

УДК 005.336.3:331.101.3:355.01

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.83-7>**Ровенська В.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
 професор кафедри цифрових технологій та  
 проєктно-аналітичних рішень  
 Товариство з обмеженою відповідальністю  
 «Технічний університет «Метінвест політехніка»  
 ORCID 0000-0002-9412-878X

**Rovenska Viktoriia**

PhD in Economics, Associate Professor,  
 Professor of the Department of Digital Technologies and  
 Project-Analytical Solutions  
 Limited Liability Company “Technical University “Metinvest Polytechnic”

## РОЛЬ ГНУЧКИХ НАВИЧОК КЕРІВНИКІВ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ГРУПОВОЇ ДИНАМІКИ, ЗБЕРЕЖЕННІ ПРОДУКТИВНОСТІ ТА КОМАНДНОЇ ЗГУРТОВАНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ

### THE ROLE OF SOFT SKILLS OF MANAGERS IN ENSURING GROUP DYNAMICS, MAINTAINING PRODUCTIVITY AND TEAM COHESION OF STAFF IN ORGANISATIONS IN UKRAINE

У статті доведено ключова роль гнучких навичок («soft skills») керівників в успішному забезпеченні групової динаміки, продуктивності та командної згуртованості персоналу українських підприємств, закладів освіти та державних установ. Обґрунтовано, що одна з головних ролей керівника української організації будь-якої сфери діяльності полягає у створенні в колективі умов психологічної безпеки та довіри, запобігання професійного вигорання, втрати мотивації і продуктивності. Визначено, що токсична атмосфера та професійне вигорання можуть звести нанівець зусилля з мотивації та взаємодії. *Наукова новизна статті* полягає у визначенні ролі гнучких навичок керівників та персоналу в забезпеченні стабільності роботи команд в умовах війни, а також у наданні адаптованих до українських реалій практичних рекомендацій щодо профілактики деструктивних явищ у командній роботі.

**Ключові слова:** soft skills, групова взаємодія, продуктивна командна робота, ефективне лідерство, згуртованість та мотивація учасників команд.

The article investigates the role of soft skills of managers in ensuring group dynamics, maintaining productivity, and team cohesion of personnel within organizations in Ukraine. The article demonstrates that, in the context of war, a pressing issue in Ukraine is ensuring team cohesion, maintaining productivity, and fostering group dynamics as critically important aspects of the sustainable development and success of Ukrainian business organizations, educational institutions, and government agencies operating under the stressful and dangerous conditions of martial law, amidst numerous restrictions, risks, and competitive pressure. It is proven that the effectiveness of group interaction results from a complex, systemic interplay of numerous factors, not merely the sum of individual elements. The research findings indicate that the key factors in ensuring effective teamwork are the development of soft skills and a high level of emotional intelligence in both managers and employees. Conversely, the destructive impact of a toxic atmosphere and professional burnout can negate positive joint efforts to ensure effective group interaction, motivation, and cohesion among team members. These conclusions are based on the established pivotal role of managers in creating conditions for psychological safety within the team and fostering a healthy atmosphere of trust. It is further demonstrated that such favourable conditions are provided not only through managers' developed hard skills, which enable them to possess the necessary professional competencies for team management, but also through their existing soft skills, whose role in successful work continues to grow annually. The scientific novelty of this article lies in providing recommendations on the use of self-management and psychological techniques to develop the necessary skills for managers at various hierarchical levels of management. This aims to ensure group dynamics, maintain productivity, and foster team cohesion of organizational personnel under the particularly challenging conditions of martial law in Ukraine. Practical recommendations are provided taking into account the Ukrainian realities of developing the necessary soft skills of managers and employees to prevent destructive phenomena in teamwork.

**Keywords:** soft skills, group interaction, productive teamwork, effective leadership, cohesion and motivation of team members.

**Постановка проблеми.** В українських реаліях внаслідок активних бойових дій на території України усі організації будь-якої галузі та регіону вимушені враховувати існуючі обмеження та ризики бізнес-середовища, а також стрімкі зміни в політичному і економічному глобалізованому середовищі. На фоні нестачі кадрів в Україні питання збереження персоналу, забезпечення ефективності його роботи і групової взаємодії набувають першочергового значення для керівників структурних одиниць будь-якої організації. Це зумовлено тим, що саме ці керівники безпосередньо здатні мотивувати персонал, вплинути на продуктивність, забезпечити згуртованість та задоволеність співробітників. При цьому здатність керівників компаній, установ та організацій в Україні відповідати поточним потребам та викликам значною мірою залежить від рівня їх професіоналізму, ступеню розвитку необхідних зараз навичок (як *hard skills*, так й *soft skills*).

Варто також відмітити, що у контексті розвитку та інтеграції в усі сфери життя систем та платформ цифровізації, автоматизації та штучного інтелекту, унікальні людські здібності, такі як емоційний інтелект, співпраця та взаємодія, креативність, адаптивність та ін., стають дедалі ціннішими. В усьому світі саме тому й спостерігається зміна акценту вимог до навичок і компетенцій співробітників з того, «що людина знає», на те, «як вона взаємодіє з іншими та адаптується до змін», тобто коли розвинуті *soft skills* переходять від категорії «бажаних» до «обов'язкових».

Основна проблема, на наш погляд, полягає у виявленні і систематизації ключових багатогранних важелів впливу керівників на ефективність групової взаємодії, зокрема ролі їх *soft skills* в запобіганні деструктивного впливу на роботу команд в складних умовах праці в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зараз в усьому світі для керівників організацій будь-якої сфери діяльності і на всіх ієрархічних рівнях актуальними залишаються питання забезпечення благополуччя персоналу, успішної групової динаміки та командної згуртованості, запобігання професійного виснаження для збереження продуктивності персоналу. У багатьох наукових дослідженнях фахівців-практиків та науковців, зокрема Callaghan S., Doner H., Medalsy J., Pione A., Teichner W [1], Hudson K. [2] Maddux J. [3] та ін. [4–8] можна спостерігати достатньо переконливі докази позитивного впливу на продуктивність праці працівників діючих програм надання оздоровчих послуг та забезпечення благополуччя (*wellness & wellbeing programmes*).

У дослідженнях американського аналітика в сфері торгових операцій Shetty Shashikant [4] наводяться дані, що у 2025 році ментальне (психічне) здоров'я працівників стало ключовим стратегічним пріоритетом для великих американських корпорацій, а не просто ініціативою відділу кадрів, оскільки це пов'язано з тим, що здоров'я робочої сили безпосередньо впливає на продуктивність і прибуток [4].

Докази ключового значення підтримки компаніями ментального (психічного) здоров'я у забезпеченні продуктивності праці і відповідно операційної ефективності бізнесу є у дослідженнях James E. Maddux [3], старшого наукового співробітника Центру сприяння добробуту Університету Джорджа Мейсона, а також

у роботі Dirk Van Dierendonck., Hodar Lam [5]. У роботі українських вчених Вартанова О.В., Маляренко І.С., Повзун Д.І. [6] підкреслюється необхідність запобігання створення токсичної атмосфери в колективі. Злобін К., Літвін Н., Бурлакова І. [6] доводять вплив програм *wellbeing* на продуктивність та лояльність персоналу.

В наших попередніх роботах [8–9] також було визначено, що зараз зосередження виключно на розвитку професійно-технічних компетенцій (*hard skills*) керівників та співробітників будь-яких компаній виявляється недостатніми, при чому незалежно від сфери діяльності та масштабу. Особливо гостро це відчувається в умовах постійного стресу та виснаження співробітників. Саме тому й зростає розуміння суттєвої ролі *soft skills*, інших соціально-психологічних факторів, які й формують внутрішню атмосферу для ефективної групової взаємодії.

Варто констатувати, що все частіше дослідження психологів, науковців та фахівців-практиків з питань групової взаємодії, управління конфліктами та комунікаціями, самоменеджменту [1–9 та ін.] підтверджують, що глибоке розуміння закономірностей взаємодії в команді, взаємин між людьми, технік управління конфліктами є вирішальним для підвищення ефективності групової роботи будь-якого колективу.

**Формулювання завдання дослідження.** Метою статті є надання рекомендацій щодо забезпечення ефективності групової взаємодії в Україні на підставі визначення ролі розвитку *soft skills* керівників та інших ключових елементів забезпечення добробуту («*well-being*») на робочому місці, що впливають на продуктивність роботи персоналу та згуртованість команд, зокрема з врахуванням закордонного та вітчизняного досвіду застосування кращих з доступних практик та інструментарію з психології та самоменеджменту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В рамках цього дослідження перевіряємо гіпотезу, що *soft skills* керівників та співробітників та інші позитивні фактори забезпечення добробуту («*well-being*») на робочому місці взаємно посилюють один одного, створюючи сприятливе середовище для розвитку персоналу та організації, тоді як негативні чинники можуть спричинити руйнівні наслідки неефективної взаємодії, що призводять до зниження продуктивності та зростання плинності кадрів.

Ефективність групової взаємодії згідно сучасного трактування концепції забезпечення добробуту («*well-being*») на робочому місці [1–9] визначається тим, наскільки група (команда) динамічно розвивається, успішно справляється з поставленими перед нею завданнями, зокрема наскільки об'єднані зусилля (сукупні результати) перевершують суму показників індивідуальної роботи окремих осіб в команді.

Отримані результати в наших попередніх досліджень [8; 9] та в інших дослідженнях [1–7 та ін.] дозволяють констатувати, що насамперед, *фундаментом ефективності командної роботи є soft skills* – гнучкі навички, що забезпечують ефективну комунікацію, співпрацю, адаптивність та лідерство. Розвинені *soft skills* у керівника (комунікативні навички, емоційна чуйність, спроможність надихати, мотивувати та підтримувати команду тощо) сприяють формуванню довіри, мотивації та згуртованості команди.

При цьому *додатковим каталізатором забезпечення продуктивності праці та групової динаміки є емоційний інтелект (англ. emotional intelligence, EQ)* – здатність розпізнавати, розуміти та керувати власними емоціями і емоціями інших. Високий рівень EQ у керівника та співробітників сприяє зниженню конфліктності в групі, покращенню комунікації та підвищенню продуктивності учасників команди. Це досягається насамперед через: розуміння власних емоцій (самосвідомість); здатність співпереживати (емпатію); контроль емоційних реакцій (саморегуляцію); «внутрішній драйв» до досягнення цілей (внутрішню мотивацію); здатність до ефективної взаємодії з іншими (розвинуті соціальні навички).

Не викликає сумнів, що бар'єрами для ефективної командної роботи є професійне вигорання персоналу, втрата мотивації і залученості внаслідок небезпечних умов праці і токсичного робочого середовища в цілому. В цьому ракурсі наявність токсичного керівництва, некомпетентного в питаннях забезпечення ефективної комунікації та взаємодії, схильного до перекладання провини на інших, до неадекватних спалахів гніву та порожнього багатослів'я, ігнорування підлеглих призводять до хронічного стресу серед співробітників та їх вигорання.

Причини вигорання персоналу зазвичай зумовлені стислими термінами виконання завдань та високим навантаженням; ненормованим (фактично) робочим графіком, постійними переробками внаслідок нечітко встановлених цілей та завдань, метрик і вимог; постійними конфліктами і плітками, проявами неповаги зі сторони керівництва; надмірним тиском керівників та жорстким мікроменеджментом; ігноруванням зворотного зв'язку, інтересів, потреб співробітників, відсутністю підтримки зростання; відсутністю справедливої системи розподілу відповідальності, винагород, просування по кар'єрним сходам; відсутністю психологічної безпеки та ін.

Не дивно, що таке токсичне середовище призводить з початку – до зниження мотивації, довіри і залученості і продуктивності (на фоні накопиченого хронічного стресу, фізичного, емоційного та ментального виснаження, професійного вигорання), а потім (як наслідок) – й до високої плинності кадрів та втрати найбільш відповідальних та продуктивних співробітників.

Протидія токсичній атмосфері не можлива без: вчасного розпізнавання ознак токсичної поведінки та визначення її причин для усунення цих вад, встановлення чітких меж в нормах поведінки, сприяння відкритого спілкування для обговорення проблем та спільного пошуку рішень; зацікавленості і компетентності учасників взаємодії для створення культури зворотного зв'язку, де обговорюються факти, а не персоналії, шукаються подолання існуючих небезпек; усвідомлення керівниками власного рівня стресу та виснаження, а також існуючих прогалин в навичках та компетенціях з метою підтримки здорової атмосфери в групі, підвищення ефективності групової взаємодії і добробуту.

Для визначення таких прогалин можна врахувати результати опитування та само оцінювання у вигляді бальної оцінки, угрупувати дані в адаптованому під конкретні потреби варіанті SWOT – аналізу (рис.1):



**Рис. 1. Візуалізація шаблону для SWOT-аналізу навичок та компетенцій лідера**

**Примітка до рис. 1:** в цієї матриці пропонується визначити для конкретної особи перелік компетенцій, навичок та унікальні особливості, які або забезпечують переваги або є вадами, які потрібно усувати, наприклад, по зонах матриці вказати:

1. Сильні сторони (Strengths): Які внутрішні компетенції, навички або унікальні переваги має ця людина як лідер?
2. Слабкі сторони (Weaknesses): Які внутрішні обмеження, прогалини в навичках або неефективні практики заважають їй?
3. Можливості (Opportunities): Які можливості може використати ця людина для зростання, розвитку навичок та компетенцій?
4. Загрози (Threats): Які зовнішні фактори можуть становити ризик або перешкоду для її успіху?

*Джерело: побудовано автором з використанням графічного інструментарію AI платформи MS Copilot*

На підставі проведеного нами оцінювання прогалин у навичках керівників та підлеглих українських бізнес-компаній та установ було надано наступні рекомендації, які систематизовано у табл. 1 та табл. 2.

Україна відома своїми кваліфікованими фахівцями, особливо в IT та промисловості, їхня стресостійкість та здатність працювати в умовах чисельних обмежень та ризиків є величезною перевагою. Недарма війна змусила український бізнес бути надзвичайно гнучким, шукати нові локації для активів, нові інноваційні рішення, особливо у сферах, пов'язаних з захистом, обороною та відновленням України.

Не можна ігнорувати й критичні проблеми браку кадрів, негативного впливу тривалого стресу на колективи, бюрократії та корупції, а також інших обмежень в ресурсах і логістики, що стримують можливості зростання та відбудови України. Надані рекомендації у табл.1 та табл.2 саме тому й спрямовані на формування міцних, адаптивних та високоефективних команд, здатних досягати видатних результатів та забезпечувати операційну ефективність на всіх рівнях організації в умовах як постійних викликів і загроз, так й нових можливостей в Україні.

**Рекомендації керівникам  
щодо усунення виявлених прогалин та вад в навичках та компетенціях**

Аспект	Поради щодо усунення виявлених прогалин та вад в навичках та компетенціях
<i>Керівникам:</i>	
Пріоритет розвитку soft skills та емоційного інтелекту (EI)	<p>Інвестуйте в навчання, а саме: розробляйте та впроваджуйте програми навчання та тренінги, спрямовані на розвиток комунікативних навичок, командної роботи, гнучкості, вирішення проблем та критичного мислення для всіх рівнів співробітників.</p> <p>Розвивайте у лідерів EI, а саме: проводьте спеціалізовані тренінги з емоційного інтелекту для керівників, оскільки їхній високий EI є критичним для мотивації команди, вирішення конфліктів та створення сприятливого середовища.</p> <p>Заохочуйте саморефлексію та активне слухання. Забезпечуйте зворотний зв'язок, а саме: створюйте культуру регулярного та конструктивного зворотного зв'язку, що дозволяє співробітникам розвиватись та коригувати свою поведінку</p>
Формування психологічно безпечного середовища та довіри	<p>Заохочуйте відкритість, а саме: створюйте атмосферу, де співробітники не бояться висловлювати ідеї, ставити запитання, визнавати помилки та вести конструктивні дискусії без страху покарання чи приниження. Чесність в демонстрації вразливості, а саме: лідери можуть показувати власну вразливість та звертатися за допомогою, визнати свої невдачі, прогалини в знаннях, що сприяє зміцненню довіри та дозволяє команді відчувати себе комфортніше.</p> <p>Делегуйте повноваження, а саме: надавайте співробітникам простір для самостійного прийняття рішень, чітко формулюючи очікування та критерії успіху</p>
Проактивне управління токсичністю та профілактика вигорання	<p>Розпізнавайте ознаки токсичної поведінки та реагуйте на них, а саме: активно виявляйте ці ознаки та негайно реагуйте на них, використовуючи внутрішні політики та процедури.</p> <p>Встановлюйте «здорові» межі, а саме: чітко визначайте межі робочого часу, комунікації та взаємодії, щоб запобігти перевантаженню та зловживанню.</p> <p>Оптимізуйте робоче навантаження, а саме: забезпечуйте справедливий розподіл завдань та реалістичні дедлайни, щоб уникнути надмірного тиску та хронічного стресу, що призводять до вигорання.</p> <p>Створюйте позитивний клімат, а саме: заохочуйте співпрацю та створюйте і підтримуйте командну доброзичливу атмосферу, яка знижує рівень стресу та конфліктів</p>
Забезпечення чіткості цілей та управління різноманітністю	<p>Визначайте спільні цілі, а саме: чітко формулюйте місію, цілі та завдання команди, забезпечуючи їх розуміння та прийняття кожним членом.</p> <p>Розподіляйте ролі, а саме: забезпечуйте чіткий розподіл ролей відповідно до завдань та компетенцій співробітників, використовуючи їхні сильні сторони.</p> <p>Промовляйте інклюзивність і різноманітність в команді, а саме: активно використовуйте та цінуйте різні погляди та досвід, що сприяє кращому (часто нестандартному) вирішенню проблем, розвитку креативу та новацій. Надавайте різноманітним командам достатньо часу для інтеграції нової інформації, правил, методів роботи</p>

Джерело: угруповано автором на підставі власного досвіду на підставі систематизації матеріалів [1–9]

**Рекомендації співробітникам  
щодо усунення виявлених прогалин та вад в навичках та компетенціях**

Аспект	Поради щодо усунення виявлених прогалин та вад
Безперервний розвиток soft skills та емоційного інтелекту	<p>Практикуйте самоаналіз, тобто регулярно аналізуйте власні успіхи та помилки, отримані уроки з кожного досвіду. Шукайте можливості для зростання, а саме: виходьте із зони комфорту, беріться за нові обов'язки або ролі, щоб покращити свої навички, такі як публічні виступи чи лідерство.</p> <p>Розвивайте емоційний інтелект, активне слухання та емпатію для того, щоб краще розпізнавати та керувати власними емоціями, розуміти почуття інших.</p> <p>Практикуйте активне слухання та емпатію</p>
Активна участь у командній взаємодії	<p>Чітко та переконливо передавайте інформацію, а саме: будьте відкритими до зворотного зв'язку та вчіться конструктивно вирішувати конфлікти, висловлювати свої почуття та шукати спільні точки дотику.</p> <p>Підтримуйте колег, будуйте довіру через взаємодопомогу, повагу та відкритий обмін інформацією</p>
Управління власним благополуччям	<p>Розпізнавайте ознаки вигорання, а саме: будьте уважними до сигналів свого тіла та емоційного стану (втома, дратівливість, апатія) та своєчасно реагуйте на них; забезпечуйте баланс між роботою та особистим життям, приділяйте час відпочинку, хобі та заняттям, що наповнюють енергією.</p> <p>Звертайтеся за підтримкою, а саме: не соромтеся обговорювати свої відчуття з керівником або колегами, якщо відчуваєте надмірне навантаження чи стрес</p>

Джерело: угруповано автором на підставі власного досвіду на підставі систематизації матеріалів [1–9]

Вважаємо, що характер та ефективність групової динаміки і взаємодії значною мірою залежить від: психоемоційного та фізичного стану керівника та учасників групи; особливостей психотипу керівника та учасників команди, професійних якостей, досвіду та компетенцій, зокрема рівня розвитку аспектів soft skills; атмосфери в групі та її складу (зокрема, які відносини в середині команди, з керівником, іншими групами; наскільки ефективні прийняті в команді етичні норми поведінки, комунікації і управління конфліктами; рівень професійного вигорання і стресу); інших внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на згуртованість і ефективну взаємодію в конкретній команді (доступ до ресурсів, ін. організаційно-технічні аспекти та обставини (іноді форс-мажорні); характер психологічного клімату в самій компанії; ступень емоційної зрілості та рівня розвитку гнучких навичок топ-менеджменту, інших керівників та стейкхолдерів, що впливають на прийняття рішень та взаємодіють з цією командою).

Отже, ефективність групової взаємодії в бізнесі залежить не лише від технічних (професійних) компетенцій керівників та співробітників, а й від психологічного

клімату, емоційної зрілості та гнучких навичок учасників групової взаємодії. Надалі планується продовжити дослідження в цьому напрямку. Вважаємо, що розвиток soft skills, емоційного інтелекту, профілактика вигорання та створення здорової атмосфери – це фундамент успішної роботи команди та організації загалом.

**Висновки:** Отримані результати дослідження дозволяють довести вірність гіпотези, що soft skills керівників та співробітників та інші позитивні фактори забезпечення добробуту («well-being») на робочому місці взаємно посилюють один одного, створюючи сприятливе середовище для розвитку персоналу та організації, тоді як негативні чинники можуть спричинити руйнівні наслідки неефективної взаємодії, що призводять до зниження продуктивності та зростання плинності кадрів. Практичні рекомендації надані з врахуванням українських реалій необхідності впровадження програм, спрямованих на розвиток соціально-психологічних компетенцій в рамках розвитку необхідних soft skills керівників та співробітників для формування здорового клімату організації, системної профілактики деструктивних явищ в командній роботі, забезпечення добробуту («well-being») співробітників.

### Список використаних джерел:

1. Callaghan S., Doner H., Medalsy J., Pione A., Teichner W. The trends defining the \$1.8 trillion global wellness market in 2024. *McKinsey & Company* : веб-сайт. 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> (дата звернення: 15.06.2025).
2. Hudson K. McKinsey releases 2024: wellness market report. Identifies areas for disruption. *Well Home* : веб-сайт. URL: <https://www.wellhomeglobal.com/news/McKinseys-2024-Future-of-Wellness-survey-shows-the-sector-continues-to-grow/352520> (дата звернення: 15.05.2025).
3. Maddux J. E. Subjective «well-being» and Life Satisfaction: Conceptions, Theories, and Controversies. Chapter 1 «Subjective «well-being» and Life Satisfaction». 2nd Edition. New York : Routledge, 2025. P. 8–42. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003393368> (дата звернення: 15.06.2025)
4. Shetty Shashikant. Mental Wellness in 2025: How big companies are leading the way. *LinkedIn* : веб-сайт. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/mental-wellness-2025-how-big-companies-leading-way-shashikant-shetty-06lkf/> (дата звернення: 05.06.2025).
5. 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*. 2023. №15(2). P. 594–610. DOI: <https://doi.org/10.1111/aphw.12398>. (дата звернення: 15.06.2025).
6. Варганова О. В., Маляренко І. С., Повзун Д. І. Токсичне робоче середовище як результат порушення факторів корпоративного благополуччя персоналу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-21>. (дата звернення: 27.06.2025).
7. 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> (дата звернення: 15.06.2025).
8. Ровенська В. В., Смирнова І.І., Рагуліна Н.В. Впровадження комплексної програми роботи з внутрішнім станом персоналу в контексті концепції well-being як фактор підвищення операційної ефективності та продуктивності праці. *Економіка та суспільство*. Випуск 71 / 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-101> (дата звернення: 29.06.2025).
9. Ровенська В.В. Недоліки та причини провалів в роботі керівників та виконавців проєктів *Міжнародна науково-технічна конференція «MININGMETALTECH 2024 – Гірничо-металургійний комплекс: інтеграція бізнесу, технологій та освіти» (28–29 листопада 2024 року)*. Riga, Latvia : “Baltija Publishing”, 2024. Vol. 2. С. 317–321. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-506-8-218> (дата звернення: 29.06.2025).

### References:

1. Callaghan S., Doner H., Medalsy J., Pione A. & Teichner W. (2024). The trends defining the \$1.8 trillion global wellness market in 2024. *McKinsey & Company* : web site. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/the-trends-defining-the-1-point-8-trillion-dollar-global-wellness-market-in-2024> (accessed 15 May 2025).
2. Hudson K. McKinsey releases 2024 wellness market report. Identifies areas for disruption. *Well Home* : web site. Available at: <https://www.wellhomeglobal.com/news/McKinseys-2024-Future-of-Wellness-survey-shows-the-sector-continues-to-grow/352520> (accessed 15 June 2025).
3. Maddux J. E. (2025). Subjective "well-being" and Life Satisfaction: Conceptions, Theories, and Controversies. Chapter 1 "Subjective «well-being» and Life Satisfaction". 2nd Edition. New York : Routledge. P. 8–42. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003393368> (accessed 15 June 2025).
4. Shetty Shashikant. (2025). Mental Wellness in 2025: How big companies are leading the way. *LinkedIn* : web site. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/mental-wellness-2025-how-big-companies-leading-way-shashikant-shetty-06lkf/> (accessed 5 June 2025).

5. Van Dierendonck D., & Lam H. (2023). 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*, 2023. №15(2). P. 594–610. DOI: <https://doi.org/10.1111/aphw.12398>. (accessed 15 June 2025).

6. Vartanova O. V., Maliarenko I. S., Povzun D. I. Toksychno roboche seredovyshche yak rezultat porushennia faktoriv korporatyvnoho blahopoluchchia personalu. [Toxic working environment as a result of violation of the corporate well-being factors of the staff]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-21>, (accessed 27 June 2025). (in Ukrainian)

7. Zlobin K., Litvin N., Burlakova I. (2023). Vplyv program wellbeing na produktyvnistj ta lojalnistj personalu. [Influence of wellbeing programs on staff productivity and loyalty.] *Scientific Notes of KROK University*, vol. 1, pp. 162–170. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-162-170> (accessed 15 June 2025). (in Ukrainian)

8. Rovenska V. V., Smyrnova I.I., Rahulina N.V. (2025). Vprovadzhennia kompleksnoi prohramy roboty z vnutrishnim stanom personalu v konteksti kontseptsii well-being yak faktor pidvyshchennia operatsiinoi efektyvnosti ta produktyvnosti pratsi. [Implementation of a comprehensive program of work with the internal state of personnel in the context of the well-being concept as a factor in increasing operational efficiency and labor productivity]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-101>. (accessed 29 June 2025). (in Ukrainian)

9. Rovenska V.V. (2024). Nedoliky ta prychny provaliv v roboti kerivnykiv ta vykonavtsiv proektiv. [Shortcomings and causes of failures in the work of project managers and executors]. *International Scientific and Technical Conference "MININGMETALTECH 2024 – Mining and Metallurgical Complex: Integration of Business, Technologies and Education" (November 28–29, 2024)*. Riga, Latvia: "Baltija Publishing", Vol. 2, pp. 317–321. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-506-8-218>. (accessed 29 June 2025). (in Ukrainian)