



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.139>

УДК 005.95/96:004.9:331.101.3

О. В. Кокорева,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,

Херсонський національний технічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9918-2278>

А. О. Осадча,

здобувачка кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,

Херсонський національний технічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-8060-1916>

**АРХІТЕКТУРА КОРПОРАТИВНОЇ СТІЙКОСТІ:
ВІД ПОДОЛАННЯ ЦИФРОВОГО ПРЕЗЕНТЕЇЗМУ ДО РОЗКВІТУ
ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

O. Kokorieva,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management, Marketing and Tourism,

Kherson National Technical University

A. Osadcha,

Student of the Department of Management, Marketing and Tourism,

Kherson National Technical University

**ARCHITECTURE OF CORPORATE RESILIENCE: FROM
OVERCOMING DIGITAL PRESENTEEISM TO THE FLOURISHING OF
HUMAN POTENTIAL**

У статті досліджено концепцію корпоративного благополуччя як стратегічного фундаменту та ключового інструменту забезпечення життєздатності підприємств в умовах воєнної нестабільності. Встановлено, що в періоди масштабних зовнішніх потрясінь традиційні моделі менеджменту, орієнтовані на жорсткий контроль, втрачають свою ефективність. Натомість Well-being трансформується з додаткового бонусу в базову умову збереження адаптивної ємності бізнесу та його здатності функціонувати в умовах постійних загроз.

Проведено критичний аналіз економічного змісту програм благополуччя, які розглянуто через призму капіталізації людського потенціалу. Авторський підхід базується на доведенні прямого зв'язку між психоемоційним станом працівника та результативністю організації: інвестиції в ментальне здоров'я конвертуються у суттєве зниження прихованих операційних ризиків. Особливу увагу приділено ідентифікації та подоланню феномену презентеїзму, збитки від якого, за даними міжнародних досліджень, на 60% перевищують витрати, пов'язані з фізичною відсутністю персоналу на робочих місцях.

Охарактеризовано роль емоційного інтелекту лідерів як критичного «безбюджетного» ресурсу антикризового управління. Доведено, що розвинена емпатія та м'які навички керівництва дозволяють знижувати рівень тривожності в колективі та підвищувати продуктивність на 20% без залучення значних прямих інвестицій. У роботі обґрунтовано, що збереження кадрового ядра через інструменти лояльності є фінансово вигіднішим за рекрутинг нових фахівців, вартість заміни яких може сягати дев'яти місячних окладів.

Визначено ключові чинники впровадження таких програм у сучасних українських реаліях: відхід від фрагментарних заходів до цілісної стратегії, що охоплює ментальну, фізичну, соціальну та фінансову сфери. Запропоновано аналітичну модель оцінки ефективності інвестицій (ROI), де за прогностичними показниками 2026 року кожен вкладений ресурс забезпечує

п'ятикратну віддачу. Сформульовані рекомендації мають практичне значення для створення гнучких HR-стратегій, що базуються на цифровій трансформації моніторингу та принципах людиноцентричності. Такий підхід забезпечує перетворення організації з крихкої системи в антикрихку структуру, здатну не лише протистояти зовнішньому тиску, а й використовувати кризи як імпульс для сталого розвитку та поствоєнного відновлення.

The article explores the concept of corporate wellbeing as a strategic foundation and a key tool for ensuring the viability of enterprises amidst wartime instability. It is established that during periods of large-scale external shocks, traditional management models focused on rigid control lose their effectiveness. Instead, Well-being transforms from a supplementary bonus into a fundamental condition for preserving a business's adaptive capacity and its ability to function under constant threats.

A critical analysis of the economic substance of wellbeing programs is conducted, viewed through the lens of human potential capitalization. The author's approach is based on proving a direct link between the psycho-emotional state of an employee and organizational performance: investments in mental health convert into a significant reduction in hidden operational risks. Particular attention is paid to the identification and mitigation of the presenteeism phenomenon (specifically its digital form), losses from which, according to international studies, exceed costs associated with physical absenteeism by 60%.

The role of leaders' emotional intelligence is characterized as a critical «budget-free» resource for crisis management. It is proven that developed empathy and soft leadership skills allow for a reduction in collective anxiety and an increase in productivity by 20% without involving significant direct investment. The study substantiates that preserving the core workforce through loyalty tools is financially more advantageous than recruiting new specialists, as the cost of replacement can reach up to nine monthly salaries.

Key factors for implementing such programs in modern Ukrainian realities are identified: moving away from fragmented measures toward a holistic strategy covering mental, physical, social, and financial spheres. An analytical model for evaluating the Return on Investment (ROI) is proposed, where, according to 2026 forecast indicators, every invested resource provides a fivefold return. The formulated recommendations hold practical significance for developing flexible HR strategies based on the digital transformation of monitoring and person-centered principles. This approach ensures the transformation of an organization from a fragile system into an antifragile structure, capable of not only withstanding external pressure but also using crises as an impulse for sustainable development and post-war recovery.

Ключові слова: корпоративне благополуччя, антикризовий менеджмент, людський капітал, корпоративна стійкість, воєнна дестабілізація, презентеїзм, антикрихкість, ROI.

Keywords: corporate well-being, crisis management, human capital, corporate resilience, wartime destabilization, presenteeism, antifragility, ROI.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних реаліях функціонування вітчизняного бізнесу, що зазнає безпрецедентного тиску внаслідок воєнної дестабілізації, проблема збереження життєздатності підприємств переходить із площини суто технічного виживання у сферу управління ментальною та організаційною стійкістю. Одним із критичних чинників фінансового прагматизму виступає стан корпоративного благополуччя. Саме психологічний та фізичний капітал працівників стає тим фундаментом, на якому базується здатність організації підтримувати операційну ефективність у стані граничної невизначеності.

На сьогодні в українському управлінському середовищі спостерігається небезпечний розрив: поки криза вимагає від персоналу когнітивної гнучкості,

традиційні методи антикризового менеджменту продовжують фокусуватися на жорсткій оптимізації витрат та ігноруванні прихованих втрат. Поширення професійного вигорання, ерозія лояльності ключових фахівців та зростання презентеїзму створюють реальну загрозу економічній безпеці суб'єктів господарювання. Таке ігнорування людського фактора запускає ланцюгову реакцію: зниження продуктивності погіршує фінансові показники, що, своєю чергою, ще більше обмежує адаптивну ємність бізнесу.

Водночас впровадження програм Well-being слід розглядати не як соціальне навантаження, а як стратегічну інвестицію в капіталізацію ресурсів підприємства. Виникає об'єктивна потреба у теоретичному обґрунтуванні економічного детермінізму таких програм: доведенні прямого зв'язку між рівнем благополуччя персоналу та ринковою ціною капіталу. Розробка прикладних інструментів, що поєднують емоційний інтелект лідерства з цифровим моніторингом стану команди, є нагальним науково-практичним завданням. Його виконання дозволить трансформувати дестабілізовані структури в антикрихі системи, здатні не лише до самовідновлення, а й до якісного розвитку в умовах тривалого зовнішнього тиску.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика корпоративного благополуччя як економічного драйвера стійкості підприємства в умовах глобальних та локальних потрясінь перебуває у фокусі сучасної управлінської думки. Якщо раніше Well-being розглядався переважно як елемент корпоративної соціальної відповідальності або додатковий інструмент лояльності, то нинішня наукова парадигма переглядає його як стратегічний актив для мінімізації фінансових втрат. В умовах високої нестабільності ринків ментальна стійкість персоналу стає критичним фактором ефективності та стабільності бізнесу.

Фундаментальне значення для розуміння цих процесів у вітчизняному контексті має праця В. Ровенської, І. Смирнової та Н. Рагуліної, де вони детально досліджують вплив внутрішнього стану персоналу на загальну результативність бізнесу в умовах воєнних дій, наголошуючи, що турбота про

добробут співробітників сьогодні є не просто гуманітарним жестом, а дієвим механізмом збереження кваліфікованих кадрів [4].

Розвиваючи цю думку на глобальному рівні, результати дослідження McKinsey Health Institute пропонують ширший погляд через концепцію «цілісного здоров'я». Дослідники доводять, що інтеграція фізичного, соціального та духовного вимірів функціонування людини прямо корелює з показниками інноваційної активності та довгострокової стійкості компанії [6].

Прагматичне підтвердження викладених теоретичних положень знаходимо у звітах експертів Deloitte [5], які наводять конкретні цифри щодо ризиків ігнорування ментального стану персоналу. Встановлено, що 63% співробітників уже мають ознаки вигорання, а значна частка батьків відчуває зниження ефективності через занепокоєння станом своїх сімей. Такий економічний детермінізм стає головним аргументом на користь впровадження комплексних програм підтримки, оскільки вони дозволяють нівелювати явища презентеїзму та плинності кадрів, конвертуючи «м'які» показники добробуту в конкретні фінансові результати.

Таким чином, попри наявність ґрунтовних праць, роль програм благополуччя як специфічного інструменту антикризового управління в умовах воєнної дестабілізації потребує подальшого висвітлення. Нагальною залишається потреба у розробці адаптивних моделей оцінки ефективності для підприємств, що змушені балансувати між дефіцитом ресурсів та необхідністю збереження людського капіталу для майбутнього поствоєнного відновлення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). В умовах затяжної воєнної дестабілізації та системних зовнішніх потрясінь традиційні механізми антикризового управління, що базуються на жорсткій економії та ієрархічному контролі, демонструють свою обмеженість. Ключовим викликом для сучасних підприємств стає не лише збереження матеріальних активів, а й запобігання прихованій деградації людського капіталу.

Професійне вигорання, масова міграція фахівців та критичне зростання «цифрового презентеїзму» створюють реальні фінансові ризики, які неможливо нівелювати застарілими методами. За таких обставин концепція корпоративного благополуччя (Well-being) потребує докорінного переосмислення: вона має трансформуватися у стратегічний інструмент капіталізації бізнесу та забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності.

Метою статті є обґрунтування економічного детермінізму програм корпоративного благополуччя як дієвого механізму антикризового управління, що дозволяє конвертувати ментальну стійкість персоналу в об'єктивні показники фінансової рентабельності та антикрихкості підприємства.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення таких завдань:

- розкрити економічний зміст корпоративного благополуччя як стратегічного активу, що безпосередньо впливає на ринкову вартість капіталу підприємства;
- ідентифікувати специфічні загрози та приховані фінансові втрати, зокрема деструктивний вплив презентеїзму на продуктивність у дестабілізованому бізнес-середовищі
- дослідити роль емоційного інтелекту лідерів та культури психологічної безпеки як «безбюджетних» інструментів стабілізації колективу;
- обґрунтувати значення цифрової трансформації моніторингу стану персоналу та сформулювати рекомендації щодо побудови адаптивних HR-стратегій для поствоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Трансформація підходів до HR-менеджменту в умовах масштабних бойових дій та підвищеного стресу в Україні вимагає перегляду ролі персоналу: від традиційного управління кадрами до стратегічного інвестування в їхнє загальне

благополуччя. Специфіка сучасного українського контексту полягає в тому, що підприємства та установи вимушені функціонувати в надскладних умовах, де працівники регулярно потрапляють під обстріли. За таких обставин турбота про внутрішній стан співробітників перетворюється з елемента соціальної відповідальності на критичний фактор збереження операційної ефективності та мотивації до високої продуктивності праці. Відповідно, гнучкість HR-стратегій має базуватися на впровадженні комплексних програм Well-being, які охоплюють не лише фізичну безпеку, а й ментальне, соціальне та фінансове здоров'я працівників як необхідну умову стабільної роботи бізнесу [4].

Прагматичний аспект інвестицій у благополуччя підтверджується розрахунками експертів Deloitte, які доводять, що незадовільний стан ментального здоров'я працівників створює значні прямі та непрямі фінансові збитки для роботодавців. Ключовим економічним ризиком тут виступає високий рівень професійного вигорання та потенційна плинність кадрів, де кожен шостий працівник планує звільнення саме через психоемоційне навантаження. Таким чином, створення системи підтримки забезпечення ментального здоров'я на робочому місці трансформується із соціального жесту на інструмент прямого збереження грошових ресурсів компанії через подолання презентеїзму та утримання талантів [5].

Перехід від констатації збитків до активного менеджменту потребує впровадження механізмів, які дозволяють трансформувати оперативне реагування на кризи у стратегію забезпечення високої рентабельності людського капіталу. Саме тому в сучасних умовах конкурентоспроможність підприємства дедалі більше визначається здатністю трансформувати емоційну стабільність колективу в реальні фінансові показники.

Така трансформація неможлива без глибокого аналізу деструктивних чинників, серед яких найбільш критичним для фінансової стабільності є феномен презентеїзму. За даними емпіричних досліджень, втрати продуктивності через роботу працівників у стані стресу або хвороби на 60%

перевищують збитки, пов'язані з їхньою фізичною відсутністю на робочому місці. Досвід міжнародних корпорацій, таких як Lockheed Martin та Bank One, підтверджує, що щорічні втрати від презентеїзму можуть сягати сотень мільйонів доларів. В умовах цифрової трансформації цей феномен набуває прихованих форм: «діджитал-презентеїзм» створює ілюзію постійної залученості через цілодобову онлайн-доступність, що прискорює професійне вигорання та нівелює ефект від гнучких графіків роботи [1].

Особливістю антикризового управління в Україні є перехід до адаптивних HR-стратегій. Традиційні моделі, побудовані на жорсткому контролі, втрачають ефективність під час війни. Натомість пріоритетом стає створення «безпечного психологічного простору». У таких умовах підтримка ментального здоров'я працівників – це не просто бонус, а базова умова безперервної роботи бізнесу.

Програми благополуччя допомагають подолати проблему низької залученості персоналу, яка, за даними міжнародних досліджень, коштує глобальній економіці близько 9% світового ВВП. В умовах перевантаження та виконання завдань, що виходять за межі основних обов'язків, працівники часто стикаються з вигоранням. Вирішити цю проблему можна лише через зміну підходів до організації праці. Замість моніторингу відпрацьованого часу, слід зосередитися на створенні балансу робочого часу та грамотному розподілі завдань відповідно до кваліфікації та досвіду співробітника.

Економічна доцільність такої трансформації полягає в оптимізації витрат на оплату праці та забезпеченні операційної ефективності бізнесу. В умовах катастрофічної нестачі кваліфікованого персоналу в Україні, програми well-being стають стратегічним інструментом утримання кадрового ядра та підвищення лояльності співробітників. Впровадження таких програм у «успішних організаціях» дозволяє знизити рівень плинності кадрів на 21-51% та суттєво підвищити прибутковість. Таким чином, системна робота з внутрішнім станом персоналу безпосередньо забезпечує фінансову стійкість

бізнесу, мінімізуючи втрати від абсентеїзму та стимулюючи високу продуктивність праці в надскладних воєнних умовах [4].

Критичним елементом мінімізації втрат в умовах обмежених ресурсів стає емоційний інтелект (EI) керівників. На відміну від дорогих соціальних пакетів, емпатія та культура психологічної безпеки є «безбюджетними» інструментами антикризового управління. Спираючись на концепцію Д. Гоулмана, можна стверджувати, що саморегуляція та співпереживання дозволяють лідерам конструктивно вирішувати конфлікти та знижувати тривожність у команді. Емпіричні дані підтверджують: компанії, де керівники мають високий рівень EI, на 20% продуктивніші, а плинність кадрів у них нижча в середньому на 37%.

У часи воєнної нестабільності емоційний інтелект стає стратегічною перевагою. Він дозволяє лідеру вчасно помітити симптоми вигорання чи презентеїзму. Замість адміністративного тиску, таке керівництво використовує активне слухання та підтримку, що зміцнює корпоративну культуру та допомагає утримувати ключових фахівців. Такий підхід прямо впливає на фінансову стійкість компанії, оскільки дозволяє ефективно використовувати людський капітал без додаткових прямих інвестицій [2].

Комплексний аналіз Well-being виділяє чотири сфери, що визначають ефективність персоналу: ментальну, фізичну, соціальну та фінансову. Згідно з дослідженням Deloitte Ukraine та Wellbeing Company, лише поєднання цих компонентів забезпечує здоров'я та продуктивність працівника. Зокрема, встановлено, що ігнорування ментального стану призводить до зниження залученості на 50%. В умовах війни це стає критичною перешкодою для стійкості будь-якого підприємства.

Досвід провідних українських компаній, таких як EPAM, Vodafone та «Фармак», підтверджує реальну цінність програм добробуту: 89% організацій відзначають зміцнення бренду роботодавця та покращення морального клімату. Однак, попри успішні кейси, системне впровадження Well-being залишається на низькому рівні. Лише 39% вітчизняних підприємств мають

чітко оформлену стратегію, тоді як решта використовує лише поодинокі, ситуативні заходи. В умовах антикризового менеджменту така фрагментарність стає критичною вразливістю. Відсутність єдиної стратегії не дозволяє компаніям ефективно боротися з системним вигоранням персоналу чи оперативно коригувати нерівномірне навантаження. Як наслідок, замість сталого захисту бізнесу, точкові заходи дають лише короточасний ефект, не усуваючи глибинних причин падіння продуктивності [3].

Аналіз «ціни бездіяльності» доводить, що прихована деградація людського капіталу через ігнорування ментального здоров'я коштує бізнесу значно дорожче за прямі інвестиції в персонал. За даними звітів 2024-2025 рр., лише у Великій Британії через хвороби було втрачено 148,9 млн робочих днів. Для компаній, які планують діяльність, обґрунтування рентабельності програм добробуту стає фундаментом стратегічного планування.

Результати глобальних досліджень підтверджують мультиплікативний ефект таких програм: емоційно стабільні працівники демонструють приріст продуктивності до 20%. Крім того, інвестиції в Well-being виступають «страховкою» від кадрових втрат, оскільки заміна одного фахівця на сучасному ринку праці обходиться компанії у 6–9 його місячних окладів.

Кількісний вимір описаних вище механізмів найкраще простежується через зіставлення результатів глобальних емпіричних досліджень, проведених на міжнародних ринках праці. Систематизація даних щодо впливу Well-being стратегій на конкретні фінансові індикатори та продуктивність людського капіталу дозволяє сформувати комплексну картину економічних переваг для підприємства в середньостроковій перспективі (табл. 1).

Інтеграція наведених показників у систему менеджменту дозволяє трансформувати «турботу про персонал» у дієвий фінансовий інструмент. У перспективі 2026 року економічна доцільність Well-being програм полягає у створенні «безпекового буфера», де за цифрами ROI стоїть формування нової організаційної стійкості. Якщо прямі фінансові вигоди можна зафіксувати у

звітності вже протягом першого року, то «м'які» результати – довіра до лідерів, інноваційність та перехід до антикрихкості – створюють стратегічну конкурентну перевагу в довгостроковому періоді.

Таблиця 1. Економічні індикатори ефективності інвестицій у корпоративний добробут (прогноз на 2026 р.)

Показник	Значення	Економічне обґрунтування
Середній ROI	5 : 1	На кожну одиницю витрат підприємство отримує 5 одиниць чистого прибутку.
Продуктивність праці	+20% до ефективності	Пряме зростання якості та обсягів робіт без залучення нових працівників.
Витрати на рекрутинг	Економія 6-9 окладів	Збереження наявного персоналу через програми лояльності дешевше за найм.
Втрати робочого часу	Скорочення на 10-15%	Зменшення кількості лікарняних та ліквідація феномену презентеїзму.
Залученість	88% лояльності	Працівники вважають добробут критичним чинником при виборі роботодавця.

Джерело: сформовано автором на основі [7]

Важливим технологічним підґрунтям цієї стратегії є цифрова трансформація процесів моніторингу. Використання спеціалізованих платформ та методів аналізу великих даних дозволяє керівництву отримувати інформацію про рівень стресу та залученості команди в режимі реального часу. Такий підхід забезпечує перехід до превентивного менеджменту, коли потенційні зони вигорання ідентифікуються ще до того, як вони спричинять реальні економічні збитки.

Проте успіх антикризового управління залежить не лише від технологій, а й від глибокої інтеграції цінностей добробуту в корпоративну культуру. Будь-які інвестиції в психологічну безпеку залишаться малоефективними без особистого прикладу топменеджменту та принципів прозорості комунікації. Лише тоді, коли піклування про людину стає частиною стратегічного «ДНК» компанії, виникає синергія, здатна перетворити індивідуальну витривалість працівників на колективну антикрихкість усієї організації. Таким чином, корпоративне благополуччя остаточно перетворюється з витратної статті на найбільш ефективний спосіб захисту бізнесу в періоди непередбачуваних зовнішніх потрясінь.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Аналіз концептуальних засад корпоративного благополуччя в умовах тривалої воєнної дестабілізації дозволяє стверджувати, що Well-being трансформувався з допоміжного інструменту лояльності у стратегічний механізм капіталізації бізнесу. Результати дослідження підтверджують, що конвертація індивідуальної психологічної стійкості персоналу у колективну антикрихкість організації є обов'язковою умовою збереження її операційної життєздатності. Обґрунтовано, що інвестиції у ментальний капітал виступають найбільш рентабельним способом нівелювання прихованих фінансових втрат, зокрема тих, що зумовлені поширенням цифрового презентеїзму.

Економічна доцільність впровадження Well-being стратегій виявляється у створенні «безпекового буфера», що дозволяє підприємству не лише адаптуватися до екзогенних потрясінь, а й нарощувати потенціал для поствоєнного відновлення. Синергія емоційного інтелекту лідерства та превентивного цифрового моніторингу стану команди забезпечує прогностичний приріст продуктивності на рівні 20% та стабільний показник ROI 5:1 у горизонті до 2026 року. Таким чином, перехід від ситуативних заходів підтримки до системного управління добробутом стає фундаментом стратегічної стійкості суб'єктів господарювання.

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі доцільно зосередити на розробці галузевих методик інтеграції індикаторів благополуччя у систему нефінансової звітності підприємств, а також на вдосконаленні алгоритмів People Analytics для прогнозування довгострокових ризиків деградації людського капіталу в умовах тривалого безпекового тиску.

Література

1. Ведишева А. Презентеїзм: що це і як позбутися в корпоративній культурі. *TAS Life*. URL: <https://taslife.com.ua/blog/presenteeism> (дата звернення: 01.02.2026).

2. Емоційний інтелект у лідерстві: вплив на бізнес-результати. *Dois Z Publicidade*. URL: <https://doisz.com/uk/blog/lideranca-com-inteligencia-emocional-nos-negocios/> (дата звернення: 01.02.2026).
3. Результати першого в Україні дослідження добробуту співробітників. *Work.ua*. 2024. URL: <https://www.work.ua/articles/employer/2636/> (дата звернення: 03.02.2026).
4. 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*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-101> (дата звернення: 29.01.2026).
5. Mental health and employers: The case for employers to invest in supporting working parents and a mentally health workplace. *Deloitte United Kingdom*. URL: <https://www.deloitte.com/uk/en/services/consulting/research/mental-health-and-employers-the-case-for-employers-to-invest-in-supporting-working-parents-and-a-mentally-health-workplace.html> (дата звернення: 30.01.2026).
6. Brassey J. Reframing employee health: Moving beyond burnout to holistic health / J. Brassey et al. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/reframing-employee-health-moving-beyond-burnout-to-holistic-health> (дата звернення: 30.01.2026).
7. The ROI of Employee Wellbeing. *Wellbeing People*. 2025. URL: <https://wellbeingpeople.com/workplace-wellbeing/the-roi-of-employee-wellbeing/2025/> (дата звернення: 03.02.2026).

References

1. Vedisheva, A. (2021), "Presenteeism: What It Is and How to Get Rid of It in Corporate Culture", *TAS Life*, Available at: <https://taslife.com.ua/blog/presenteeism> (Accessed 1 February 2026).

2. Dois Z Publicidade (2025), “Emotional Intelligence in Leadership: Impact on Business Results”, Available at: <https://doisz.com/uk/blog/lideranca-com-inteligencia-emocional-nos-negocios/> (Accessed 1 February 2026).
3. Work.ua (2024), “Results of the First Employee Well-being Study in Ukraine”, Available at: <https://www.work.ua/articles/employer/2636/> (Accessed 3 February 2026).
4. Rovenska, V. V., Smyrnova, I. I. and Rahulina, N. V. (2025), “Implementation of a Comprehensive Program for Working 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 suspil'stvo*, vol. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-101>.
5. Deloitte United Kingdom (2024), “Mental Health and Employers: The Case for Employers to Invest in Supporting Working Parents and a Mentally Healthy Workplace”, Available at: <https://www.deloitte.com/uk/en/services/consulting/research/mental-health-and-employers-the-case-for-employers-to-invest-in-supporting-working-parents-and-a-mentally-health-workplace.html> (Accessed 30 January 2026).
6. Brassey, J. et al. (2023), “Reframing Employee Health: Moving Beyond Burnout to Holistic Health”, *McKinsey & Company*, Available at: <https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/reframing-employee-health-moving-beyond-burnout-to-holistic-health> (Accessed 30 January 2026).
7. Wellbeing People (2025), “The ROI of Employee Wellbeing”, Available at: <https://wellbeingpeople.com/workplace-wellbeing/the-roi-of-employee-wellbeing/2025/> (Accessed 3 February 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 09.02.26

Прорецензовано / Revised: 13.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 19.02.26