ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему «**Стрес-менеджмент на підприємстві: сучасні аспекти**»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
групи 2
денної форми здобуття освіти
Кизименко Олексій Олексійович

Керівник: Дячков Дмитро Володимирович

Рецензент: Юнак Олег Юрійович

Полтава 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП……..…… 5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ……..... 8
1.1. Сутність і значення стрес-менеджменту на підприємстві…… 8
1.2. Техніки ефективного подолання стресових ситуацій…… 16
Висновки до розділу 1……. 23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ… 24
2.1. Загальна характеристика підприємства.....……. 24
2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства……..…… 29
2.3. Діагностика стрес-менеджменту на підприємстві……...…….. 36
Висновки до розділу 2…….…… 44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ……... 45
3.1. Шляхи удосконалення системи стрес-менеджменту на підприємстві……..……..... 45
3.2. Впровадження моделі стрес-менеджменту на підприємстві як заходу боротьби із професійним вигоранням працівників…… 52
Висновки до розділу 3……. 59
ВИСНОВКИ…….. 61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..... 63
ДОДАТКИ……. 70

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі підприємства різних галузей економіки працюють у надзвичайно динамічних, нестабільних та складних для прогнозування умовах. Ці умови включають широкий спектр ризиків: економічних, ресурсних, комерційних, фінансових, інвестиційних, ринкових тощо, а також посилення конкурентної боротьби, активізацію глобалізаційних процесів та появу нових тенденцій у розвитку економічних систем. Така ситуація вимагає від підприємств розробки політики швидкого реагування, прогнозування змін, протидії негативним обставинам, запобігання кризовим явищам і адаптації до нових умов. У цьому контексті особливого значення набуває формування стійких та ефективних систем стрес-менеджменту, які здатні нейтралізувати вплив негативних подій, факторів та відхилень у діяльності підприємств.

Стрес-менеджмент є невід'ємною частиною системи управління підприємством, оскільки спрямований на подолання критичних відхилень від запланованих параметрів розвитку та ефективне управління такими ситуаціями. Він охоплює різні аспекти, зокрема антикризовий, адаптивний, реактивний, рефлексивний та антисипативний менеджмент. Сукупність інструментів цих підходів створює необхідні передумови для ефективного подолання стресових ситуацій як на рівні підприємства загалом, так і в його підрозділах та серед працівників.

Низку аспектів стрес-менеджменту як в окремих сферах, так і в підприємствах розглядають у своїх дослідженнях багато науковців, зокрема, І. Ансофф, І. Багірова, Л. Батченко, С. Бурий, Т. Васильців, В. Геєць, І. Гончар, Р. Дафт, В. Діденко, П. Друкер, Л. Квасній, В. Коваленко, Г. Козаченко, О. Кузьмін, Т. Лепейко, Л. Лігоненко, О. Мельник, І. Олексів, І. Хома, Н. Чухрай, Й. Шумпетер та чимало інших.

Метою магістерської дипломної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо стрес-менеджменту на

підприємстві. Це обумовило необхідність розв'язання наступних **завдань**:

дослідити сутність і значення стрес-менеджменту на підприємстві;

охарактеризувати техніки ефективного подолання стресових ситуацій;

здійснити загальну характеристику підприємства;

провести техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства;

здійснити діагностику стрес-менеджменту на підприємстві;

запропонувати шляхи удосконалення системи стрес-менеджменту на підприємстві;

запропонувати впровадження моделі стрес-менеджменту на підприємстві як заходу боротьби із професійним вигоранням працівників.

Об'єктом дослідження є процес стрес-менеджменту на підприємстві.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні положення та практичні рекомендації щодо процесу стрес-менеджменту на підприємстві.

Елементи наукової новизни одержаних результатів дослідження полягають в комплексному дослідженні теоретико-методичних засад щодо формування системи управлінського контролю у підприємстві в умовах сучасного бізнес-середовища. Це дало змогу обґрунтувати ряд теоретичних та практичних положень: дослідити сутність і значення стрес-менеджменту на підприємстві; охарактеризувати техніки ефективного подолання стресових ситуацій; здійснити загальну характеристику підприємства; провести техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства; здійснити діагностику стрес-менеджменту на підприємстві.

Практична значущість магістерської дипломної роботи полягає у розробці напрямів вдосконалення стрес-менеджменту на підприємстві, зокрема пропозиції шляхів удосконалення системи стрес-менеджменту на підприємстві та впровадження моделі стрес-менеджменту на підприємстві як заходу боротьби із професійним вигоранням працівників.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерська дипломна робота виконана в межах науково-дослідної роботи

кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки», державний реєстраційний номер 0122U201560.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати досліджень за темою магістерської дипломної роботи оприлюдненні у формі тез доповідей на: VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 16 травня 2024 р.); IX Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, 14 листопада 2024 р.) та публікації статті у фаховому виданні.

1. Капко В.В., Кизименко О.О., Малиш А.Г. Нематеріальна мотивація персонлу підприємства. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики :* матер. VIII Міжн. наук.-практ. конф. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 317-318.

2. Кизименко О.О. Визначення стрес-факторів в системі стрес-менеджменту підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матер. IX Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. Полтава : ПДАУ, 2024.

3. Дячков Д.В., Потапюк І.П., Кизименко О.О. Модель стрес-менеджменту в підприємстві як спосіб боротьби із професійним вигоранням працівників. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 4.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність і значення стрес-менеджменту на підприємстві

Сучасні підприємства функціонують у стресових умовах, зумовлених низькопрогнозованими впливами, які потребують адекватних реактивних і регулювальних дій. Термін «стрес» (від англ. stress – тиск, напруга) запозичений із технічних наук і описує специфічні негативні відхилення у функціонуванні систем під дією непередбачуваних чинників. Наприклад, Н.І. Кабушкін визначає стрес як стан надмірної напруги, викликаний сильними впливами, а в технічних науках його розглядають як внутрішній опір, реакцію еластичного тіла на зовнішні сили [31]. Таким чином, стрес пов’язаний із негативними впливами, які спричиняють протидію об'єкта.

У соціогуманітарних науках поняття «стрес» було введено Г. Сельє у 1946 році для позначення впливу певних факторів («стресорів») на функціонування організму людини. Г. Сельє описав три стадії реакції на стрес: тривожність (мобілізація), резистентність (адаптація або опір) і виснаження (у найбільш несприятливих умовах). Він підкреслював, що стрес виникає лише за істотного впливу, який перевищує адаптаційні можливості [49].

У тлумачних словниках стрес визначається як стан організму, що виникає у відповідь на негативні зовнішні або внутрішні впливи. Наприклад, у Великому тлумачному словнику сучасної української мови стрес описується як «стан напруження або специфічних адаптаційних реакцій у відповідь на дію несприятливих чинників» [4]. Л.М. Ємельяненко, В.М. Петюх та інші розглядають стрес як порушення фізичної чи психологічної рівноваги, спричинене екстремальними зовнішніми або внутрішніми факторами.

Ряд науковців трактують стрес як адаптивну реакцію організму. Наприклад, Г. Сельє вважав його «сукупністю неспецифічних реакцій, що

готують організм до боротьби або втечі» [49]. Р. Дафт визначає стрес як фізичну й емоційну реакцію на вимоги чи обмеження, які викликають невизначеність і втрату контролю над ситуацією [9]. Р. Гріфін, В. Яцура та Д. Олесневич зазначають, що стрес є реакцією на сильний подразник, а Дж. Л. Гібсон та інші називають його адаптивною реакцією на обставини, що створюють надмірні вимоги.

Деякі дослідники аналізують наслідки стресу. Так, О.М. Гірняк і П.П. Лазановський [14] характеризують його як фізіологічну та психологічну перевтому, що проявляється у зміні активності людини. О.Є. Кузьмін та О.Г. Мельник [28] наголошують, що причинами стресу можуть бути конфлікти, перевантаження, невизначеність або відсутність життєвих цілей.

Таким чином, поняття «стрес» охоплює різноманітні стани, реакції й наслідки, що виникають під впливом екстремальних умов, і є ключовою концепцією в управлінні, медицині, психології та економіці.

На думку Н.С. Фонталової [51], стрес є «багатоаспектним феноменом, який включає сукупність фізіологічних і психологічних реакцій учасників трудових відносин на складні професійні ситуації». Б.А. Ясько [60] визначає стрес як психологічну напругу, що виникає через необхідність долати недоліки організаційних умов праці, виконувати високі навантаження під час посадових обов’язків, а також знаходити нестандартні рішення у форс-мажорних обставинах у межах організації чи її підрозділів.

Підходи до визначення поняття «стрес» систематизовано в додатку А. На основі аналізу літературних джерел і практичного досвіду пропонується розглядати стрес як багатогранне явище:

як результат впливу екстремальних факторів внутрішнього або зовнішнього середовища функціонування;

як сукупність реакцій суб’єкта або об’єкта на специфічні впливи зовнішніх чинників;

як стан, що не належить до органічних і характеризується суттєвими відхиленнями від нормального функціонування.

Стрес, як міждисциплінарне поняття, широко використовується в медичних, технічних, психологічних, управлінських і економічних дослідженнях. Це обумовило появу різних підходів до класифікації стресів. На основі аналізу літератури [4; 12; 19; 27; 41; 49] було запропоновано комплексну класифікацію стресів за такими критеріями: рівень виникнення, джерело походження, наслідки, періодичність виникнення, рівень вираженості, зміст, походження, форма демонстрації, керованість, поширеність.

Ця класифікація дозволяє більш комплексно аналізувати феномен стресу та розробляти ефективні підходи до його подолання (табл. 1.1, додаток А).

Усі типи стресів виникають під впливом стресорів (стрес-факторів) – чинників, які спричиняють їхнє виникнення та розвиток. Стресори доцільно аналізувати в контексті їхнього впливу на особистість, групу чи організацію як сукупність людей, об'єднаних для досягнення спільних цілей. При розгляді стресорів, що впливають на особистість, їх варто класифікувати за такими категоріями.

Особистісні стресори (пов'язані з психофізіологічними характеристиками індивіда та його роллю у соціумі):

поведінкові: нестабільність у поведінці, песимізм, негативне налаштування, заздрість, перфекціонізм, завищені вимоги до себе й оточення, необ'єктивність, тип темпераменту, втома, брехливість, агресивність, безвідповідальність, ревнощі, недовіра, прагнення до помсти тощо;

фізіологічні: погане самопочуття, низька витривалість, наявність фізичних вад, хронічних чи гострих захворювань, обмежені можливості;

емоційні: перепади настрою, емоційна нестабільність, імпульсивність, завищена чи занижена самооцінка, роздратованість, тривожність, почуття провини чи недооціненості;

комунікаційні: конфліктність, невміння висловлювати думки, труднощі у встановленні тривалих стосунків, зверхність у спілкуванні, сварливість, уникання спілкування, невпевненість у собі, нездатність вирішувати

конфлікти, небажання слухати співрозмовника;

рольові: невизначеність ролі в соціальних групах, завищені амбіції щодо ролі, недооцінка власної ролі, нездатність налагодити рольову взаємодію, прагнення лідерства чи навпаки – аутсайдерський підхід;

статусні: визнання чи невизнання статусу, необ'єктивна оцінка статусу, надмірні амбіції, незадоволення власним статусом.

Родинні стресори:

партнерські: підтримка чи її відсутність, сімейні негаразди, конфлікти з близькими, розлучення, суперечки, обмеженість житлових умов, фінансові труднощі, смерть родичів, необхідність співіснувати в одному просторі;

рівень сімейних обов'язків: надмірна завантаженість сімейними справами, незадоволення виконанням обов'язків іншими членами сім'ї, знецінення ролі окремих членів родини;

родинна впевненість: надійність партнера, батьків, дітей, впевненість у членах сім'ї.

Такий підхід дозволяє комплексно оцінювати стресори та їхній вплив на особистість у різних аспектах життя.

Організаційні стресори:

кар'єрні: занадто повільне чи надто швидке просування по кар'єрній драбині, несправедливі призначення, відсутність можливостей і необхідних умов для професійного зростання, призначення на посади за принципом наближеності, невизначеність у перспективі кар'єрного розвитку;

ієрархічні: призначення на керівні посади непідготовлених фахівців, авторитарний стиль управління, неадекватне керівництво, слабка мотивація працівників, надмірний контроль, часті зміни посад;

взаємодія в організації: складнощі у функціональній чи лінійній взаємодії при виконанні завдань, наявність «шумів» у процесі делегування, низький рівень залучення працівників до прийняття рішень, недостатня комунікація стратегії, цілей і завдань компанії;

професійна самореалізація: невдоволення професійною діяльністю,

професійна невідповідність, рутинність і монотонність роботи, нецікаві завдання, перевантаження або недовантаження роботою;

умови праці: відсутність комфортних умов, недостатність особистого простору чи власного кабінету, шум, несприятливі температурні умови, неналежні умови для виконання завдань.

Позаорганізаційні стресори:

економічні: зростання тарифів на комунальні послуги, податків, девальвація валюти, інфляція, підвищення цін на товари першої необхідності, погіршення рівня життя, зниження платоспроможності, кризові явища в економіці;

політичні: нестабільність і невизначеність у політиці, корупція, втрата довіри до політиків, маніпуляція політичною інформацією;

військові: активні бойові дії, людські втрати, недостатній рівень управління військовими операціями, низька кваліфікація керівництва, проблеми матеріально-технічного забезпечення армії, мобілізація;

кримінальні: підвищення рівня злочинності, крадіжки, розбій, загрози, терористичні акти, правова незахищеність, корупція в судовій системі й правоохоронних органах;

науково-технічні: швидкий розвиток технологій, труднощі у використанні сучасних пристроїв, складність адаптації до нових технологій;

соціальні: норми й традиції соціальних груп, суспільний осуд, вимоги етичної поведінки та законослухняності;

культурні: очікування щодо рівня виховання й культури, матеріальні й духовні цінності, ідеологічні вимоги, норми загальноприйнятої поведінки;

релігійні: приналежність до певної релігійної групи, дотримання релігійних норм, вплив сект, методи релігійного осуду чи покарання;

нормативно-правові: нестабільність у законодавстві, нечіткість або двозначність нормативно-правових актів;

міжнародні: інтеграційні процеси, участь у міжнародних організаціях, військові операції, терористичні акти, міжнародні конфлікти, загрози,

несприятливі умови в сусідніх країнах чи регіонах.

На рис. 1.1 наведена класифікація стресорів за змістовою ознакою.

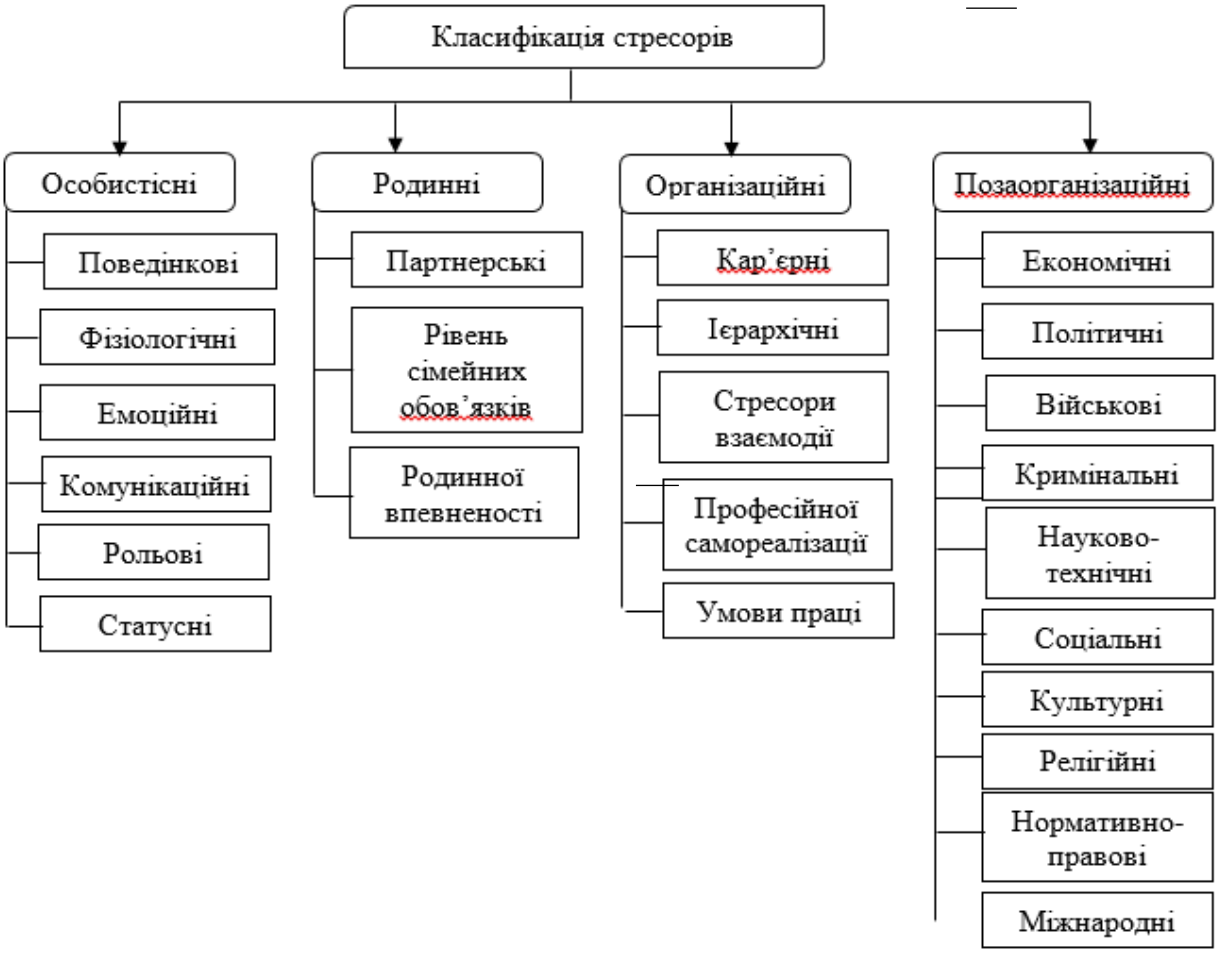

Рис. 1.1. Узагальнена класифікація стресорів за змістом

У контексті особистісного впливу варто зазначити, що стрес проявляється через низку фізіологічних, психологічних, поведінкових та медичних ознак. Зокрема, серед фізіологічних ознак стресу можна виділити підвищене серцебиття, підвищення артеріального тиску, надмірне потовиділення, почервоніння або збліднення шкіри тощо. До психологічних проявів належать уповільнення чи пришвидшення психічних процесів та мислення, розсіювання уваги, нездатність концентруватися, зниження порогу реагування на зовнішні подразники. Психологічні ознаки також включають неадекватну поведінку, крики, страх, тривогу, неспокій, втрату самоконтролю, подавлення волі тощо. Медичні ознаки стресу проявляються через безсоння, головні болі, істеричні реакції, надмірну нервозність, втрату свідомості,

шокові стани, депресію, психози тощо.

У процесі діяльності люди об'єднуються у формальні та неформальні групи для досягнення спільних цілей, що зумовлює потребу аналізувати чинники, які провокують стрес на рівні організації. Дослідження вказують на необхідність розглядати такі стрес-фактори у двох вимірах: внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Серед внутрішніх стрес-факторів пропонуються такі:

соціальні чинники: умови праці, можливості кар'єрного зростання, соціальні гарантії та бонуси, графік роботи, медичне обслуговування, харчування, транспортне забезпечення, організація відпочинку, охорона праці, безпека на робочому місці, рівень організаційної культури;

психологічні чинники: психологічний клімат у колективі, моральні стимули, взаємодія між співробітниками, конфлікти, робоча атмосфера, дотримання етичних норм, справедливий розподіл обов'язків, якість комунікацій у колективі, монотонність роботи, високий рівень відповідальності;

компетентнісні чинники: рівень професійної підготовки та компетенцій працівників, можливості реалізації потенціалу, підтримка професійного розвитку, кар'єрні перспективи, цінування фахівців, відповідність посаді, здатність виконувати посадові обов'язки;

управлінські чинники: чіткість поставлених цілей, ефективність розподілу обов'язків, якість комунікацій у структурі управління, матеріальні стимули, контроль, стиль керівництва, об'єктивність кадрових призначень, ефективність прийняття рішень, рівень функціонування підприємства;

ресурсні обмеження: нестача фінансів, застарілі технології, дефіцит професійного персоналу, складність залучення кадрів, обмежені виробничі потужності, вартість ресурсів, дефіцит чи надлишок інформації, проблеми доступу до сировини, втрати та збитки.

До зовнішніх стрес-факторів, що впливають на групи та організації, належать:

ринкові чинники: інфляція, конкуренція, купівельна спроможність споживачів, нестабільність ринкової ситуації, девальвація валюти, зростання податків і тарифів, падіння конкурентоспроможності продукції;

партнерські чинники: ненадійність постачальників, низький рівень логістики, труднощі отримання кредитів, вартість страхових чи юридичних послуг, відсутність якісних консалтингових або аудиторських послуг;

іміджево-брендові чинники: репутація підприємства, сприйняття бренду споживачами, сформованість іміджу;

адміністративно-бюрократичні чинники: складність державного регулювання, корупція при наданні адміністративних послуг, митне оформлення, отримання ліцензій і сертифікатів;

нормативно-правові чинники: нестабільність законодавчої бази, правова невизначеність і маніпулятивність;

політичні чинники: негативний вплив політики на бізнес, відсутність реформ, лобіювання інтересів окремих фінансово-промислових груп;

науково-технічні чинники: оновлення технологій, впровадження нових продуктів і послуг;

соціальні чинники: рівень життя населення, доступність медичного обслуговування, відпочинку, соціального захисту;

військові чинники: мобілізація працівників, військові втрати, загрози чи військові дії;

міжнародні чинники: тарифне та нетарифне регулювання зовнішньоекономічної діяльності, протекціонізм, доступ до іноземних ринків.

Отже, стреси є багатогранним явищем, етимологія та зміст якого визначаються в контексті явища, стану чи реакції. Вони можуть виникати не лише на рівні окремої особистості, а й на рівні групи (колективу), організації чи суспільства загалом. Це зумовлює різноманітність стресорів, особливості їхнього прояву та перебігу, а також потребує застосування різних методів і засобів для їх подолання й профілактики. Ефективне управління стресами передбачає створення та функціонування системи стрес-менеджменту, яка діє

на мікрорівні, спрямована на управління особистісними, груповими та корпоративними стресами й орієнтована на попередження та мінімізацію критичних негативних відхилень у діяльності суб'єкта господарювання.

1.2. Техніки ефективного подолання стресових ситуацій

Професійний стрес, як і будь-який інший, людина переживає через структуру стресових епізодів. Розуміння цих компонентів дозволяє керівникам ефективніше адаптуватися до стресових ситуацій і регулювати власну поведінку в таких умовах. Процес подолання стресу починається з оцінки події та власних ресурсів для її вирішення. На основі цього виникають емоції, пов'язані зі стресом, і запускаються адаптивні реакції, відомі як копінг.

Після зменшення гострого емоційного напруження людина переходить до свідомих дій, спрямованих на подолання стресової ситуації. Ці дії називаються «копінгом» (від англійського соре – «долати»). Введення терміну «копінг-поведінка» приписують А. Маслоу, який визначав його як здатність людини вирішувати життєві проблеми та пристосовуватися до обставин.

За словами Р. Лазаруса, структура стресового епізоду складається з таких елементів (рис. 1.2).

Рис. 1.2. Структура стресового епізоду за Р. Лазарус [32]

Розглянемо детальніше складові стресового епізоду.

Об’єктивна ситуація визначається як стресор, який провокує стан стресу. Однак однакові стресори можуть викликати різні реакції у різних людей, що зумовлено як особливостями ситуації, так і переживанням стресового епізоду.

Коли доросла людина стикається зі стресовою ситуацією, перша реакція зазвичай пов’язана з сильним емоційним напруженням. Проте емоції у дорослих не існують у «чистому» вигляді, адже вони тісно пов’язані з когнітивними процесами. Когнітивна оцінка ситуації відіграє ключову роль, впливаючи на всі елементи стресового епізоду та визначаючи характер реакції. Хоча емоції є основним механізмом реагування, у процесі соціалізації вони все більше опосередковуються когнітивними схемами мислення.

Таким чином, стресові ситуації, як і конфлікти, являють собою складні соціальні явища, які включають як об’єктивні, так і суб’єктивні характеристики.

Основні характеристики стресових ситуацій відображено на рис. 1.3.

Рис. 1.3. Основні характеристики стресових ситуацій [9]

Управління стресом – це мистецтво, яке сприяє гармонії та відновленню внутрішнього стану людини. Стрес є наслідком певної проблеми, а якщо є

наслідок, завжди існує і причина. Розглянемо найпоширеніші причини стресу серед працівників:

надмірна завантаженість (коли людина позбавлена часу для відпочинку, спілкування з колегами чи навіть короткої перерви, вона відчуває пригніченість. Надмірна робота створює відчуття важкого тягаря, який пригнічує співробітників і призводить до стресу);

друга робота (фінансові труднощі змушують багатьох працівників шукати додаткові джерела доходу. Постійні думки про проблеми та необхідність вирішувати кілька задач одночасно виснажують людину і можуть призводити до депресії. Для керівництва наявність у працівників другої роботи також є джерелом стресу, адже це впливає на їхню продуктивність);

несприятлива атмосфера в колективі (дружні стосунки між співробітниками є важливою умовою ефективної спільної роботи. Конфлікти та непорозуміння руйнують позитивний клімат у колективі, що спричиняє напруженість і стрес);

відсутність перспектив розвитку та кар'єрного зростання (людина потребує впевненості у своєму майбутньому. Якщо співробітники не бачать можливості кар'єрного зростання, це знижує їхню мотивацію, продуктивність та прагнення виконувати завдання якісно);

Найпоширенішою причиною стресу серед працівників залишається надмірна завантаженість. Для нормалізації робочої діяльності важливо забезпечити регулярні короткі перерви. Однієї обідньої перерви недостатньо для зняття напруги. Щоб уникнути перевантаження, працівникам рекомендується розвантажувати мозок кожні 2-3 години, хоча б на кілька хвилин.

Працювати в умовах постійного стресу навіть протягом половини дня надзвичайно складно. Саме тому досвідчені керівники впроваджують 10-хвилинні перерви у робочому графіку. Цей короткий час працівники можуть використати для відпочинку: випити чаю, поспілкуватися з колегами чи зробити невелику прогулянку територією компанії. Зміна діяльності сприяє

швидкому відновленню фізичної та розумової активності, покращує емоційний стан співробітників. Коли працівники бачать, що керівник дбає про їхній комфорт, рівень невдоволення в команді зменшується.

Прояв турботи з боку керівника може виражатися в організації опитувань серед працівників для визначення їхніх потреб на робочому місці. Наприклад, якщо працівники не мають постійного доступу до води, можна встановити кулер. Якщо спостерігається зниження енергії у другій половині дня, корисним рішенням буде установка кавоварки на робочій кухні.

Крім цього, важливо забезпечити співробітників розумінням їхніх перспектив. Людина працює краще, коли бачить чітку мету, до якої прагне. Можливість кар'єрного зростання або професійного розвитку через спеціалізовані лекції та курси підвищення кваліфікації стимулює до більш продуктивної праці.

Якщо у працівника відсутня перспектива розвитку, його мотивація значно знижується. Хороший керівник повинен розуміти психологію працівників і пропонувати їм стимули, які відповідають їхнім особистим пріоритетам: для когось це фінансова стабільність, для когось – визнання, а для інших – професійний розвиток.

Стрес-менеджмент передбачає впровадження комплексу заходів, спрямованих на запобігання та зменшення рівня стресу в організації. У табл. 1.2 наведено кілька ефективних практик для боротьби зі стресом у робочому середовищі.

Сьогодні на боротьбу зі стресом направлено безліч програм і методик, які використовують тисячі компаній. Завдяки роботі психологів, та завдяки спільним семінарам, співробітники відчувають себе краще, а значить, працюють ефективніше. Зі стресом потрібно боротися, як тільки він з'являється. Якщо пропустити момент, стрес швидко переростає в депресію. А вивести з депресії людину набагато складніше. Стрес виникає під впливом стрес-факторів, які можна поділити наступним чином (рис. 1.4).

Таблиця 1.2

Практики при боротьбі зі стресом на робочому місці

№	Практики	Зміст практик
1	Розробка робочихпроцесів	Забезпечення чіткого розподілу обов'язків та завдань серед співробітників, створення робочого розкладу та контролю за виконанням завдань.
2	Підтримка співробітників	Створення дружньої робочої атмосфери, підтримка колегіальності та взаємодопомоги, організація тренінгу зі стрес-менеджменту.
3	Забезпечення комфортних умов праці	Створення ергономічного робочого простору, оснащення робочих місць сучасним обладнанням, впровадження системи відпочинку та реабілітації.
4	Підтримка робочого життєвого балансу	Стимулювання можливостей для саморозвитку, забезпечення можливостей для відпочинку.
5	Впровадження стрес-резистентних методів	Підтримка фізичного здоров'я, зайняття спортом, здорове харчування, медитації та релаксація.

Впровадження системи стрес-менеджменту в організації є дуже важливим за будь-яких обставин. У військовий час, коли завдання та обов'язки на працівників особливо напружені та відповідальні, спосіб життя працівників може бути позбавлений засобів індивідуального відновлення або душевного спокою.

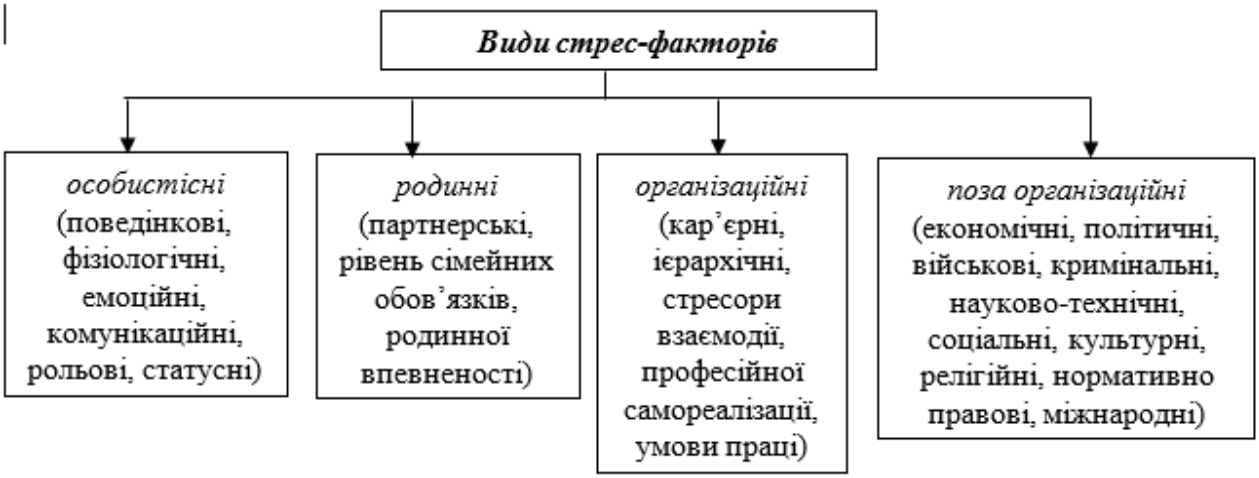

Рис. 1.4. Види стрес-факторів [14]

Ключові підходи до управління стресом в підприємстві в умовах війни можуть охоплювати (рис. 1.5) [40-41].

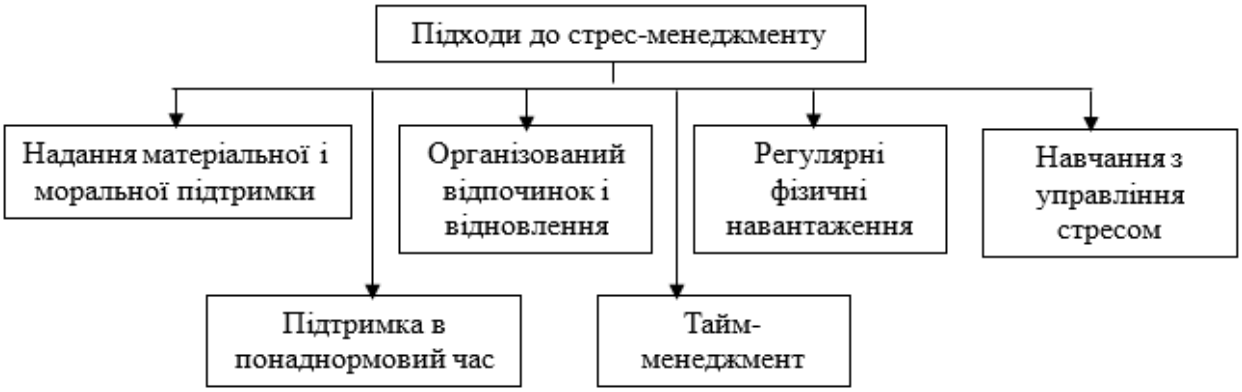

Рис. 1.5. Основні підходи до стрес-менеджменту у підприємстві [40-41]

Ефективність впровадження та функціонування системи стрес-менеджменту на підприємствах значною мірою визначається специфікою її планування. Наприклад, стратегічний підхід дозволяє не лише аналізувати ризики виникнення критичних небажаних відхилень у поточному періоді, але й передбачати їх у довгостроковій перспективі. Водночас, відсутність планів заміщення вакансій, тривалість ухвалення управлінських рішень, дублювання функцій, негнучкість організаційної структури, слабка система контролю та застарілі мотиваційні інструменти створюють значні перешкоди для ефективного стрес-менеджменту, оскільки ці фактори є частиною загальної системи управління організацією.

Результативність системи стрес-менеджменту у запобіганні та подоланні критичних небажаних відхилень залежить також від компетентності працівників, залучених до цих процесів. Це стосується не лише управлінського персоналу, а й працівників усіх рівнів організації. Жодна, навіть найдосконаліша, система стрес-менеджменту не буде ефективною без залучення кваліфікованих фахівців.

Інформаційне забезпечення є ще одним важливим чинником успішного функціонування системи стрес-менеджменту. Якісна інформація дає змогу ідентифікувати ризики виникнення критичних ситуацій, оцінити їхню ймовірність і достовірність отриманих даних. Цілі, структура, процедури та механізми функціонування таких систем визначають різноманітність і

важливість інформаційних джерел, необхідних для їхньої роботи.

Рівень розвитку організаційної культури також значно впливає на формування та використання систем стрес-менеджменту. Надання працівникам можливості висловлювати свої думки, критикувати певні дії та пропонувати рішення сприяє пошуку найефективніших способів усунення небажаних відхилень.

Організаційна комунікація є ще одним важливим фактором у розвитку системи стрес-менеджменту. Прозорість комунікацій, особливо між керівниками та підлеглими, забезпечує стандартизацію процедур вирішення особистісних, групових чи корпоративних стресів, що сприяє ефективності системи.

Психологічні аспекти управління також відіграють значну роль. Часто керівники уникають відповідальності за ухвалення важливих рішень, покладаючись на колективні дії, або ж нижчі рівні управління не наважуються суперечити вищим. Це може стати перешкодою для ефективного функціонування стрес-менеджменту.

Основними причинами організаційного стресу є внутрішні конфлікти, невідповідність вимог і очікувань до реальних здібностей працівників, слабке керівництво та незадовільний психологічний клімат. Це заважає професійній взаємопідтримці, обговоренню проблем і отриманню моральної підтримки.

Для вирішення цих проблем важливо визнати джерела стресу та впроваджувати зміни поступово. Наприклад, при поганій організації роботи слід оптимізувати процеси та на власному прикладі продемонструвати ефективні підходи. У разі необхідності можна оновити резюме, розглянути можливість нової посади чи роботи. Головне – шукати баланс між роботою, відпочинком і гармонійним розвитком, адже саме це є найкращою профілактикою стресу.

Висновки до розділу 1

Дослідивши теоретичні аспекти стрес-менеджменту на підприємстві, доцільно зробити наступні висновки:

1. Стрес-менеджмент – це комплексний підхід, який враховує психологічні, соціальні та організаційні аспекти для забезпечення оптимального психофізіологічного стану співробітників і підвищення їхньої продуктивності в робочому середовищі.

Стрес на робочому місці впливає на кілька ключових аспектів: зобов'язання працівників перед організацією, ефективність і продуктивність персоналу, рівень плинності кадрів, відвідуваність, задоволеність клієнтів, імідж та репутацію компанії, а також може спричинити судові розгляди. Встановлено, що стрес негативно позначається як на окремих працівниках, так і на команді в цілому. У сучасних організаціях це явище є надзвичайно поширеним, тому як керівники, так і співробітники мають розуміти його причини й джерела, а також шукати способи їх усунення.

2. Застосування стрес-менеджменту є доцільним у будь-якому підприємстві, оскільки воно сприяє покращенню умов праці, підвищенню ефективності роботи та зменшенню негативного впливу стресу на співробітників. Особливо це актуально для підприємств, де працівники перебувають під значним тиском. Впровадження стрес-менеджменту може не лише покращити результати діяльності, але й суттєво знизити рівень професійного вигорання. У результаті це підвищує конкурентоспроможність організації на ринку, а також сприяє покращенню здоров'я та добробуту працівників.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

2.1. Загальна характеристика підприємства

Об’єктом дослідження було обрано потужне підприємство Полтавської області, яке у своїй діяльності керується чинним законодавством України, Статутом, а також внутрішніми правилами, регламентами та іншими локальними актами (правила внутрішнього трудового розпорядку тощо).

Приватне акціонерне товариство, яке є об’єктом дослідження цієї роботи, є динамічною компанією, що утримує провідні позиції на українському ринку пива. Основною метою діяльності товариства є отримання прибутку шляхом здійснення виробничої, комерційної, посередницької та інших видів діяльності відповідно до чинного законодавства та статуту.

Компанія спеціалізується на виробництві та реалізації пива, безалкогольних напоїв і солоду. Місія підприємства полягає в задоволенні потреб споживачів у якісній продукції за доступними цінами. Основним завданням є отримання прибутку через різноманітні види діяльності в різних секторах економіки, а також задоволення соціально-економічних потреб суспільства, підвищення добробуту акціонерів і соціальних стандартів для працівників.

Підприємство знаходиться в м. Полтава та має багаторічну історію, що бере початок з 1965 року. У період з 1965 до 1985 року воно спеціалізувалося на виробництві та продажу пляшкового та розливного пива. У 1985 році підприємство розширило свою діяльність, запустивши лінію з виробництва безалкогольних газованих напоїв.

Структура управління товариством охоплює громадські та професійні органи управління, а також об’єкти управління, до яких належать різноманітні ресурси, технологічні процеси та дочірні підприємства (додаток А, рис. 2.1). Організаційна структура товариства також включає інші структурні

управлінські органи та виробничі підрозділи.

Рис. 2.1. Структура системи управління підприємства, станом на 2024 р.

Керівництво підприємством здійснюється генеральним директором, у підпорядкуванні якого, окрім зазначених у схемі заступників, знаходяться канцелярія, служба управління персоналом, відділ безпеки, начальник штабу ЦО, провідний інженер з охорони праці та відділ інформаційних технологій. Інші виробничі та комерційні підрозділи товариства підпорядковуються директору опосередковано, виконуючи функції, спрямовані на досягнення спільної мети – забезпечення ефективної діяльності підприємства. Взаємодія між цими підрозділами є тісною та взаємозалежною.

Охарактеризуємо основні організаційно-правові аспекти діяльності підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Організаційно-правові аспекти діяльності підприємства, 2019-20223 рр.

Аспект	Характеристика
Мета	одержання прибутку шляхом здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності, відповідно до умов та обмежень, встановлених чинним законодавством, статутом підприємства
Предмет діяльності (основний)	виробництво, розлив та реалізація пива, безалкогольних напоїв, солоду; науково-дослідні розробки у зазначених сферах; формування та розвиток власної збутової мережі; розробка та впровадження інноваційної техніки та технологій у сфері виробництва; розвиток зовнішньоекономічних зв'язків та торгівлі
Супутній предмет діяльності	організація та участь у ярмарках, презентаціях нових видів продукції, тематичних святах тощо; організація, участь у тематичних конференціях, круглих столах, конкурсах з метою представлення власної продукції, обміном досвідом; організація, участь у дегустаційних заходах.
Види діяльності	виробництво пива; виробництво сидру, інших плодово-ягідних вин; виробництво безалкогольних напоїв, розлитих у пляшки; оптова та роздрібна торгівля напоями; спеціалізовані будівельні роботи.
Виконавчий орган	Дирекція: генеральний директор + заступник + члени дирекції

Зазначимо, що конкурентною перевагою спеціалістів підприємства є їх здатність застосовувати індивідуальний підхід до роботи, враховуючи особливості сорту та бажані смакові характеристики пива, а також використання інноваційних та креативних методів. Основні особливості застосовуваної технології на підприємстві відображені у даних табл. 2.2.

Досліджуване підприємство, за якістю пива, є одним із лідерів серед вітчизняних виробників у своїй галузі, проте займає нижчі позиції на європейському ринку. Щодо кількості торгових марок, компанія знаходиться на середньому рівні. Політика підприємства орієнтована на задоволення смаків різноманітних категорій споживачів, пропонуючи широкий асортимент продукції: світле, темне, живе, міцне пиво, елі, а також успішну серію безалкогольних напоїв і квасу. У 2008 році, після зміни керівництва, підприємство відновило виробництво популярних сортів пива, таких як «Ай-Нікола», «Диканські вечори», «Жигулівське», «Ячмінний колос» та «Ризьке».

Таблиця 2.2

Основні характеристики застосовуваних технологій на підприємстві, 2019-2023 рр.

Ознака	Характеристика
Ступінь складності	високий
Рівень застосування ручної праці	середній із тенденцією до мінімізації
Автоматизація	Високий
Обладнання	іноземне, повна автоматизація та напівавтоматизоване обладнання
Особливості виробництва	технологія виробництва живого пива, яке не пастеризується, не стерилізується, має тривалий термін придатності та створене із застосуванням унікальної технології фільтрації
Обов'язкові лабораторні дослідження	експериментальні дослідження; виробничий, технічний, радіологічний контроль; контроль всіх етапів виробництва
Стилі пивоваріння	український; німецький; чеський
Особливість живого пива	насиченість природними білками, поліфенолами, що при помірному вживанні сприяють посиленню імунітету

Асортимент компанії включає понад 10 видів пива та 13 видів безалкогольних напоїв, кожен із яких має унікальні смакові характеристики. Обсяг виробництва пива та безалкогольних напоїв суттєво зростає в літній період порівняно із зимовими місяцями, а квас виготовляється виключно влітку (рис. 2.2).

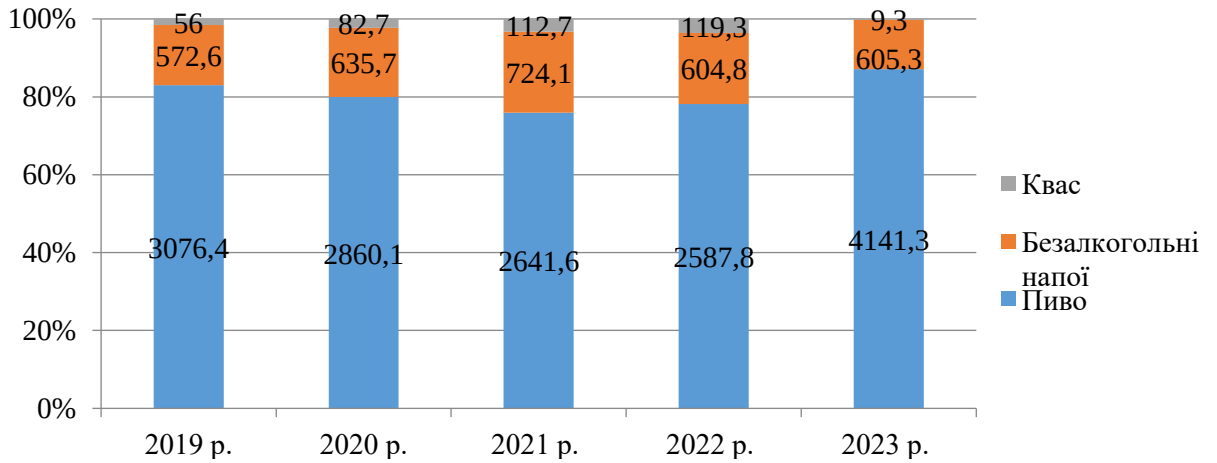

Рис. 2.2. Обсяг виробництва пива та безалкогольних напоїв, 2019-2023 рр., тис. дал

На наступному етапі здійснимо аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз діяльності підприємства (рис. 2.3).

Можливості	Загрози
1. Розширення асортименту. 2. Нарощування інновацій. 3. Формування договірних відносин з місцевими агровиробниками щодо прямого постачання продукції (хмелю). 4. Нарощування обсягів виробництва та реалізації безалкогольних напоїв, квасу. 5. Задоволення попиту споживачів у альтернативній продукції (сидру) із розширенням асортименту.	1. Зниження попиту через зменшення доходів населення. 2. Боротьба за якісну сировину, зменшення можливостей її залучення у зв'язку з ситуацією військового стану. 3. Зростання ставки акцизу. 4. Економічна криза. 5. Обмеження можливості постачання товару за кордон.
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висококваліфікований, стабільний та вмотивований кадровий склад. 2. Технічна оснащеність та її систематичне оновлення; висока автоматизація виробництва. 3. Натуральні компоненти продукції. 4. Широкий асортимент. 5. Довіра вітчизняних та зарубіжних споживачів, їх високий рівень лояльності. 6. Успішне функціонування на вітчизняному та зарубіжному ринках. 7. Міжнародні стандарти якості.	1. Сильна конкуренція на вітчизняному та зарубіжному ринках. 2. Нарощування обсягів реалізаццї товарів-аналогів, товарів-замінників. 3. Сезонність продажу більшої частини з асортименту продукції. 4. Логістичні проблеми за умов військового стану. 5. Порівняно невелика потужність. 6. Середня ціна є вищою за середню ціну конкурентів. 7. Порівняно невелика частка ринку.

Рис. 2.3. Елементи SWOT-аналізу діяльності підприємства, 2019-2023 рр.

Таким чином, основними конкурентними перевагами досліджуваного підприємства є висока якість продукції, широкий асортимент, короткі терміни реалізації, значна кількість торгових марок, висока лояльність споживачів та довготривалі партнерські відносини. Однак, для збереження та покращення своїх ринкових позицій, а також для підвищення рівня конкурентоспроможності, підприємству необхідно зосередитися на усуненні слабких сторін своєї діяльності. Водночас пивзавод має достатній потенціал для розвитку в довгостроковій перспективі та зміцнення своїх позицій на ринку.

2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства

Господарська діяльність є основою управління пивзаводом, оскільки її ефективність безпосередньо впливає на своєчасне та повне фінансове забезпечення функціонування та розвитку підприємства. Для оцінки результативності роботи підприємства необхідно проаналізувати систему управління персоналом, а також визначити її потенціал і можливості для подальшого вдосконалення.

Техніко-економічний аналіз має ключове значення для оцінки ефективності господарської діяльності будь-якого підприємства. Сучасне бізнес-середовище вимагає системного контролю та аналізу процесів, які впливають на функціонування підприємства.

Особливо важливим аспектом успішної та прибуткової діяльності є управління техніко-економічними показниками, що включає комплекс організаційно-управлінських заходів. Одним із важливих елементів цієї системи є управління прибутком, яке спрямоване на розробку методів його ефективного формування, розподілу та використання. Це, своєю чергою, сприяє стабільному розвитку підприємства та підвищенню його ринкової вартості.

Першим етапом є аналіз показників фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства за 2019-2023 роки, що подано на рис. 2.4.

Як свідчать дані рис. 2.4, підприємство залишається рентабельним та отримує чистий прибуток упродовж 2019-2023 років. Варто відзначити зростання чистого доходу на 109,9%, собівартості продукції на 110,7%, а також підвищення рівня рентабельності на 4,7 процентних пункти у 2023 році порівняно з 2019 роком. Таким чином, спостерігається позитивна динаміка ключових показників фінансово-економічної діяльності підприємства. Однак важливо також враховувати перспективи розвитку ринку, використання нових можливостей для підприємства, впровадження інновацій, що сприятимуть

залученню нових споживачів, а також розширення асортименту, що дозволить визначити нові межі цільової аудиторії.

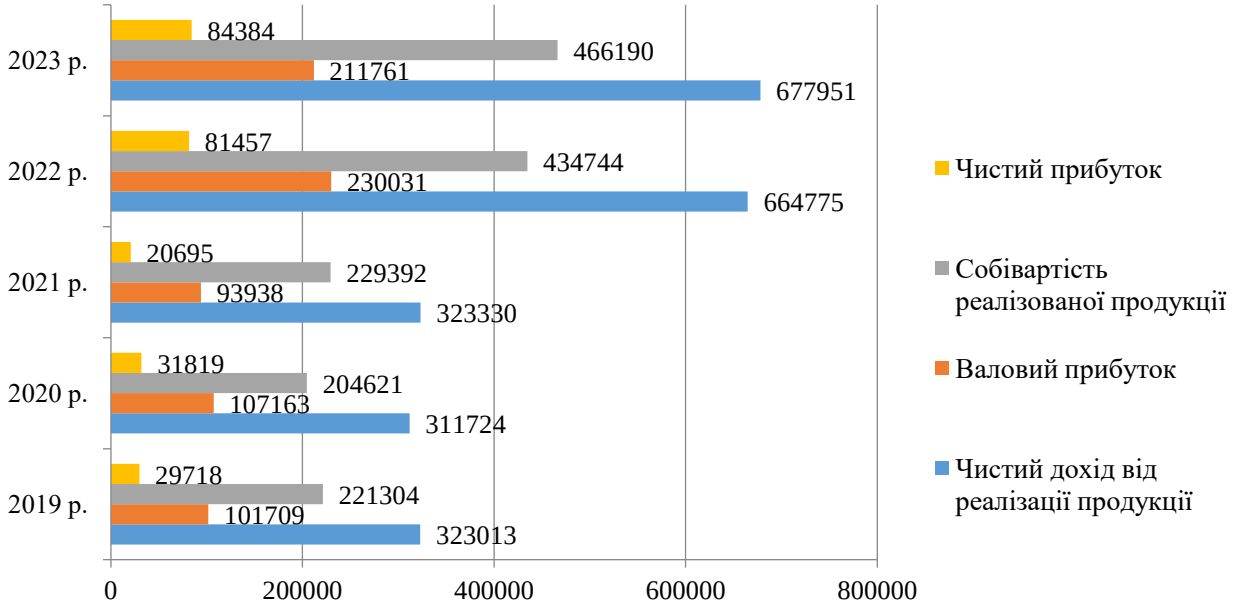

Рис. 2.4. Динаміка показників результатів фінансово-економічної діяльності підприємства, 2019-2023 рр., тис грн

Для подальшого аналізу активів підприємства, їх складу та розміщення розглянемо показники, наведені у табл. 2.3.

Аналіз даних, представлених у табл. 2.3, показує, що найбільшу частку в структурі оборотних активів займають грошові кошти та їх еквіваленти. Це свідчить про позитивну динаміку, оскільки підприємство демонструє платоспроможність і здатність своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання. За досліджуваний період цей показник зріс у чотири рази.

Також спостерігається суттєве зростання дебіторської заборгованості – на 31130 тис. грн (84,8 %). Цей показник свідчить про потенціал отримання грошових коштів, якщо дебітори залишаються платоспроможними.

Валюта балансу збільшилася з 119241 тис. грн у 2019 році до 306600 тис. грн у 2023 році. Ця позитивна тенденція пояснюється зростанням основних засобів, товарно-матеріальних запасів, грошових коштів та дебіторської заборгованості.

Таблиця 2.3

Дослідження ефективності складу і розміщення активів підприємства за 2019-2023 роки

Види основних засобів	Роки										2023 р. до 2019 р., (+,-)	
	2019		2020		2021		2022		2023		тис. грн	%
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		
Запаси, з них	44504	37,3	36281	27,6	57989	36,7	75068	30,9	83986	27,4	39482	88,7
виробничі запаси	30155	25,3	22624	17,2	39705	25,1	49868	20,6	62019	20,2	31864	105,7
незавершне виробництво	9009	7,6	5730	4,4	8691	5,5	14024	5,8	9510	3,1	501	5,6
готова продукція	5318	4,5	7920	6,0	9593	6,1	11100	4,5	11676	3,8	6358	119,6
товари	22	0,0	7	0,0	0	0,0	76	0,0	781	0,3	759	у 35 разів
Дебіторська заборгованість	36716	30,8	40572	30,9	47596	30,1	61660	25,5	67846	22,1	31130	84,8
Гроші та їх еквіваленти	37426	31,4	54493	41,5	52470	33,2	104232	43,0	153978	50,2	116553	у 4 рази
Витрати майбутніх періодів	0	0,0	61	0,0	102	0,1	95	0,1	100	0,1	100	х
Інші оборотні активи	595	0,5	13	0,0	40	0,0	1219	0,5	690	0,2	95	15,9
Разом	119241	100	131359	100	158095	100	242274	100	306600	100	187359	-

Крім того, варто відзначити оптимальне співвідношення між оборотними та необоротними активами, що є додатковим позитивним фактором для підприємства (рис. 2.5).

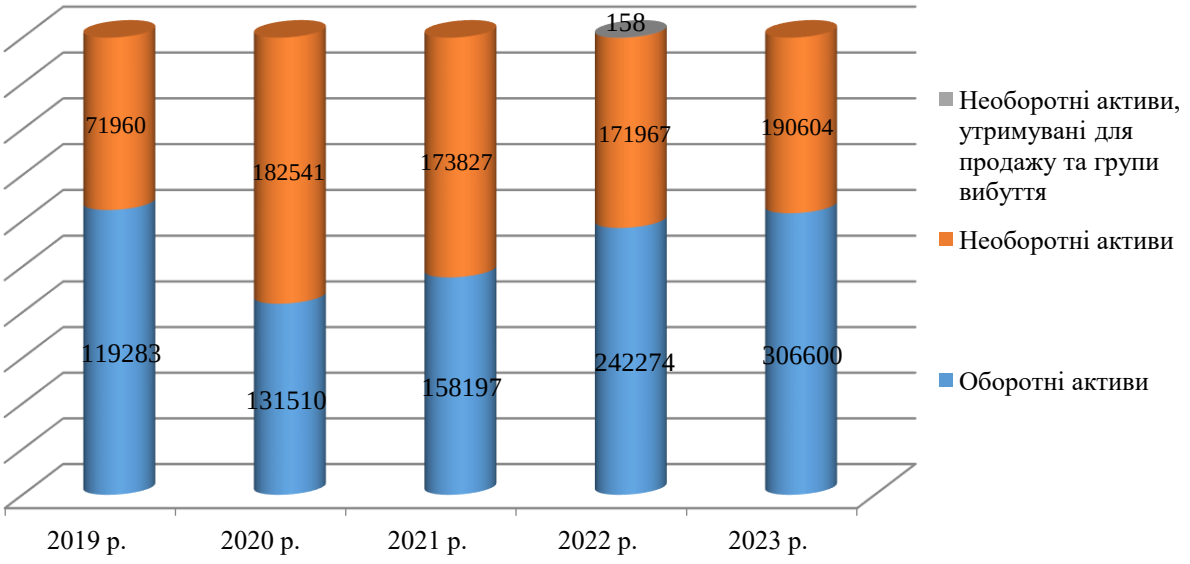

Рис. 2.5. Аналіз структури активів підприємства за 2019-2023 рр., тис грн

Аналіз активів підприємства демонструє оптимальний склад у звітному періоді, коли співвідношення активів становило 61,7 % оборотних і 38,3 % необоротних. Аналогічне співвідношення спостерігалося й у 2019 році. У звітному періоді підприємство також мало необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття.

Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття є спеціальними категоріями в бухгалтерському обліку, які свідчать про намір підприємства продати або вивести ці активи з експлуатації. Ця категорія охоплює активи, заплановані для продажу в найближчій перспективі. Їхнє відображення у фінансовій звітності має важливе значення, оскільки забезпечує прозорість для інвесторів та стейкхолдерів, надаючи інформацію про зміни в структурі активів і стратегічні плани підприємства.

Важливою складовою дослідження є аналіз методів фінансування активів підприємства. Для цього було здійснено оцінку структури та динаміки джерел формування фінансових ресурсів, результати якої представлені на рис. 2.6.

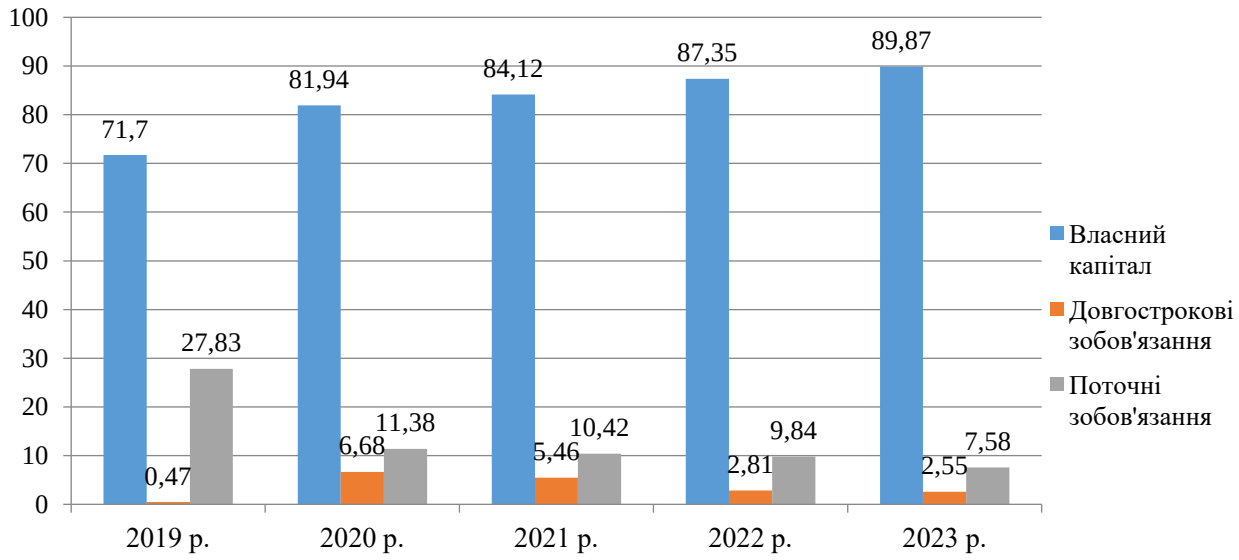

Рис. 2.6. Структура та динаміка джерел формування фінансових ресурсів підприємства за 2019-2023 рр., %

Основним джерелом фінансування підприємства залишається власний капітал, частка якого у звітному періоді становила 89,87 %. Його обсяг зріс із

137114 тис. грн у 2019 році до 446864 тис. грн у 2023 році. Основу власного капіталу складають нерозподілений прибуток і пайовий капітал.

Довгострокові зобов'язання були присутні протягом усього аналізованого періоду, проте їх обсяг у 2023 році зріс у 13 разів порівняно з базовим роком.

Наступним кроком є доцільний аналіз структури активів у розрізі кожної категорії та оцінка їх динаміки протягом 2019-2023 років. У табл. 2.4 наведено дані щодо забезпеченості підприємства основними виробничими ресурсами та оцінки ефективності їх використання.

Таблиця 2.5

Динаміка стану та рівня забезпечення основних засобів підприємства, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2023 р. від 2019 р.:	
	2019	2020	2021	2022	2023	+/-	%
Основні засоби, тис. грн на початок року	71689,0	71470,0	179426,0	171310,0	170049,0	98360,0	137,2
на кінець року	71470,0	179426,0	171310,0	170049,0	189228,0	117758,0	164,8
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	71579,5	125448,0	175368,0	170679,5	179638,5	108059,0	151,0
Знос основних засобів, тис. грн на початок року	146308,0	157446,0	31302,0	47143,0	59310,0	(86998,0)	(59,5)
на кінець року	157446,0	31302,0	47143,0	59310,0	75267,0	(82179,0)	(52,2)
Середньорічний знос основних засобів, тис. грн	151877,0	94374,0	39222,5	53226,5	67288,5	(84589,0)	(55,7)
Рівень зносу основних засобів, % на початок року	67,1	68,8	1,1	21,6	25,9	(41,2)	x
на кінець року	68,8	1,1	21,6	25,9	28,5	(40,3)	x
Середньорічний рівень зносу основних засобів, %	68,0	35,0	11,4	23,8	27,2	(40,8)	x

Позитивним аспектом виробничої діяльності товариства є зростання вартості основних засобів, що відбулося завдяки постійній автоматизації технологічних процесів, яка вимагає впровадження дороговартісного обладнання. Ця тенденція свідчить про позитивний розвиток підприємства та

його виробничих потужностей, що, у свою чергу, сприяє підвищенню якості продукції. Так, середньорічна вартість основних засобів виробництва збільшилася за аналізований період майже у 1,5 раза. Водночас, завдяки впровадженню високотехнологічного обладнання, знижується рівень зносу основних засобів: обсяг зменшення становив 84589 тис. грн, або 55,7 % у відносному вираженні. Таким чином, середньорічний рівень зносу основних засобів у 2023 році порівняно з 2019 роком знизився на 40,8 відсоткового пункта.

Інша складова активів товариства – оборотні активи. Динаміка їх змін за період 2019-2023 років представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка наявності та складу оборотних засобів підприємства, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2023 р. від 2019 р.:	
	2019	2020	2021	2022	2023	+/-	%
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	109906,5	125396,5	144853,0	200235,5	455801,5	345895,0	314,7
в т. ч.:							
запаси	44504,0	36281,0	57989,0	75068,0	79527,0	35023,0	78,7
виробничі запаси	30155,0	22624,0	39705,0	49868,0	55943,5	25788,5	85,5
дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	34725,0	350096,0	43233,0	21494,0	21965,5	(12760,0)	(36,7)
дебіторська заборгованість за розрахунками	1881,0	5361,0	4290,0	11392,0	12554,5	10673,5	567,4
інша поточна дебіторська заборгованість	110,0	202,0	73,0	28625,0	30158,5	30048,5	27316,8
гроші та еквіваленти	37423,0	54493,0	52170,0	104232,0	129103,0	91680,0	245,0
інші оборотні активи	595,0	13,0	40,0	1219,0	954,5	359,5	60,4

Переважну частину оборотних активів досліджуваного підприємства становлять грошові кошти на банківських рахунках. Їх частка зросла у 2,5 раза порівняно з попередніми роками. Воєнна ситуація в країні зумовлює необхідність підтримання високого рівня ліквідності підприємства. Однак

така ситуація знижує залучення коштів в оборот, що, своєю чергою, впливає на ефективність використання оборотних активів.

Значну частину активів становлять запаси. У порівнянні з 2019 роком їх вартість зросла на 35023 тис. грн, або на 78,7 %. Дебіторська заборгованість за розрахунками збільшилася у 5,67 раза, а інша поточна дебіторська заборгованість – у 273 раза.

Такі зміни зумовлені низкою чинників, зокрема воєнними діями в країні, складністю організації виробничих процесів, зберіганням сировини та готової продукції, а також проблемами з логістикою. Незважаючи на виклики, підприємство демонструє потенціал для зростання та активно використовує наявні ресурси для підвищення рентабельності своєї діяльності.

Значну роль у фінансово-економічній діяльності підприємства відіграють показники фінансової стійкості, аналіз яких представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників фінансової стійкості підприємства, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					2023 р. +/- від 2019 р.
	2019	2020	2021	2022	2023	
Коефіцієнт автономії	0,67	0,78	0,83	0,86	0,89	0,22
Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	2,04	3,56	4,90	6,09	1,11	(0,94)
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,68	0,82	0,89	0,89	0,10	(0,58)
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,41	0,41	0,41	0,51	8,88	8,47
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,46	0,64	0,76	0,81	0,11	(0,35)

За період дослідження коефіцієнт автономії зріс на 0,22, що свідчить про зниження залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування із одночасним збільшенням цього показника.

Фактичне значення коефіцієнта співвідношення власних і залучених коштів відповідає нормативу, що підтверджує збалансоване співвідношення між позиченими та власними фінансовими ресурсами.

Коефіцієнт фінансової стійкості перевищує нормативне значення, а його зниження у 2023 році порівняно з 2019 роком вказує на зменшення частки

залучених коштів у фінансуванні діяльності підприємства.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу свідчить про те, що підприємство володіє достатнім обсягом власних оборотних активів, які забезпечують ефективне та гнучке управління капіталом.

Узагальнюючи результати техніко-економічного аналізу, можна констатувати, що, попри наявні недоліки у діяльності, досліджуване підприємство залишається прибутковим і рентабельним. Воно активно працює над збільшенням свого виробничого потенціалу, створюючи передумови для ефективного розвитку як кадрового потенціалу загалом, так і системи стрес-менеджменту зокрема.

2.3. Діагностика стрес-менеджменту на підприємстві

Перед тим як розглядати практику впровадження стрес-менеджменту на підприємстві, варто спершу провести аналіз складу колективу за різними характеристиками.

Згідно з даними табл. 2.7, було здійснено аналіз персоналу за категоріями зайнятості.

Таблиця 2.7

Характеристика та динаміка загальної структури персоналу підприємства за 2019-2023 роки за категоріями зайнятих

Категорія зайнятих	Роки										Відхилення 2023 р. від 2019 р.	
	2019		2020		2021		2022		2023			
	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	(+;-)	%
Управлінський персонал, у т. ч.:	29	10,58	31	10,65	28	10,26	29	10,58	31	11,07	2	6,9
керівники	11	4,01	11	3,78	10	3,66	11	4,01	11	3,93	0	0
спеціалісти	16	5,84	18	6,19	17	6,23	17	6,20	18	6,43	2	12,5
технічні працівники	2	0,73	2	0,69	1	0,37	1	0,37	2	0,71	0	0
Виробничий персонал	245	89,42	260	89,35	245	89,74	245	89,42	249	88,93	4	1,6
Разом	274	100,00	291	100,00	273	100,00	274	100,00	280	100,00	6	-

Дані табл. 2.7 показують, що у розрізі управлінського та виробничого персоналу зміни в питомій вазі цих категорій є незначними – зростання виробничого персоналу становить 0,41 %. У звітному році чисельність виробничого персоналу збільшилася на 4 особи, а управлінського – на 2 особи порівняно з базовим періодом.

За допомогою даних табл. 2.8, проаналізуємо віковий склад персоналу досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.8

Характеристика та динаміка вікової структури персоналу підприємства, 2019-2023 рр.

Вікові категорії	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення (+; -) у % 2023 р. від 2019 р.	
	кількість, осіб	частка,%	кількість, осіб	частка,%	кількість, осіб	частка,%	кількість, осіб	частка,%	кількість, осіб	частка,%	Абсолютне	Відносне
Молодь віком 15-24 років	40	14,6	40	13,7	39	14,3	39	14,2	40	14,3	х	х
29-40 років	82	29,9	91	31,3	82	30,0	81	29,6	85	30,4	3	3,7
41-50 років	104	38,0	109	37,5	105	38,5	102	37,2	104	37,1	х	х
Передпенсійні роки	32	11,7	35	12,0	32	11,7	33	12,0	35	12,5	3	9,4
Пенсійні роки	16	5,8	16	5,5	15	5,5	19	6,9	16	5,7	х	х
Разом	274	100	291	100	273	100,0	274	100	280	100	6	х

Згідно з проведеним аналізом, молодь підприємства, тобто працівники віком від 15 до 24 років, у 2023 році становить 39 осіб, що відповідає 14,3 % загальної чисельності персоналу. Цей показник залишився незмінним порівняно з 2019 роком.

Основу трудових ресурсів підприємства складають працівники віком 41–50 років. У 2023 році їх кількість становить 104 особи, що дорівнює 37,1 % від загальної чисельності персоналу. Цей показник також не зазнав змін у порівнянні з 2019 роком.

Аналіз вікової структури демонструє орієнтацію підприємства на

збереження молодого, фізично активного персоналу для виконання трудомістких виробничих процесів, а також на залучення креативних фахівців для розробки й реалізації інноваційних інженерно-конструкторських проектів.

За допомогою даних табл. 2.9, проаналізуємо гендерний склад персоналу досліджуваного підприємства за 2019-2023 рр.

Таблиця 2.9

Характеристика персоналу підприємства за статтю, 2019-2023 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб					У % до загальної чисельності					Відхилення у 2023 р. до 2019 р.
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	
Жінки	153	131	122	122	115	55,8	45,0	44,7	44,5	41,1	(14,7)
Чоловіки	121	160	151	152	165	44,2	55,0	55,3	55,5	58,9	14,7
Разом	274	291	273	274	280	100	100	100	100	100	х

Як показують дані табл. 2.10, більшість працівників на досліджуваному підприємстві складають чоловіки, що зумовлено специфікою його господарської діяльності.

Частка жінок у складі персоналу поступово знижується: з 55,8 % у 2019 році до 41,1 % у 2023 році, що становить зменшення на 14,7 %. Водночас загальна чисельність працівників протягом досліджуваного періоду залишається практично незмінною.

У сучасних умовах ведення бізнесу ефективне управління конфліктами та стресом є ключовим фактором для забезпечення стабільного функціонування будь-якої організації. Для підприємства це питання набуває особливого значення через складні економічні умови, високу конкуренцію та специфіку пивного ринку.

Оцінка поточного стану управління стресом доцільно почати з аналізу внутрішнього середовища:

організаційна культура (компанія підтримує культуру, орієнтовану на командну роботу та взаємопідтримку. Проте високий рівень стресу серед працівників може виникати через великі обсяги роботи та підвищені вимоги до якості продукції);

умови праці (робочі умови загалом відповідають стандартам, що

підтверджено відповідними сертифікатами. Водночас працівники зазначають високий рівень навантаження та недостатню кількість перерв);

комунікації (ефективна система внутрішньої комунікації допомагає оперативно вирішувати проблеми й уникати стресових ситуацій. Однак не завжди всі працівники отримують необхідну інформацію своєчасно.

Далі слід врахувати зовнішні фактори (деталізовані у додатку Б, де наведено основні внутрішні й зовнішні стрес-фактори):

економічні умови (нестабільність економіки країни викликає у працівників занепокоєння через непередбачувані зміни в доходах та ризики втрати роботи);

конкуренція (жорстка конкуренція на фармацевтичному ринку змушує компанію постійно підвищувати ефективність, що стає додатковим джерелом стресу для персоналу.

Для вирішення цих питань компанія використовує різні методи управління стресом:

1. Профілактика стресу:

психологічна підтримка (у підприємстві працює психолог, який проводить регулярні тренінги та консультації).

розвиток командного духу (регулярна організація корпоративних заходів сприяє зміцненню командної взаємодії та зниженню рівня стресу).

2. Управління стресовими ситуаціями:

тренінги зі стрес-менеджменту (працівники навчаються технікам управління стресом і релаксації);

гнучкі графіки роботи (для певних категорій працівників впроваджено гнучкі графіки, що дає змогу краще поєднувати роботу з особистим життям).

3. Оцінка ефективності:

зворотний зв’язок (регулярні опитування працівників допомагають оцінити рівень стресу та ефективність заходів стрес-менеджменту);

аналіз показників продуктивності (відстеження ключових показників продуктивності та відвідуваності дозволяє визначити вплив стресу на

результати роботи).

4. Рекомендації щодо покращення управління стресом:

розширення психологічної підтримки (забезпечення індивідуальних консультацій для всіх працівників);

програми фізичної активності (організація спортивних заходів та доступ до фітнес-залів);

гнучкість у роботі (розширення практики гнучких графіків і віддаленої роботи);

навчання керівників (проведення тренінгів для менеджерів із питань управління стресом і створення здорового робочого середовища);

покращення умов праці (інвестиції в ергономіку робочих місць і створення комфортних зон відпочинку).

Такий комплексний підхід дозволить мінімізувати вплив стресу на працівників і сприятиме підвищенню ефективності роботи організації загалом.

Для ефективного вирішення конфліктних ситуацій та запобігання виникненню стресових обставин необхідно навчитися ними керувати, своєчасно реагувати й не допускати їх загострення або переростання в масштабні конфлікти. Важливо розуміти, що працівники підприємства — це звичайні люди, які мають свої погляди, що можуть відрізнятися від думок інших, і не завжди всі однаково сприймають нововведення чи зміни у своїй роботі. Часто такі інновації викликають у співробітників труднощі, нерозуміння або навіть відторгнення.

Ключову роль у вирішенні конфліктів та їх профілактиці відіграє керівник або керівництво підприємства. Саме управлінські та організаційні дії керівника мають бути спрямовані на мінімізацію конфліктів і стресових ситуацій. Це особливо важливо у кризових умовах, коли напруженість у колективі зростає, створюючи передумови для виникнення непорозумінь, які можуть перерости у конфлікти та стресові ситуації, що негативно впливають на функціонування підприємства.

Додатково в межах програми ментального здоров'я було проведено

опитування, яке виявило такі результати: 39% працівників турбує постійна втома; 32% переживають через емоційну нестабільність; 30% зазначають проблеми з душевною гармонією; 29% стикаються з апатією та нав'язливими думками; 28% мають страх перед гучними звуками; 27% відчувають відсутність мотивації; 14% регулярно мають бажання плакати.

Ці результати свідчать про необхідність системної роботи над зменшенням рівня стресу в організації та впровадженням підтримуючих програм для покращення психологічного стану працівників (рис. 2.7).

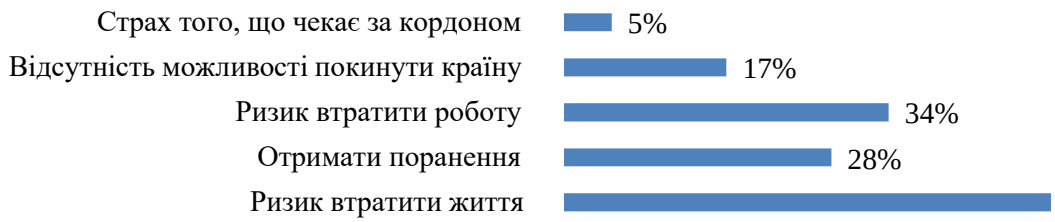

Рис. 2.7. Опитування ментального здоров'я працівників підприємства

Опитані працівники зазначили, що причинами виникнення стресу для них є: переживання за безпеку рідних (70%), 51% бояться втратити життя, 28% - отримати поранення, 34% бояться втратити роботу, 17% переживають через відсутність можливості покинути країну, а у 5% страх того, що чекає за кордоном (рис. 2.8).

Рис. 2.8. Причини виникнення стресу

Для визначення працівників, які володіють необхідними психологічно-моральними якостями, пропонується застосувати методику оцінки рівня управління стресовими ситуаціями в межах підприємства.

На першому етапі передбачається розробка анкети, що містить перелік запитань, адаптованих до специфіки організації, яка є об'єктом дослідження (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Анкета щодо опитування працівників підприємства із можливістю виявлення рівня конфліктності та стресовості

№ з/п	Суть запитання	Відповідь, бал (максимально можливе значення / особиста відповідь)
Особиста реакція працівника на конфлікт та стрес		
1	Чи сприймаєте розумом наявну проблему у спірній ситуації?	5/4
2	Чи сприймаєте емоціями у спірній ситуації наявну проблему?	5/2
3	Чи чітко розумієте всі деталі в конфліктній ситуації, що виникла?	5/4
4	Чи є вашою позицією – уникати конфліктів та стресів?	5/2
5	Чи стараєтеся вирішити наявні конфлікти самостійно?	5/3
6	Чи просите допомоги інших людей при виникненні в конфліктної ситуації?	5/2
7	Чи усвідомлюйте Ви наявність конфліктної ситуації?	5/1
8	Ви можете себе охарактеризувати як людина, яка завжди емоційно відстоює власну позицію?	5/2
9	Ви – людина, яка йде на компроміс заради збереження власного спокою?	5/3
10	Чи впливає на вас думка інших людей?	5/3
Підсумок:		50/26
Реакція працівника на конфлікт та стрес в колективі		
1	Чи залучаєте колектив для вирішення наявної конфліктної ситуації?	5/2
2	Чи звертаєтеся до керівництва у разі виникнення конфліктної ситуації?	5/2
3	Чи збираєте навколо себе інших працівників, для допомоги у відстоюванні власної точки зору щодо конфліктної ситуації?	5/2
4	Чи дуже стесуєте від наявності конфліктів та конфліктних ситуацій?	5/2
5	Чи змінюється ваше ставлення до інших працівників, які не поділяли ваші особисті думки щодо наявної конфліктної ситуації?	5/1
6	Чи будете звертатися в різного роду «вищі» інстанції щодо вирішення наявної конфліктної ситуації?	5/1
7	Чи застосуєте всі можливі заходи для вирішення власного конфлікту чи конфліктної ситуації?	5/2
8	Чи допустите загострення конфлікту?	5/1
9	Чи можна вас назвати «провокатором» конфліктів на роботі?	5/1
10	Чи вважаєте Ви себе конфліктним працівником?	5/4
Підсумок:		50/18
Загальний підсумок:		100/44

На другому етапі здійснюється обґрунтування результатів опитування

працівника та аналіз його відповідей. За підсумками анкетування працівника досліджуваного підприємства отримано такі результати:

Особиста реакція на стрес та конфлікти: працівник набрав 26 балів із 50 можливих, що свідчить про його стриманість у конфліктних ситуаціях. Такий працівник демонструє готовність до стабільної діяльності та володіє рисами стресостійкості.

Реакція на конфлікти в колективі: працівник набрав 18 балів із 50, що характеризує його як людину, яка не схильна провокувати конфлікти. Навпаки, працівник прагне бути «зразковим членом колективу» і сприяти гармонійній взаємодії.

Порівняння особистісної та колективної реакції на конфлікти та стрес: результати показують 26 балів за особисту реакцію та 18 балів за колективну. Це дозволяє зробити висновок, що працівник здатний ефективно вирішувати конфліктні ситуації самостійно, не поширюючи їх на колектив.

Психотип працівника: загальний бал склав 44, що є позитивним результатом. Це свідчить про здатність працівника підтримувати стабільність діяльності підприємства навіть у кризових або нестабільних умовах.

Для більш чіткого розуміння інтерпретації отриманих результатів щодо психотипу працівника стосовно стресу та конфлікту, наведено відповідну градацію в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Інтерпретація психотипу працівник щодо стресу та конфліктів

Межі результатів, бали	Характеристика психотипу працівника
0-30	Негативний психотип (працівник, на якого не можна покластися)
31-60	Позитивний психотип (працівник, який націлений на діяльність за будь-яких умов бізнес-середовища)
61-100	Високоемоційний психотип (працівник, який якісно виконує особисті обов’язки, але в своїй діяльності більше керується емоціями, а не розумом)

Аналіз реакцій працівників досліджуваного підприємства свідчить про їхню схильність до уникнення конфліктів і прагнення підтримувати безконфліктну атмосферу в робочій діяльності.

Загалом можна зробити висновок, що успішна діяльність підприємства залежить не лише від професійної роботи кожного співробітника та колективу в цілому, але й від емоційно-психологічного стану як окремих працівників, так і всієї команди.

Висновки до розділу 2

Аналізуючи систему управління досліджуваного підприємства, можна зробити такі висновки:

1. Підприємство є провідним виробником пива, сидру, газованих напоїв та квасу як в Україні, так і за її межами. Його управлінська структура включає загальні збори товариства, наглядову раду, ревізійну комісію та генерального директора. Результати аналізу виробничо-господарських показників свідчать про поступове підвищення ефективності діяльності підприємства.

2. Підприємство демонструє рентабельність і стабільно отримує чистий прибуток протягом аналізованого періоду. Чисельність працівників дещо зросла з 2019 року і у 2023 році складає 280 осіб. Результати аналізу виробничо-господарських показників свідчать про поступове підвищення ефективності діяльності підприємства. За досліджуваний період підприємство можна охарактеризувати як рентабельне, фінансово стійке, платоспроможне, з оптимальною структурою оборотних і необоротних активів.

3. Було проведено аналіз рівня управління конфліктами та стресовими ситуаціями на досліджуваному підприємстві. Для підтвердження результатів дослідження також організовано анкетування працівників пивзаводу з метою виявлення рівня конфліктності та стресовості.

У ході аналізу встановлено, що ефективне управління стресом є важливим фактором забезпечення стабільної роботи підприємства. Запровадження додаткових заходів для зниження рівня стресу серед персоналу сприятиме підвищенню продуктивності праці та покращенню робочої атмосфери в компанії.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Шляхи удосконалення системи стрес-менеджменту на підприємстві

У сучасних реаліях, коли організаційні, колективні та індивідуальні стреси стають дедалі більш поширеними, інтенсивними та впливовими, їх подолання має базуватися на науково обґрунтованих підходах і застосуванні найбільш відповідних інструментів стрес-менеджменту.

Стрес-менеджмент охоплює прогнозування, виявлення, пом'якшення та усунення негативного впливу факторів (зовнішніх і внутрішніх), що заважають ефективному функціонуванню та розвитку як колективу, так і підприємства загалом [6]. У контексті досліджуваного підприємства, стрес-менеджмент визначається як система заходів, спрямованих на передбачення, аналіз, оцінку та контроль стресових станів персоналу, ідентифікацію стресових ситуацій і реакцій на них з метою своєчасного реагування та мінімізації негативних наслідків стресу для працівників.

В сучасних умовах професійний стрес працівників обумовлюється не лише специфікою умов праці, а й індивідуальними характеристиками кожної особи [7].

Для ефективного подолання стресу, що впливає на діяльність персоналу підприємства, важливим завданням є запровадження методичних основ стрес-менеджменту, спрямованих на зниження негативного впливу стресових факторів на фізичну, розумову та інтелектуальну діяльність працівників.

В управлінні стресами можна виділити два рівні [8]:

рівень підприємства – включає діагностику стресових ситуацій, профілактичні заходи щодо їх виникнення, а також різні методи боротьби зі стресом;

рівень окремого працівника – передбачає самостійне нейтралізування стресу за допомогою професійних рекомендацій або спеціальних програм і курсів.

Пропонується виокремити дві основні групи завдань стрес-менеджменту для підприємства (табл. 3.1):

Таблиця 3.1

Пропоновані завдання стрес-менеджменту для підприємства, 2025-2029 рр. [сформовано на основі 9]

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

Розрізняють кілька видів стрес-менеджменту: адаптивний, антикризовий, реактивний, антисипативний та рефлексійний [8].

У контексті досліджуваного підприємства доцільно запропонувати такі види (табл. 3.2).

Варто відзначити, що керівники досліджуваного підприємства приділяють недостатньо уваги впровадженню системи стрес-менеджменту. Разом із тим, нами були ідентифіковані явні ознаки стресу серед працівників, які в перспективі можуть призвести до професійного вигорання.

Таблиця 3.2

Пропоновані види стрес-менеджменту для підприємства, 2025-2029 рр. [сформовано на основі 6]

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)

Для діагностики та оцінки типу й рівня стресу в колективі підприємства пропонується використовувати такі методики. Проведення цих досліджень можна доручити уповноваженому працівнику відділу кадрів або залучити для цього зовнішнього експерта (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Пропоновані методики діагностики стресу для підприємства, 2025-2029 рр.

Тест, методика	Джерело
Тест для визначення рівня індивідуальної тривожності (Дж. Тейлор)	[10]
Опитувальник Спілбергерга-Ханіна щодо виявлення рівня особистісної та ситуативної тривожності	[11]
Методика «Рівень суб'єктивного контролю (РСК)»	[12]
Опитувальник Томаса-Кілманна: типи поведінки у конфлікті	[13]
Тест «Оцінка агресивності у відносинах» (А. Асінгер)	[14]
Багаторівневий особистісний опитувальник «Адаптивність»	[15]
Методика «Індикатор копінг-стратегій» Д. Амірхана	[16]
Опитування щодо актуальних питань діяльності та організації роботи на підприємстві	індивідуальна розробка

Зменшити вплив різних стресових факторів можна за умови ефективного використання ресурсів стресостійкості, властивих кожному працівнику. У

табл. 3.4 представимо ресурси стресостійкості, які ми рекомендуємо розвивати в колективі підприємства.

Таблиця 3.4

Пропоновані для розвитку та підтримки ресурси стресостійкості працівників підприємства, 2024-2028 рр. [сформовано на основі 17]

Ресурс	Засіб, метод
Асертивна поведінка	навчання, особистий приклад
Соціальна підтримка	з боку керівництва, колективу: допомога, спілкування, емпатія
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
Позитивне, раціональне, критичне мислення	розвиток (книги, фільми, тренінги), особистий приклад керівництва, емпатія
Самоактуалізація (розуміння власних цілей, потреб, визначення та 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, система стрес-менеджменту, яку ми пропонуємо для досліджуваного підприємства, повинна включати навчання персоналу наступним аспектам:

навичкам виявлення стресових ситуацій;

методам пом'якшення негативних впливів (враховуючи індивідуальні «слабкі місця»);

способам швидкої та ефективної нейтралізації фізіологічних реакцій організму (наприклад, тривожності, розпачу тощо) на зміни в зовнішньому середовищі.

Таким чином, для психологічної профілактики стресів і синдрому емоційного вигорання, ми пропонуємо на підприємстві: удосконалити робочі

процеси, зокрема через поліпшення комунікації в колективі; оптимізувати міжособистісні взаємодії; підвищити соціально-психологічну компетентність персоналу; підтримувати сприятливий морально-психологічний клімат.

При здійсненні заходів з управління підприємств та організацій на різних його рівнях, зокрема в стрес-менеджменті, використовуються різні форми і методи. В ряді випадків використовується метод моделювання, зокрема, аналіз статистичних показників з використанням трендових моделей. Як відомо, тренд – це дослідження динаміки змін рівня показника в часі. Лінія тренду – графічне подання напряму зміни ряду даних.

Проведемо аналіз коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів, як показників стрес-менеджменту підприємства та подальший прогноз цих показників з використанням трендових моделей.

Коефіцієнт плинності кадрів та коефіцієнт постійності кадрів є ключовими визначниками в системі стрес-менеджменту. Саме тому, було розраховано та вибрано ці показники для дослідження, аналізу та подальшого прогнозування ефективності стрес-менеджменту підприємства.

Обробку даних, аналіз отриманих результатів та прогнозування коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів підприємства проводимо за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel, використовуючи п’ять моделей тренду: лінійну, логарифмічну, степеневу, експонентну та поліноміальну. Результати проведеного дослідження коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів підприємства можна згрупувати, порівняти коефіцієнти детермінації, ранжувати та скласти прогноз на наступний період.

Найкращою моделлю для економічного аналізу та подальшого прогнозу є та лінія тренду, де коефіцієнт детермінації R^2 найближче до одиниці і характеризує достовірність значень лінії тренда до фактичних даних.

Порівнюючи отримані результати (табл. 3.5), можна зробити висновок, що для дослідження та прогнозування коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів підприємства за допомогою моделей тренду

доцільно використовувати лінійну модель тренду при статистичному аналізі коефіцієнта плинності кадрів і логарифмічну модель тренду для дослідження коефіцієнта постійності кадрів підприємства: виробнича модель Y = -0,19x + +10,26, коефіцієнт детермінації R^2 = 0,93 та виробнича модель Y =0,18ln(x) + +97,10, коефіцієнт детермінації R^2=0,92, так як ці моделі більш точно показують та порівнюють фактичні і теоретичні значення досліджуваних показників та мають досить високі коефіцієнти детермінації, що у порівнянні з іншими моделями найближче до 1 та свідчать про якість вибраних моделей. Хоча слід відмітити, що при дослідженні коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів підприємства і інші виробничі функції мають досить високі коефіцієнти детермінації.

Таблиця 3.5

Результати дослідження коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів підприємства за допомогою моделей тренду, 2019-2023 рр.

Коефіцієнт плинності кадрів, %		Коефіцієнт постійності кадрів, %	
Модель тренду	Коефіцієнт детермінації R^2	Модель тренду	Коефіцієнт детермінації R^2
Лінійна Y= *-0,19x + 10,26*	0,93	Лінійна Y *=0,09x + 97,01*	0,78
Логарифмічна *Y = -0,53ln(x) + 10,21*	0,66	Логарифмічна *Y =0,18ln(x) + 97,10*	0,92
Степенева Y *=10,19$x^{-0,05}$*	0,88	Степенева Y *=97,10$x^{0,001}$*	0,88
Експонентна Y *=10,24$e^{-0,019x}$*	0,76	Експонентна Y = *97,01$e^{0,0009x}$*	0,86
Поліноміальна Y *=0,16x^2 - 1,16x + 11,40*	0,90	Поліноміальна Y= *0,05x^2 - 0,20x + 97,35*	0,81

Наступний етап дослідження – прогнозування коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів підприємства на 2024 р. Для цього використовуємо лінійну та логарифмічну моделі тренду коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів підприємства. В результаті отримано прогноз коефіцієнта плинності кадрів підприємства на 2025 р. 9,06% за допомогою лінійної моделі тренду, відбувається незначне зниження цього показника у порівнянні з 2023 р. на 0,62 в.п, що може бути позитивною явищем

в управлінні конфліктами та управлінні підприємством взагалі. Щодо прогнозування коефіцієнта постійності кадрів підприємства за допомогою логарифмічної моделі тренду, то в 2025 р. цей показник зростає до 97,50%, що вище на 0,05 в.п., незначене але зростання. Тому, даний прогноз може бути оптимістичним.

Графічно фактичні, теоретичні та прогнозне значення коефіцієнта плинності кадрів, як показника стрес-менеджменту підприємства з використанням лінійної трендової моделі, 2019-2023 рр., 2025 рр. представлено в додатку Ж. Також, фактичні, теоретичні та прогнозне значення коефіцієнта постійності кадрів як показника управління конфліктами підприємства з використанням логарифмічної трендової моделі, 2019-2023 рр., 2025 р. представлено в цьому ж додатку Ж.

Далі проведено дослідження та прогнозування коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів підприємства за допомогою вбудованих статистичних та математичних функцій за останні п’ять років та на наступний період (додаток Ж). Якщо провести порівняння прогнозних значень показників, то згідно із проведеним прогнозуванням коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів підприємства лідируюче 1 рейтингове місце у першому випадку посідає вбудована статистична функція TREND 8,95%, в другому досліджені вбудовані математичні функції 97,63%. Але, такий результат прогнозування показників, різке зменшення та збільшення у порівнянні з попереднім періодом, є негативним в реальних умовах підприємства, тому незважаючи на рейтингову оцінку прогнозованих показників коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів можна покладатися на попереднє прогнозування з використанням лінійної та логарифмічної моделей тренду, адже вони можуть бути достовірними, реалістичними та вдалими.

Отже, проведений статистичний аналіз та прогнозування з використанням різних методів лінійного та нелінійного обчислення коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів підприємства,

дозволяє зробити висновок, що в менеджменті кадрової безпеки підприємства та загальною системою управління персоналом можна вибрати найбільш доцільний і ефективний метод дослідження результативності менеджменту посилаючись на зовнішні та внутрішні фактори впливу.

3.2. Впровадження моделі стрес-менеджменту на підприємстві як заходу боротьби із професійним вигоранням працівників

У сучасному світі стреси є невід'ємною частиною як бізнесу, так і повсякденного життя. Особливо в умовах криз, спричинених війною, виникає необхідність підтримки як особистого благополуччя, так і економічної стабільності країни для забезпечення ефективного функціонування бізнесу. За умов надвисокого рівня стресу, робота працівників стає все більш складною та вимагає ухвалення значної кількості управлінських рішень. Важливо враховувати, що стрес здатен не лише порушити психологічну рівновагу в колективі, а й завдати шкоди психофізичному здоров'ю кожного співробітника.

Водночас стрес може бути рушійною силою для змін: він сприяє зростанню, поліпшенню діяльності, адаптації та швидкому реагуванню на кризові ситуації. Однак довготривалий стрес здатний значно погіршити якість роботи й стати причиною конфліктів у колективі.

Стрес-менеджмент є важливим механізмом, що забезпечує конкретні дії для ефективного подолання стресів. Його ефективне застосування допомагає досягти балансу, необхідного для відновлення рівноваги, а також гармонійного поєднання особистого життя працівників із бізнес-цілями підприємства.

Таким чином, стрес-менеджмент – це потужний інструмент, спрямований на виявлення, вирішення та усунення стресових реакцій працівників, а також на відновлення їхньої рівноваги.

Актуальність впровадження інструментів стрес-менеджменту у

діяльність підприємства обумовлена наступними факторами, які демонструє рис. 3.1.

Рис. 3.1. Фактори, які зумовлюють впровадження інструментів стрес-менеджменту у підприємстві

Для вдосконалення системи управління стресами на досліджуваному підприємстві пропонується створення карти ліній стресів. Вона дозволить чітко визначити ключові джерела стресу та розробити рекомендації для їх нейтралізації. Такий підхід стане основою для вирішення поточних проблем і забезпечить ефективне функціонування підприємства навіть у кризових умовах (рис. 3.2).

Таким чином, для досліджуваного підприємства важливо розробити заходи, спрямовані на вдосконалення сучасної системи управління стресовими ситуаціями, з урахуванням результатів проведеного аналізу, а саме

визначених джерел стресу в колективі та їхніх причин. Використання складеної карти ліній стресу дозволить створити як загальні, так і персоналізовані заходи, орієнтовані на конкретні посади чи відділи.

Рис. 3.2. Процес складання карт ліній стресів для працівників підприємства

У табл. 3.6 наведено приклади конкретних заходів стрес-менеджменту для впровадження на досліджуваному підприємстві.

Таблиця 3.6

Приклад конкретних заходів стрес-менеджменту у підприємстві

№	Заходи	Зміст заходів
1	Організація тренінгів з управління стресам	Проводити регулярні тренінги для працівників з технік стрес-менеджменту, таких як медитація, йога та релаксаційні методи.
2	Впровадження гнучкого графіку роботи	Надання можливості працівникам працювати за гнучким графіком або дистанційно, що зменшує робочий стрес і сприяє балансу між роботою та особистим життям.
3	Створення зон для відпочинку	Облаштування спеціальних зон длявідпочинку та релаксації у приміщеннях компанії, де працівники можуть відпочити підчас перерв.
4	Введення посади психолога	Психолог допоможе при психофізіологічних станів
5	Проводження корпоративних заходів	Корпоративні заходи піднімуть дух команди,та покращать атмосферу в колективі

Тому, для забезпечення стабільної роботи підприємства та підтримки працівників, доцільно впровадити заходи стрес-менеджменту. Реалізація таких заходів значно сприятиме ефективному подоланню труднощів, спричинених стресовими ситуаціями.

Робочий стрес під час війни в Україні є складним явищем, яке обумовлене як фізичними, так і психологічними чинниками. Для його зменшення необхідна підтримка з боку держави та організацій, розробка стратегій стрес-менеджменту, надання психологічної допомоги та створення безпечного робочого середовища, адаптованого до сучасних викликів.

Соціальна ефективність передбачає досягнення суспільством своїх цілей шляхом задоволення потреб і інтересів його членів. Вона включає забезпечення доступу до освіти, охорони здоров'я, житла, праці, соціального захисту та інших базових соціальних потреб, а також сприяє розвитку суспільства, підвищенню якості життя та гармонійному розвитку особистості.

Соціальна ефективність також охоплює зменшення нерівності, покращення якості державного управління, підвищення доступності послуг для вразливих груп населення та інші аспекти. Оцінка соціальної ефективності дозволяє визначити успішність програм і проєктів, спрямованих на розвиток суспільства, та оцінити їхню корисність для громадян. Завдяки цьому можна визначати оптимальні стратегії та напрямки діяльності для досягнення соціальних цілей, покращення якості життя населення і спрямування ресурсів на найбільш ефективні проєкти.

Впровадження стрес-менеджменту у досліджуваному підприємстві має вагомий соціальний ефект як на рівні самої компанії, так і за її межами – для спільнот і суспільства загалом. Приклади можливих соціальних ефектів наведено в табл. 3.7.

Соціальна підтримка – це емоційна та фізична допомога, яку ми отримуємо від сім'ї, друзів і колег. Вона дає нам відчуття належності до спільноти, де нас поважають і цінують.

Дослідження підтверджують, що соціальна підтримка відіграє важливу

роль у нашому психічному здоров'ї.

Таблиця 3.7

Можливі соціальні ефекти

Внутрішній соціальний ефект	
Покращення здоров'я та добробуту працівників	- зниження рівня стресу: працівники відчуватимуть менше стресу, що позитивно вплине на їх психічне здоров'я; - зниження захворюваності: менший рівень стресузменшить частоту стресових захворювань.
Підвищення рівня задоволеності роботою	- покращення морального клімату: впровадження стрес-менеджменту сприятиме позитивному моральному клімату в колективі; - зниження плинності кадрів: задоволеність працівників зменшить плинність кадрів.
Підвищення продуктивності праці	- більш ефективна робота: спокійні та меншнапружені працівники працюватимуть краще; - краща концентрація: менший рівень стресу – краща концентрація на завданнях.
Зовнішній соціальний ефект	
Покращення іміджу компанії	- гарна репутація: компанію, яка піклується про працівника, сприйматимуть як відповідальну; - підвищення лояльності клієнтів: споживачі підтримують компанії, які дбають про своїхпрацівників.
Внесок у суспільне здоров'я	- пропаганда здорового способу життя: впровадження програм стрес-менеджменту сприятиме поширенню знань про здоровий спосібжиття; - соціальна відповідальність: компанія стане прикладом для інших підприємств.
Покращення економічних показників у регіоні	- економічна стабільність: зниження плинності кадрів сприятиме економічній стабільності; - підвищення якості життя: здорові та задоволені працівники сприяють підвищенню якості життя в спільноті, в якій вони живуть та працюють.

Люди, які переживають депресію, часто відзначають зменшення кількості друзів і контактів, а також зниження задоволення від спілкування. Відсутність соціальної підтримки та відчуття самотності можуть значно підвищувати ризик виникнення проблем із психічним здоров'ям.

У табл. 3.8 подано основні аспекти соціальної підтримки.

Стрес-менеджмент є важливим не лише для окремих осіб, але й для суспільства в цілому. Запровадження відповідних інструментів може позитивно вплинути на різні аспекти життя, зокрема на здоров'я, роботу, взаємовідносини та продуктивність.

Таблиця 3.8

Основні аспекти соціальної підтримки

№	Назва підтримки	Хто може надавати
1	Емоційна підтримка	Будь-яка близька людина, член сім'ї, друзі або колеги. Вона стосується довіри, тобто звичайної людської підтримки.
2	Інструментальна підтримка	Послуги, які надають людям літнього віку: купівля продуктів, медикаментів.
3	Групова підтримка або підтримка громади	Надають різноманітні групи для взаємодопомоги: для переміщених осіб, ветеранів або тих, хто постраждав від домашнього насилля.
4	Онлайн -підтримка	Актуальна тим, що хтось краще почувається в особистій розмові а декому зручніше спілкуватися письмово у месенджерах або аудіо-повідомленням.
5	Фахівці психічного здоров'я	Лікар-психіатр може допомогти та надати інформаційну підтримку пацієнту.

Зменшення рівня стресу серед населення сприяє покращенню фізичного та психічного стану людей, знижує кількість випадків депресії та інших психічних розладів. Працівники, які здатні ефективно управляти стресом, демонструють вищу продуктивність і якість виконання завдань.

Також стрес-менеджмент позитивно впливає на міжособистісні відносини, підвищуючи рівень емпатії, співпереживання та взаємної підтримки, що створює сприятливий соціальний клімат і знижує ймовірність конфліктів. У результаті застосування цих інструментів можна покращити соціальну ефективність, а також сприяти здоров'ю та добробуту населення.

Важливим завданням у роботі з персоналом є управління адаптацією працівників, оскільки вона дозволяє задовольнити потреби підприємства у кваліфікованій робочій силі.

Одним із ефективних підходів до адаптації є створення так званого «навігатора» для нових співробітників. Це документ, що надає всю необхідну інформацію для швидкої адаптації до нових умов. До «навігатора» також доцільно додати механізм зворотного зв'язку, який дозволить оцінити процес адаптації та внести необхідні зміни.

Зважаючи на те, що зміна робочого місця є одним із ключових стресових

факторів, пропонується розробити програму адаптації для досліджуваного підприємства. Ця програма сприятиме зниженню рівня стресу серед новачків та їхньому успішному пристосуванню до нових умов роботи. Алгоритм впровадження програми адаптації можна поділити на кілька етапів (рис. 3.3).

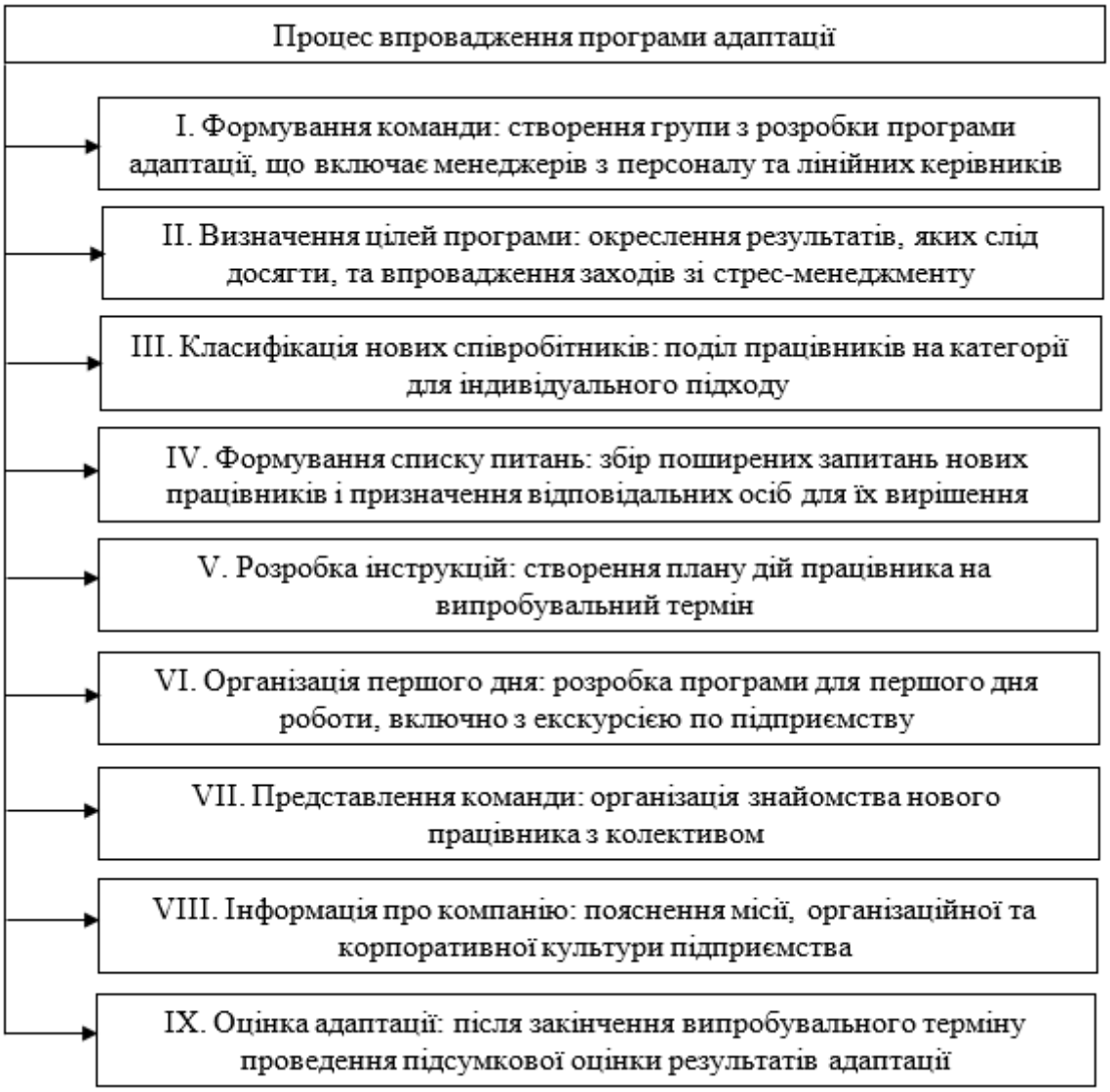

Рис. 3.3. Алгоритм впровадження програми адаптації в підприємстві

Через місяць роботи наставник або керівник може скласти адаптаційний лист, у якому відображаються професійні якості працівника, його здатність до адаптації, а також можливі проблеми. Кожна організація може розробляти форму адаптаційного листа відповідно до своїх потреб і пріоритетів.

У табл. 3.9 представлено показники, які свідчать про успішну адаптацію працівників.

Таблиця 3.9

Показники успішної адаптації працівника

№	Назва показника	Його характеристика
1	Швидкість набуття нової інформації	Чим швидше працівник засвоює необхідні знання для виконання своїх обов'язків, тим ефективніше проходить адаптація.
2	Взаємодія з колегами і керівництвом	Якщо працівник швидко встановлює контакти з колегами та керівництвом, це свідчить про успішну адаптацію.
3	Просування по кар'єрній лінії	Якщо працівник здатний швидко завоювати довіру та повагу своїх колег, йому може бути запропоновано нові відповідальні посади або завдання.
4	Результативність роботи	Коли працівник демонструє позитивні результати роботи, це також свідчить про успішну трудову адаптацію.
5	Відсутність конфліктів та стресу	Якщо працівник відчуває себе комфортно на новому місці роботи і в нього відсутні конфлікти з колегами або керівництвом, це також є важливим показником успішної адаптації.
6	Задоволення від роботи	Коли працівник відчуває задоволення від своєї роботи і бажання розвиватися в компанії, це один з головніших показників, що адаптація пройшла успішно.

Усі вдосконалення в системі сприяють зниженню рівня стресу серед працівників, зменшенню виснаження та підвищенню їхньої продуктивності.

Під час аналізу виявлених проблем було розроблено рекомендації, які дозволяють усунути слабкі сторони в системі управління стресами.

Висновки до розділу 3

За результатами рекомендаційного розділу доцільно зробити наступні висновки:

1. Для психологічної профілактики стресів і синдрому емоційного вигорання, ми пропонуємо на підприємстві: удосконалити робочі процеси, зокрема через поліпшення комунікації в колективі; оптимізувати міжособистісні взаємодії; підвищити соціально-психологічну компетентність персоналу; підтримувати сприятливий морально-психологічний клімат.

В результаті дослідження отримано прогноз коефіцієнта плинності кадрів підприємства на 2025 р. 9,06% за допомогою лінійної моделі тренду,

відбувається незначне зниження цього показника у порівнянні з 2023 р. на 0,62 в.п, що може бути позитивною явищем в управлінні конфліктами та управлінні підприємством взагалі. Щодо прогнозування коефіцієнта постійності кадрів підприємства за допомогою логарифмічної моделі тренду, то в 2025 р. цей показник зростає до 97,50%, що вище на 0,05 в.п., незначене але зростання. Тому, даний прогноз може бути оптимістичним.

2. Стрес-менеджмент позитивно впливає на міжособистісні відносини, підвищуючи рівень емпатії, співпереживання та взаємної підтримки, що створює сприятливий соціальний клімат і знижує ймовірність конфліктів. У результаті застосування цих інструментів можна покращити соціальну ефективність, а також сприяти здоров'ю та добробуту населення.

Важливим завданням у роботі з персоналом є управління адаптацією працівників, оскільки вона дозволяє задовольнити потреби підприємства у кваліфікованій робочій силі.

ВИСНОВКИ

Здійснивши дослідження на тему «Стрес-менеджмент на підприємстві: сучасні аспекти» доцільно зробити наступні висновки:

1. Стрес-менеджмент – це комплексний підхід, який враховує психологічні, соціальні та організаційні аспекти для забезпечення оптимального психофізіологічного стану співробітників і підвищення їхньої продуктивності в робочому середовищі.

Стрес на робочому місці впливає на кілька ключових аспектів: зобов'язання працівників перед організацією, ефективність і продуктивність персоналу, рівень плинності кадрів, відвідуваність, задоволеність клієнтів, імідж та репутацію компанії, а також може спричинити судові розгляди. Встановлено, що стрес негативно позначається як на окремих працівниках, так і на команді в цілому. У сучасних організаціях це явище є надзвичайно поширеним, тому як керівники, так і співробітники мають розуміти його причини й джерела, а також шукати способи їх усунення.

2. Застосування стрес-менеджменту є доцільним у будь-якому підприємстві, оскільки воно сприяє покращенню умов праці, підвищенню ефективності роботи та зменшенню негативного впливу стресу на співробітників. Особливо це актуально для підприємств, де працівники перебувають під значним тиском. Впровадження стрес-менеджменту може не лише покращити результати діяльності, але й суттєво знизити рівень професійного вигорання. У результаті це підвищує конкурентоспроможність організації на ринку, а також сприяє покращенню здоров'я та добробуту працівників.

3. Підприємство є провідним виробником пива, сидру, газованих напоїв та квасу як в Україні, так і за її межами. Його управлінська структура включає загальні збори товариства, наглядову раду, ревізійну комісію та генерального директора. Результати аналізу виробничо-господарських показників свідчать про поступове підвищення ефективності діяльності підприємства.

4. Підприємство демонструє рентабельність і стабільно отримує чистий прибуток протягом аналізованого періоду. Чисельність працівників дещо зросла з 2019 року і у 2023 році складає 280 осіб. Результати аналізу виробничо-господарських показників свідчать про поступове підвищення ефективності діяльності підприємства. За досліджуваний період підприємство можна охарактеризувати як рентабельне, фінансово стійке, платоспроможне, з оптимальною структурою оборотних і необоротних активів.

5. Було проведено аналіз рівня управління конфліктами та стресовими ситуаціями на досліджуваному підприємстві. Для підтвердження результатів дослідження також організовано анкетування працівників пивзаводу з метою виявлення рівня конфліктності та стресовості.

У ході аналізу встановлено, що ефективне управління стресом є важливим фактором забезпечення стабільної роботи підприємства. Запровадження додаткових заходів для зниження рівня стресу серед персоналу сприятиме підвищенню продуктивності праці та покращенню робочої атмосфери в компанії.

6. Для психологічної профілактики стресів і синдрому емоційного вигорання, ми пропонуємо на підприємстві: удосконалити робочі процеси, зокрема через поліпшення комунікації в колективі; оптимізувати міжособистісні взаємодії; підвищити соціально-психологічну компетентність персоналу; підтримувати сприятливий морально-психологічний клімат.

В результаті дослідження отримано прогноз коефіцієнта плинності кадрів підприємства на 2025 р. 9,06% за допомогою лінійної моделі тренду, відбувається незначне зниження цього показника у порівнянні з 2023 р. на 0,62 в.п, що може бути позитивною явищем в управлінні конфліктами та управлінні підприємством взагалі. Щодо прогнозування коефіцієнта постійності кадрів підприємства за допомогою логарифмічної моделі тренду, то в 2025 р. цей показник зростає до 97,50%, що вище на 0,05 в.п., незначене але зростання. Тому, даний прогноз може бути оптимістичним.

7. Стрес-менеджмент позитивно впливає на міжособистісні відносини,

підвищуючи рівень емпатії, співпереживання та взаємної підтримки, що створює сприятливий соціальний клімат і знижує ймовірність конфліктів. У результаті застосування цих інструментів можна покращити соціальну ефективність, а також сприяти здоров'ю та добробуту населення.

Важливим завданням у роботі з персоналом є управління адаптацією працівників, оскільки вона дозволяє задовольнити потреби підприємства у кваліфікованій робочій силі.

Усі вдосконалення в системі сприяють зниженню рівня стресу серед працівників, зменшенню виснаження та підвищенню їхньої продуктивності.