

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,  
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Ступінь вищої освіти Бакалавр

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА  
\_\_ травня 2024 року

## **БАКАЛАВРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА**

на тему: «Стрес-менеджмент на підприємстві в сучасних  
умовах»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

**Полупан Ерік Володимирович**

Керівник  
бакалаврської дипломної роботи

Тетяна САЗОНОВА

Полтава – 2024 року

## ВСТУП

**Актуальність.** Стрес-менеджмент є нагальною необхідністю та одночасно невід'ємною складовою системи управління персоналом в сучасних умовах. Адже, персонал перебуває під дією постійно діючих стрес-факторів некерованого зовнішнього середовища, не враховуючи особисті особливості життя, характеру, здоров'я тощо кожного працівника як окремого, унікального індивіда. Стрес-менеджмент не в силах вплинути на наявні фізичні стрес-фактори, але допомагає контролювати перебіг стресу, зменшувати його негативні наслідки, формує захисні механізми від впливу та дії стресорів. Загалом, стрес-менеджмент покликаний підвищити рівень стресостійкості особистості працівника, не залежно від його віку, статі, статусу, рівня ієрахії тощо.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Кваліфікаційна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України»; державний реєстраційний номер 0118U005208.

**Метою** написання бакалаврської дипломної роботи є дослідження теоретичних основ стрес-менеджменту та визначення його особливостей та ролі в ефективному управлінні персоналом; формування напрямків його розвитку в аграрному підприємстві.

Відповідно до мети дослідження поставлені наступні **завдання**:

- дослідити поняття та особливості стрес-менеджменту в сучасній системі управління персоналом підприємства;
- провести організаційно-економічну характеристику діяльності аграрного підприємства;
- проаналізувати рівень розвитку та ефективність стрес-менеджменту досліджуваного підприємства;
- запропонувати шляхи розвитку стрес-менеджменту досліджуваного

підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процеси формування та реалізації стрес-менеджменту аграрного підприємства як невід'ємної складової системи управління персоналом підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретико-методологічні, прикладні аспекти стрес-менеджменту в системі менеджменту підприємства.

**Методи дослідження:** загальнонаукові: аналіз і синтез (при обґрунтуванні теоретичних положень та практичних рекомендацій); системний і комплексний підходи (при дослідженні системи стрес-менеджменту підприємства); аналітичні, статистичні методи: табличний (для представлення результатів дослідження), графічний (для побудови діаграм за результатами досліджень); метод соціологічного дослідження.

**Інформаційна база дослідження:** вітчизняні та зарубіжні наукові праці, внутрішня документація підприємства, матеріали мережі Інтернет.

**Апробація результатів дослідження:**

*участь у конференціях:*

VIII Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки», м. Полтава, ПДАУ, 23 листопада 2023 р.

Студентська конференція за результатами проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик, м. Полтава, ПДАУ, 20-21 березня 2024 р.

*публікація тез доповідей:*

1. Сазонова Т. О., Ходіс А., Полупан Е. Стрес-менеджмент як елемент сучасної корпоративної культури. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 23 листопада 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 177-178.*

2. Полупан Е. В. Стрес-менеджмент в системі управління аграрним підприємством в сучасних умовах. *Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти*

*виробничих практик*, 20-21 березня 2024 р., Випуск 16. Полтава: ПДАУ, 2023. С. 125-128.

**Структура роботи.** Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів та висновків. Обсяг основного змісту роботи – 40 сторінок. Бакалаврська дипломна робота містить 8 додатків, а список використаних джерел налічує 43 інформаційних джерела. В основному змісті бакалаврської дипломної роботи міститься 7 рисунків та 16 таблиць.

## РОЗДІЛ 1

### СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТ: ПОНЯТТЯ ТА ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Стрес-менеджмент належить до відносно нових напрямів в сфері управління трудовими ресурсами, адже увагу дослідженню впливу психологічних факторів на трудову діяльність людини почали приділяти лише у ХХ ст., а в останні десятиліття розпочали ґрунтовно опрацьовувати даний напрям, що пов'язане не лише зі стрімкістю розвитку та посилення впливів більшої кількості стресорів на кожну окрему особистість та на колектив загалом. Таким чином почав активно розвиватися стрес-менеджмент не лише за кордоном, але й в Україні.

Є різні підходи до визначення поняття «стрес-менеджмент»:

- система менеджменту підприємства, націлена на подолання небажаних відхилень, які визнані як істотні, екстремальні; виявлено їх вагомий негативний вплив на функціонування підприємства [1, с. 111];

- процес управління стресом, що охоплює три основні напрямки: профілактику стрес-факторів, зменшення напруги від впливу неминучих стресорів; організацію системи подолання негативних наслідків їх дії [2];

- це інструмент поміркованої та ефективної дії, яка спрямована на послаблення стрес-реакції задля швидкого досягнення рівноваги [3];

- це наука, яка вивчає взаємодію людей та їх внутрішній стан; фокусується на пошуку способів усунення особистих та виробничих стресів, які час від часу виникають у кожного представника колективу [4];

- управлінська система покликана досліджувати та ідентифікувати ступінь та «заряд» біологічного та фізіологічного впливу стресорів на здоров'я персоналу [5];

- помірковане управління власним станом та поведінкою під дією фізичного або психічного тиску та напруги [6]. Варто зазначити, що напруга, яка виникла під дією вказаних факторів, обов'язково знижує ефективність

роботи індивіда, негативно впливає на її емоційний, фізичний та інтелектуальний стани.

Отже, стрес-менеджмент головним чином пов'язаний з прогнозуванням, виявленням та усуненням негативних впливів чинників, а також відхилень, які перешкоджають функціонуванню та розвитку персоналу та організації загалом [7, с. 234].

Серед причин дисбалансу у стані та поведінці персоналу можуть бути як зовнішні, так і внутрішні стрес-фактори, що визначають, зокрема: вид, рівень та масштаб стресів в колективі підприємства. За допомогою даних рис. 1.1. проілюструємо основні групи зовнішніх стрес-факторів.

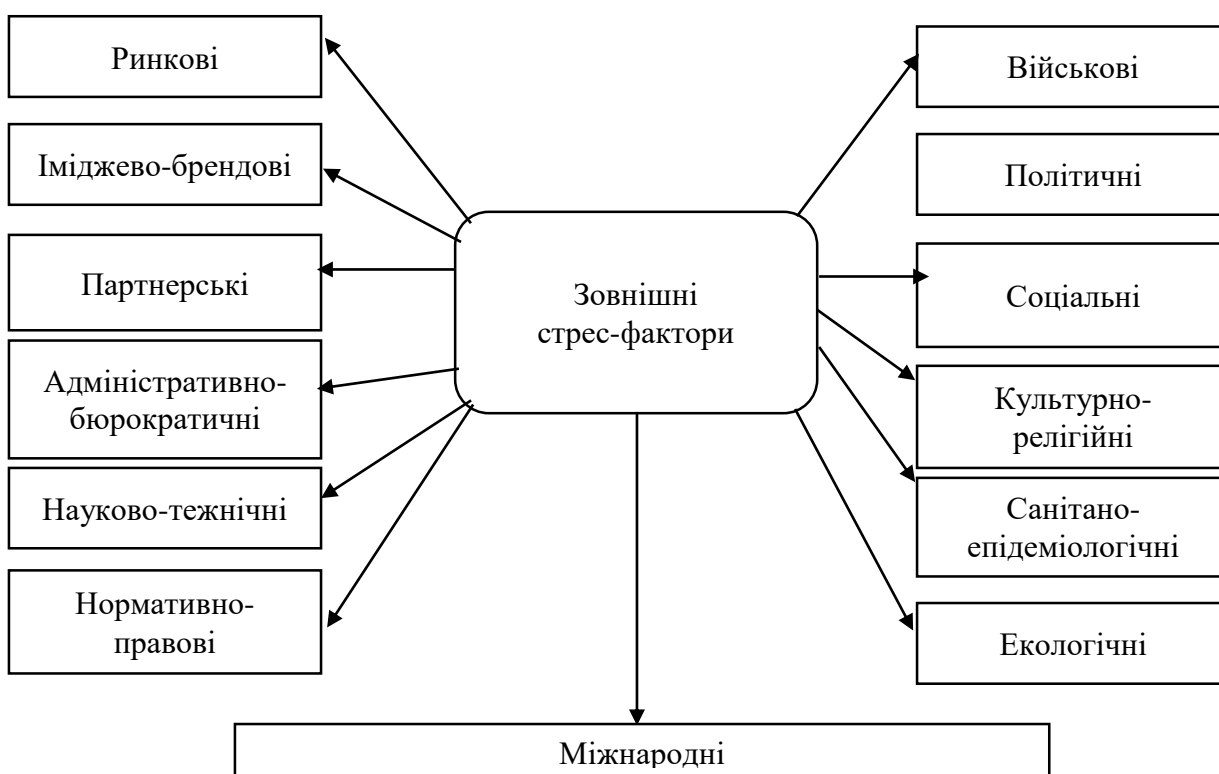


Рис. 1.1. Група зовнішніх стрес-факторів [сформовано на основі 8, с. 5; 9]

Розглянемо, що ж охоплюють наведені стрес-фактори:

- до ринкових належать: рівень інфляції та її динаміка; девальвація національної валюти та як наслідок – зростання рівня податків, тарифів, зменшення реальної заробітної плати, зменшення або зміна, платоспроможності, пріоритетів споживачів; загострення конкуренції; зміни

ринкової кон'юнктури не на користь підприємства тощо;

- іміджево-брендові пов'язані із рівнем сформованості та позитивності, сприйнятливості бренду підприємства та стійкості позитивного іміджу;

- до партнерських належать: проблеми у відносинах із постачальниками або їх ненадійність; малодоступність до фахових та результативних консалтингових послуг; проблеми у сфері страхування та логістичних послуг; дорога вартість або сумнівний рівень юридичних послуг; сукупність проблем в отриманні фінансових, кредитних послуг;

- адміністративно-бюрократичні пов'язані з особливостями державного регулювання підприємництва; доступом до отримання необхідних адміністративних послуг (сертифікація, патентування, митного оформлення тощо) або корумпованістю відповідних державних структур тощо;

- до науково-технічних належить швидкість науково-технічного розвитку та відповідного оновлення, заміни в асортиментному ряді товарів та послуг; недостатня діджиталізація управління та виробництва, відповідно до вимог сучасного середовища тощо;

- нормативно-правові охоплюють нестабільність та недосконалість нормативної бази, відсутність єдиного та однозначного трактування законів та постанов, а також лобізм;

- військові – військові дії, військовий стан, мобілізація, необхідність допомоги армії, пораненим та постраждалим тощо;

- політичні охоплюють: відсутність або неефективність реформ, політичну нестабільність, політичне лобіювання певних сфер та ігнорування інших тощо;

- соціальні – соціальні можливості населення загалом та працівників, зокрема; якість рівня життя; соціальний захист; рівень дотримання норм етичної поведінки; рівень толерантності; рівень розвитку соціальної інфраструктури тощо;

- культурно-релігійні охоплюють рівень дотримання вимог до культурної поведінки, дотримання загальнолюдських, загальноприйнятих

- норм, цінностей, правил; ідеологія; приналежність до релігійних груп тощо;
- до санітарно-епідеміологічних належать: державні санітарні вимоги, правила та практика їх дотримання; стан епідеміологічної ситуації тощо;
  - екологічні – обмеження у діяльності організаціями, пов'язані з екологічними факторами, екологічні вимоги та норми та рівень їх дотримання; вплив діяльності підприємства на навколишнє середовище тощо;
  - міжнародні – зміни та стан зовнішньоекономічної політики, торгівлі, логістики; протекціонізм, відкритість / закритість іноземних ринків тощо.

Аналогічно на виникнення стресу у працівників впливають внутрішні чинники (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Внутрішні стрес-фактори [сформовано на основі 9; 10, с. 38]**

Фактор	Характеристика
1	2
Управлінський	залежить від рівня зрозумілості та чіткості: встановлення цілей, завдань; системи мотивації та стимулювання праці та її справедливості; системи управління кар'єрою персоналу; розподілу повноважень та обов'язків між підлеглими, делегування повноважень; системи контролю; відповідність стилю лідерства ціннісним орієнтирам персоналу та організації тощо.
Компетентнісні	рівень розвитку професійних та особистих якостей у персоналу та їх відповідність вимогам виробництва та середовищу функціонування підприємства; практика та система розвитку компетентностей, стимулювання їх розвитку; цінування професіоналів тощо
Соціальні	умови та охорона праці, робочий графік, медичне страхування та обслуговування, кар'єрне зростання соціальні гарантії (соціальний пакет); рівень розвитку: соціальної інфраструктури та корпоративної культури, конфлікт-менеджмент тощо.
Ресурсної обмеженості	нестача якісних трудових ресурсів на підприємстві; нестача фінансових ресурсів; проблеми в ефективності інформаційного забезпечення; застарілість технологій, обмеженість виробничих потужностей; недостатнє забезпечення матеріально-сировинними ресурсами через їх дороговартісність або недоступність тощо.
Психологічні	морально-психологічний клімат у колективі, рівень взаємодії між працівниками, рівень конфліктності, практика / її відсутність збагачення праці; рівень та зона відповідальності; рівень дотримання колективом морально-етичних норм; справедливості при розподілі завдань, роботи тощо.

Варто зазначити, що виникнення професійного стресу не обов'язково виникає через поєднання індивідуальних особливостей працівника та умов праці, адже, навіть при, на перший погляд, повній їх відповідності, людина

може не бути стійкою до стресу. Це відбувається саме через наявність значної сукупності стрес-факторів, наведених в табл. 1.1.

Розглянемо детальніше логіку формування системи стрес-менеджменту на підприємстві.

По-перше, необхідно враховувати, дво-рівневе управління стресами [11, с. 74]:

– I рівень – рівень підприємства, організації, передбачає моніторинг та діагностику стресових ситуацій, визначення та реалізацію заходів для їх профілактики, застосування різних методів боротьби зі стресами;

– II рівень – на рівні окремої особи – передбачає нейтралізацію дії стрес-факторів, стресу безпосередньо самим індивідом, в т. ч. з використанням розроблених на рівні підприємства рекомендації, участі у пропонованих спеціальних програмах.

Виходячи із вище зазначеного, можна виділити дві групи завдань стрес-менеджменту на підприємстві (табл. 1.2). Загальні завдання формуються на рівні підприємства, організації, а конкретні – на рівні окремого працівника, не залежно від його статусу, кваліфікації чи ієрархічного рівня.

На формування та функціонування системи стрес-менеджменту підприємства здійснюють вплив чинники прямої та опосередкованої дії [1, с. 112]:

- чинники прямої дії: система менеджменту підприємства, система лідерства, компетентність персоналу, інформаційне забезпечення та діджитал-технології, цілі та завдання розвитку підприємства загалом та стрес-менеджменту, зокрема; корпоративна культура підприємства;

- чинники опосередкованої дії: галузева приналежність, масштаб діяльності підприємства, стабільність середовища функціонування підприємства; оперативна та стратегічна система менеджменту підприємства; розвиток системи комунікацій підприємства; інтереси різних груп стейкхолдерів; соціальна відповідальність підприємства, брендинг та імідж підприємства.

### Завдання стрес-менеджменту підприємства

[сформовано з використанням 12]

Група	Завдання
Загальні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зниження плинності кадрів;</li> <li>- підвищення продуктивності праці;</li> <li>- розробка механізму діагностики стресу у персоналу та шляхів подолання / зниження стресу (програми);</li> <li>- удосконалення системи мотивації та стимулювання праці;</li> <li>- формування та впровадження системи управління стресом на підприємстві;</li> <li>- удосконалення системи соціального розвитку колективу;</li> <li>- розробка програм покращення морально-психологічного клімату в колективі;</li> <li>- профілактика стресів на підприємстві;</li> <li>- визначення відповідальних осіб за розвиток та впровадження стрес-менеджменту на підприємстві.</li> </ul>
Конкретні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- управління кар'єрою;</li> <li>- покращення фізичного та ментального здоров'я;</li> <li>- підтримка ресурсного стану;</li> <li>- підвищення результативності та ефективності праці;</li> <li>- опанування методик саморегуляції;</li> <li>- орієнтація на самореалізацію;</li> <li>- забезпечення ефективних комунікацій тощо.</li> </ul>

Система стрес-менеджменту, прийнята та впроваджена підприємством може мати власні індивідуальні особливості, але у будь-якому разі вона має формуватися із дотриманням наступних принципів: цілеспрямованості, системності, гнучкості та прогностичності, діагностичності та аналізу, результативності та синергетичності. Більш детально дані принципи охарактеризовані у додатку А.

При впровадженні та розвитку стрес-менеджменту підприємства, необхідно враховувати той факт, що існують різні його види (рис. 1.2).

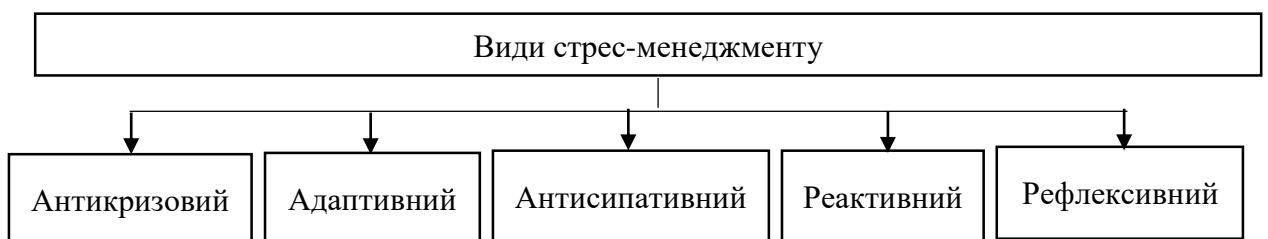


Рис. 1.2. Види стрес-менеджменту підприємства [сформовано на основі 7; 13]

Кожен вид стрес-менеджменту має власні передумови застосування та особливості (додаток Б), тому перед тим, як обрати той чи інший вид, керівництву підприємства доцільно здійснити наступні управлінські дії [14]:

- оцінити психо-соціальну ситуацію на підприємстві;
- з'ясувати можливі ризики, пов'язані зі стресом, визначити рейтинг стрес-факторів та спрогнозувати моделі поведінки працівників;
- провести моніторинг професійного вигорання працівників, їх індивідуальної стресостійкості, стану комунікацій у колективі тощо;
- сформувати групи ризику, виявивши конкретних працівників, яким необхідна психологічна підтримка, групування їх у відповідні групи з метою долучення до спеціальної програми з управління стресом;
- визначити найсильніші стрес-фактори та проблемні зони на робочому місці та подальша розробка заходів по мінімізації їх впливу / усунення проблемних зон.

Загалом модель застосування стрес-менеджменту на підприємстві можливо зобразити наступним чином (рис. 1.3). Розвивати систему стрес-менеджменту, на наш погляд, необхідно через те, що наслідки дії стресу прямо відображаються на результативності та ефективності діяльності персоналу підприємства, а отже, самого підприємства загалом.

Серед індикаторів стресового стану працівника можуть бути [15, с. 36; 16]:

- відчуття працівником емоційного виснаження;
- дегуманізація поведінки;
- негативне сприйняття себе в професії та в колективі;
- невпевненість у власній професійній майстерності, компетентності;
- наявність психологічних проблем, безсоння / сонливість, «заїдання» стресу / втрата апетиту;
- апатія чи агресія до партнерів по спілкуванню по роботі;
- відсутність різноманітності робочих дій, автоматизм у виконанні;
- негативне ставлення до самої трудової діяльності тощо.



Рис. 1.3. Модель системи стрес-менеджменту на підприємстві [сформовано на основі 12]

Отже, серед переваг розвитку та удосконалення системи стрес-менеджменту підприємства можемо визначити [17; 18]:

- посилення стресостійкості персоналу підприємства;
- зміцнення кадрової безпеки підприємства;
- можливість прогнозування дії стресорів на поведінку персоналу, можливі напрямки її відхилення, їх попередження та усунення до того, як вони негативно вплинуть на працівників;
- усунення / зменшення дії стрес-факторів з найменшими для підприємства витратами;

- формування готовності персоналу до роботи в стрес-умовах;
- формування готовності менеджменту до песимістичних сценаріїв розвитку підприємства.

Отже, розробляти, впроваджувати та підтримувати ефективність системи стрес-менеджменту – одна з обов'язкових умов та вимог сучасного функціонування підприємства. Дана система покликана підтримувати ментальне здоров'я персоналу та зміцнювати його задля збільшення його стійкості, збереження працездатності за будь-яких обставин.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства**

Державне підприємство має наступну юридичну адресу – Україна, \*\*\*44, Полтавська обл., Полтавський р-н, с. Степне, вул. Центральна. Має статус племінного заводу з розведення великої рогатої худоби української чорно-рябої молочної породи та племінного заводу з розведення великої білої породи свиней. Підприємство працює на засадах інноваційності [19-21]:

- в галузі тваринництва – введення технології потокового виробництва свинини;
- в галузі рослинництва – енергозберігаючі технології, науково-обґрунтовані сівозміни, насінництво тощо.

Організаційна структура управління – лінійно-функціональна, яка сформована на основі принципу розподілу повноважень та відповідальності за функціями, а також принципу прийняття лінійних рішень по вертикалі. При цьому функціональні керівники мають право безпосередньо впливати на виконавців. Для усунення появи можливості отримання працівниками суперечливих вказівок в підприємстві вводиться пріоритет вказівок лінійного керівника, а функціональному керівнику передається право рекомендацій та консультацій.

Земля – багатство та основа продуктивного та результативного виробництва в аграрному секторі (рис. 2.1).

Як видно з рис. 2.1 площа загальних земельних угідь, в т. ч. сільськогосподарських угідь та ріллі в підприємстві за 2021-2023 рр. не змінилася.

Площа сільськогосподарських угідь складала 3532,0 га, з них ріллі – 3287,0 га, пасовищ – 4,0 га.

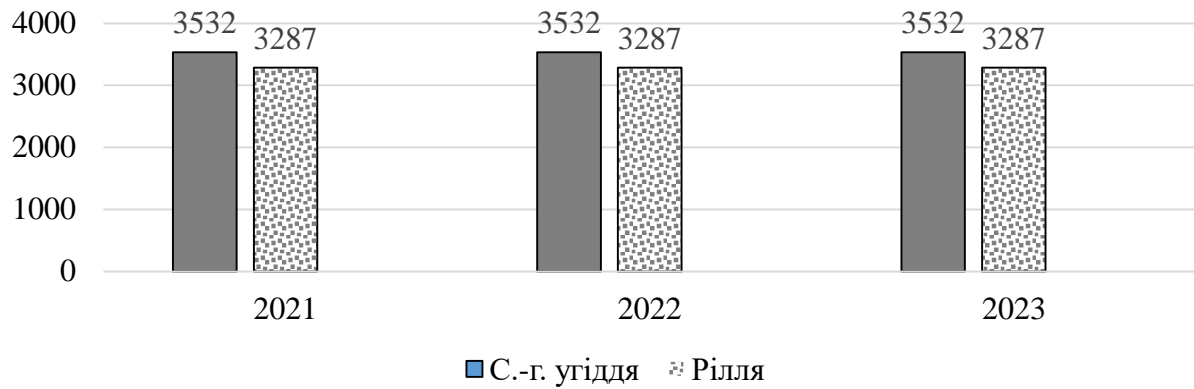


Рис. 2.1. Динаміка земельних угідь підприємства, 2021-2023 рр.

Персонал є одним з головних ресурсів сучасного підприємства. За допомогою даних табл. 2.1 проаналізуємо динаміку забезпеченості персоналом досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.1

**Динаміка забезпеченості персоналом підприємства, 2021-2023 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.:	
	2021	2022	2023	+/-	%
Середньорічна кількість працівників	230	230	227	-3	-1,3
Зайняті в сільськогосподарському виробництві, осіб	200	200	198	-2	-1,0
у т. ч.:					
- рослинництві	90	90	89	-1	-1,1
- тваринництві	110	110	109	-1	-0,9

З даних табл. 2.1 видно, що у підприємстві середньорічна чисельність працівників в 2023 р. склала 227 осіб, що на 3 особи (1,3 %) менше, ніж у 2021 році. При цьому чисельність працівників, зайнятих в рослинництві зменшилась на 1 особу (1,1 %), в тваринництві – також на 1 особу (0,9 %) за досліджуваний період.

Проаналізуємо динаміку забезпеченості досліджуваного підприємства необоротними засобами та ефективності їх використання за період 2021-2023 рр. в підприємстві (табл. 2.2). Отже, середньорічна вартість необоротних активів збільшилася на 2,2 %, а основних фондів зменшилася на 2,0 % за період 2021-2023 рр. в підприємстві. Фондозабезпеченість та

фондоозброєність зменшилася на 0,1 та 0,7 % відповідно; забезпеченість основних фондів оборотними – на 78,1 %; показник одержання на 100 грн основних фондів товарної продукції – на 9,5 %.

Таблиця 2.2

**Показники складу і забезпеченості підприємства необоротними активами, основними засобами та ефективність їх використання, 2021-2023 рр., тис. грн**

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.:	
	2021	2022	2023	+;-	%
Середньорічна вартість необоротних активів	49713,0	52921,0	50815,5	1102,5	2,2
Нематеріальні активи	27571,0	27571,0	27571,0	-	-
Середньорічна вартість основних засобів	16841,5	19169,5	16507,5	-334,0	-2,0
Довгострокові біологічні активи	5300,5	6180,5	6737,0	1436,5	27,1
Фондозабезпеченість	502,7	586,8	502,2	-0,5	-0,1
Фондоозброєність праці	73,2	83,3	72,7	-0,5	-0,7
Забезпеченість основних фондів оборотними	0,59	0,45	0,13	-0,5	-78,1
Фондомісткість	2,15	1,82	2,21	0,1	2,8
Фондовіддача	0,46	0,55	0,45	0,01	-2,7
Одержано на 100 грн основних фондів: товарної продукції	232,5	217,7	210,4	-22,1	-9,5
прибутку	6	5,5	11,7	5,7	95,4
Умовний строк окупності основних фондів, роки	9	10	7	-1,7	-18,8

Натомість показник одержання на 100 грн основних фондів прибутку – на 95,4 % та зменшення умовного строку окупності основних засобів за рахунок цього на 18,8 %.

Проаналізуємо динаміку забезпеченості досліджуваного підприємства оборотними засобами та ефективності їх використання за період 2021-2023 рр. в підприємстві (табл. 2.3).

Аналізуючи дані табл. 2.3 можемо констатувати збільшення середньорічної суми оборотних засобів на 30,6 %. Але спостерігалися в аналізованому періоді 2021-2023 рр. негативні тенденції щодо використання

оборотних засобів: зменшення рівня забезпеченості підприємства ними – на 78,0 %; коефіцієнта обороту оборотних засобів – на 1,29 в. пт, відповідно тривалість одного обороту збільшилася на 13 днів (24,3%); фондомісткість продукції зменшилася на 0,6 грн (або 76,5 %).

Таблиця 2.3

**Динаміка забезпеченості оборотними засобами та ефективності їх використання в підприємстві, 2021-2023 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.:	
	2021	2022	2023	+/-	%
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	16194,0	15505,0	21147,0	4953,0	30,6
Забезпеченість основних фондів оборотними, грн	0,59	0,45	0,13	-0,46	-78,0
Коефіцієнт обороту оборотного капіталу	6,60	6,20	5,31	-1,29	x
Коефіцієнт закріплення оборотного капіталу	0,15	0,16	0,19	0,04	x
Тривалість одного обороту, днів	55	58	68	13	24,3
Фондомісткість продукції, грн	0,8	1,1	0,2	-0,6	-76,5

Також проаналізуємо динаміку показників фінансово-господарської діяльності підприємства за 2021-2023 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка показників фінансово-господарської діяльності в підприємстві, 2021-2023 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.:	
	2021	2022	2023	+/-	%
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	106922,0	96159,0	112347,0	5425,0	5,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	87215,0	75837,0	88827,0	1612,0	1,8
Валовий прибуток, тис. грн	19707,0	20322,0	23520,0	3813,0	19,3
Чистий прибуток, тис. грн	2181,0	1227,0	1935,0	-246,0	-11,3
Рівень рентабельності по підприємству, %	2,5	1,6	2,2	-0,3	x

Отже, аналіз даних табл. 2.4, дає змогу зробити висновок, що в підприємстві за 2021-2023 рр. показники фінансово-господарської діяльності

мали переважну тенденцію до зростання. Так, чистий дохід збільшився на 5425,0 тис. грн (5,1 %), при цьому чистий прибуток зменшився на 246,0 тис. грн (11,3 %). Негативним було також зростання собівартості реалізованої продукції (переважно, з незалежних від підприємства причини) – на 1612,0 тис. грн (1,8 %). Разом з тим, показник валового прибутку збільшився на 3813,0 тис. грн (19,3 %). Рівень рентабельності підприємства зменшився на 0,3 в. пт і в 2023 р. він становив 2,2 %.

Отже, організаційно-економічний аналіз діяльності підприємства виявив наявність як позитивних, так і негативних тенденцій його функціонування та розвитку, що формує передумови для нарощування передумов потенціалу функціонування досліджуваного підприємства навіть у сучасних складних умовах.

## **2.2 Аналіз особливостей та ефективності стрес-менеджменту підприємства**

Перед тим як проводити аналіз практики застосування стрес-менеджменту в підприємстві, проаналізуємо склад його колективу за різними ознаками. За допомогою даних табл. 2.5, проаналізуємо склад персоналу за категоріями зайнятих.

*Таблиця 2.5*

### **Характеристика та динаміка загальної структури персоналу підприємства за категоріями зайнятих, 2021-2023 рр., осіб**

Показники	Роки			2023 р. від 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Управлінський персонал – всього	29	29	26	89,7
у т. ч. керівники	11	11	10	90,9
спеціалісти	13	13	12	92,3
технічні працівники	5	5	4	80,0
Виробничий персонал	201	201	201	100,0
Всього	230	230	227	98,7

Аналізуючи дані табл. 2.5, можемо зробити висновок про зменшення чисельності управлінського персоналу на 10,3 %, в т. ч. чисельність персоналу категорії «керівники» на 9,1 %, чисельність спеціалістів – на 7,7 %, чисельність технічних спеціалістів – на 20,0 %. Виробничий персонал залишився незмінним – 201 особа.

За допомогою даних табл. 2.6, проаналізуємо віковий склад персоналу підприємства.

Таблиця 2.6

**Характеристика та динаміка вікової структури персоналу підприємства, 2021-2023 рр., осіб**

Вікові категорії	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.:	
	2021	2022	2023	+/-	%
Молодь віком 15-24 років	41	41	41	-	-
29-40 років	88	88	88	-	-
41-50 років	70	70	70	-	-
Передпенсійні роки	30	30	30	-	-
Пенсійні роки	7	7	4	-3	-42,9
Разом	230	230	227	-3	-1,3

Аналізуючи дані табл. 2.6, можемо зробити висновок, що в підприємстві переважають працівники молодого та середнього віку. При цьому чисельність персоналу віком до 27 років, віком 29-40 років, віком 41-50 років, передпенсійного віку – залишилася незмінною. Чисельність працівників пенсійного віку зменшилася на 3,0 особи або 42,9 %.

За допомогою даних табл. 2.7, проаналізуємо гендерний склад персоналу підприємства за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.7

**Характеристика персоналу підприємства за статтю, 2021-2023 рр.**

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності			Відхилення у 2023 р. від 2021 р., %
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	
Жінки	97	97	105	42,2	42,2	46,3	108,2
Чоловіки	133	133	122	57,8	57,8	53,7	91,7
Разом	230	230	227	100	100	100	98,7

Отже, в структурі персоналу більшу частку займають чоловіки, при чому їх чисельність зменшилася на 8,3 %.

У силу специфіки трудової діяльності в умовах пандемії та військового стану, постійного впливу на психіку персоналу психотравмувальних подразників зовнішнього середовища, рівень психічної саморегуляції поступового знижувався і люди перестають бути спроможними забезпечити належний рівень психоемоційної стійкості, що провокує стрес та всі пов'язані з ним ускладнення в житті та роботі.

З огляду на зазначене, було проведено відповідне дослідження емпіричну вибірку становили працівники віком від 29 до 50 років, загальна кількість досліджуваних – 44 особи.

З метою дослідження особливостей системи регулятивних механізмів персоналу підприємства нами було проведено дослідження за допомогою опитувальника В. Моросанової «Стильові особливості саморегуляції поведінки – ССП-98» (Додаток В) [22]. Проаналізувавши отримані результати, ми виявили, що більшість анкетованих мають середній рівень саморегуляції поведінки (50% респондентів – 22 особи), що свідчить про сформованість у них свідомого рівня саморегуляції.

Високий рівень саморегуляції поведінки спостерігалось у 36,4% (16 осіб) респондентів, це свідчить про те, що ці опитувані здатні адекватно реагувати на зміну умов зовнішнього та внутрішнього середовища, а також добре вміють контролювати власну поведінку в різних життєвих обставинах. Цілевстановлення та досягнення мети в них значною мірою усвідомлене. У них високий рівень мотивації досягнення, вони також здатні формувати такий стиль саморегуляції, що дасть змогу компенсувати вплив індивідуальних, характерологічних особливостей, які найбільше перешкоджають досягненню поставленої мети.

Лише у 13,6% (6 осіб) респондентів загальний рівень саморегуляції поведінки знаходиться на низькому рівні, що означає: недостатній рівень сформованості потреби в усвідомленому плануванні, програмуванні власної

поведінки, високу залежність від ситуації й думки оточуючих людей; невміння долати власні індивідуальні особливості характеру, які заважають досягати поставлених цілей, адекватно реагувати на зовнішні події.

Далі аналізували окремо складові загальної системи саморегуляції працівників, такі як: планування, оцінювання результатів, моделювання, програмування, гнучкість та самостійність. Ми виявили, що більшість опитаних мають високі значення за показником «Планування» (52% або 23 особи), що свідчить про високий рівень сформованості у опитаних усвідомленого та самостійного планування діяльності. Такі досліджувані здатні ставити перед собою реальні, деталізовані та ієрархічні цілі й досягати їх. У досліджуваних із низькими показниками (7,1% – 2 особи) за цією шкалою потреба в плануванні розвинена слабо, опитувані часто змінюють плани, а поставлені цілі рідко досягаються.

Шкала «Моделювання» продемонструвала наявність середнього рівня розвитку даної здатності в опитуваних – у 59,1% респондентів (26 осіб), що демонструє здатність розставляти пріоритети та існувати, моделювати власне життя, трудову діяльність відповідно ним. Результат – вони отримують заплановані результати, при цьому діючи адекватно ситуації, обставинам.

Також більша частина опитаних мають середні показники за шкалою «Програмування» (70,4% – 31 особа), це свідчить про сформованість на достатньому рівні усвідомленого програмування власних дій та поведінки.

За показником «Оцінювання результатів», ми виявили, що половина всієї вибірки (50% – 22 особи) мають середній рівень розвитку компоненту, що означає розвиненість та адекватність їх самооцінки саме на середньому рівні; середній рівень стійкості суб'єктивних критеріїв оцінки успішності досягнення індивідуальних результатів.

За шкалою «Гнучкість» 72,7% (32 особи) опитаних мають середній рівень сформованості, що показує здатність персоналу підприємства формувати систему саморегуляції залежно від змін зовнішніх і внутрішніх умов.

Результати за показником «Самостійність» продемонстрували високі значення – 53% (23 особи), відповідно цей же відсоток опитуваних самостійно регулює власну поведінку та контролюють власні дії. 12,0 % опитаних – 5 осіб мають низький рівень розвитку досліджуваного показника.

Отже, у більшості опитаного персоналу підприємства найбільш високі показники були отримані за шкалою «Планування» та «Самостійність», що дає свідчить про високий рівень сформованості навичок планування власної діяльності та самостійності, позитивно впливає на управління власною життєстійкістю.

Наступним кроком нашого дослідження був аналіз результатів методики «Життєстійкість» С. Мадді (додаток Г), що дає змогу зробити висновок про те, що більшість респондентів мають низькі показники за шкалою «Залученість» (70,4% – 31 особа), а це свідчить про наявність в колективі почуття деякої відстороненості, при чому не лише від виробничих справ, але й від власного життя, низький рівень зацікавленості сьогоденною діяльністю. Інша частина опитаних – 29,5% – 13 осіб, мають середній рівень залученості.

За шкалою «Контроль» 24 особи – 54,5% мають середній рівень, що свідчить про те, що більшість з опитаного персоналу мають відчуття переконаності в тому, що можуть лише на половину самі обирати власний шлях та можуть бути відповідальними за власне життя. Вони не завжди здатні регулювати власну поведінку, відповідно до впливу, змін навколишнього середовища.

88,6% – 39 осіб мають середній рівень за показником «Прийняття ризику», що свідчить про переважну готовність опитаних діяти в будь-яких ситуаціях без надійних гарантій на успіх.

Результати за показником загального рівня життєстійкості (рис. 2.2).

Високий рівень життєстійкості мають 27,5%, середній – 45,5% опитаного персоналу, низький рівень – 27,5%. Отже, отримані результати свідчить про те, що персонал підприємства в переважній більшості здатний контролювати власну внутрішню напругу в стресових ситуаціях.

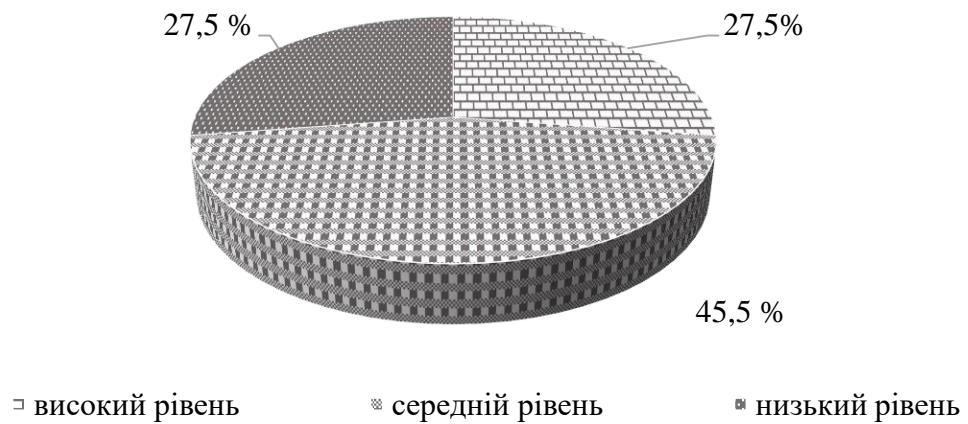


Рис. 2.2. Результати опитування щодо загального рівня життєстійкості персоналу підприємства, 2024 рр.

Далі нами було визначено рівень ситуативної та індивідуальної тривожності за методикою Ч.Д. Спілбергера та Ю.Л. Ханіна. Аналізуючи отримані результати, ми виявили особливості прояву ситуативної тривожності серед опитаного персоналу підприємства, а саме: більшість опитаних показали середній рівень ситуативної тривожності (56,8% – 25 осіб), що свідчить про прояв особистісного дискомфорту, напруження й турботи при виникненні непередбачуваної або стресової ситуації. При чому психологічні стани змінюються від мінливості залежно від сили дії стресової ситуації.

Під час дослідження індивідуальної ситуативної тривожності було визначено, що серед опитаних домінують високі показники за цією шкалою – 56,9% – 25 осіб, це свідчить про прояв тривоги як сталої риси особистості. Вона проявляється у схильності сприймати загрозу для власного існування в широкому діапазоні ситуацій, зміни у фізіологічному та психологічному станах працівників (рис. 2.3).

Середній рівень ситуативної тривожності було виявлено в 38,7% (17 осіб) – свідчить про середню інтенсивність прояву напруження та тривоги при виникненні стресової ситуації. І у 4,5% всіх опитаних – 2 осіб виявлений низький рівень ситуативної тривожності.

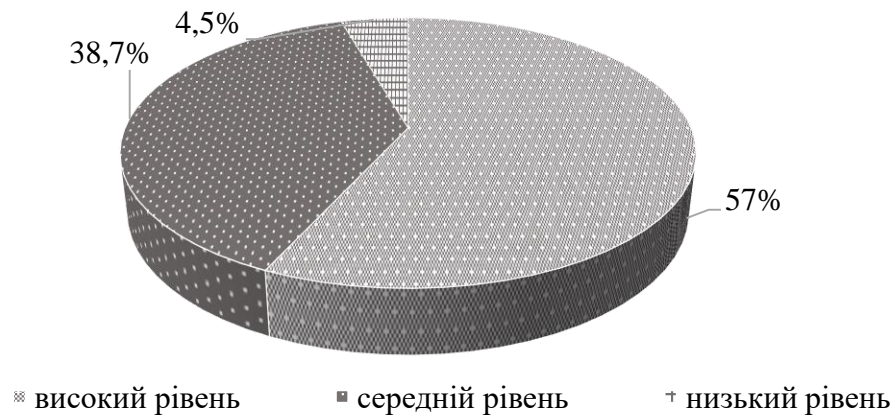


Рис. 2.3. Результати опитування щодо рівня ситуативної тривожності у персоналу підприємства, 2024 р.

Високі показники особистісної тривожності мають 61,4% (27 осіб) від усієї вибірки, що свідчить про високий рівень схильності сприймати загрозу не лише власній самооцінці, але й життєдіяльності у великому діапазоні ситуацій і, при цьому, реагувати помітним станом тривожності (рис. 2.4). Низький рівень особистісної тривожності мають лише 4,5 % (2 особи). Решта – 34,1 % (15 осіб) має середній рівень особистої тривожності.

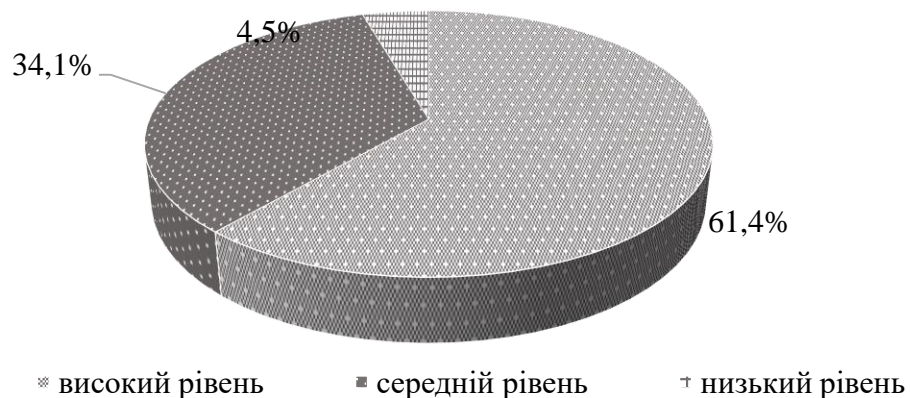


Рис. 2.4. Результати опитування щодо рівня особистісної тривожності у персонала підприємства, 2024 р.

Отже, більшість опитаних працівників досліджуваного підприємства виявляють середні показники як ситуативної, але високі особистісної тривожності. Разом з тим, зазначимо, що тривожність не є 100 %-во негативною рисою. Певний рівень тривожності – природна, життєвонеобхідна

властивість особистості.

При цьому важливо розуміти, що чим вищий загальний рівень життєстійкості особистості, тим краще вона здатна планувати власну діяльність, адекватно оцінювати наявні та особистісні ресурси задля подолання проблемної ситуації, що виникла та усвідомлено ставити перед собою певну мету. Стресостійкість є складовою системи саморегуляції будь-якої особистості, а особливості прояву певних стратегій поведінки визначають здатність людини протистояти складним життєвим ситуаціям, що супроводжують сучасне існування наших співвітчизників.

Проаналізуємо ситуацію на підприємстві щодо професійного вигорання персоналу. Зазначимо, що основними симптомами професійного вигорання можуть бути різні відхилення, збої у фізичній, емоційній, поведінковій, інтелектуальній, соціальній сфері (табл. Д.1 додаток Д).

Отже, наявність симптомів професійного вигорання, підтриманих зовнішніми некерованими факторами у персоналу підприємства можна спостерігати на досить високому рівні (при так значенні 5 балів – 4 бали). Найбільші проблеми зафіксовані в інтелектуальній та соціальній сфері. Тому, на наш погляд, на це варто звернути увагу керівництву, адже підлеглим можна допомогти нівелювати дані негативні прояви через налагодження комунікацій, мотивацію, емпатію та підтримку сприятливого морально-психологічного клімату.

Причинами виявленого згаданій ситуації можуть бути сукупність зовнішніх та внутрішніх стрес-факторів, які, в свою чергу, визначають вид, ступінь та масштаб виникнення стресів в колективі підприємства. Розглянемо за допомогою даних рис. Е.1 додатку Е основні групи внутрішніх стрес-факторів, які на думку опитаних найбільше впливають на виникнення стресів.

Отже, серед груп стрес-факторів топ-3 належить: психологічним (28,2 %), соціальним (24,2 %) та управлінським (23,4 %) факторам. Для їх нівелювання варто приділити увагу формуванню та підтримці сприятливого морально-психологічного мікроклімату в колективі, управлінню конфліктами,

соціальній підтримці, умовам праці та мистецтву менеджменту.

За допомогою даних рис. Е.2 додатку Е розглянемо основні групи зовнішніх стрес-факторів, які на думку опитаних, найбільше впливають на виникнення у них стресів. Отже, серед зовнішніх факторів топ-5 належить: військовим (20,6 %), соціальним (15,0 %), ринковим (13,2 %), міжнародним (12,3 %), нормативно-правовим (8,0 %). Фактично, всі згадані зовнішні стрес-фактори пов'язані з війною в Україні. Неможливість впливу на них ні з боку підприємства, ні з боку окремої людини, орієнтує на усунення та пом'якшення дії саме внутрішніх стрес-факторів.

Отже, ефективний стрес-менеджмент дозволить кожному не залежно від його статусу та рівня в ієрархії управління: покращити саморегуляцію, підвищити самооцінку, сприятиме самореалізації не лише в професійній, але й в особистісній сфері; знизити рівень конфліктності (в колективі та на особистісному рівні) та розвивати емоційний інтелект; покращить фізичний та психологічний стан, а як наслідок – результативність та продуктивність праці та ефективність діяльності підприємства.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ РОЗВИТКУ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Стрес-менеджмент пов'язаний з прогнозуванням, виявленням та пом'якшенням, усуненням негативних впливів чинників (зовнішніх та внутрішніх), що перешкоджають функціонуванню та розвитку колективу та підприємства загалом [24]. Ми розглядаємо, стрес-менеджмент на досліджуваному підприємстві – як сукупність заходів із передбачення, аналізу, оцінки, контролю стресових станів персоналу, ідентифікацію стресових ситуацій, реакцій на стрес-фактори з метою своєчасного реагування на них та можливості мінімізації негативних наслідків стресу у персоналу. За сьогоdnішніх обставин виникнення професійного стресу у працівників не зумовлюється лише умовами праці, адже вони завжди поєднуються з індивідуальними характеристиками індивіда [25].

Зауважимо, що існує два рівні управління стресами [26]:

1) перший – на рівні підприємства, який передбачає діагностику стрес-ситуацій, заходи для їх профілактики виникнення, а також різноманітні методи боротьби із ним;

2) другий – на рівні окремого працівника, забезпечує нейтралізацію стресу безпосередньо самим ним з використанням професійних рекомендацій або спеціальних програм, курсів. Пропонуємо виділити дві групи завдань стрес-менеджменту для підприємства (табл. 3.1):

*Таблиця 3.1*

### Пропоновані завдання стрес-менеджменту для підприємства, 2024-2028 рр. [сформовано на основі 27]

Загальні – рівень підприємства	Конкретизовані – рівень індивіда
1	2
контроль плинності кадрів та зростання продуктивності праці	управління кар'єрою
розробити механізм діагностики рівня стресу персоналу підприємства та шляхів його зниження	слідкування за фізичним та психологічним станом організму

## Продовж. табл. 3.1

1	2
удосконалити систему мотивації праці, відповідно до мотиваційних потреб персоналу та можливостей підприємства	підвищити власну продуктивність та результативність праці, зокрема за рахунок саморозвитку та самомотивації
сформувати систему управління стресом на підприємстві	підвищити самооцінку, рівень саморегуляції, забезпечити самореалізацію
покращити умови праці / відпочинку, соціально-психологічного клімату в колективі	покращити комунікативні зв'язки, міжособистісні взаємозв'язки
проводити діагностику виду, ступеня, фази стресу у працівників (періодично)	підвищити рівень емпатії
проводити профілактичні заходи зниження проявів стресу, відповідне навчання	саморозвиток у сфері управління стресами
визначити відповідальної особи, яка буде координувати процеси з управління стресами	бути відкритим до нових знань, підтримувати прагнення до навчання

Існують різні види стрес-менеджменту: адаптивний, антикризовий, реактивний та антисипативний, а також рефлексийний [28]. Для підприємства ми пропонуємо наступні види (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Пропоновані види стрес-менеджменту для підприємства, 2024-2028 рр.

[сформовано на основі 24]

Вид	Характеристика
Антисипативний	Спрямовується на запобігання стресам у діяльності підприємства, на ідентифікацію критичних відхилень (потенційних та явних). Дає змогу: на основі завчасного реагування на стресори забезпечити прогнозований розвиток та нормальне функціонування підприємства; розпізнавати перші прояви дії стресорів; приймати управлінські рішення, спрямовані на запобігання / усунення / уникнення стресорів; прогнозувати, оцінювати потенційні наслідки дії стресорів тощо.
Рефлексийний	Базується на реалізації функцій: пізнання (передбачає максимальне усвідомлення, спостереження, дослідження, а також ідентифікацію стану функціонування, виявлення наявних і потенційних стресорів, отримання думок експертів / консультантів / працівників; вивчення максимальної кількості тематичної інформації тощо); об'єктивізації (усунення суб'єктивних суджень, стереотипного мислення, упередженості, непрофесійності в діях менеджерів; базується на професійній діагностиці ситуації); проектування (менеджери формують на альтернативних засадах прогнози та плани розвитку діяльності в умовах оптимального варіанта подолання стресорів)

Зазначимо, що керівників підприємства не приділяють достатньої уваги системі стрес-менеджменту. Але нами були виявлені явні симптоми стресу у

персоналу (дані розділу «Індивідуального завдання»), які можуть перерости у професійне вигорання.

Для діагностики та оцінки виду та рівня стресу у колективі підприємства, пропонуємо застосовувати наступні методики, дослідження за якими рекомендується здійснювати уповноваженому працівнику підприємства з відділу кадрів, або можна доручити зовнішньому експерту – наприклад, фахівцям з Полтавського державного аграрного університету на договірних засадах (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Пропоновані методики діагностики стресу для підприємства,  
2024-2028 рр.**

Тест, методика	Джерело
Тест для визначення рівня індивідуальної тривожності (Дж. Тейлор)	[28]
Опитувальник Спілбергерга-Ханіна щодо виявлення рівня особистісної та ситуативної тривожності	[29]
Методика «Рівень суб'єктивного контролю (РСК)»	[30]
Опитувальник Томаса-Кілманна: типи поведінки у конфлікті	[31]
Тест «Оцінка агресивності у відносинах» (А. Асінгер)	[32]
Багаторівневий особистісний опитувальник «Адаптивність»	[33]
Методика «Індикатор копінг-стратегій» Д. Амірхана	[34]
Опитування щодо актуальних питань діяльності та організації роботи на підприємстві	індивідуальна розробка

Знизити вплив різних видів стресорів можливо за умови ефективного використання ресурсів стресостійкості особистості, які притаманні кожному працівникові. В табл. 3.4 наведемо ресурси стресостійкості, які пропонуємо розвивати колективу досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.4

**Пропоновані для розвитку та підтримки ресурси стресостійкості  
працівників підприємства, 2024-2028 рр. [сформовано на основі 35]**

Ресурс	Засіб, метод
1	2
Асертивна поведінка	навчання, особистий приклад
Соціальна підтримка	з боку керівництва, колективу: допомога, спілкування, емпатія
Позитивне, раціональне, критичне мислення	розвиток (книги, фільми, тренінги), особистий приклад керівництва, емпатія

1	2
Стан здоров'я	створення належних умов праці; популяризація здорового способу життя; систематичні медогляди; здорове харчування
Відпочинок, здоровий сон	поміркований режим праці; забезпечення часу для відпочинку; організація спільного культурного відпочинку
Самоактуалізація (розуміння власних цілей, потреб, розвиток емоційно-вольових якостей, впевненості в собі тощо)	розвиток (книги, фільми, тренінги, онлайн-курси)
Емоційний інтелект	розвиток (книги, фільми, тренінги, онлайн-курси), заохочення та приклад керівництва
Взаємодопомога та залученість	комунікаційна політика менеджменту підприємства; особистий приклад, увага до потреб та станів підлеглих
Безпека	наявність укриттів, стан технічних засобів та будівель, рівень та регулярність оплати праці

Отже, пропонована для підприємства система стрес-менеджменту має передбачати, на наш погляд, навчання персоналу:

- навичкам діагностики стресових ситуацій;
- прийомам пом'якшення негативних впливів (враховуючи власні «слабкі місця»);
- способам максимально швидкій та ефективній нейтралізації реакцій людського організму (тривожності, розпачу тощо) на зміни зовнішнього середовища.

Для керівництва підприємства пропонуємо звернути увагу на 6 стратегічних сфер управління (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Пропоновані 6 стратегічних сфер управління стресами на підприємстві,  
2024-2028 рр. [сформовано на основі 36, с. 309-310]**

Сфера	Характеристика
1	2
Робоче навантаження	Чіткість формулювань завдань, контроль їх кількості в розрахунку на окремого працівника. Розстановка пріоритетів спочатку з боку керівництва, потім - підлеглого
Контроль	Наявність автономії у прийнятті рішень щодо виконання завдання зменшує стрес та вигорання працівників

1	2
Винагорода	Справедлива матеріальна та нематеріальна винагорода. Особлива увага соціальній винагороді – визнанню – з боку керівництва (обов'язково) та колег.
Спільнота	Оточення на робочому місці – колектив, підлеглі, керівництво. Важливо забезпечити культуру підтримки, взаєморозуміння, командної роботи та взаємодопомоги. Це завдання менеджменту, яке вирішується за допомогою поміркованого формування колективу, корпоративної культури, стилю керівництва.
Справедливість	Стосується системи внутрішньої кадрової політики, процедур, практик підприємства. Маємо на увазі рівність можливостей отримати кар'єрне зростання, винагороду тощо
Цінності	Цінності особисті та організаційні мають співпадати. Цінності – це те, що рухає людину до досягнення мети та приносить сенс у її трудову діяльність

На наш погляд, для того, щоб забезпечити ефективний стрес-менеджмент на підприємстві, необхідно розвивати компетенцію стресостійкості у менеджерів підприємства, а потім у колективу загалом. Для цього можна пройти тренінгове навчання та опанування системи вправ та методик:

- 1) тренінг «Як справлятися зі стресом?» Мета – розвинути здібності прогнозування стресових ситуацій, ідентифікації причин стресових станів, оволодіти способами виходу зі стресу, підвищити рівень стресостійкості [36];
- 2) вправи з управління стресом, наведені в додатку Ж;
- 3) техніки стабілізації психологічного стану: ізраїльський протокол самопомоги «Чотири стихії» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Рекомендовані для підприємства техніки стабілізації психологічного стану «Чотири Стихії» [сформовано на основі 40]**

Техніка-стихія	Опис
«Стихія повітря» (дихання)	Мета – стабілізувати дихання. Вправа: глибокий вдих та гучний видих. Вправа «Контрольоване дихання»: вдих має бути коротшим, за видих: вдихати на 4 (1-2-3-4), а видихати – на 6 або на 8 (1-2-3-4-5-6-7-8). Необхідно зробити 8-10 повторень, це допомагає зняти стрес. Вправа «Дихання за квадратом»: вдих, пауза – затримати дихання, видих, пауза. Якщо вдих на 4 (1-2-3-4), то пауза теж на 4, і другий видих та пауза на 4.

1	2
«Стихія води» (життєвий баланс)	Мета – підтримати необхідний рівень вологи в організмі. У стресових ситуаціях необхідно пити маленькими ковтками, за графіком (кожні 15-20 хв.). Рекомендовано випивати 1,5 л. / день, при стресі – 1,5-2 л./день
«Стихія землі» (тіло)	Мета – «заземлитися», повернути тілу відчуття. Вправа «Помпа». При стресі плечі мимоволі підіймаються та затискають шию, викликаючи напругу, тому необхідно підняти плечі та опустити. Коли плечі підняті, необхідно затиснути (напружити) й опустити – розслабити, наче скидуючи з себе усе.
«Стихія вогню» (думки)	Мета – повернути думки в тіло. Техніка «5-4-3-2-1»: 1) необхідно знайти 5 речей, які можна побачити поряд; 2) відчуті 4 речі, до яких можна доторкнутись; 3) прислухатися до 3-х звуків; 4) сконцентруватися на 2-х запахах; 5) з'їсти щось 1-не (відчуті смак).

Систиматизуємо наші пропозиції та розглянемо яким чином їх можна реалізувати на практиці:

- 1) для усвідомлення важливості запровадження стрес-менеджменту на підприємстві, на наш погляд, керівництву необхідно пройти консультування з цього питання та тематичне тренінгове навчання;
- 2) провести експрес-навчання для персоналу;
- 3) виготовити журнал-пам'ятку для персоналу з практичними порадами з стрес-менеджменту.

Деталізуємо за допомогою даних табл. 3.7 наведені в Розділі 3 пропозиції щодо удосконалення стрес-менеджменту на підприємстві та очікуваних результатів.

Таблиця 3.7

**Пропозиції та очікувані результати від удосконалення стрес-менеджменту на підприємстві, 2024-2028 рр.**

Пропозиція / результат	Відповідальний виконавець	Витрати / вигоди
1	2	3
Діагностика рівня стресу та емоційного вигорання	Менеджмент підприємства Консультанти, фахівці ПДАУ, студенти-практиканти ПДАУ (збір інформації)	В межах співробітництва між ПДАУ та підприємством

Продовж. табл. 3.7

1	2	3
Формування та розвиток ресурсів стресостійкості	Менеджмент підприємства	Планові річні видатки, в середньому у розмірі 50,0-100,0 тис. грн (залежно від обсягу удосконалень)
Впровадження стратегій управління стресами	Менеджмент підприємства	Нематеріальне інвестування Матеріальне інвестування – фонд додаткової оплати праці, залежно від ефективності виробництва та діяльності персоналу
Тренінгове навчання менеджерів	Менеджмент підприємства; Консалтингова фірма / фахівці ПДАУ	Варіант 1: 15,0 тис. грн (у разі навчання фахівцями консалтингової компанії); Варіант 2: договірна (у разі навчання фахівцями ПДАУ)
Експрес-навчання технікам подолання стресу та збереженню ментального здоров'я для персоналу	Менеджмент підприємства; Фахівці ПДАУ	Договірна ціна в межах співробітництва між ЗВО та підприємством
Виготовлення журна-пам'ятки для персоналу з практичними порадами (250 од.)	Менеджмент підприємства; Фахівці ПДАУ (розробка); Поліграфія «Астроя» (дизайн, виготовлення)	15,0 тис. грн
Очікуване зростання продуктивності праці	Персонал підприємства	до 569,16 тис. грн / особу (збільшення на 101,24 тис. грн / особу)

Таким чином, удосконалення стрес-менеджменту на підприємстві, головним чином через удосконалення загальних практик управління персоналом та застосування спеціалізованого навчання зі збереження ментального здоров'я, сприятиме зростанню продуктивності праці персоналу на 15,0 % [41, с. 145], а також укріпленню ментального здоров'я персоналу, задоволеності від зайнятості на підприємстві та лояльності, зменшенню конфліктів та підтримці сприятливого морально-психологічного мікроклімату в колективі підприємства. Загалом, вважаємо наведені пропозиції практико-орієнтованими, адже вони успішно пройшли апробацію [42; 43] на науково-практичних конференціях, а результати дослідження опубліковані у відповідних збірниках.

## ВИСНОВКИ

1. Стрес постійно супроводжує людину в її житті та професійній діяльності, адже є природньою реакцією організму на зовнішні та внутрішні подразники. Виявляється дана реакція на початкових стадіях зростанням енергії, спрямованої на подолання небезпеки, прискореним серцебиттям та підвищеним кров'яним тиском. Але перебувати у такому виснажливому режимі людина не здатна. Якщо не приділяти належної уваги стрес-менеджменту, то людське ментальне здоров'я може зазнати непоправних втрат. Стрес-менеджмент – це система заходів, пов'язаних з прогнозуванням, передбаченням, аналізом, оцінкою, контролем стресових станів, ситуацій, реакцій, з метою своєчасного реагування та мінімізації негативних наслідків стресу.

2. Досліджуване підприємство належить до науково-дослідних, аграрних підприємств Полтавського району. За досліджуваний період 2021-2023 рр. в його діяльності спостерігалися як негативні, так і позитивні тенденції розвитку та функціонування, зокрема: скорочення середньорічної чисельності персоналу на 1,3 %, в т. ч. за рахунок зайнятих у сільському господарстві – на 1,0 %; зменшення деяких показників ефективності використання основних фондів – фондівіддачі – на 2,7 % та оборотних засобів – зростання тривалості одного обороту – на 24,3 %; зросла собівартість продукції – на 1,8 %; зменшився чистий прибуток – на 11,3 %, рівня рентабельності – на 0,3 в. пт (в 2023 р. він становив 2,2 %). Серед позитивних тенденцій можемо відзначити: збільшення середньорічної вартості необоротних фондів – на 2,2 %; одержаного на 100 грн основних фондів прибутку – на 95,4 %, що сприяло зменшенню умовного строку окупності – на 18,8 %; середньорічної вартості оборотних засобів – на 30,6 %; чистий дохід від реалізації продукції зріс на 5,1 %, валовий прибуток – на 19,3 %.

3. З метою аналізу стрес-менеджменту особистого та забезпеченого керівництвом підприємства, проведено дослідження серед 44-х працівників

віком 29-50 років. У 50,0 % опитаних сформований свідомий рівень саморегуляції. У 36,4 % – рівень саморегуляції високий, що означає усвідомленість цілевстановлення, формування дій щодо їх досягнення; високий рівень мотивації досягнення. У 13,6% опитаних загальний рівень саморегуляції поведінки – на низькому рівні, тобто у них не має усвідомленої потреби у програмуванні власної поведінки, вона сильно залежить від ситуації, думки оточуючих; ці респонденти не вміють долати власні особливості характеру.

4. Аналіз окремих складових загальної системи саморегуляції працівників підприємства виявив: високі значення за показником «Планування» (52,0 %) та «Самостійність» (53,0 %); середні за шкалою «Моделювання» та «Програмування» – у 59,1 % та 70,4 % опитаних, відповідно, а також за шкалою «Оцінювання результатів» та «Гнучкість» – у 50,0 % та 72,7 %, відповідно.

5. Аналіз результатів методики «Життєстійкість» С. Мадді дає змогу зазначити, що більшість респондентів – 70,4 % продемонстрували низькі показники за шкалою «Залученість»; середні за шкалою «Контроль» – 54,5 %; шкалою «Прийняття ризику» – 88,6 %. Високий рівень життєстійкості виявлено у 27,5% опитаних, середній у – 45,5%, низький рівень у – 27,5%. Проводячи дослідження щодо ситуативної та індивідуальної тривожності, виявлено, що у більшості опитаних (56,8 %) – середній рівень ситуативної тривожності, та високий рівень індивідуальної тривожності (у 61,4 % опитаних).

6. Серед груп стрес-факторів топ-3 – це психологічні (28,2 %), соціальні (24,2 %) та управлінські (23,4 %) фактори. Серед зовнішніх факторів основними є: військові (20,6 %), соціальні (15,0 %), ринкові (13,2 %), міжнародні (12,3 %), нормативно-правові (8,0 %).

З метою удосконалення стрес-менеджменту на підприємстві нами запропоновано:

1. Застосовувати та розвивати стрес-менеджмент на 2-х рівнях – підприємства та окремого індивіда. На рівні підприємства ці заходи охоплюють управлінську діяльність з: контролювання плинності кадрів, умов праці та стимулювання трудової діяльності, комунікативного менеджменту, управління соціально-психологічним кліматом та згуртованістю колективу, його залученістю, а також реалізацію стратегій стрес-менеджменту. На рівні індивіда – контроль фізичного та ментального здоров'я, управління власною продуктивністю, розвитком, кар'єрою, розвиток комунікативних навичок та емпатії тощо.

2. Серед пропонованих методів стрес-менеджменту для підприємства зазначені – антисипативний (спрямований на запобігання стресам) та рефлексійний (спрямований на зменшення наслідків стресу).

3. Запропонована система діагностики та оцінки виду, рівня стресу в колективі досліджуваного підприємства. Систематична діагностика стресу (залежно від інтенсивності дії стрес-факторів 1-2 рази на рік) рекомендовано здійснювати уповноваженій особі з відділу кадрів на підприємства, або доручити зовнішньому експерту-консультанту, наприклад з Полтавського державного аграрного університету на договірних засадах в межах співробітництва між організаціями.

4. Підтримувати та розвивати ресурси стресостійкості, серед яких: асертивна поведінка, соціальна підтримка, позитивне та критичне мислення, стан фізичного та ментального здоров'я, відпочинок, здоровий сон, самоактуалізація, емоційний інтелект, безпека та взаємодопомога, залученість. Це завдання як для керівництва підприємства, так і кожного окремого працівника.

5. Менеджменту підприємства приділити увагу шести стратегічним сферам стрес-менеджменту, а саме: робочому навантаженню, контролю, винагороді, спільноті, справедливості та ціннісним орієнтирам.

6. Розвивати компетентність стресостійкості та навички управління стресами у керівного складу підприємства та персоналу загалом. З цією метою

рекомендоване спеціалізоване тренінгове навчання для керівництва (орієнтовна вартість – 15,0 тис. грн, за умови замовлення навчання в спеціалізованому тренінговому центрі), а також експрес-навчання для персоналу (фахівці ПДАУ). З цією ж метою запропоновано створити спеціальний журнал-пам'ятку, в якому висвітлені основні позиції стрес-менеджменту, поради, вправи (наведені в роботі), а також експрес-техніка стабілізації психологічного стану «Чотири Стихії». Плановий кошторис виготовлення та тиражування журналу-пам'ятки – 15,0 тис. грн / 250 шт.

7. Формуючи пропозиції з удосконалення стрес-менеджменту для досліджуваного підприємства ми спиралися на спільну відповідальність та залученість до даного процесу керівників та всіх категорій персоналу; серед виконавців спеціалізованих послуг в межах управління ментальним здоров'ям персоналу підприємства – менеджмент підприємства, кадрова служба, зовнішні центри тренінгового навчання / консалтингові фірми, Полтавський державний аграрний університет. В середньому кошторис удосконалення стрес-менеджменту на підприємстві може бути 150,0-200,0 тис. грн, охоплюючи удосконалення різних аспектів управління персоналом, не лише управління стресом. Очікуваний економічний ефект від піклування про ментальне здоров'я – зростання продуктивності праці до 569,16 тис. грн / особу або на 101,24 тис. грн / особу. Також удосконалення стрес-менеджменту неодмінно супроводжується низкою позитивних соціальних ефектів.