже, підвищення залученості персоналу є одним із ключових наслідків успішних well-being-ініціатив. Цілком логічно, що співробітники, які відчувають підтримку та турботу з боку роботодавця, демонструють вищий рівень емоційного зв'язку з компанією, більшу готовність докладати додаткових зусиль та залишатися в організації на тривалий термін, зростає їхня ідентифікація з цілями та цінностями компанії, а також рівень задоволеності роботою. У свою чергу, *підвищена залученість та лояльність персоналу безпосередньо впливає на продуктивність праці*. Залучені працівники є більш ініціативними, відповідальними та орієнтованими на результат, вони краще співпрацюють у команді, швидше

адаптуються до змін та демонструють вищу якість виконання завдань. Знижується рівень плинності кадрів, що також позитивно позначається на ефективності роботи організації в цілому.

Крім того, інвестиції в благополуччя сприяють покращенню загального психологічного клімату в колективі. Зниження рівня стресу, підвищення рівня емоційної стійкості та розвиток навичок міжособистісної комунікації сприяють формуванню більш здорових та продуктивних робочих відносин.

Таким чином, «well-being»-програми виступають не лише як засіб підтримки благополуччя працівників, але й як стратегічний інструмент підвищення залученості персоналу та зростання продуктивності праці, що в кінцевому підсумку сприяє досягненню бізнес-цілей організації.

Ключова роль керівництва організації в забезпеченні благополуччя працівників полягає в тому, що саме від лідерів залежить створення та підтримка культури, де добробут персоналу є пріоритетом, а впроваджені well-being-ініціативи стають ефективними та стійкими. Саме тому вважаємо, що до зони відповідальності керівництва належить:

1) визначення стратегічного значення та візії «well-being»-програм. Це зумовлено тим, що керівники-лідери задають тон і демонструють, що благополуччя працівників є невід'ємною частиною бізнес-стратегії та корпоративної культури. Таке бачення керівництва організації важливості цих ініціатив й здатне забезпечити їх успіх;

2) ініціювання та підтримка well-being-програм. Це зумовлено тим, що керівники-лідери відповідають за розробку, фінансування та впровадження well-being-програм, а також за їхню постійну підтримку. Без їхньої активної участі та виділення необхідних ресурсів ініціативи ризикують зашишитися на папері;

3) створення сприятливого організаційного середовища. Це зумовлено тим, що керівники-лідери формують атмосферу довіри, відкритості та підтримки, де працівники відчувають себе в безпеці, можуть відкрито говорити про свої потреби та користуватися можливостями, які надаються well-being-программи;

4) подають особистий приклад та забезпечують комунікацію та залучення. Це зумовлено тим, що коли керівники самі демонструють турботу про власне ментальне здоров'я завдяки участі в тренінгах по управлінню стресом та конфліктами, покращенні емпатії та ін. ініціативах для забезпечення різних аспектів благополуччя і відповідно підтримують такі заходи для працівників, то це надихає та мотивує співробітників долучатися та сприймати well-being як прояв реальної турботи зі сторони керівництва. Якщо керівники здатні забезпечити обов'язкове інформування про well-being-програми, їхні переваги та можливості, а також залучити співробітників до розробки та вдосконалення цих ініціатив, то це буде сприяти врахуванню справжніх пер-

шочергових потреб персоналу та відкритому діалогу;

5) відстежувати та оцінювати результати. Це зумовлено тим, що керівники-лідери повинні встановити метрики та системи оцінки ефективності well-being-програм, аналізувати їхній вплив на залученість, мотивацію, продуктивність та загальний психологічний клімат, а також вносять необхідні корективи.

Таким чином, без активної, свідомої та послідовної участі керівництва, well-being-програми навряд чи досягнуть своєї мети. Саме лідери повинні бути каталізаторами змін, які спрямовані на формування фундаменту забезпечення ментального здоров'я співробітників, покращення мотивації та ефективності робочої сили, створення позитивного психологічного клімату в організації.

Висновки. Дослідження трендів в напрямку покращення загального психологічного клімату в організації та передового досвіду великих компаній в впровадженні «well-being»-ініціатив [1-9] продемонструвало зростаючу увагу до підтримки ментального здоров'я працівників, створення сприятливого робочого середовища та боротьбу зі ігноруванням факторів благополуччя.

Проведене дослідження особливостей сучасних підходів імплементації «well-being»-програм в організаціях дозволило встановити роль керівництва в цьому процесі, а також інші ключові фактори успішного впровадження «well-being»-ініціатив.

Доведено, що ключова роль в забезпеченні благополуччя працівників належить керівництву організації, від нього залежить успішність введених ініціатив, сприяють підвищенню їхньої лояльності, мотивації та ефективності, а також покращують загальний психологічний клімат в організації.

Обґрунтовано взаємозв'язок між комплексними «well-being»-программи та підвищенням залученості і лояльності персоналу та зростанням продуктивності праці.

Визначено, що факторами успіху «well-being»-програм є персоналізація (фокус на конкретні визначені потреби співробітників), інтеграція у корпоративну культуру, забезпечення доступу та зручності застосування механізмів забезпечення цих програм, а також моніторинг, вимірювання отриманих результатів та внесення необхідних коректив на майбутнє з врахуванням виявлених прогалин у програмі.

Проведений аналіз існуючих підходів виявив такі поширені помилки, як фрагментарність, відсутність стратегічного комплексного підходу, недостатня увага до ментального здоров'я та низька залученість працівників до розробки програм.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку конкретних методологій оцінки економічної ефективності «well-being»-програм та адаптацію кращих світових практик до умов українського бізнес-середовища.

Література

1. Kyla Martin. Wellbeing programs - Top 4 factors leading to real and measurable behaviour change. LinkedIn. 2025. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/wellbeing-programs-top-4-factors-leading-real-behaviour-kyla-martin/>.
2. Guidelines for Measuring Subjective Well-Being. 2024. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). URL: <https://www.oecd.org/wise/oecd-guidelines-on-measuring-subjective-well-being-9789264191655-en.htm>.
3. James E. Maddux. Subjective Well-Being and Life Satisfaction: Conceptions, Theories, and Controversies. Subjective Well-Being and Life Satisfaction. New York: Routledge, 2025. P. 3-44. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003393368-2>.
4. Kath Hudson. McKinsey releases 2024 wellness market report. Identifies areas for disruption. 2024. URL: <https://www.wellhomeglobal.com/news/McKinseys-2024-Future-of-Wellness-survey-shows-the-sector-continues-to-grow/352520>.
5. Callaghan S. The trends defining the \$1.8 trillion global wellness market in 2024. McKinsey & Company, 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/the-trends-defining-the-1-point-8-trillion-dollar-global-wellness-market-in-2024>.
6. Van Dierendonck D., Lam H. Interventions to enhance eudaemonic psychological well-being: A meta- analytic review with Ryff's Scales of Psychological Well-being. Applied Psychology: Health and Well-Being, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1111/aphw.12398>.
7. What is employee wellbeing? www.gallup.com. URL: <https://www.gallup.com/workplace/404105/importance-of-employee-wellbeing.aspx>.
8. Злобін К., Літвін Н., Бурлакова І. Вплив програм wellbeing на продуктивність та лояльність персоналу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 1. С. 162–170. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-162-170>.
9. Оксана Лещенко, Mental Health в українських реаліях: як бізнесу піклуватися про співробітників. Які кроки слід вжити компаніям, щоб підтримати психічне здоров'я команди. *mind.ua*. 22.11.2024. URL: <https://mind.ua/openmind/20281760-mental-health-v-ukrayinskih-realiyah-yak-biznesu-pikluvatisya-pro-spivrobitnikiv>.

References

1. Kyla Martin. (2025). Wellbeing programs - Top 4 factors leading to real and measurable behaviour change. *LinkedIn*. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/wellbeing-programs-top-4-factors-leading-real-behaviour-kyla-martin/>.
2. Guidelines for Measuring Subjective Well-Being. (2024). Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Retrieved from <https://www.oecd.org/wise/oecd-guidelines-on-measuring-subjective-well-being-9789264191655-en.htm>.
3. James E. Maddux. (2025). Subjective Well-Being and Life Satisfaction: Conceptions, Theories, and Controversies. Subjective Well-Being and Life Satisfaction. New York, Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003393368-2>.
4. Kath Hudson. (2024). McKinsey releases 2024 wellness market report. Identifies areas for disruption. Retrieved from <https://www.wellhomeglobal.com/news/McKinseys-2024-Future-of-Wellness-survey-shows-the-sector-continues-to-grow/352520>.
5. Callaghan, S. (2024). The trends defining the \$1.8 trillion global wellness market in 2024. McKinsey & Company. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/the-trends-defining-the-1-point-8-trillion-dollar-global-wellness-market-in-2024>.
6. Van Dierendonck, D., Lam, H. (2022). Interventions to enhance eudaemonic psychological well-being: A meta- analytic review with Ryff's Scales of Psychological Well-being. *Applied Psychology: Health and Well-Being*. DOI: <https://doi.org/10.1111/aphw.12398>.
7. What is employee wellbeing? www.gallup.com. Retrieved from <https://www.gallup.com/workplace/404105/importance-of-employee-wellbeing.aspx>.
8. Zlobin, K., Litvin, N., Burlakova, I. (2023). Vplyv prohram wellbeing na produktyvnist ta loialnist personalu [Influence of wellbeing programs on staff productivity and loyalty]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» – Scientific Notes of KROK University*, 1, pp. 162-170. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-162-170> [in Ukrainian].
9. Oksana Leshchenko. (2024). Mental Health v ukraïnskykh realiakh: yak biznesu pikluvatisia pro spivrobitnykiv. Yaki kroky slid vzhyty kompaniiam, shchob pidtrymaty psykhychne zdorovia komandy [Mental Health in Ukrainian realities: how businesses can take care of employees. What steps should companies take to support the mental health of the team]. *mind.ua*. Retrieved from <https://mind.ua/openmind/20281760-mental-health-v-ukrayinskih-realiyah-yak-biznesu-pikluvatisia-pro-spivrobitnikiv> [in Ukrainian].

Ровенська В. В. Ключові фактори успішної імплементації «well-being»-програм в Україні

У статті досліджено проблему пошуку ефективних методів управління персоналом, підвищення рівня його залученості та лояльності, а також рівня продуктивності праці в умовах зростаючої уваги до концепції «well-being» (концепції благополуччя).

Розглянуто ключові фактори успішної імплементації «well-being»-програм; проаналізовано критичні аспекти існуючих підходів до забезпечення благополуччя на робочому місці; висвітлено передовий досвід великих компаній у сфері підтримки ментального здоров'я працівників.

У статті доведено наявність тісного взаємозв'язку між впровадженням комплексних «well-being»-програм та позитивними змінами у залученості, лояльності персоналу і зростанні продуктивності праці.

Ключовими детермінантами успішності «well-being»-ініціатив визначено: персоналізацію, що передбачає врахування індивідуальних потреб співробітників; інтеграцію програми забезпечення ключових аспектів благополуччя в систему корпоративної культури; забезпечення безперешкодного доступу та зручності використання відповідних інструментів; а також систематичний моніторинг і вимірювання результатів з подальшим коригуванням програм на основі виявлених недоліків. Водночас, аналіз поширених практик впровадження та реалізації «well-being»-ініціатив виявив типові помилки, серед яких фрагментарність заходів, відсутність цілісного стратегічного бачення, недостатня увага до питань ментального здоров'я та обмежене залучення працівників до процесу розробки «well-being»-програм.

Наукова новизна даної статті полягає в визначенні основних заходів впровадження програми забезпечення благополуччя (згідно основних аспектів концепції «well-being») співробітників підприємств, організацій та установ з врахуванням

ролі керівництва в забезпеченні балансу робочого часу, оптимізації роботи, грамотного розподілу завдань та ін. складових створення сприятливого робочого середовища з врахуванням складних умов в Україні.

Ключові слова: програми «well-being», вплив керівництва на емоційний стан та відданість співробітників, залученість персоналу, продуктивність праці, ментальне здоров'я.

Rovenska V. Key Factors for Successful Implementation of 'Well-Being' – Programmes in Ukraine

The article examines the problem of finding effective methods of personnel management, increasing the level of their engagement and loyalty, as well as the level of labour productivity in the context of growing attention to the concept of 'well-being'.

The article considers the key factors of successful implementation of 'well-being' programmes; analyses critical aspects of existing approaches to ensuring well-being in the workplace; highlights the best practices of large companies in supporting employees' mental health.

The article proves that there is a close correlation between the implementation of comprehensive 'well-being' programmes and positive changes in employee engagement, loyalty and productivity growth.

The key determinants of the success of 'well-being' initiatives are: personalisation, which involves taking into account the individual needs of employees; integration into the corporate culture; ensuring unhindered access and ease of use of relevant tools; as well as systematic monitoring and measurement of results with subsequent adjustment of programmes based on identified shortcomings. At the same time, the analysis of common practices of introducing and implementing wellbeing initiatives has revealed typical mistakes, including fragmentation of measures, lack of a holistic strategic vision, insufficient attention to mental health issues, and limited involvement of employees in the process of developing wellbeing programmes.

The scientific novelty of this article is to identify the main measures for implementing a programme to ensure the well-being (according to the main aspects of the 'well-being' concept) of employees of enterprises, organisations and institutions, taking into account the role of management in ensuring a balance of working time, optimisation of work, competent distribution of tasks and other components of creating a favourable working environment, taking into account the difficult conditions in Ukraine.

Keywords: well-being programmes, the impact of leadership on employees' emotional state and commitment, employee engagement, productivity, mental health.

Стаття надійшла до редакції 05.02.2025
Рецензовано: 28.02.2025