

<https://doi.org/10.31108/7.2025.18>

Iryna MOISEENKO

*Doctor of Economic Sciences, Professor
Merito University in Wroclaw (Wroclaw, Poland)*

FEATURES OF UTILIZING THE HAPPINESS POTENTIAL AT THE ENTERPRISE LEVEL IN UKRAINE

Abstract. This study explores the integration of Ukrainian spiritual leadership principles into modern human resource management (HRM). Drawing on the ideas of Skovoroda, Sheptytsky, and Havrylyshyn, it examines how their values can enhance employee engagement, ethical decision-making, and corporate culture. The research highlights the need for intergenerational exchange to adapt these principles to contemporary challenges, emphasizing mentorship and institutional support.

The study introduces a model of spiritual leadership within HRM, aligning with global best practices while maintaining a distinctly Ukrainian perspective. It addresses the role of HR professionals in fostering ethical leadership, emphasizing personal development and community-oriented management. The findings suggest that organizations applying these principles experience higher employee satisfaction and long-term sustainability.

This paper contributes to leadership studies by offering a practical framework for integrating spiritual leadership into HR strategies. It advocates for education, policy-making, and corporate initiatives that reinforce ethical leadership rooted in Ukrainian cultural and philosophical traditions. Ultimately, the research calls for a renewed focus on spiritual leadership as a key component of effective HRM, bridging historical wisdom with contemporary organizational needs.

Keywords: Employee well-being, corporate happiness, spiritual leadership, generational theory, workplace productivity, corporate culture

Ірина МОЙСЄНКО

*доктор економічних наук, професор
Університет «Меріто» у Вроцлаві (Вроцлав, Польща)*

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ЩАСТЯ НА РІВНІ ПІДПРИЄМСТВА В УКРАЇНІ

У сучасному світі питання добробуту та щастя персоналу набувають дедалі більшого значення для ефективності діяльності підприємств. Дослідження свідчать, що рівень щастя працівників безпосередньо впливає на продуктивність, лояльність та інноваційний потенціал організацій. У країнах із розвинутою економікою впроваджуються нові моделі управління, які враховують психологічні та емоційні аспекти праці, проте в Україні ці підходи залишаються малодослідженими та недостатньо використовуваними на практиці.

Актуальність вивчення використання потенціалу щастя на рівні підприємства обумовлена необхідністю адаптації як до сучасних управлінських

стандартів та підвищення конкурентоспроможності так і врахування психо-емоційного стану в умовах війни. Зростаючий рівень стресу, професійного вигорання та низької мотивації працівників є ключовими викликами для бізнесу в Україні, що потребують нових підходів до формування корпоративної культури. Врахування факторів щастя персоналу може сприяти підвищенню продуктивності праці, зниженню рівня плинності кадрів та покращенню організаційної культури підприємства.

Незважаючи на зростаючий інтерес до теми корпоративного щастя у світі, в Україні існує низка проблем, що ускладнюють її впровадження:

- відсутність комплексного підходу – більшість підприємств не мають чіткої стратегії щодо забезпечення емоційного добробуту персоналу;
- недостатня обізнаність керівництва – менеджери часто не розглядають рівень щастя працівників як важливий фактор ефективності підприємства;
- низький рівень залученості персоналу – відсутність мотиваційних механізмів, що сприяють емоційній задоволеності працівників;
- вплив економічних і соціальних факторів – обстріли, кризові явища, інфляція та нестабільність створюють додаткові труднощі для розвитку моделей підтримки щастя.

Таким чином, виникає необхідність формування нових моделей управління, орієнтованих на підтримку щастя працівників, що передбачають використання сучасних технологій, адаптивних методик мотивації та врахування психологічних факторів у корпоративному середовищі. Розробка таких підходів сприятиме сталому розвитку підприємств та загальному покращенню якості робочого життя в Україні.

Численні дослідження довели позитивний вплив більш щасливого стану працівників на економічні показники бізнесу (збільшення обсягів продажів і продуктивності праці, зниження плинності кадрів, скорочення кількості лікарняних і т. ін.) [1,2]). Поняття Well-being прямо перекладається як "благополуччя", а насправді має багато значень: здоров'я, відчуття щастя, комфорт, безпека, добробут, успішність, захист, процвітання, удача, успіх, зиск, поєднуючи все те, що є важливим для людини на робочому місці [2]. Поняття щастя може розглядатися як суто управлінська категорія, пов'язана із продукуванням, вибором, прийняттям і ухваленням тих чи інших управлінських рішень[3].

Згідно з теорією позитивної психології, щастя – це не лише емоційний стан, а комплексне явище, що включає емоційне, когнітивне та поведінкове благополуччя. У контексті підприємства щастя працівників формується через задоволеність роботою, відчуття значущості та підтримку колективу.

Дослідження показують, що компанії, які інвестують у благополуччя працівників, отримують підвищену продуктивність, зниження рівня вигорання та меншу плинність кадрів. Щастя та благополуччя працівників взаємопов'язані у різних вимірах:

- економічний вимір: згідно з моделями організаційної поведінки, працівники з високим рівнем благополуччя демонструють більшу ефективність та продуктивність, що, у свою чергу, сприяє економічній стабільності підприємства;

- психологічний вимір: щасливі працівники мають нижчий рівень стресу, кращу ментальну стійкість та здатність адаптуватися до складних умов, що є критичним у воєнний час;
- соціальний вимір: у компаніях із розвинутою системою благополуччя формується міцна підтримуюча культура, яка сприяє кооперації та підвищенню морального духу.

Війна в Україні суттєво вплинула на чинники благополуччя працівників та породила такі порушення:

- економічні: втрата робочих місць або скорочення зарплат; нестабільність на ринку праці; відсутність доступу до фінансових резервів компаній для підтримки персоналу;
- психологічні: високий рівень стресу через невизначеність майбутнього; вигорання через надмірне навантаження та необхідність адаптації до нових умов; психоемоційний тиск через особисті втрати або безпосередню загрозу життю.
- соціальні: погіршення: комунікації через розподіл команд (міграція, мобілізація тощо); зниження довіри до роботодавців через вимушені скорочення або відсутність підтримки.

В умовах війни підприємства повинні адаптувати стратегії управління персоналом, акцентуючи увагу на підтримці емоційного стану співробітників, розвитку програм соціальної відповідальності та створенні нових економічних можливостей. Важливою залишається гнучкість у роботі, розвиток корпоративної культури підтримки та впровадження кризових HR-стратегій, а також програм використання інтелектуального потенціалу персоналу [5].

Використання потенціалу щастя для підтримки працівників може включати: гнучкі умови праці (віддалена робота, адаптивні графіки); програми ментального здоров'я (психологічна підтримка, тренінги); фінансову допомогу (гранти, підтримка переселенців); підвищення корпоративної культури довіри та підтримки.

Новий підхід до формування системи благополуччя працівників передбачає використання основ теорії духовного лідерства українців та теорії поколінь для підвищення рівня корпоративної культури.

Модель системи благополуччя працівників передбачає використання таких положень української теорії духовного лідерства та теорії поколінь.

1. Духовне благополуччя як основа добробуту: баланс між особистими цінностями та корпоративною культурою; впровадження програм розвитку внутрішньої гармонії та емоційного інтелекту; підтримка ініціатив, що сприяють особистісному зростанню.
2. Міжпоколінний обмін та адаптація традицій у сучасному світі: молодь (покоління Z та Alpha) прагне усвідомленої роботи та самореалізації; покоління X і Y – носії практичного досвіду, готові до менторства; старше покоління – носії традицій, що можуть бути інтегровані у сучасні стратегії управління.
3. Практики впровадження духовного лідерства у HR-сфері: запровадження корпоративної етики на основі національних цінностей; розвиток соціальної відповідальності бізнесу через підтримку громад; упровадження принципів справедливості, довіри та партнерства.

Уточнене поняття добробуту як духовного благополуччя включає розуміння та розвиток:

- досвіду січлення життя – повернення до гармонії та відновлення після криз;
- справжню любов – усвідомлення власної цінності та повагу до інших;
- незмінний спокій – психологічну стійкість перед викликами;
- гармонію – єдність із собою, природою та суспільством.

Сучасне формування світогляду благополуччя повинно враховувати необхідність поєднання етнокультурних, історичних та сучасних чинників. А саме

- етнокультурні традиції – філософію "сродної праці", глибокий зв'язок з природою, громадське служіння.
- історичні уроки – приклади лідерства Сковороди, Шептицького, Гаврилишина як дороговкази для нинішніх викликів.
- сучасні реалії – необхідність адаптації традицій до теорії поколінь, гнучкість та інновації у корпоративній культурі на основі використання інтелектуального, емоційного та соціального потенціалу та капіталу.

Таким чином, поєднання духовного лідерства, української філософії та сучасних HR-підходів допоможе створити модель системи благополуччя, яка не лише підвищить ефективність підприємств, а й сприятиме гармонійному розвитку суспільства [5].

Структура моделі представлена в таблиці.

Структура моделі духовного лідерства в системі добробуту персоналу

Рівень	Ключові аспекти	Практичні заходи
Духовний	Сенс роботи, довіра, усвідомленість	"Сродна праця" (Сковорода), відкритий діалог, рефлексія, волонтерство
Психологічний	Стійкість, підтримка, лідерство	Психологічна допомога, менторство, стресостійкість, турботливе лідерство
Соціальний	Командна єдність, взаємопідтримка	Гнучкі графіки, командні ініціативи, наставництво між поколіннями, сімейна інтеграція
Економічний	Стабільність, соціальна відповідальність	Захист зарплат, фонди допомоги, перекваліфікація, справедливий розподіл ресурсів

Джерело: сформовано автором

Для забезпечення психологічної стійкості та емоційної підтримки рекомендується впровадити: програми психологічної підтримки: доступ до корпоративних психологів, групові тренінги з емоційної стійкості; менторство та підтримка від керівництва: персоналізовані зустрічі з лідерами, які допомагають працівникам знаходити сенс і мотивацію; розвиток лідерських навичок серед працівників: навчання стресостійкості та кризовому менеджменту; принцип "турботливого лідерства": керівники як підтримка, а не контроль.

Запровадження корпоративної етики на основі національних цінностей передбачає формування моральних норм та принципів, що відповідають культурним традиціям і менталітету українського суспільства. До основних заходів можна віднести розробку кодексу корпоративної етики, проведення тренінгів із морального лідерства та підвищення рівня корпоративної культури через інтеграцію національних традицій у бізнес-процеси. Дослідження компаній у США та Японії підтверджують, що наявність чіткої корпоративної етики сприяє підвищенню рівня довіри серед працівників та їхній більшій залученості в робочий процес.

Розвиток соціальної відповідальності бізнесу через підтримку громад через реалізацію соціальних проєктів, спрямованих на допомогу місцевим громадам, екологічних ініціатив та освітніх програм. Важливим аспектом є залучення працівників до волонтерської діяльності, що сприяє формуванню почуття причетності до суспільно значущих процесів та підвищенню загального рівня задоволеності роботою. Досвід скандинавських країн показує, що соціально відповідальні компанії мають вищий рівень утримання персоналу та кращі економічні показники завдяки позитивному іміджу серед громадськості.

Упровадження принципів справедливості, довіри та партнерства включає відкриту комунікацію між керівництвом та персоналом, чесне оцінювання роботи, можливість кар'єрного зростання та створення атмосфери взаємної підтримки. Важливо впроваджувати механізми діалогу, регулярні зустрічі з керівництвом та внутрішні корпоративні платформи для обміну думками та пропозиціями. Такі заходи підвищують рівень довіри між працівниками та компанією, що позитивно впливає на загальну ефективність підприємства. Дослідження компаній у Німеччині та Канаді підтверджують, що застосування принципів відкритості та партнерства в управлінні значно знижує рівень плинності кадрів та підвищує інноваційний потенціал організації.

Така модель системи підтримки добробуту і щастя персоналу дозволяє підприємствам не тільки зберегти ефективність у складних умовах війни, а й розвивати людяне, відповідальне та стійке корпоративне середовище. Впровадження модифікованої моделі Well-being дозволяє отримати такі результати: збільшення психологічної стійкості працівників та їхньої готовності до викликів; підвищення продуктивності та залученості завдяки відчуттю сенсу роботи; формування міцної корпоративної культури підтримки та довіри; підвищення рівня використання інтелектуального потенціалу персоналу.

Література

1. Ruggeri, K., Garcia-Garzon, E., Maguire, Á. et al. (2020). Well-being is more than happiness and life satisfaction: a multidimensional analysis of 21 countries. *Health and Quality of Life Outcomes*. № 18 (1). P. 192–198.
2. Vartanova O. Well-being in corporate management: key models and impact on economic behavior DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-3>
3. Lyashenko Olexandra "Degree" of Happiness: Management Aspect In *Happiness And Contemporary Society : Conference Proceedings Volume* (Lviv, March, 20-21, 2020). Lviv: SPOLOM, 2020. P. 149-153.
4. Пекар В. Різноманітний менеджмент. Еволюція мислення, лідерства та керування. Харків: "Фоліо", 2016. – 172 с.

5. Moiseienko I., Dronyuk I., Klapchuk M. (2023) Fuzzy Analysis Approaches to Intellectual Potential Modeling in Micro Business. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies, vol 159. Springer, Cham.2023;159:25-34, doi:10.1007/978-3-031-24468-1_3.