



Менеджмент

УДК 005.95/.96:331.108:331.104

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20766266>

**«Work-life balance» як інноваційний інструмент підвищення
ефективності систем управління персоналом**

Попова Вікторія Давидівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та статистики,

Класичний приватний університет, вул. Жуковського 70-б,

м. Запоріжжя, Україна, 69002

<https://orcid.org/0009-0002-3993-0718>

Бургман Марина Костянтинівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської

справи, страхування та маркетингу,

Класичний приватний університет, вул. Жуковського 70-б,

м. Запоріжжя, Україна, 69002

<https://orcid.org/0009-0000-5098-304X>

Прийнято: 21.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026

***Анотація:** У сучасному бізнес-середовищі спостерігається посилення конкуренції за кваліфіковані кадри та зростання ролі людського капіталу як ключового ресурсу розвитку організацій. Поширення цифровізації та дистанційних форм зайнятості суттєво змінює традиційні підходи до організації праці. У цих умовах баланс між роботою та особистим життям стає важливим чинником збереження продуктивності працівників.*



Недотримання «*Work-life balance*» призводить до зростання професійного вигорання, стресу та зниження ефективності праці. Водночас впровадження відповідних HR-політик сприяє підвищенню мотивації та залученості персоналу. Метою статті є дослідження «*Work-life balance*» як інноваційного HR-інструменту в умовах цифрової трансформації управління персоналом та змін ринку праці. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема системний і структурно-функціональний підходи, які дозволяють розглядати «*Work-life balance*» як складний елемент системи управління персоналом. Також використано методи аналізу та синтезу для узагальнення теоретичних підходів до управління людським капіталом, порівняльний метод для вивчення міжнародного досвіду країн ЄС та США, а також метод узагальнення для формування висновків щодо впливу політик балансу роботи та особистого життя на ефективність HR-систем. У результаті дослідження охарактеризовано основні наукові підходи до визначення «*Work-life balance*». Систематизовано ключові інноваційні HR-інструменти забезпечення «*Work-life balance*». Зазначено, що впровадження гібридних моделей роботи в країнах Європейського Союзу та США позитивно впливає на ефективність систем управління персоналом. Обґрунтовано, що перспективи розвитку «*Work-life balance*» в Україні пов'язані з цифровізацією HR-процесів, впровадженням людиноорієнтованих підходів та адаптацією міжнародного досвіду до національних умов.

Ключові слова: управління персоналом; людський капітал; HR-системи; умови праці; *Work-life balance*.



**«Work-Life Balance» as an Innovative Tool for Enhancing the Efficiency of
Personnel Management Systems**

Popova Viktoriia

Candidate of Economic Sciences,

Associate Professor of the Department of Economics and Statistics,

Classic Private University, 70-b Zhukovskoho Street,

Zaporizhzhia, Ukraine, 69002

<https://orcid.org/0009-0002-3993-0718>

Burgman Maryna

Candidate of Economic Sciences,

Associate Professor of the Department of Finance, Banking, Insurance and

Marketing,

Classic Private University, 70-b Zhukovskoho Street,

Zaporizhzhia, Ukraine, 69002

<https://orcid.org/0009-0000-5098-304X>

Abstract: *In the modern business environment, increasing competition for qualified personnel and the growing importance of human capital as a key resource for organizational development can be observed. The spread of digitalization and remote forms of employment significantly transforms traditional approaches to work organization. In these conditions, work-life balance becomes an important factor in maintaining employee productivity. The lack of proper work-life balance leads to increased professional burnout, stress, and reduced work efficiency. At the same time, the implementation of appropriate HR policies contributes to higher employee motivation and engagement. The aim of the article is to study “work-life balance” as an innovative HR tool in the context of digital transformation of human resource*



management and labor market changes. The methodological basis of the research includes general scientific and special methods of cognition, in particular systemic and structural-functional approaches, which allow work-life balance to be considered as a complex element of the HR management system. Methods of analysis and synthesis were also used to generalize theoretical approaches to human capital management, a comparative method was applied to study international experience of EU and US countries, and a generalization method was used to formulate conclusions regarding the impact of work-life balance policies on the effectiveness of HR systems. As a result of the study, the main scientific approaches to defining “work-life balance” were characterized. Key innovative HR tools for ensuring work-life balance were systematized. It was noted that the implementation of hybrid work models in the European Union and the United States has a positive impact on the effectiveness of human resource management systems. It was substantiated that the prospects for the development of work-life balance in Ukraine are associated with the digitalization of HR processes, the introduction of human-centered approaches, and the adaptation of international experience to national conditions.

Keywords: *personnel management; human capital; HR systems; working conditions; Work-life balance.*

Постановка проблеми. Сучасні трансформаційні процеси в економіці, пов’язані з цифровізацією, глобалізацією та зміною форм організації праці, зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до управління персоналом. У цих умовах особливої актуальності набуває концепція Work-life balance, яка поступово трансформується з соціальної переваги для працівників у стратегічний інструмент HR-менеджменту. Незважаючи на широке впровадження інноваційних практик управління персоналом, багато організацій стикаються з проблемами зниження продуктивності праці, професійного вигорання працівників, високої плинності кадрів та



недостатнього рівня їхньої залученості. Це свідчить про те, що традиційні системи управління персоналом не завжди забезпечують належну ефективність в умовах сучасних викликів. У цьому контексті Work-life balance розглядається як інноваційний інструмент підвищення ефективності систем управління персоналом, оскільки його впровадження сприяє зростанню задоволеності працівників, покращенню їхнього психологічного стану, зниженню рівня стресу та вигорання, а також підвищенню продуктивності праці. Водночас залишається недостатньо дослідженим питання комплексного впливу політик Work-life balance на ефективність функціонування сучасних HR-систем та розвиток людського капіталу організації. Таким чином, існує необхідність у поглибленому науковому аналізі Work-life balance як інноваційного HR-інструменту, що здатний підвищити ефективність управління персоналом через формування сприятливих умов праці, підвищення мотивації та забезпечення сталого розвитку людського капіталу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних дослідженнях значна увага приділяється впливу HR-практик на добробут працівників та ефективність систем управління персоналом. Зокрема, науковці підкреслюють, що впровадження політик Work-life balance сприяє підвищенню задоволеності працівників і їх продуктивності, а також розвитку людського капіталу. Так, колектив авторів Боровиков О., Хілуха О., Сочинська-Сибірцева І. та Олійник І. [1] акцентують увагу на особливостях і сучасних тенденціях розвитку системи управління персоналом в Україні, зокрема на впливі цифровізації, трансформації HR-процесів та необхідності адаптації кадрових практик до європейських стандартів. Автори підкреслюють важливість впровадження інноваційних HR-інструментів, розвитку людського капіталу та підвищення ефективності управління персоналом в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. У дослідженні Червоної О. [2] достатньо ґрунтовно розкрито сучасні тенденції



розвитку підприємництва та трансформацію систем управління персоналом в умовах воєнних викликів і цифровізації. Кравчук О., Варіс І. та Ходаківська А. [3] у своєму дослідженні підкреслюють, що відсутність у компаніях ефективних програм забезпечення Work-life balance призводить до низки негативних HR-наслідків, зокрема зростання плинності кадрів, професійного вигорання, абсентеїзму, зниження рівня лояльності та залученості персоналу, а також погіршення якості трудового життя. Іляш О., Дунаєв В. [4] розглядають становлення категорії Work-life balance та здійснюють порівняльне дослідження процесів формування балансу роботи і життя в Україні та Республіці Корея. Також автори аналізують вплив рівня балансу «робота – життя» на добробут населення, продуктивність праці, законодавче регулювання та суспільне ставлення до цієї проблеми в обох країнах. У дослідженні Гуменна А. та Воропай О. [5] розглядають проблему балансу між роботою та особистим життям як ключову умову збереження психічного та фізичного здоров'я працівників у сучасних умовах. Аналізують вплив порушення цього балансу на рівень стресу, професійного вигорання, кар'єрний розвиток, а також досліджують гендерні аспекти та результати опитування працівників закладів вищої освіти щодо їхнього задоволення Work-life balance. У статті [6] досліджено цифрову трансформацію HR-процесів в IT-сфері, зокрема впровадження соціальних, мобільних, аналітичних і хмарних технологій в управління персоналом. Також автори акцентують увагу на проблемі високої плинності кадрів та важливості розвитку неформальної освіти й корпоративного навчання для утримання та підготовки IT-фахівців. Москаленко О. та Куценко О. [7] стверджують, що країни ЄС інтегрують політику балансу роботи та особистого життя у стратегії сталого соціально-економічного розвитку, а корпорації впроваджують відповідні HR-практики для підвищення якості праці. Також автори здійснюють теоретичну класифікацію підходів до трактування поняття Work-



life balance, виокремлюючи атрибутивний і реляційний кластери концепцій та обґрунтовуючи перспективність синтетичних моделей. Місько О. та Зайцева Г. [8] підкреслюють, що в країнах ЄС політика Work-life balance є складовою соціально-економічного розвитку та реалізується через державні й корпоративні стратегії. Також автори систематизують наукові підходи до поняття балансу роботи та життя, виокремлюючи основні концептуальні моделі та їх пізнавальні можливості. У статті Гринь Д. [9] розглядає теоретичні аспекти концепції балансу між роботою та особистим життям, підкреслюючи її актуальність у сучасних умовах змін на ринку праці та зростання ролі гнучких форм зайнятості. Особливу увагу автор приділяє впливу цифрових технологій і дистанційної роботи на розмивання меж між професійною та особистою сферами, а також на ризики стресу й професійного вигорання. У статті Ткалич М. [10] на основі теоретичних та емпіричних досліджень визначено організаційні умови та індивідуальні стратегії досягнення балансу «робота–життя», а також виокремлено ключові особистісні навички, що цьому сприяють. Автор наголошує, що розвиток особистої гнучкості, самодисципліни та довірчих відносин у поєднанні з психологічними програмами навчання персоналу підвищує рівень Work-life balance. Огляд наукових джерел дозволяє констатувати, що концепція Work-life balance розглядається як один із ключових чинників підвищення ефективності сучасних систем управління персоналом, однак її практична імплементація потребує подальшого дослідження.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Потребує додаткової наукової уваги кількісна оцінка ефективності запропонованих HR-інструментів, питання диференціації HR-практик залежно від розміру підприємств та галузевої специфіки, аналіз ризиків впровадження цифрових HR-технологій, а також залишається недостатньо дослідженим порівняльний міжнародний аспект, зокрема адаптація



українських HR-практик до досвіду країн ЄС та США. Невирішеною залишається проблема відсутності чітких механізмів практичного впровадження програм «Work-life balance» в організаціях різного розміру та галузей, а також не сформовано єдиної узагальненої моделі оцінювання ефективності державних і корпоративних заходів щодо забезпечення «Work-life balance». Водночас не приділено достатньої уваги розробленню цілісного механізму впровадження політик «Work-life balance» та оцінюванню їх ефективності на рівні підприємств, а також системному вимірюванню результативності заходів із утримання персоналу та зниження плинності кадрів. Окрім цього, недостатньо враховано особливості практичної імплементації концепцій «Work-life balance» в різних соціально-економічних умовах, а також їх адаптацію до національного контексту українських підприємств. Також не досліджено практичні механізми впровадження політик «Work-life balance» на рівні підприємств та їх ефективність у реальному бізнес-середовищі, а також не вирішено питання кількісного вимірювання рівня «Work-life balance» у працівників і відсутності уніфікованих показників для його оцінки.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження «Work-life balance» як інноваційного HR-інструменту в умовах цифрової трансформації управління персоналом та змін ринку праці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні HR-трансформації відбуваються під впливом стрімких змін на ринку праці, цифровізації бізнес-процесів та посилення ролі людського капіталу як стратегічного ресурсу організацій. Традиційні моделі управління персоналом поступово втрачають ефективність, поступаючись гнучким, цифровим і людиноорієнтованим підходам. У результаті HR-функція трансформується зі здебільшого адміністративної в стратегічну складову управління, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємств. Особливого значення



набуває впровадження інноваційних практик, зокрема «Work-life balance», дистанційної зайнятості та Agile-підходів. Організації змушені адаптуватися до умов високої невизначеності, кризових явищ і глобальної конкуренції за таланти. Паралельно змінюються ціннісні орієнтації працівників, які дедалі більше уваги приділяють якості життя та балансу між професійною і особистою сферами. Цифрові технології відкривають нові можливості для автоматизації HR-процесів і аналітики персоналу. Водночас вони підвищують вимоги до компетентності HR-фахівців та управлінських команд. У таких умовах трансформація систем управління персоналом стає необхідною умовою ефективного розвитку організацій.

«Work-life balance» є однією з ключових сучасних концепцій управління персоналом, що відображає необхідність гармонійного поєднання професійної діяльності та особистого життя працівників [7]. У контексті цифрової трансформації та змін на ринку праці він набуває значення інноваційного інструменту підвищення ефективності систем управління персоналом. З огляду на зростання ролі людиноорієнтованих підходів у HR-менеджменті, концепція «Work-life balance» отримала широке наукове трактування та різні інтерпретації серед дослідників (табл. 1).

Таблиця 1

Основні наукові підходи до визначення «Work-life balance»

Автор	Визначення
Гринь Д. В.	Стан, за якого працівник здатний ефективно поєднувати професійні та приватні обов'язки без втрати психологічного благополуччя.
Ляш О., Дунаєв В.	Соціально-економічна категорія, що впливає на добробут населення та продуктивність праці в різних країнах.
Кравчук О., Варіс І., Ходаківська А.	Інструмент зниження плинності кадрів, професійного вигорання та підвищення залученості персоналу в умовах дистанційної та гібридної зайнятості.



Москаленко О., Куценко О.	Елемент політики соціальної якості та складова стратегій розвитку організацій і держав.
Ткалич М.	Суб'єктивна оцінка працівником гармонійності взаємодії між роботою та іншими сферами життя, що залежить від особистісних ресурсів та організаційних умов.

Джерело: складено автором [3; 4; 7; 9; 10]

На основі проведеного аналізу наукових підходів можна зробити висновок, що «Work-life balance» у сучасній науковій літературі розглядається як багатовимірна категорія, яка поєднує індивідуальний, організаційний та соціально-економічний рівні. Узагальнення наведених трактувань свідчить, що дослідники акцентують увагу як на психологічному благополуччі працівника, так і на впливі балансу роботи та життя на ефективність організацій, продуктивність праці та розвиток людського капіталу.

Враховуючи зазначені підходи, «Work-life balance» доцільно визначити як інтегровану управлінську та соціально-психологічну категорію, що відображає здатність працівника гармонійно поєднувати професійні та особисті сфери життя на основі оптимального використання організаційних ресурсів і індивідуальних можливостей, що сприяє підвищенню його добробуту, мотивації та ефективності діяльності організації в цілому.

Логічним продовженням проведеного аналізу є розгляд «Work-life balance» не лише як соціально-психологічної категорії, а й як сучасного інноваційного інструменту управління персоналом. У контексті трансформації HR-систем він набуває стратегічного значення, оскільки безпосередньо впливає на ефективність використання людського капіталу, рівень залученості працівників та загальну продуктивність організації.

Сучасні інноваційні HR-підходи (рис. 1) формують нову парадигму управління персоналом, у центрі якої знаходиться підвищення гнучкості, добробуту та ефективності працівників. Зокрема, значного поширення набули



гнучкий графік роботи, дистанційна та гібридна зайнятість (hybrid work), що дозволяють працівникам ефективніше поєднувати професійні та особисті обов'язки та знижують рівень стресу. Не менш важливим інструментом є compressed workweek та додаткові дні відпочинку, які сприяють відновленню ресурсів працівників і підвищенню їх продуктивності [11].

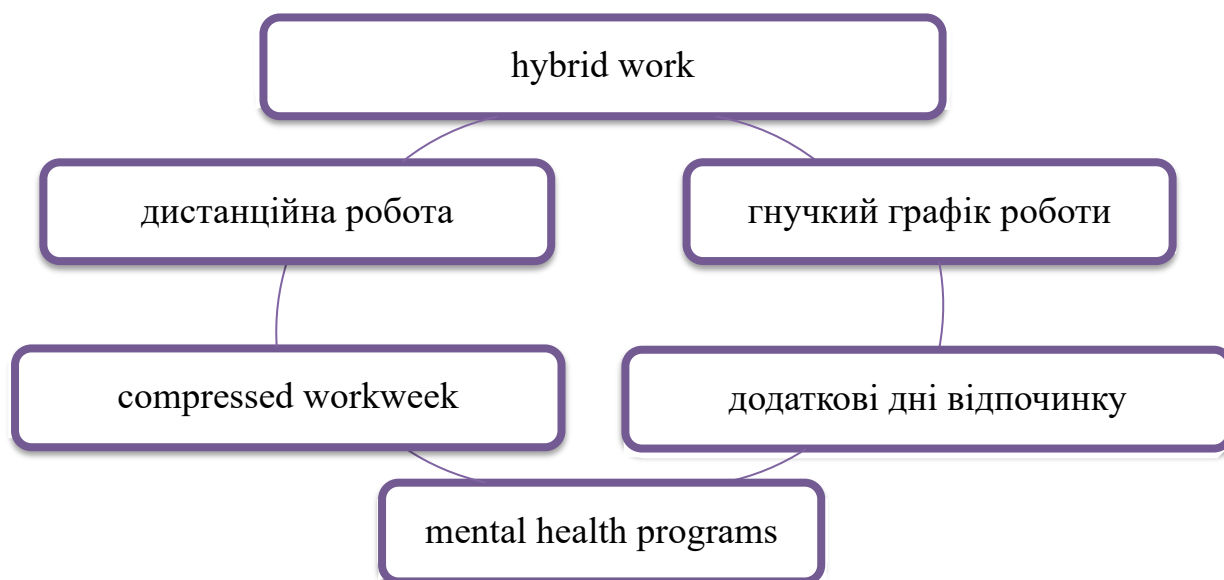


Рис. 1. Ключові інноваційні HR-інструменти забезпечення «Work-life balance»

Джерело: власна розробка автора

Окремий напрям інноваційних HR-практик становлять програми підтримки ментального здоров'я (mental health programs), які дедалі частіше інтегруються в корпоративні стратегії управління персоналом як відповідь на зростання рівня професійного вигорання та психоемоційного навантаження [12]. У сукупності зазначені підходи формують основу сучасної концепції «Work-life balance» як інструменту підвищення ефективності HR-систем та розвитку людського капіталу.

Представлені на рисунку ключові інноваційні HR-інструменти забезпечення «Work-life balance» відображають сучасні підходи до організації праці, спрямовані на підвищення гнучкості робочого процесу, зниження рівня стресу та покращення добробуту працівників. Їх комплексне застосування



сприяє підвищенню ефективності систем управління персоналом та формуванню стійкого людського капіталу в організації.

Вплив «Work-life balance» на ефективність систем управління персоналом є одним із ключових напрямів сучасних досліджень у сфері HR-менеджменту, оскільки він безпосередньо пов'язаний із продуктивністю праці та залученістю працівників. У науковій літературі дедалі частіше підкреслюється, що впровадження політик балансу між роботою та особистим життям формує стійкі конкурентні переваги організації через розвиток людського капіталу.

Європейські дослідження підтверджують, що впровадження політик «Work-life balance», зокрема гнучких форм зайнятості та дистанційної роботи, має безпосередній позитивний вплив на ефективність організацій. За даними Eurofound, розвиток телероботи в країнах ЄС сприяв покращенню балансу між роботою та особистим життям та підвищенню продуктивності праці, оскільки працівники отримали можливість гнучкого управління робочим часом [13; 14].

Зокрема, дослідження показують, що впровадження гібридних моделей роботи дозволяє впливати на ефективність управління персоналом (рис. 2).

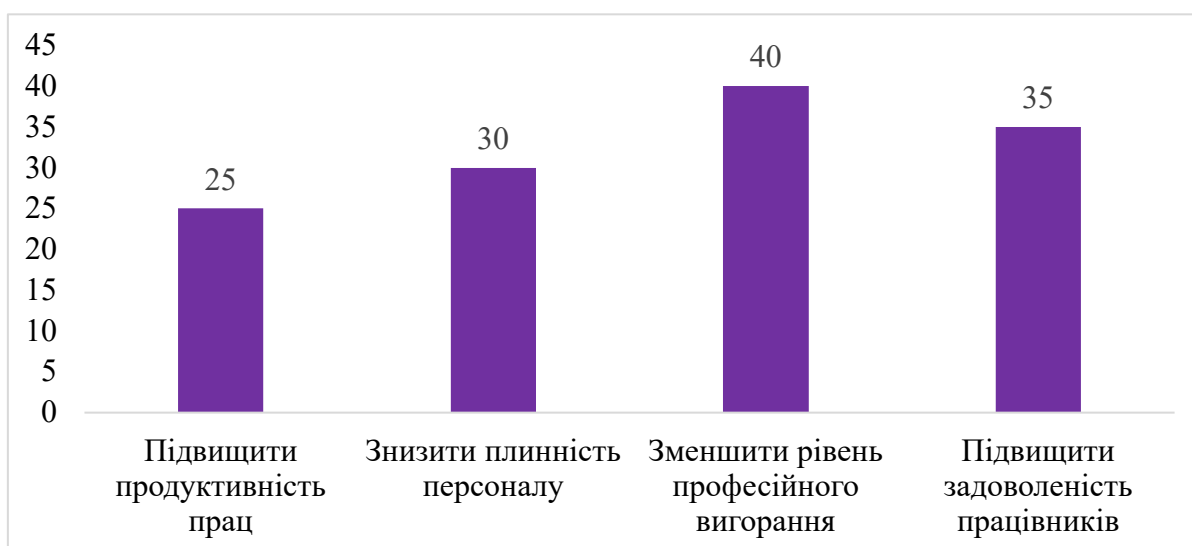


Рис. 2. Вплив гібридних моделей роботи на ефективність управління персоналом в країнах Європейського Союзу, %

Джерело: побудовано за [13; 15]



Крім того, у країнах ЄС фіксується зростання залученості працівників до 30% у компаніях, що впровадили гнучкі моделі зайнятості, включаючи hybrid work та право на відключення від роботи (right to disconnect) [14]. Eurofound також зазначає, що телеробота підвищує загальний рівень добробуту працівників, хоча водночас потребує регулювання для уникнення надмірної тривалості робочого часу [13].

Розвиток телероботи розглядається як процес широкого впровадження дистанційної форми зайнятості, за якої працівники виконують свої обов'язки поза межами традиційного офісу, використовуючи цифрові технології та інтернет.

У США концепція «Work-life balance» активно інтегрується в корпоративні HR-стратегії як інструмент підвищення продуктивності праці, утримання талантів та покращення психологічного добробуту працівників. Американські компанії активно впроваджують гнучкі графіки роботи, hybrid work, compressed workweek, wellness-програми та ініціативи підтримки ментального здоров'я працівників [16].

За результатами досліджень, впровадження гібридних моделей роботи у США дозволяє:

- підвищити продуктивність праці на 15–30%;
- знизити рівень плинності кадрів на 20–35%;
- зменшити професійне вигорання на 25–45%;
- підвищити рівень задоволеності працівників на 30–40%;
- збільшити залученість персоналу до 35% [17; 18].

Особливу увагу американські корпорації приділяють програмам підтримки ментального здоров'я (mental health programs), які включають психологічне консультування, антистресові програми, корпоративні wellness-платформи та політики емоційної підтримки працівників [19]. За даними



досліджень, компанії, що активно інвестують у програми «Work-life balance», демонструють вищий рівень продуктивності та конкурентоспроможності на ринку праці [16].

Перспективи розвитку концепції «Work-life balance» пов'язані з подальшою цифровізацією HR-процесів, впровадженням людиноорієнтованих підходів до управління персоналом та трансформацією моделей організації праці (табл. 2).

Таблиця 2

Перспективи розвитку «Work-life balance» у сучасних системах управління персоналом в Україні

Напрямок розвитку	Характеристика та вплив на HR-системи
Цифровізація HR-процесів (AI-driven HR)	Використання цифрових платформ, HR-аналітики та штучного інтелекту для автоматизації управління персоналом і моніторингу добробуту працівників.
Гнучкі форми зайнятості	Розширення дистанційної, гібридної роботи та гнучкого графіка праці в українських компаніях.
Програми підтримки ментального здоров'я (Digital wellbeing)	Впровадження психологічної підтримки, антистресових програм і корпоративних wellness-ініціатив.
Персоналізовані HR-програми	Формування індивідуальних підходів до мотивації, навчання та організації праці залежно від потреб працівників.
Four-day workweek	Тестування моделей скороченого робочого тижня в окремих компаніях та сферах діяльності.
Human-centered management	Поширення людиноорієнтованого підходу до управління персоналом та розвитку корпоративної культури.
Sustainable HRM	Інтеграція принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності у HR-стратегії підприємств.

Джерело: складено автором [12; 14 – 16; 20]

Одним із ключових напрямів стає використання AI-driven HR, що передбачає застосування штучного інтелекту для аналізу потреб працівників,



автоматизації HR-процесів та персоналізації управлінських рішень.

Перспективи розвитку концепції «Work-life balance» в Україні пов'язані з активною цифровізацією HR-процесів, поширенням гнучких форм зайнятості та впровадженням людиноорієнтованих підходів до управління персоналом. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню ефективності систем управління персоналом, розвитку людського капіталу та адаптації українських підприємств до сучасних міжнародних HR-тенденцій.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що концепція «Work-life balance» є багатовимірною науковою категорією, яка поєднує соціально-психологічні, організаційні та управлінські аспекти розвитку сучасних систем управління персоналом. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити «Work-life balance» як інструмент забезпечення гармонійного поєднання професійної та особистої сфер життя працівників, що впливає на їх добробут і продуктивність. Доведено, що ключовими інноваційними HR-інструментами є гнучкі графіки роботи, дистанційна та гібридна зайнятість, compressed workweek, а також програми підтримки ментального здоров'я працівників. Аналіз досвіду країн Європейського Союзу засвідчив, що впровадження гібридних моделей роботи сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та зменшенню рівня професійного вигорання працівників. Досвід США підтверджує, що інтеграція «Work-life balance» у корпоративні HR-стратегії є ефективним інструментом утримання талантів, підвищення залученості персоналу та покращення психологічного добробуту. Узагальнення результатів дозволило визначити, що «Work-life balance» виступає важливим чинником підвищення ефективності систем управління персоналом у сучасних умовах цифрової трансформації. Перспективи розвитку концепції в Україні пов'язані з подальшою цифровізацією HR-процесів, впровадженням людиноорієнтованих підходів та адаптацією міжнародного досвіду до



національних умов.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим вивченням механізмів практичного впровадження політик «Work-life balance» в діяльність підприємств різних форм власності та галузевої приналежності.

Список використаних джерел

1. Боровиков О., Хілуха О., Сочинська-Сибірцева І., Олійник І. Features and trends in the development of HR management in Ukraine. *Human Resources Management and Services*. 2025. Vol. 7(3). С. 4627–4635. DOI: <https://doi.org/10.18282/hrms4627>
2. Червона О. Ю. Сучасні тенденції підприємництва в Україні та їх вплив на систему управління персоналом. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2025. № 4(34). pp. 132–141. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-4/34-11>
3. Кравчук О. І., Варіс І. О., Ходаківська А. С. Програми балансу «Робота-життя» в організації. *Приазовський економічний вісник*. 2023. Випуск 3(35). С. 40–50. URL: https://pev.kpu.zp.ua/journals/2023/3_35_ukr/9.pdf (дата звернення: 15.05.2026).
4. Іляш О. І, Дунаєв В. В. Проблема балансу праці та життя: порівняльний досвід Республіки Корея та України. *Держава і регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 2(125). DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-2-21>
5. Гуменна О. В., Гуменна А. А., Воропай О. В. Баланс кар'єри та особистого життя (на прикладі працівників закладів вищої освіти). *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2020. Том 5. Випуск 1 С. 41–47. URL: <http://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/18234> (дата звернення: 13.12.2021).
6. Реверенда Н., Смірнов С., Харатон І. Особливості управління



персоналом підприємств ІТ-сфери. *Economy and Society*. 2024. № 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-80.

7. Москаленко О., Куценко О. Баланс роботи та життя: концептуальне поле інтерпретацій. *Вісник НТУУ «КПІ» Соціологія*. DOI: [https://doi.org/10.20535/2308-5053.2023.3\(59\).294991](https://doi.org/10.20535/2308-5053.2023.3(59).294991)

8. Місько О., Зайцева Г. Баланс роботи та життя: вплив особистісних та організаційних чинників. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 2. С. 56–62.

9. Гринь Д. В. Концепція балансу між роботою та особистим життям працівників: теоретичний аспект. *Juris Europensis Scientia*. 2024. Випуск 3. DOI: <https://doi.org/10.32782/chern.v3.2024.11>

10. Ткалич М. Програми балансу «робота – життя» як соціальна та психологічна підтримка персоналу в організаціях. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2021. № 4 (24). С. 75–81. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2021.4.24.10>

11. Work–life balance: Policy developments. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/work-life-balance-policy-developments> (дата звернення: 15.04.2026).

12. World Health Organization. Mental health at work : guidelines. Geneva : WHO, 2022. URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@safework/documents/publication/wcms_856976.pdf (дата звернення: 15.04.2026).

13. Eurofound. The rise in telework: Impact on working conditions and regulations. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2022. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/rise-telework-impact-working-conditions-and-regulations> (дата звернення: 15.04.2026).

14. Eurofound. Hybrid work in Europe: Concept and practice. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2023. URL:



<https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/hybrid-work-europe-concept-and-practice> (дата звернення: 15.04.2026).

15. OECD. *Work-life balance policies*. Paris : OECD Publishing, 2021. URL: <https://oecd-better-life-index.truth-and-beauty.net/topics/work-life-balance/> (дата звернення: 15.04.2026).

16. Deloitte. *Global Human Capital Trends 2023: New fundamentals for a boundaryless world*. New York : Deloitte Insights, 2023. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2023/future-of-workforce-management.html> (дата звернення: 15.04.2026).

17. Gallup. *State of the Global Workplace Report 2026*. Washington : Gallup Press, 2023. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (дата звернення: 15.04.2026).

18. McKinsey & Company. *Women in the Workplace 2023*. New York : McKinsey & Company, 2023. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 15.04.2026).

19. American Psychological Association. *Work and Well-being Survey Report*. Washington : APA, 2022. URL: <https://www.apa.org> (дата звернення: 15.04.2026).

20. International Labour Organization. *Working time and work organization*. Geneva : ILO, 2022. URL: <https://www.ilo.org/topics-and-sectors/working-time-and-work-organization> (дата звернення: 15.04.2026).