

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

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

Виконала: здобувачка вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
групи 1
заочної форми здобуття освіти
Зозуля Олеся Едуардівна
Керівник: Іщейкін Т. Є.
Рецензент: Зеленко О. М.

Полтава – 2025 року

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

Освітня програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти магістерський

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

19 травня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Зозулі Олесі Едуардівни

1. Тема кваліфікаційної роботи «Стрес-менеджмент на підприємстві: сучасні аспекти» (на матеріалах ██████████ Полтавського району Полтавської області), керівник роботи кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Іщейкін Т. Є.

Затверджено засіданням кафедри протокол № 32 від «19» травня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «24» листопада 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність підприємства за 2020-2024 рр.
- інші інформаційні дані:
 - літературні джерела;
 - Інтернет-джерела;
 - власні спостереження та дослідження автора.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

Розділ 1. Теоретико-методологічні засади стрес-менеджменту в сучасних організаціях

Розділ 2. Аналіз діяльності підприємства, типу та ефективності його корпоративної культури

Розділ 3. Розробка комплексної програми стрес-менеджменту для підприємства

5. Перелік графічного матеріалу: рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
	завдання видала	завдання отримала
Копішинська Олена Петрівна, кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	01.09.2025	30.09.2025

7. Дата видачі завдання: «19» травня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	12.05.25-20.05.25	
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	12.05.25-20.05.25	
3	Опрацювання джерел інформації	21.05.25-02.06.25	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	03.06.25-20.07.25	
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	21.07.25-22.08.25	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	25.08.25-17.10.25	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	20.10.25-20.11.25	
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	19.11.25-24.11.25	
9	Попередній захист роботи на кафедрі	24.11.25	
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	25.11.25-27.11.25	
11	Нормоконтроль	24.11.25-28.11.25	
12	Захист кваліфікаційної роботи	04.12-05.12.25	

Здобувачка вищої освіти

Олеся ЗОЗУЛЯ

Керівник роботи

Тимур ІЩЕЙКІН

АНОТАЦІЯ

Зозуля О. Е. «Стрес-менеджмент на підприємстві: сучасні аспекти» (████████████████████ Полтавського району Полтавської області). – Кваліфікаційна робота – на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр за освітньо-професійною програмою Бізнес-адміністрування спеціальністю 073 Менеджмент. – Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Досліджено теоретичні, методологічні та прикладні питання сутності формування стрес-менеджменту на підприємстві в сучасних умовах.

Обґрунтовано напрями удосконалення системи стрес-менеджменту в аграрному підприємстві малого розміру на основі комплексного підходу, що охоплює стратегічний, операційний та індивідуальні рівні.

Ключові слова: персонал, стрес, стрес-менеджмент, антикризове лідерство, взаємодія, вигоряння.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	8
1.1. Теоретико-методологічні основи професійного стресу: сутність, класифікація та сучасні стрес-фактори.....	8
1.2. Концептуальні моделі стрес-менеджменту та його вплив на економічні показники підприємства.....	18
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА РОЗВИТКУ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ	29
2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління підприємства	29
2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства	36
2.3. Аналіз практики управління стресом на підприємстві.....	41
Висновки до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА КОМПЛЕКСНОЇ ПРОГРАМИ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	52
3.1. Розробка стратегічної програми стрес-менеджменту на підприємстві.....	52
3.2. Система інструментів та заходів для профілактики стресу та професійного вигорання персоналу.....	60
Висновки до розділу 3	71
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
ДОДАТКИ	86

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному світі, де технології швидко змінюються, а ринки є глобалізованими, корпоративна культура стає однією з головних нематеріальних конкурентних переваг. Вона дозволяє залучати та утримувати талановитих співробітників, підвищувати їхню лояльність та мотивацію, що безпосередньо впливає на продуктивність та інноваційність компанії. Ефективна корпоративна культура, що базується на відкритому спілкуванні, довірі та інноваціях, дозволяє підприємству швидко адаптуватися до мінливих зовнішніх умов, таких як технологічний прогрес, економічні кризи та нові соціальні виклики. Все більша кількість споживачів, інвесторів та працівників звертає увагу на соціальну відповідальність компаній. Інтеграція цілей сталого розвитку (екологічних, соціальних та економічних) у корпоративну культуру допомагає підприємству підтримувати позитивну репутацію та позитивний імідж, підвищувати довіру стейкхолдерів.

Таким чином, професійний стрес є складним, мультифакторним феноменом, який потребує міждисциплінарного дослідження, що охоплює психологію, соціологію та менеджмент персоналу.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Представлена кваліфікаційна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної «Управління людським капіталом як фактор стійкості підприємства в умовах соціально-економічної турбулентності»; державний реєстраційний номер 0125U003436.

Метою дослідження – обґрунтувати та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи стрес-менеджменту на аграрному підприємстві з урахуванням сучасних викликів.

Завданнями наукового дослідження є:

- вивчення теоретико-методологічних засад розвитку стрес-менеджменту в сучасних організаціях;
- аналіз діяльності підприємства;

- аналіз системи стрес-менеджменту на підприємстві;
- розробка стратегічної програми стрес-менеджменту на підприємстві;
- запропонувати інструменти та заходи для профілактики стресу та професійного вигорання персоналу аграрного підприємства.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи – система стрес-менеджменту аграрного підприємства малого розміру Полтавського регіону.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є теоретико-методологічні та практичні аспекти, в т. ч. процеси, методи та інструменти управління професійним стресом на підприємстві.

Методи досліджень: комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Зокрема, на теоретичному рівні використовувалися аналіз і синтез та системний підхід для вивчення концепцій стрес-менеджменту та формування комплексної стратегічної програми. Діагностика поточного стану персоналу та проблеми вигорання здійснювалася за допомогою емпіричних методів (опитування та порівняння). Обґрунтування економічної ефективності базувалося на економічному аналізі, застосуванні фінансово-математичних методів (включаючи розрахунок оптимального обсягу поставок ПММ та строку окупності 0,7 року), а також моделюванні планових економічних показників. На етапі розробки пропозицій активно використовувалися прогностичні та проєктні методи.

Інформаційна база: матеріали фінансової звітності підприємства; вітчизняні, зарубіжні наукові публікації з теми дослідження, ресурси мережі Internet; результати особистих спостережень, інтерв'ю, анкетування та інших досліджень автора.

Елементи наукової новизни:

набуло подальшого розвитку:

- удосконалено підхід до формування стратегічної програми стрес-менеджменту на підприємстві, який ґрунтується на принципі проблемно-орієнтованого фокусу, що передбачає пріоритетне усунення організаційних джерел стресу перед впровадженням індивідуальних психологічних заходів;

- обґрунтовано доцільність впровадження формату комунікацій «3-3-1» як ефективного інструменту для зниження стресу від комунікативного хаосу та підвищення оперативності прийняття рішень у кризових умовах.

Практична значущість: пропозиції щодо розвитку системи стрес-менеджменту в аграрному підприємстві є актуальними та можуть бути прийняті до впровадження, з огляду на те, що вони сформовані з врахуванням сучасних тенденцій розвитку стрес-менеджменту, виявлених потреб персоналу, особливостей функціонування та розвитку підприємства.

Апробація результатів дослідження пройшла шляхом:

публікації статті у фаховому журналі:

1. Іщейкін Т. Є., Зозуля О.Е., Пругло В. І., Кузьменко С. П. Стрес-менеджмент як стратегічна вимога організаційного розвитку. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. Вип. № 3 (2025).

тез доповідей:

1. Сазонова Т., Іщейкін Т., Прийдан Н., Зозуля О. Соціальний проект як інструмент управління стресом. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції*, 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 1. С. 282-285.

2. Іщейкін Т. Є., Зозуля О. Е., Пругло В І. Роль стрес-менеджменту в системі організаційного розвитку підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції*, 14 листопада 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025.

участі у науково-практичній конференції:

III Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство», 23 вересня 2025 р., м. Полтава, ПДАУ.

X Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального

сектору економіки», 14 листопада 2025 р. Полтава : ПДАУ.

Структура роботи: основний зміст роботи викладений на 78 сторінках. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 70 джерел та 6-ти додатків. Основний текст роботи включає 13 рисунків та 37 таблиць. Структура роботи визначається логікою дослідження і поставленими завданнями.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Теоретико-методологічні основи професійного стресу: сутність, класифікація та сучасні стрес-фактори

Стрес на робочому місці є загально визнаною глобальною проблемою, яка безпосередньо впливає як на здоров'я, продуктивність та безпеку працівників, так і на життєздатність та економічну ефективність організацій в умовах постійних економічних, технологічних і соціальних змін.

Управління рівнем професійного стресу є невід'ємною складовою забезпечення високої якості трудового життя персоналу. Хронічний стрес є значною причиною погіршення здоров'я представників практично всіх професій, підвищення плинності кадрів, зростання абсентеїзму та збільшення кількості людських помилок, що веде до зниження загальної ефективності підприємства.

Фактори, що викликають стрес, є глибоко специфічними для кожної галузі. Наприклад, для працівника сільського господарства (агронома, оператора високотехнологічної техніки) стресове навантаження може бути викликане не лише фізичним навантаженням чи тривалими годинами праці у сезон, але й: неможливістю контролювати зовнішні фактори, наприклад погодні умови, ціни на ринку; необхідністю швидкого освоєння та обслуговування складних цифрових технологій – GPS-навігація, системи моніторингу посівів; відчуття великої відповідальності за врожай та інвестиції тощо.

Історія вчення про стрес налічує досить небагато років і тісно пов'язана з роботами двох видатних вчених – В. Кенноном та Г. Сельє, які змінили уявлення про реакцію організму на зовнішні подразники.

Так, у 1932 р. психолог Волтер Кеннон вперше описав фізіологічну реакцію організму на певні надзвичайні, «нестандартні» впливи, назвавши її «реакцією боротьби або втечі». Це заклало основу для розуміння гострої реакції на стрес, хоча сам термін «стрес» В. Кеннон не використовував.

На початку тих же 30-х років канадський дослідник Ганс Сельє, ще будучи студентом-медиком, помітив, що незалежно від діагнозу, багато захворювань починаються з однакових неспецифічних симптомів: кволості, високої температури, втрати апетиту. Проводячи експерименти, він виявив, що різні шкідливі агенти (жар, холод, отрути) викликають ідентичні фізіологічні зміни: зменшення тимусу, збільшення кори надниркових залоз та виразку шлунку. У 1936 р. він опублікував працю, в якій назвав цю універсальну, неспецифічну реакцію організму на зовнішні впливи «загальним адаптаційним синдромом», а пізніше перейменував її на «стрес». У 1950 р. він опублікував класичну працю «Фізіологія й патологія стресу» [1, с. 9-14].

Саме Г. Сельє з'ясував, що стрес не завжди є руйнівним. Він запровадив поділ [2]:

- еустрес – позитивний, конструктивний стрес, який сприяє продуктивності та адаптації;
- дистрес – негативний, руйнівний стрес, що веде до погіршення здоров'я та зниження продуктивності.

На сьогоднішній день існують різноманітні підходи до визначення поняття «стрес» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «стрес» [сформовано на основі 1-6]

Автор	Визначення	Примітки
1	2	3
Г. Сельє	Комплекс змін, викликаних стресом, який пізніше назвав «загальним адаптаційним синдромом».	фокусується на фізіологічній реакції – загальноадаптаційному синдромі).
Л. Наугольник	Феномен, який дає можливість організмам пристосовуватися до різних форм середовища за рахунок універсального комплексу нейрогуморальних реакцій.	підкреслює адаптаційний та біологічний механізм стресу

1	2	3
І. Губенко	Стан, у якому людина робить помилки у розподілі й переключенні уваги; порушується перебіг пізнавальних процесів, спостерігаються порушення координації рухів, неадекватні емоційні реакції, дезорганізація і гальмування всієї діяльності	Фокусується на конкретних наслідках гострого стресу для психічної та моторної діяльності.
Загальноприйняте в медицині	Захисна реакція організму, що є відповіддю на зовнішні або внутрішні подразники (стресори) і має три фази: тривога, опір (резистентність) та виснаження.	Підкреслює механізм реакції організму та фази розвитку
О. Богатая	процес, у якому особистісні та середовищні змінні виступають тригерами когнітивної оцінки або переоцінки виробничої ситуації, трудового життя	Концентрується на визначенні професійного стресу
В. Вишньовський, А. Чайківський	«здатність людини протистояти негативному впливу стресових факторів, що обумовлено індивідуальним комплексом вроджених та набутих психологічних та фізичних характеристик»	Підкреслює особистісні характеристики людини та набути навички

Американським інститутом стресу визначені наступні види стресу (рис. 1.1).

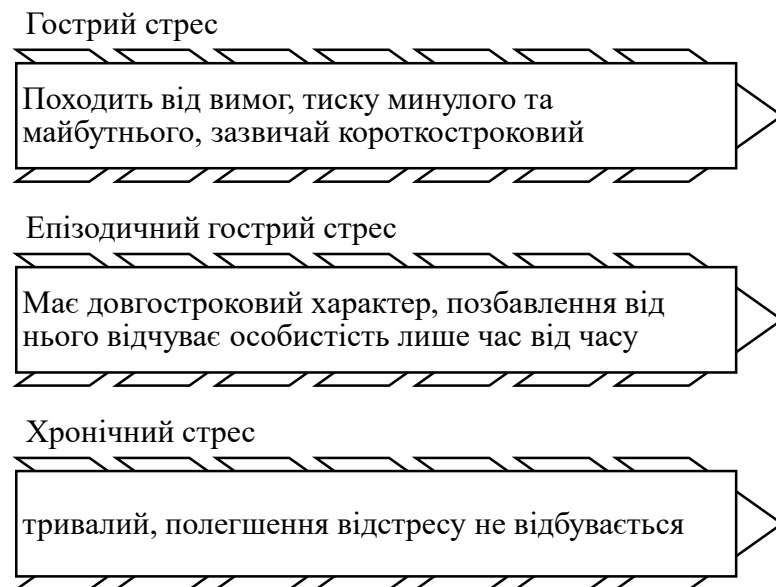


Рис. 1.1. Види стресу залежно від тривалості та сили впливу [7]

Види стресу також розрізняють залежно від генезису стресора [8, с. 33]:
- фізіологічний – наслідком дії природних факторів;

- психологічний або емоційний – є наслідком дії соціальних факторів та взаємодії індивіда з мікро- та макро- середовищем, переживаючи події, що в ньому відбуваються.

Також розрізняють види стресу, залежно від стресора – фактору зовнішнього або внутрішнього середовища, що викликає стрес [9; 6, с. 33]:

Надзвичайна подія	<ul style="list-style-type: none"> • Стрес у екстремальних ситуаціях • Виникає внаслідок природних і суспільних катастроф: пожежі, війни, полону, аварій, стихійних лих, політичних та економічних криз, революцій, втрати близької людини тощо
Конфлікт	<ul style="list-style-type: none"> • Моральний стрес • Виникає внаслідок протиріч з власним «Я»; виникає внаслідок протиріч особистості з соціальними нормами суспільства
Сфера діяльності	<ul style="list-style-type: none"> • Професійний стрес • Виникає внаслідок психоемоційних, фізіологічних перевантажень у професійній діяльності. • навчальний стрес - Виникає внаслідок психоемоційних, фізіологічних перевантажень у процесі здобуття освіти
Темп соціального життя	<ul style="list-style-type: none"> • соціальний стрес • Виникає внаслідок психоемоційних, фізіологічних, інформаційних перевантажень у процесі життєдіяльності: людина не встигає виконувати свої професійні, сімейні та інші обов'язки; не встигає відпочивати і отримувати задоволення від життя

Рис. 1.2. Види стресу, залежно від стрес-фактору [сформовано на основі 6, с. 33]

Отже, об'єднуючи різні погляди на поняття стресу, можемо визначити його як універсальну, неспецифічну відповідь організму, що мобілізує його адаптаційні ресурси для пристосування до будь-яких зовнішніх або внутрішніх вимог – стресорів, яка, за умови хронічного перевищення індивідуальної критичної межі, призводить до виснаження та дезорганізації психофізіологічних функцій, що суттєво знижує якість життя та ефективність професійної діяльності.

Аналіз підходів до розуміння стресу показує, що переважає негативний погляд (дистрес), тоді як позитивному стресу (еустресу) приділяється недостатньо уваги. Стрес може бути хронічним, викликаний накопиченням щоденних факторів: побутових, професійних, комунікаційних або виникати під впливом надзвичайних подій.

Але всі дослідники схиляються до одного – стрес викликає певний психічний стан (рис. 1.3).

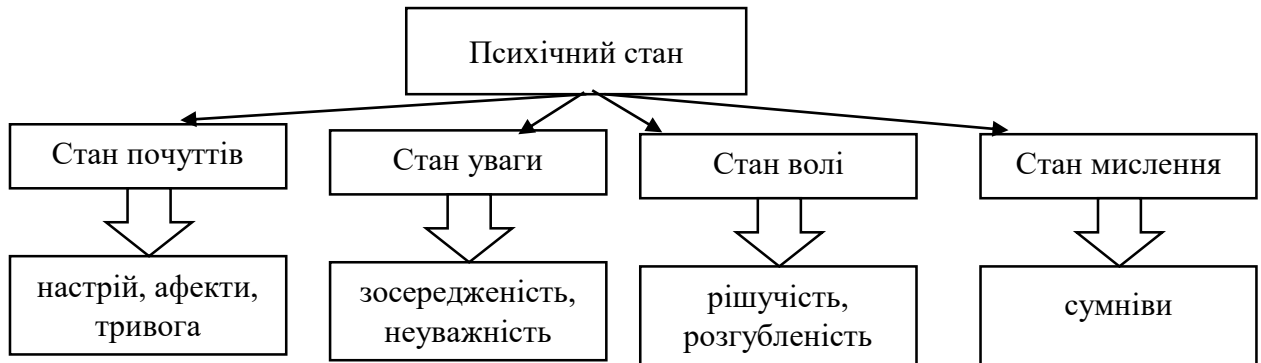


Рис. 1.3. Психічні стани, викликані стресом [сформовано на основі 10, с. 35; 11, с. 79]

Аналізуючи дослідження різних авторів, спробуємо визначити ключові ознаки, які визначають та вирізняють стрес. Наведемо дані ознаки за допомогою даних табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Ключові ознаки стресу [сформовано на основі 12-15]

Ознак	Сутність
Наявність стресора	Будь-який стрес (фізіологічний, психологічний, дистрес, еустрес) виникає лише під впливом певного екстремального фактору зовнішнього чи внутрішнього середовища.
Психологічний механізм та значущість	Передбачає процес усвідомлення наслідків впливу стресора за принципом значущості, наприклад загроза життю, втрата статусу, втрата близької людини, зміна зони комфорту тощо. Супроводжується емоційним напруженням, що виражається у страху, тривозі, розчаруванні, надмірній радості.
Зміна фізіологічних параметрів	Зміна гормонального фону: кортизол (збільшення, сприяє жировідкладенню, підвищує АТ, глюкозу); пролактин (зміна рівня, вплив на статеву систему); катехоламіни (адреналін, норадреналін) (посилення виділення, мобілізація м'язів, кисню, сили).
Природна мета та реакція	Мобілізувати, адаптувати і врятувати організм. Реакція індивідуальна.

Стрессова реакція завжди охоплює три фази. Розуміння та ідентифікація цих фаз допомагає вчасно розпізнати, на якому етапі стресової реакції знаходиться людина, і яким чином стрес впливає на організм при проходженні кожної фази.

При цьому короткочасний стрес зазвичай є корисним, це доведено дослідженнями Стенфордського університету, згідно яких було виявлено, що помірний, короткотривалий стрес покращує роботу імунної системи, а також підвищує когнітивні функції.

Розглянемо фази стресу та їх зміст (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Фази стресової реакції та їх фізіологічний та психологічний зміст [16]

Фаза	Гормональні зміни	Прояви	
		фізіологічні	психологічні
Гостра фаза, фаза тривоги	виділення адреналіну, ноадреналіну	прискорення серцебиття, підвищення тиску, розширення зіниць	тривожність, підвищення уваги
Фаза опору	підвищення рівня кортизолу	зміни метаболізму, підвищення вмісту глюкози	роздратованість, напруга, важко сконцентруватися
Фаза виснаження	порушення гормонального балансу	зниження імунітету, порушення сну, хронічне відчуття виснаження та втоми	депресивні стани, емоційне та професійне вигорання, апатія

Отже, питання стресу є важливими не лише для окремого індивіда, працівника, але й для менеджменту підприємства, адже працівник, який перебуває у стресовому стані, не лише не може сконцентруватися, він стає неуважним, допускаючи більшу кількість помилок, іноді катастрофічних, зменшуючи або нівелюючи якість виконання, продукції, послуги. Крім того, рівень творчості, залученості різко падає, сповільнюється швидкість прийняття рішень, зменшується творчий потенціал.

Важливо розуміти стрес-фактори та їх вплив на людину (табл. 1.4).

Серед причин виникнення стресу також розрізняють суб'єктивні та об'єктивні фактори, адже виникнення та переживання стресу залежить як від

зовнішніх обставин, так і від внутрішніх особливостей людини.

Таблиця 1.4

Головні стрес-фактори та їх характеристика

[сформовано на основі 17, с. 30]

Категорія	Сутність	Приклад
Зовнішні	Фізичні та ситуаційні фактори з навколишнього середовища, які діють на організм	Фізичні: тривала спека / сильний холод, гучний шум, яскраве миготіння світла. Ситуаційні: раптова аварія на дорозі, перебування у зоні стихійного лиха.
Первинних потреб	Фактори, що порушують базові біологічні та психологічні потреби для виживання та комфорту.	Нестача сну протягом кількох днів. Хронічний голод або незбалансоване харчування. Відсутність житла або відчуття незахищеності в домі.
Робочого навантаження	Фактори, пов'язані з організацією праці, обсягом завдань та якістю роботи.	Перевантаження: жорсткі дедлайни, одночасне виконання кількох складних проектів. Недовантаження: монотонна, нудна робота, що не вимагає кваліфікації. Нечіткі посадові інструкції.
Соціальні	Фактори, що виникають у взаємодії з іншими людьми та в соціальному середовищі.	Тривалий конфлікт із колегою чи керівником. Відчуття самотності або соціальної ізоляції. Публічна критика, цькування (булінг) чи дискримінація за ознакою статі, віку, поглядів.
Внутрішньоособистісні	Внутрішні психологічні суперечності, які особа не може легко розв'язати	Ціннісний конфлікт: вибір між високооплачуваною, але нелюбою роботою та низькооплачуваною, але бажаною. Конфлікт мотивів: бажання схуднути та одночасне сильне бажання з'їсти щось шкідливе. Невідповідність між ідеальним «Я» та реальним «Я».

Отже, суб'єктивні, або внутрішні фактори та установки пов'язані з особливостями психіки, сприйняття та поведінки людини, до них належать [1; 18]:

- невідповідність очікуваних і реальних подій;
- невідповідність віртуального і реального світів (дисонанс);

- неадекватні установки особистості (наприклад, крайній песимізм чи нереалістичний оптимізм);
- нав'язування сімейних програм, що ускладнюють життя дитині і роблять її поведінку неадекватною;
- переконання релігійного чи політичного характеру, що викликають внутрішні конфлікти;
- неможливість реалізації актуальної власної потреби (фізіологічної, потреби в безпеці, приналежності, поваги, самореалізації);
- неправильна, «токсична» комунікація з боку оточуючих (критика, негативні упередження, неправомірні вимоги);
- стресові ситуації, викликані емоціями, що провокують на спонтанні дії;
- неадекватна реалізація сигналів (тобто неправильна реакція на зовнішні стимули);
- невміння використовувати час (проблеми з тайм-менеджментом).

Об'єктивні причини розвитку стресових ситуацій, що належать до зовнішніх обставин, які не залежать від волі та внутрішніх настанов людини [1; 18]:

- житлові умови (недостатні, некомфортні);
- виробничі фактори (шкідливі, важкі);
- екологічна ситуація;
- взаємовідносини з іншими особами (близькими, колегами, незнайомими);
- високі ціни, низькі прибутки (економічна нестабільність);
- проблеми, пов'язані з владою, податками, військовими діями (політичні фактори);
- хвороби і травми;
- природні та техногенні катастрофи .

Загалом, більшість психологів підкреслюють, що виникнення і переживання стресу залежить не так від об'єктивних, як від суб'єктивних чинників (внутрішніх особливостей людини) (рис. 1.4).

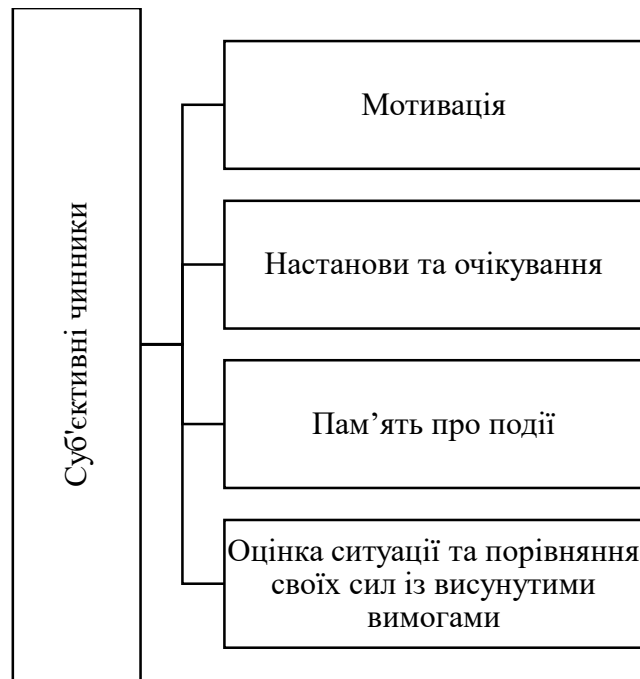


Рис. 1.4. Суб'єктивні чинники, що визначають стрес [сформовано на основі 19]

Одна і та ж ситуація може сприйматися одними людьми як глибоко стресова, а в інших не викликати жодних стресових проявів, оскільки ключовим є внутрішнє оцінювання та готовність особистості.

Отже, феномен стресу є глобальною проблемою, яка, закладена фундаментальними працями В. Кеннона та Г. Сельє, визначається як універсальна, неспецифічна відповідь організму на будь-яку вимогу, мобілізуючи його адаптаційні ресурси через фази тривоги, опору та виснаження, і може бути як конструктивним, так і руйнівним. На індивідуальному та організаційному рівні хронічний стрес знижує ефективність, продуктивність та здоров'я, що робить управління ним критично важливим; при цьому його виникнення залежить не лише від об'єктивних факторів (умови праці, зовнішня загроза), але й переважно від суб'єктивних чинників особистості (оцінка ситуації, настанов, очікувань), оскільки ключовою є внутрішня готовність людини протистояти викликам.

1.2. Концептуальні моделі стрес-менеджменту та його вплив на економічні показники підприємства

Проблема професійного стресу набула глобального значення, що спонукало низку країн до законодавчого врегулювання. Зокрема, американські фірми все частіше виплачують компенсації за «професійний стрес», а Швеція ще з 1991 року застосовує закон про «Виробниче середовище», який має на меті мінімізувати стрес через поліпшення організації праці та соціально-психологічного клімату.

Для успішного бізнесу критично важлива психологічна стійкість керівників та співробітників, а також їхня здатність до швидкої регенерації після стресу. Опитування TalentSmart підтверджує, що 90% успішних осіб вміють ефективно керувати собою в напружених ситуаціях [20].

Саме тому компанії інвестують значні ресурси у дослідження, діагностику стрес-факторів та розробку стратегій їх усунення. Системне управління стресами (стрес-менеджмент) є ключовим інструментом для подолання негативних наслідків та підвищення ефективності.

Поняття «стрес-менеджмент» різні науковці трактують наступним чином:

- як систему управління підприємством, націлену на подолання небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємств (О. Кузьмін, М. Гончар) [21, с. 258; 22, с. 413-414];

- як сукупність заходів із прогнозування, передбачення, аналізу та оцінки, контролю стресових станів, стресових ситуацій, реакцій на стресори з метою своєчасного реагування на стресори та можливості мінімізації негативних проявів стресу (Н. Василик) [20];

- як набір ефективних прийомів та інструментів, що дозволяють послабити вплив стресу та швидко відновити душевну рівновагу. Він дає змогу свідомо керувати напругою, що виникає внаслідок агресії чи

несподіванок на роботі (чи навчанні), незалежно від її тривалості, замість рефлекторної реакції «боротьба / втеча» (Л. Злочевська) [23].

Отже, стрес-менеджмент можемо визначити як комплексну, проактивну систему управління, націлену на профілактику, діагностику та цілеспрямований вплив на критичні небажані відхилення і стресові стани в організації.

Відповідно його ключова мета буде полягати у:

- 1) мінімізації негативних наслідків стрес-факторів та усуненні джерел стресу;
- 2) забезпеченні навичок адаптації персоналу до стресових ситуацій та змін зовнішнього середовища;
- 3) швидкому відновленню внутрішньої рівноваги (регуляції) працівників для збереження високої продуктивності та реалізації потенціалу.

На рівні організації існують два рівні управління стресами, які охоплюють відповідні завдання та методи (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Характеристика рівнів стрес-менеджменту в організації

[сформовано на основі 24; 25; 26]

Рівень	Завдання	Мета та конкретні дії	Методи
1	2	3	4
Організаційний рівень	Загальні, формуються на рівні компанії та спрямовані на профілактику та забезпечення сприятливого середовища	Мета – знизити плинність кадрів, підвищити продуктивність праці та прибутковість.	Організаційні – чітке визначення та розподіл обов’язків, гнучкий графік роботи, оптимізація умов праці
		Діагностика – розробка плану діагностики рівня стресу (вид, ступінь, фаза).	Навчання – проведення семінарів з управління конфліктами та розвитку комунікації, навчання діагностиці стресу
		Управління – формування та координація системи управління стресом	Підтримка – впровадження Програми допомоги співробітникам з психологічними консультаціями
		Клімат – покращення соціально-психологічного клімату, умов праці та відпочинку	Комунікаційні – надання додаткової інформації для зняття невизначеності. Облаштування зон відпочинку/релаксації

1	2	3	4
Індивідуальний рівень	Конкретні і формуються на рівні працівника та спрямовані на саморегуляцію та адаптацію	Мета – отримати знання, навички для саморегуляції	Фізіологічні: йога, дихальні практики, прогресивна м'язова релаксація, дотримання режиму сну та харчування
		Адаптація – забезпечення нейтралізації стресу самим працівником	Психологічні: практики усвідомленості (медитації), методи візуалізації («заземлення»), методики позитивного мислення
		Розвиток – підвищення самооцінки, саморегуляції, самореалізації та покращення комунікативних зв'язків	
		Результат – покращення фізичного й психологічного стану, підвищення продуктивності та результативності праці	Розрядка: малювання, самомасаж, регулярні заняття хобі (мікроперерви) для психологічного відключення

Конфедерація роботодавців України, враховуючи міжнародну практику, визначає програми допомоги працівникам (EAP) та програми добробуту (Wellness) як ключові ініціативи у сфері управління стресом та психічним здоров'ям [27].

Розглянемо більш детально сутність та призначення програми допомоги працівникам (Employee Assistance Programs), що є одна з найбільш поширених ініціатив, спрямованих на підтримку психічного здоров'я та боротьбу зі стресом. Основні характеристики EAP розглянемо за допомогою табл. 1.6.

Таблиця 1.6

**Сутність та зміст програми допомоги працівникам
[сформовано на основі 27]**

Ознака	Характеристика
Призначення	Надання конфіденційної підтримки працівникам, які зіткнулися з особистими чи професійними проблемами, включаючи стрес, тривожність, конфлікти та залежності
Функції	Консультації щодо запобігання та лікування пов'язаних зі стресом порушень здоров'я.
Роль у стрес-менеджменті	є безпосереднім інструментом реагування на вже існуючі проблеми, надаючи співробітникам швидкий доступ до кваліфікованої допомоги
Глобальна тенденція	93% глобальних роботодавців планують утримати або розширити ці програми, пріоритетуючи психічне здоров'я.

Програми допомоги працівникам можуть бути ініційовані та реалізовані виключно силами компанії, організації, а можуть бути замовлені, як пакет послуг в контексті допомоги персоналу, у фахових консалтингових фірмах.

Що може охоплювати EAP [28]:

- повний спектр психологічної допомоги для працівника та його родичів;
- групові заходи спрямовані на зміцнення команди;
- вебінари та тренінги на актуальні теми, що базуються на провідних сучасних світових практиках;
- консультації керівників з різних питань лідерства, тимбілдінгу, підтримки підлеглих тощо;
- діагностика психологічного стану команди, колективу загалом;
- консультування 24/7 у разі кризи тощо.

Загалом EAP спрямовані на наступні ефекти, як для окремого працівника, так і організації загалом:

- підвищення продуктивності, за рахунок покращення загального стану персоналу та усвідомлення необхідності фокусування на процесі та кінцевому результаті;
- зменшення рівня / нівелювання вигоряння персоналу, за рахунок розвитку самомотивації та загалом мотивації на досягнення цілей, розуміння сенсу та виграшу;
- тайм-менеджмент – розуміння важливості часу та вміння ним управляти;
- покращення комунікації, зниження рівня конфліктності – завдяки розвитку уміння чути та поважати інтереси співрозмовника;
- збільшення рівня залученості персоналу та його лояльності.

Wellness-програми, або програми добробуту мають ширший фокус, охоплюючи не лише психічне, але й фізичне здоров'я, а також загальну стійкість працівників.

Основні характеристики Wellness-програм розглянемо за допомогою даних табл. 1.7.

Сутність та зміст програми добробуту [сформовано на основі 27; 29]

Ознака	Характеристика
Призначення	Комплексна підтримка загального добробуту співробітників (фізичного та психічного)
Функції	Включають тренінги з управління стресом, розвиток особистої стійкості (резиліентності), практики майндфулнесу (усвідомленості), а також, ймовірно, заходи, пов'язані з фізичною активністю та харчуванням
Роль у стрес-менеджменті	Переважно профілактична – підвищення загальної стресостійкості працівників та створення сприятливого середовища для обговорення проблем
Ефективність	Дослідження показали, що у сприятливому середовищі на 55% збільшується ймовірність обговорення працівником проблем психічного здоров'я, що запобігає тривожності та зниженню продуктивності

У розробці програми добробуту акцент робиться також на бізнес-ефекті та повернення інвестицій. Вони є не просто соціальною ініціативою, а прямим стратегічним важелем впливу на ключові показники ефективності компанії, організації підприємства не залежно від їх розміру.

Аналітика Gallup доводить, що благополуччя співробітників тісно пов'язане зі зростанням прибутків, продуктивності та якості послуг / продуктів. Додатковими економічними вигодами є зменшення прогулів, зниження кількості інцидентів з безпеки та скорочення витрат на підбір персоналу завдяки низькій плинності кадрів [30].

З бізнес-позиції будь-якого підприємства, турбота про персонал очікувано:

- підвищує продуктивність, адже співробітники у кращому стані приймають кращі рішення та працюють ефективніше;

- формує HR-бренд, адже підтримка «work-life balance» покращує репутацію підприємства, що критично важливо для залучення та утримання талантів;

- посилює клієнтоорієнтованість, у розрахунку на те, що задоволені працівники стають кращими амбасадорами бренду, а це, у власну чергу, позитивно впливає на якість обслуговування.

Цей тренд, хоча й був започаткований за кордоном, активно підхоплюється вітчизняними управлінцями, які бачать реальну фінансову віддачу від інвестицій у добробут. Wellbeing-концепція стає невід'ємною частиною сучасної корпоративної культури.

Розглянемо які основні компоненти охоплюють програми добробуту, відповідно до 5-факторної моделі Gallup (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Основні компоненти програми добробуту [сформовано на основі 29; 30]

Складова	Характеристика
Робоче середовище	Естетика, ергономіка, бонуси на харчування, зони відпочинку – орієнтація на забезпечення комфортності умов на робочому місці
	Дистанційна робота, гнучкий графік – орієнтація на забезпечення комфортності умов на поза робочим місцем
Здоровий спосіб життя	Спільні заняття спортом, фітнес-програми, тренінги з концентрації та стресостійкості
Матеріальні стимули	Медичне страхування, пільги на іпотеку, оплата житла, проїзду, відпочинку, знижки на подорожі, бонуси на культурні заходи (виставки, концерти).
Особистий розвиток	Навчальні програми, курси, тренінги, підвищення кваліфікації та розвиток компетентностей

Таким чином, інвестуючи у добробут, підприємства формують потужний HR-бренд і забезпечують успіх бізнес-діяльності, який безпосередньо залежить від ефективності та самопочуття їхніх співробітників.

Розглянемо пріоритетні блоки Wellbeing-програми, які характерні, як для зарубіжної, так і вітчизняної практики (табл. 1.9).

Разом з тим, ефективне впровадження Wellbeing-програм вимагає системного, а не разового підходу, що передбачає діагностику потреб персоналу, через проведення опитувань, фокус-груп для виявлення очікувань, базових потреб та проблемних аспектів; розробка стратегії – створення комплексної програми на основі діагностики, з визначенням пріоритетних напрямів; залучення топ-менеджменту до реалізації програми; моніторинг та коригування через систематичний моніторинг та аналіз зворотного зв'язку (виробничі показники, лікарняні, понаднормові години) з метою коригування

програми і, звісно – комунікація, що передбачає вибудовування грамотного діалогу, інформування колективу про успіхи та цінність їхньої думки.

Таблиця 1.9

Основні пріоритетні блоки програми добробуту
[сформовано на основі 29-34]

Пріоритетний блок	Характеристика
Емоційне здоров'я	Включає моніторинг психологічного стану. Критично важливий, оскільки депресія та тривожні розлади коштують світовій економіці \$1 трлн на рік
Спортивні програми	Корпоративні фітнес- та wellness-заходи (наприклад, марафон, гра) для стимулювання фізичної форми та командної залученості.
Соціальне життя	Взаємодія в колективі/команді, формування та розвиток соціального капіталу
Фізичне здоров'я	Забезпечення здорового способу життя (фітнес, поліпшення сну, зниження ризику серцево-судинних захворювань).
Професійний добробут	Відчуття прогресу та зростання. Наприклад, Кейс Zappos, що передбачав перехід на систему частих невеликих підвищень (кожні 6 місяців) значно підвищив рівень щастя співробітників, які відчували постійний рух

Проблема стресу та його впливу на психіку є однією з центральних у сучасній психології. Здатність людини ефективно протистояти психотравмуючим ситуаціям та відновлювати рівновагу визначається її копінг-поведінкою. Розуміння механізмів копінг-стратегій дозволяє не лише описати реакцію індивіда на стрес, але й розробити дієві інструменти для адаптації та психологічного захисту.

Копінг-стратегія – це вироблені індивідом засоби психологічного захисту та регуляції, які формують його поведінку у відповідь на психотравмуючі або стресогенні події [35, с. 65-66].

Згідно з класичною концепцією Р. Лазаруса, копінг розумівся саме як засоби психологічного захисту, що виробляються людиною [36]. У сучасній науково-психологічній літературі копінг трактується як мінливий процес, стійкі патерни якого визначають характер поведінки та реакції на стрес.

Чинники вибору копінг-стратегії можуть бути різними, але досить часто вони діють у комплексі (рис. 1.5).

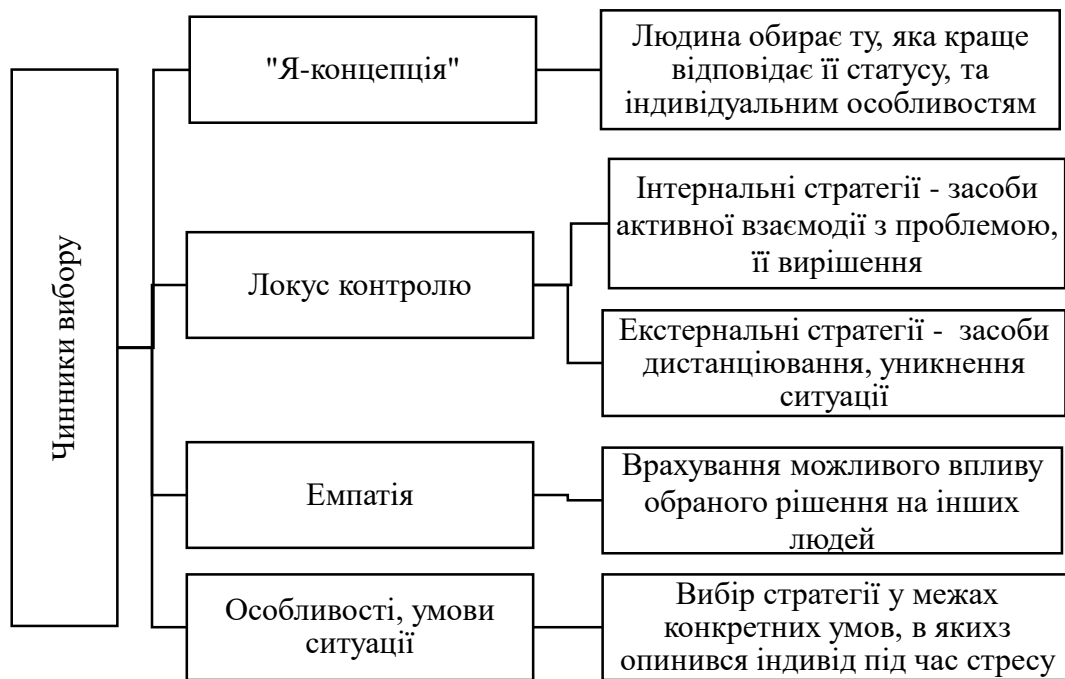


Рис. 1.5. Характеристика чинників вибору копінг-стратегії індивідом [сформовано на основі 37, с. 24-25; 38, с. 24-26]

Людині дозволяють впоратися зі стресом 2 групи ресурсів [39]:

1) особисті ресурси – включають уміння контролювати своє життя і брати відповідальність, який є основою для формування адаптаційної поведінки та життєвого стилю;

2) соціальні ресурси – ресурси із зовнішнього середовища – соціальне оточення, передбачає вміння знаходити, приймати і надавати соціальну підтримку.

Розглянемо основні види копінг-стратегій, запропонованих Р. Лазарусом і С. Фолкманом (табл. 1.10).

Таким чином, наведена класифікація копінг-стратегій є багатовимірною моделлю, що описує вісім ключових способів реагування на стрес, які поділяються на чотири основні групи. Вона відображає відмінності між проблемно-орієнтованими стратегіями, спрямованими на активну зміну ситуації, та емоційно-орієнтованими стратегіями, які мають на меті зміну ставлення до ситуації та внутрішню регуляцію.

Окрема група – пошук соціальної підтримки – підкреслює роль зовнішніх ресурсів у розподілі відповідальності та зменшенні емоційного навантаження.

Таблиця 1.10

Класифікація копінг-стратегій [сформовано на основі 35, с. 65-66; 36, с. 4]

Група стратегій	Назва	Характеристика	Основна мета
Активне включення та вирішення	Планування вирішення проблеми	Докладання цілеспрямованих зусиль для зміни ситуації; дослідження та формування плану дій	Активні дії для безпосереднього вирішення проблеми та зміни ситуації
	Конфронтуючий копінг	Активні зусилля для зміни ситуації; певна готовність до ризику та агресії	
	Прийняття відповідальності	Визнання власної ролі у виникненні проблеми та прийняття рішень, що впливають на неї	
Когнітивна та емоційна регуляція	Самоконтроль	Вольова регуляція власних переживань та дій; осмислення впливу ситуації	Внутрішній контроль стану та когнітивне перероблення ситуації для її прийняття
	Позитивна переоцінка	Пошук переваг у стресовій ситуації; зміна світогляду на більш позитивний	
Уникнення та дистанціювання	Дистанціювання	Когнітивні зусилля щодо зменшення значущості ситуації; перенесення проблеми на другий план, зміна фокусу	Відхід від ситуації та відмова від її зміни, характерно для зовнішнього локусу контролю
	Уникнення та втеча від проблеми	Ескапізм; спонукання до залежних звичок	
Пошук соціальної підтримки		Звернення за допомогою, порадами до оточуючих	Розділення відповідальності та зменшення впливу стресу через залучення соціального оточення

Отже, стрес-менеджмент є ключовою стратегічною системою, необхідною для економічної стійкості сучасних підприємств, оскільки він комплексно впливає на персонал: через організаційний рівень (профілактика та ЕАР) та індивідуальний рівень (саморегуляція та адаптація). Інвестиції у програми добробуту доведено корелюють зі зростанням прибутків, продуктивності та лояльності, що робить їх важливим елементом стратегії та

кадрової політики підприємства. На індивідуальному рівні успішність подолання стресу залежить від копінг-стратегій, формування яких є основою особистісної стійкості, що, в кінцевому підсумку, забезпечує високу ефективність праці.

Висновки до розділу 1.

1. Стрес на робочому місці є глобальною проблемою, що знижує продуктивність, безпеку працівників та економічну ефективність організацій. Хронічний стрес веде до погіршення здоров'я, плинності кадрів та зростання кількості помилок. Управління професійним стресом – невід'ємна складова забезпечення якості трудового життя.

2. Основи вчення закладені В. Кенноном та Г. Сельє. Стрес – це універсальна, неспецифічна відповідь організму для мобілізації адаптаційних ресурсів. Стрес поділяється на еустрес (позитивний, конструктивний) та дистрес (негативний, руйнівний). Короткочасний стрес може бути корисним (покрощує імунітет). Визначається наявністю стресора, психологічним усвідомленням значущості події (загроза, втрата) та зміною гормонального фону.

3. Реакція охоплює три фази: тривога, опір та виснаження. Стресори поділяються на зовнішні, первинні потреби, робоче навантаження, соціальні та внутрішньоособистісні. Вони є специфічними для кожної галузі. Переживання стресу залежить більше від суб'єктивних чинників (настанов, оцінки ситуації, мотивації), ніж від об'єктивних обставин.

4. Професійний стрес набув глобального економічного значення, що вимагає від підприємств впровадження комплексної, проактивної системи стрес-менеджменту. Його ключова мета – не лише мінімізація негативних наслідків, але й забезпечення адаптації персоналу та швидке відновлення

рівноваги для збереження високої продуктивності. Управління стресом реалізується на двох рівнях: організаційному та індивідуальному.

5. Програми Wellbeing є прямим стратегічним важелем впливу на економічні показники. Інвестиції у добробут формують потужний HR-бренд і підвищують лояльність та залученість персоналу. Успішне впровадження Wellbeing-програм вимагає системного підходу, що охоплює діагностику потреб, розробку стратегії та постійний моніторинг.

6. Здатність індивіда долати стрес визначається копінг-стратегіями – особистими засобами психологічного захисту. Вони поділяються на: проблемно-орієнтовані (активне вирішення) та емоційно-орієнтовані (внутрішня регуляція або уникнення). Наявність інтернального локусу контролю та соціальної підтримки є критично важливими ресурсами, що дозволяють людині обирати адаптивну поведінку, необхідну для професійної стійкості.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА РОЗВИТКУ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1. Аналіз суб'єкта і об'єкта системи управління підприємства

Досліджуване підприємство належить до аграрних підприємств Полтавського регіону. Дане приватне підприємство функціонує керуючись принципами приватної власності із залученням праці найманих працівників. Зареєстроване як юридичний суб'єкт 22 років тому з 24 січня 2003 р. Юридична адреса – Україна, с. Андріївка, Полтавський р-н, Полтавська обл., Михайлівська ТГ, вулиця Миру, буд. **б. Мінімальний статутний капітал не лімітований і складає 10,0 тис. грн.

Підприємство функціонує як приватне підприємство, що свідчить про меншу кількість регуляторних вимог у порівнянні з акціонерними товариствами і спрощену систему внутрішнього управління.

Засновником і кінцевим бенефіціарним власником є одна особа із часткою 100%, що вказує на прямий вирішальний вплив. Це забезпечує високу швидкість прийняття рішень та їх централізацію.

Керівником (директором) підприємства є інша особа, яка також є підписантом. Керівнику делеговане управління з чітко визначеними повноваженнями, згідно зі Статутом.

Основний вид діяльності підприємства – вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Це вказує на фокус підприємства на рослинництві як основному джерелі доходу (рис. 2.1).

Варто зазначити, що наявність додаткових видів діяльності свідчить про спроби вертикальної інтеграції та диверсифікації супутніх послуг. Так, допоміжна діяльність у рослинництві та післяурожайна діяльність вказує на власне забезпечення повного циклу робіт, включно з обробкою та зберіганням врожаю.



Рис. 2.1. Сфера діяльності підприємства, 2020-2024 рр.

Складське господарство та вантажний автомобільний транспорт – про наявність власної логістики та зберігання, що дозволяє знизити залежність від зовнішніх підрядників та оптимізувати продажі. А надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування – про можливість отримувати додатковий дохід від здачі техніки в оренду.

За допомогою даних табл. 2.1 проаналізуємо мету, цілі та завдання, які визначило керівництво підприємства.

Таблиця 2.1

Мета, цілі, завдання підприємства, 2020-2024 рр.

Складова	Характеристика
1	2
Мета	максимізація прибутку від виробничої (сільськогосподарської) діяльності та збільшення капіталізації підприємства та його власника
Економічна ціль	забезпечення фінансової стійкості та рентабельності.
Завдання	оптимізація собівартості виробництва; ефективне управління ресурсами; мінімізація комерційних та операційних ризиків
Виробнича ціль	досягнення максимально можливої врожайності ключових культур.
Завдання	впровадження передових агротехнологій; оновлення/модернізація технічного парку; ефективне використання оброблюваної площі.

1	2
Ринкова ціль	зміцнення позицій на аграрному ринку Полтавщини та України
Завдання	розширення земельного банку; ефективне управління продажами; налагодження надійних каналів збуту.
Цілі в сфері інфраструктури	забезпечення автономності виробничих процесів
Завдання	розвиток власної логістичної та складської бази для зменшення витрат на транспортування і зберігання

Стратегія досліджуваного підприємства – це інтенсивна, ротаційна стратегія рослинництва, орієнтована на отримання високих валових зборів та ефективне управління витратами. Ключовими елементами даної стратегії є наступні (рис. 2.2).

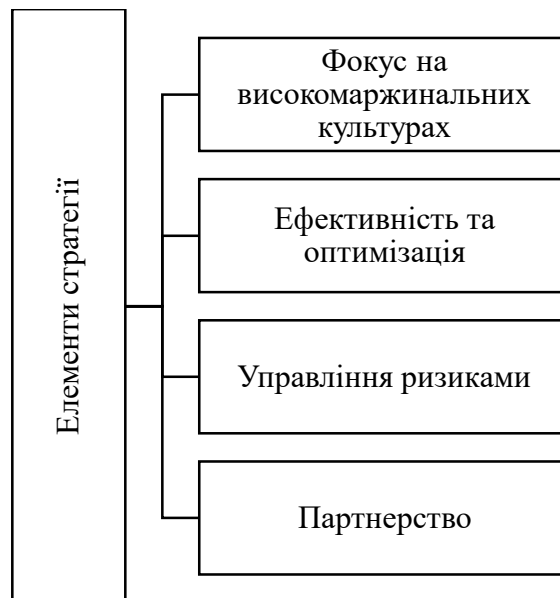


Рис. 2.2. Ключові елементи стратегії підприємства, 2020-2024 рр.

Розглянемо детальніше дані складові:

1) фокус на високомаржинальних культурах передбачає отримання основного доходу за рахунок зернових та олійних культур (кукурудза, соняшник, пшениця);

2) ефективність та оптимізація визначає прагнення підвищити операційну ефективність, зокрема шляхом використання власного транспорту, складського господарства, допоміжної діяльності у рослинництві;

3) управління ризиками досягається завдяки диверсифікації сільськогосподарської продукції, що допомагає знизити ризики, пов'язані з погодними умовами, ціновими коливаннями на одну культуру;

4) фокус на партнерстві визначає схильність менеджменту підтримувати стратегічне партнерство, консолідації активів для спільного господарювання. Зокрема, одним з таких партнерів є ФГ «Андріївське-Плюс» Полтавського району.

Досліджуване підприємство застосовує лінійно-функціональну організаційну структуру. Дана структура забезпечує пряме підпорядкування та чітке розділення функцій, що є важливим для невеликого сільськогосподарського підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Характеристика структури управління підприємством, 2020-2024 рр.

Рівень управління	Посада / Підрозділ	Функціонал
Вищий рівень (власник/кінцевий бенефіціар, директор)	Александров А. С. Ярошенко О. О.	Стратегічне управління, прийняття ключових рішень, фінанси, зовнішні зв'язки, контроль
Середній рівень (функціональні керівники, 4 особи)	Головний агроном	Планування сівоzmіни, технології вирощування, контроль якості робіт, закупівля ЗЗР та насіння.
	Головний інженер	Управління технікою, ремонт, обслуговування, логістика, післяурожайна діяльність
	Бухгалтер	Фінансовий облік, звітність, податки, розрахунок із пайовиками
	Кадровик	Управління кадрами та кадровим діловодством
Операційний рівень	Механізатори / Трактористи	Обробка ґрунту, сівба, збирання врожаю
	Робітники	Післяурожайна обробка, зберігання, вантажно-розвантажувальні роботи
	Водії	Вантажні перевезення
	Адміністративний персонал (секретар)	Допоміжні функції, комунікації, організація діяльності керівника

Далі нами був проведений SWOT-аналіз діяльності аграрного підприємства (рис. 2.3).

Сильні сторони	Слабкі сторони
Централізоване та оперативне управління Фінансова стійкість та низький борг Наявність власних супутніх активів Продуктивна спеціалізація Позитивна динаміка прибутку (загалом) Надійний платник податків	Висока залежність від однієї галузі Низький статутний капітал Обмежений кадровий ресурс Негнучка організаційна структура Зниження активів Участь у судових справах
Можливості	Загрози
Збільшення глибини переробки Експортний потенціал Диверсифікація в нішеві культури Залучення фінансування	Кліматичні зміни та погодні ризики Коливання світових цін Конкуренція з агрохолдингами Логістичні та інфраструктурні обмеження Ринковий ризик з 2022 року

Рис. 2.3. SWOT-аналіз діяльності підприємства, 2020-2024 рр.

Розглянемо детальніше складові матриці.

Сильні сторони:

- централізоване та оперативне управління – приватне підприємство з єдиним власником та невеликим штатом забезпечує швидке прийняття рішень;
- фінансова стійкість та низький борг – низькі зобов'язання, порівняно з активами та доходом, свідчать про високу фінансову надійність і низький рівень ризику;
- наявність власних супутніх активів – додаткові види економічної діяльності вказують на вертикальну інтеграцію, що зменшує залежність від зовнішніх логістичних операторів;
- продуктивна спеціалізація – фокусування на вирощуванні 5-6 основних зернових та олійних культур забезпечує товарність і зрозумілу бізнес-модель;
- позитивна динаміка прибутку – отримання чистого прибутку у 2024 р. та 2023 р. після збиткового 2022 року (-7,108 млн грн), свідчить про швидке відновлення після кризового періоду;
- надійний платник податків – входить до позитивного списку платників податків.

Слабкі сторони (Weaknesses):

- висока залежність від однієї галузі – домінантна концентрація на рослинництві, що робить підприємство вразливим до кліматичних ризиків та коливань світових цін на зерно;
- малий статутний капітал – складає лише 10,0 тис. грн, що не є показником реальних активів, але символізує обмежену початкову відповідальність перед кредиторами;
- обмежений кадровий ресурс – невеликий штат та лінійно-функціональна структура створюють ризик перевантаження ключових фахівців (агроном, інженер), а також ускладнюють масштабування;
- негнучка організаційна структура – лінійно-функціональна структура може гальмувати інновації та ускладнювати перехід до нових, більш складних видів діяльності;
- зниження активів – спостерігається поступове зменшення вартості активів, що може свідчити про недоінвестування або зношення основних засобів;
- участь у судових справах – наявність 25 судових рішень (здебільшого цивільні) вказує на поточні або минулі юридичні спори, що відволікають ресурси.

Можливості (Opportunities):

- збільшення глибини переробки – використання післяурожайної діяльності для створення додаткової вартості (зокрема, сушіння, калібрування насіння) замість продажу сировини;
- експортний потенціал – вирощування олійних культур (соняшник) та зернових, що мають високий попит на міжнародних ринках, може бути пріоритетом для збільшення валютної виручки;
- диверсифікація в нішеві культури – окрім основних культур, можна вирощувати інші однорічні і дворічні культури для освоєння нішевих або високомаржинальних культур (гірчиця, спеції) відповідно до попиту;
- залучення фінансування – висока фінансова надійність і низький борг

роблять ПСП привабливим для банківського кредитування або інвестицій у модернізацію техніки.

Загрози (Threats):

- кліматичні зміни та погодні ризики – основна діяльність (рослинництво) є надзвичайно чутливою до посух, надмірних опадів або інших несприятливих погодних умов у Полтавській області;

- коливання світових цін – ціни на зернові та олійні культури високоволатильні та залежать від світової кон'юнктури, що прямо впливає на реалізацію та чистий дохід;

- конкуренція з агрохолдингами – великі агрохолдинги мають перевагу в доступі до капіталу, новітніх технологій та логістичної інфраструктури, витісняючи менші підприємства;

- логістичні та інфраструктурні обмеження – військові дії, інфраструктурні проблеми (наприклад, обмеження експорту через порти, підвищення цін на паливо) суттєво збільшують витрати на транспортування та зберігання;

- ринковий ризик 2022 року – наявність великого збитку у 2022 році свідчить про вразливість до макроекономічних та військових потрясінь.

Загалом досліджуване аграрне підприємство є фінансово стійким та оперативним керованим приватним сільськогосподарським підприємством, яке успішно відновлюється після кризового періоду 2022 року.

Підприємству слід використовувати свою високу фінансову стійкість (низькі зобов'язання) для інвестування в активи та збільшення глибини переробки, щоб знизити залежність від волатильності цін на сировину та мінімізувати ризики, пов'язані з кліматичними змінами та логістикою.

2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства

Продовжимо наш аналіз підприємства, досліджуючи показники системи управління персоналом, як важливого елементу в системі управління конкурентоспроможністю будь-якого господарюючого суб'єкту.

За допомогою даних рис. 2.4 простежимо динаміку чисельності персоналу за 2020-2024 рр.

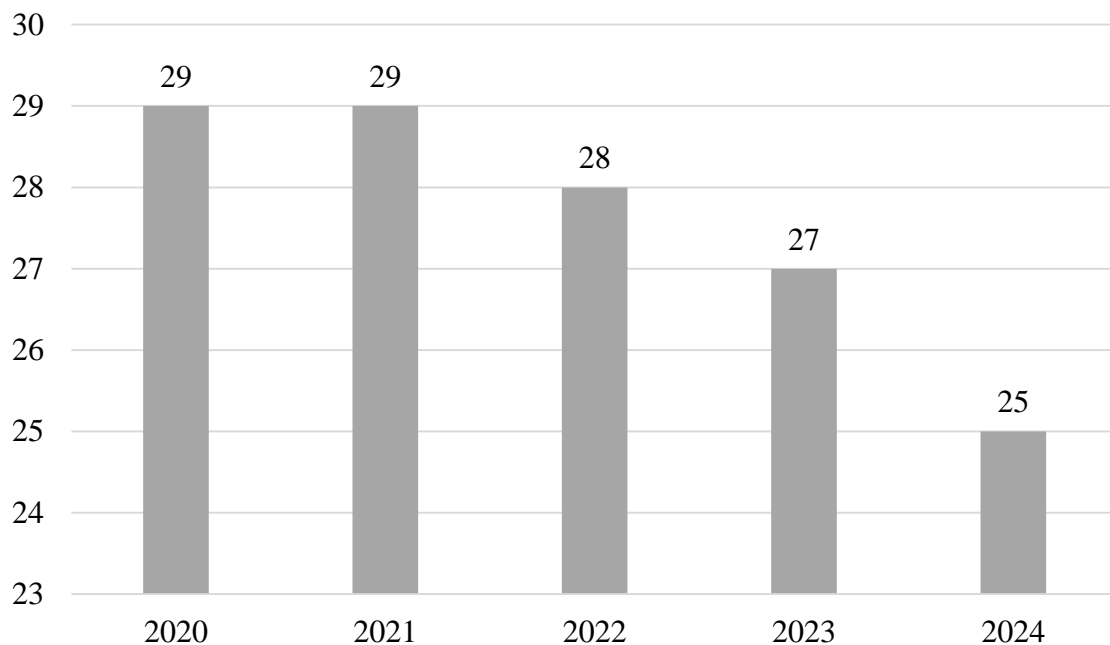


Рис. 2.4. Динаміка чисельності персоналу підприємства, 2020-2024 рр.

Аналізуючи дані рис. 2.4, можемо спостерігати негативні тенденції в зміні облікової чисельності персоналу – зменшення на 4 особи або 13,8 %.

Основні засоби підприємства також відіграють важливу роль у забезпеченні успішного його функціонування. Проаналізуємо рівень забезпечення та стан основних засобів підприємства (табл. 2.4). Аналіз даних табл. 2.4 вказує на наявність як позитивних, так і негативних тенденцій. Так, вартість основних засобів в підприємстві в 2024 р., порівняно з 2020 р., на початок року збільшилася на 80,8 % (на 17641,6тис. грн), а на кінець року – в

17,5 рази (364001,1 тис. грн). Середньорічна вартість основних засобів зростає в 9,0 разів (на 190821,4 тис. грн).

Таблиця 2.4

**Динаміка рівня забезпеченості та стану основних засобів
підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Основні засоби, тис. грн на початок року	21826,2	20772,9	49646,1	44470,3	39467,8	17641,6	80,8
на кінець року	20772,9	49646,1	44470,3	39467,8	384774	364001,1	1752,3
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	21299,6	35209,5	47058,2	41969,1	212120,9	190821,4	895,9
Первісна вартість, тис. грн на початок року	35692,2	39017,2	78814,6	75606,9	76294,9	40602,7	113,8
на кінець року	39017,2	72814,6	75606,9	76294,9	81403,2	42386	108,6
Знос, тис. грн на початок року	13866	18244,6	23168,5	31136,6	36827,1	22961,1	64,3
на кінець року	18244,3	23168,5	31136,6	36827,1	42925,8	24681,5	135,3
Середньорічний знос основних засобів, тис. грн	16055,15	20706,55	27152,6	33981,85	39876,45	23821,3	148,4
Рівень зносу основних засобів, % на початок року	38,8	46,8	29,4	41,2	48,3	9,4	x
на кінець року	46,8	31,8	41,2	48,3	52,7	6,0	x
Середньорічний рівень зносу основних засобів, %	75,4	58,8	57,7	81,0	18,8	-56,6	x

Негативні тенденції спостерігалися щодо зносу основних засобів – він збільшився на початок року на 64,3 % (22961,1 тис. грн), а на кінець року – в 2,4 рази (24681,5 тис. грн); середньорічний знос основних засобів збільшився в 2,5 рази (23821,3 тис. грн). Середньорічний рівень зносу зменшився на 56,6 в. пт і мав значення в 2024 р. 18,8 %, що свідчить про тенденцію більш швидшого оновлення основних засобів, порівняно з їх зношенням.

Далі визначимо ефективність використання основних засобів у досліджуваному підприємстві (табл. 2.5).

**Динаміка ефективності використання основних засобів підприємства,
2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Фондомісткість, тис. грн	0,71	0,37	1,16	0,60	3,08	2,36	331,1
Фондоозброєність, тис. грн /особу	734,5	1214,1	1680,7	1554,4	8484,8	7750,4	1055,2
Фондовіддача, тис. грн	1,4	2,7	0,9	1,7	0,3	-1,08	-76,8
Рентабельність основних засобів, %	21,8	14,2	15,1	5,0	1,4	-20,3	

Аналіз даних табл. 2.5, щодо ефективності використання основних засобів в досліджуваному аграрному підприємстві вказує на переважання негативних тенденцій, зокрема у 2024 р., порівняно з 2020 р.: збільшилася фондомісткість в 33,1 рази, а фондовіддача зменшилася на 76,8 %, рентабельність основних засобів також зменшилася на 20,3 в. пт і в 2024 р. склала 1,4 %. Показник фондоозброєності збільшився в 10,6 рази (на 7750,4 тис. грн). Вказані тенденції вказують на прискорення темпів оновлення основних засобів, порівняно із темпами приросту показників чистого доходу та чистого прибутку. Отже, доцільно приділити більшу увагу підвищенню ефективності використання основних засобів на підприємстві.

Оборотні засоби підприємства, їх структура також визначають рівень ефективності та безперебійності функціонування підприємства. З огляду на це, дослідимо динаміку забезпеченості та складу оборотних засобів підприємства в досліджуваному періоді 2020-2024 рр. (табл. 2.6).

Аналізуючи дані табл. 2.6, можемо зробити висновок, що за досліджуваний період 2020-2024 рр. вартість оборотних засобів підприємства зменшувалася. Так, на початок року даний показник у 2024 р., порівняно з 2020 р., зменшилася на 25,9 % (3273,0 тис. грн), на кінець року – на 35,1 % (47989,0 тис. грн), середньорічна вартість зменшилася на 30,7 % (40331 тис. грн).

**Динаміка забезпеченості та структури оборотних засобів
підприємства, 2020-2024 рр., тис. грн**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Вартість оборотних засобів на початок року	126128,9	136765,8	10 612,3	97201,7	93455,9	-3273,00	-25,9
Вартість оборотних засобів на кінець року	136765,8	108612,3	97201,7	93455,9	88776,8	-47989,0	-35,1
Середньорічна вартість оборотних засобів	131447,4	122689,1	102907	95328,8	91116,35	-40331,0	-30,7
Запаси	29330,3	43640,0	56723,5	60847,7	56249,5	26919,2	91,8
в т. ч. готова продукція	25642,6	36836,3	50060,7	56558,9	47581,6	21939,0	85,6
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	23070,1	21882,1	19560,2	18234,3	21885,4	-1184,7	-5,1
Гроші та їх еквіваленти	2898,4	1931,7	2012,6	2046,5	3125,6	227,2	7,8

В структурі оборотних засобів найбільша частка належить запасам і їх обсяг збільшився на 91,8% (26919,2 тис. грн), в т. ч. готової продукції – на 85,6 %, на другому місці – дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, її обсяг зменшився на 5,1 %. Гроші та їх еквіваленти збільшилися на 7,8 % (на 227,2 тис. грн).

Далі з'ясуємо рівень ефективності використання оборотних засобів за допомогою даних табл. 2.7 за період 2020-2024 рр.

Рівень ефективності використання оборотних засобів за 2020-2024 рр. мала позитивні тенденції до зростання. Так, коефіцієнт оборотності оборотних засобів підприємства збільшився на 0,53 в. пт, а коефіцієнт завантаження, відповідно, зменшився на 3,08 в. пт., що позитивно вплинуло на зменшення тривалості обороту оборотних засобів на 1125 дні, або на 70,0 %. Отже, оборотність оборотних активів прискорилося.

Таблиця 2.7

**Динаміка ефективності використання оборотних засобів
на підприємстві, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. +/- до 2020 р.
	2020	2021	2022	2023	2024	
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	0,23	0,79	0,39	0,73	0,76	0,53
Коефіцієнт завантаження	4,4	1,3	2,5	1,4	1,3	-3,08
Тривалість одного обороту, днів	1608	465	926	499	482	-1125

За допомогою даних табл. 2.8 проаналізуємо динаміку результатів фінансово-економічної діяльності підприємства за період 2020-2024 рр.

Таблиця 2.8

**Динаміка основних показників результатів фінансово-економічної
діяльності підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	29841,7	96406,6	40569,3	69742,6	68945,2	39103,5	131,0
Інші операційні доходи, тис. грн	31376,7	97187,5	41800,5	75664,6	70443,1	39066,4	124,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	16687,5	42259,9	28395,5	58065,9	55885,2	39197,7	234,9
Чистий фінансовий результат, тис. грн прибуток	4637,9	5011,2	7108,8	2089	3037,3	-1601,0	-34,5
Рівень рентабельності, %	27,8	11,9	25,0	3,6	5,4	-22,0	x

Дані табл. 2.8 вказують на наявність позитивних тенденцій в системі фінансово-господарської діяльності підприємства за період 2020-2024 рр. Зокрема обсяг чистого доходу від реалізації продукції збільшився на 39103,5 тис. грн або в 2,3 рази, а інші операційні доходи – в 2,2 рази (на

39066,4 тис. грн). Негативними тенденціями було зростання собівартості реалізованої продукції в 3,3 рази (39197,7 тис. грн). Також спостерігалось зменшення обсягу чистого прибутку на 34,5 % або на 1601,0 тис. грн, відповідно рівень рентабельності в 2024 р. становив 5,4 %, що на 22,0 в. пт менше показника базисного року.

Аналіз економічних показників підприємства за 2020–2024 роки виявив значні диспропорції: при суттєвому зростанні вартості основних засобів (у 9 разів) та активному оновленні фондів, що призвело до прискорення оборотності оборотних активів і зростання чистого доходу, фінансові результати критично погіршилися. Зокрема, чистий прибуток зменшився на 34,5%, а рентабельність впала на 22,0 в. пт через неконтрольоване зростання собівартості та низьку фондівдачу, що свідчить про неефективне використання нових активів, що потребує негайної уваги управління.

2.3. Аналіз практики управління стресом на підприємстві

Система управління стресами має важливе значення для забезпечення ефективного використання трудового потенціалу підприємства. Стреси можуть бути спричинені як внутрішніми факторами (перевантаження, нечіткі інструкції), так і зовнішніми (погодні ризики, нестабільність політичного та економічного становища). Пропонуємо комплексну методичку дослідження системи управління стресами для досліджуваного підприємства, що поєднує якісні та кількісні методи.

З метою з'ясування ситуації, що склалася із управлінням стресом на підприємстві. Для цього нами було проведене анкетне опитування (додаток А) 20-ти працівників підприємства.

Узагальнені результати дослідження щодо рівня стресу в колективі наведемо за допомогою даних табл. 2.9.

Узагальнені показники щодо рівня стресу в колективі підприємства, 2020-2024 рр. [результати опитування]

Показник	Середній бал	Характеристика
Загальний стрес	3,8	Високий. Свідчить про те, що більшість працівників часто відчувають тиск та неспокій.
Організаційний стрес	4,1	Дуже високий. Спричинений перевантаженістю у пікові періоди, довгий робочий день
Стрес через технічне оснащення	3,9	Високий. Стан техніки та пов'язані проблеми з її експлуатацією викликають стрес.
Стрес через управління	3,2	Помірний. Свідчить про те, що загалом комунікація між керівництвом та працівниками є прийнятною

Також нами були виявлені категорії персоналу, які найбільше відчувають стрес, за їх свідченням (рис. 2.5).

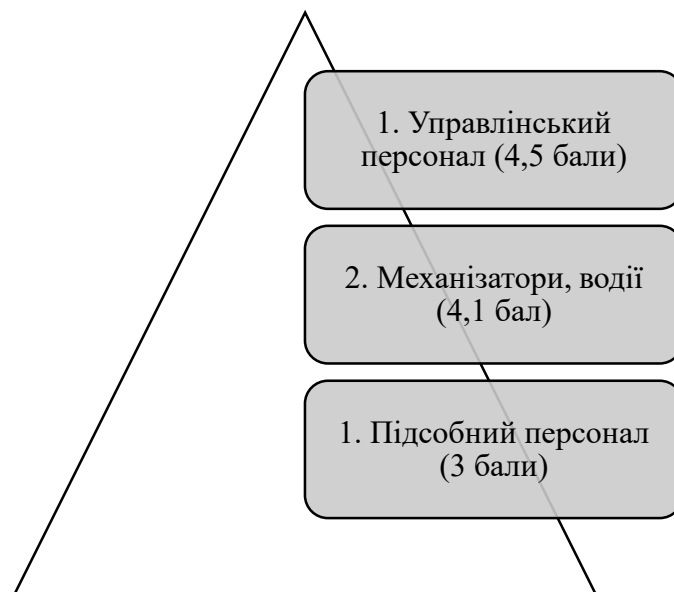


Рис. 2.5. Відчуття стресу в розрізі посад підприємства, 2020-2024 рр. [результати опитування]

При чому серед керівного персоналу найбільш критичним стрес-фактором виявився «відповідальність за якість роботи інших» – 4,7 балів; у технічного персоналу – «тривалість робочого дня та завантаженість» – 4,9 бали; у додаткового персоналу – «технічні поломки» – 3,7 бали.

Отже, найбільший ризик вигорання спостерігається серед керівного

складу через високе емоційне та управлінське навантаження (тиск відповідальності).

Проведемо аналіз ключових критичних тверджень (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз ключових критичних тверджень щодо стрес-факторів на підприємстві, 2020-2024 рр. [результати опитування]

Твердження	Середній бал	Характеристика
Ненормований робочий день	4,4	Критичний вплив. Підтверджує проблему операційного стресу. Ресурси обмежені, і їхня нестача компенсується часом праці.
Технічні поломки	4,2	Висока оцінка. Показує, що інтенсивна експлуатація техніки та її стан є головним джерелом неспокою на полі та на складі.
Чіткість завдань поставлених керівництвом	2,9	Низька оцінка. Функціональні завдання часто передаються нечітко, спричиняючи плутанину та додатковий стрес на виконавчому рівні.
Неспокій через непередбачуваність зовнішнього середовища	4,0	Високий вплив. Зовнішні ризики та нестабільність, безумовно впливають на рівень стресу та мотивацію співробітників

Аналіз відповідей на запитання «Яка підтримка... знизилася б Ваш стрес?» виявив наступні домінуючі потреби:

- своєчасний ремонт та оновлення техніки (60% відповідей): механізатори потребують надійнішого інструменту, щоб не працювати у авральному режимі;

- фінансова прозорість (10% відповідей) – бажання чіткіше розуміти, як ціни на ринку впливають на річний бонус;

- ставлення керівництва, що відображається у сприйнятті працівника як робочої сили, але й як особистості (60,0%);

- прозоре та більш дружнє спілкування в колективі (40,0 %).

Нами також було зіставлення відповідей керівництва та підлеглих, виробничого персоналу з метою виявлення розбіжностей в сприйнятті. З'ясовано, що директор, агроном, інженер мали відмінні відповіді щодо питань №13 «Чіткість завдань» та №14 «Відкритість обговорення» від

відповідей лінійних працівників (механізатори, склад). Керівники, оцінили ці пункти вище, ніж робітники, що вкаже на «розрив у комунікації» та необхідність навчання делегуванню.

Стрес управління можна подолати впровадити щоденних «координаційні п'ятихвилинки» між директором, агрономом та інженером для запобігання дублюванню та чіткого розподілу відповідальності.

Також доцільно впровадити практику прозорого інформування працівників (особливо тих, чия зарплата залежить від врожаю) про укладені форвардні контракти, щоб підвищити їхню впевненість у майбутньому доході.

На основі отриманих результатів, на наш погляд, керівництво досліджуваного підприємства має зосередитися на двох ключових напрямках:

1. Управлінські рекомендації (боротьба зі стресом керівництва та нечіткістю), задля запобігання перевантаження керівників (4.5) та нечіткість завдань (2.9). Для зменшення стресу можна впровадити щотижневий регламент планування та звітності (нарада). Це забезпечить чіткішу комунікацію, рівномірно розподілить відповідальність та зменшить мікроменеджменту.

2. Операційні рекомендації. Проблема: неоптимальний робочий графік (4.4) та поломки техніки (4.2). Тому важливо спрямовувати капітальні інвестиції у техніку та логістику. Спрямувати частину фінансового резерву (низький борг) на плановий ремонт чи лізинг нової критичної техніки. Або перевести частину обслуговування на аутсорсинг (технічний сервіс).

Професійне вигорання проявляється як комплексний розлад, симптоми якого охоплюють усі ключові сфери життя індивіда. Ці відхилення та збої помітні у фізичному, емоційному, поведінковому, інтелектуальному та соціальному стані працівника (табл. 2.11). Аналіз даних табл. 2.11 щодо усереднених результатів опитування персоналу підприємства за 5-бальною шкалою (де 5 – найвищий ступінь прояву) свідчить про високий загальний рівень професійного вигорання (середній показник – 3,8 балів) виявив критичну сферу – інтелектуальну (5 балів).

Це вказує на повну втрату мотивації до розвитку, креативності, домінування шаблонного мислення та формальне виконання обов'язків. Це створює пряму загрозу для інтенсивної стратегії розвитку, оскільки блокує інноваційність та якість робіт. Фізична сфера (4 бали) та поведінкова (4 бали) демонструють високий ступінь виснаження. Це підтверджує, що хронічна втома, порушення режиму (харчування, сну) та агресивна/імпульсивна поведінка є прямими наслідками надмірного операційного навантаження в умовах обмеженого штату та інтенсивного графіку. Емоційна та соціальна сфери мають помірний, але значний ступінь прояву (по 3 бали). Це свідчить про початок відчуження (обмеження контактів, цинізм), що при відсутності корекції швидко поглибить загальне виснаження та призведе до конфліктів усередині невеликого колективу.

Отже, у колективі досліджуваного підприємства вже сформувався ступінь виснаження вище середнього, особливо в сферах, що відповідають за якість праці та інновації – інтелектуальній, а також за трудову діяльність – фізична, поведінкова.

Таблиця 2.11

Оцінка інтенсивності симптомів професійного вигорання серед колективу підприємства, 2025 р. [усереднені результати анонімного опитування за 5-бальною шкалою]

Сфера	Симптоми	Бал
1	2	3
Соціальна	характеризується глибоким відчуженням від оточення і проявляється у наступних ключових аспектах: - обмеження контактів – різке звуження кола спілкування – працівник уникає як робочих, так і особистих контактів; - соціальна пасивність – втрата інтересу до спільного дозвілля, хобі та участі в житті колективу; - відчуття ізоляції – людина відчуває себе виключеною та незрозумілою оточенням, що посилює брак підтримки з боку колег чи керівництва. Фактично, відбувається добровільна самоізоляція, яка поглиблює емоційне виснаження.	3
Поведінкова	проявляється у швидкій фізичній виснаженості, відмові від здорових звичок (режиму харчування, фізичної активності) та виправданні шкідливих пристрастей. Крім того, зростає імпульсивність, агресивність і схильність до нещасних випадків через емоційну та фізичну нестабільність.	4

1	2	3
Фізична	Фізична складова вигорання проявляється як хронічна втома та виснаження, що супроводжується незадовільним загальним станом здоров'я та численними соматичними порушеннями. До них належать розлади сну (безсоння), нестабільність артеріального тиску, проблеми з травленням (нудота, виразки, захворювання кишкового тракту), зміни ваги, пришвидшене або уривчасте дихання, а також розвиток хвороб серцево-судинної системи та дерматологічних захворювань.	4
Емоційна	Емоційна сфера вигорання характеризується глибокою беземоційністю та байдужістю, що поєднується зі стійким песимістичним настроєм. Це веде до цинізму, черствості у взаємодії та сильної дратівливості, тривожності. Людина переживає почуття безнадії та безпорадності, часто відчуває провину, втрачає професійні ідеали та страждає від відчуття самотності й непотрібності.	3
Інтелектуальна	проявляється у зниженні інтересу до навчання, інновацій та креативних підходів до розв'язання проблем. Домінує шаблонне мислення над критичним чи творчим. Це супроводжується нудьгою, апатією та відчутною втратою інтересу до трудової діяльності, що зводить виконання обов'язків до суто формального рівня.	5
Середній показник		3,8

Для збереження ефективності та запобігання повному професійному вигоранню керівництву необхідно негайно вжити системних заходів, націлених на зниження робочого навантаження та відновлення мотивації через навчання і покращення умов праці. Нами було також досліджені копінг-стратегії, які найчастіше використовують працівники досліджуваного підприємства (додаток Б). Проаналізуємо отримані результати опитування 20-ти працівників підприємства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Оцінка використання копінг-стратегій персоналом підприємства, 2025 р.

Стратегія	Середній бал	Примітки
1	2	3
Проблемно-орієнтовані (активне вирішення)		
Складаю чіткий план дій	2,8 (низький)	Підтверджує інтелектуальне вигорання та схильність до шаблонного мислення
Визнаю свою частку відповідальності	3,2 (помірний)	Свідчить про середній рівень відчуття контролю

Продовж. табл. 2.12

1	2	3
Активно протистою проблемі	3,0 (помірний)	Може бути вищим у керівного складу (конфронтуючий копінг), але низьким у лінійного через відчуття безсилля.
Емоційно-орієнтовані (регуляція та переоцінка)		
Намагаюся контролювати свої емоції	4,0 (високий)	Працівники часто використовують самоконтроль для стримування емоцій, що, однак, призводить до пригнічення (емоційне виснаження).
Знаходжу позитивні моменти	2,5 (низький)	В умовах високого стресу та вигорання позитивна переоцінка є малоефективною
Уникнення та дистанціювання		
Намагаюся забути про проблему (ескапізм).	3,6 (високий)	Свідчить про пошук розрядки через уникнення, що є неконструктивною стратегією при хронічному стресі.
Зменшую значущість проблеми	4,2 (високий)	Дистанціювання як механізм захисту від критичного навантаження
Соціальні стратегії		
Звертаюся до колег за порадою/підтримкою	4,1 (високий)	Пошук соціальної підтримки є домінуючою стратегією, оскільки колектив шукає співчуття та розділення відповідальності на тлі виснаження
Шукаю людину, щоб поговорити про переживання	3,9 (високий)	Підтверджує гостру потребу в емоційному розвантаженні

Отже, можемо спостерігати слабкість проблемно-орієнтованого копінгу. адже працівники рідко вдаються до активного вирішення проблем, складання чітких планів (2,8 бали) чи пошуку позитивних моментів (2,5 бали). Це підтверджує раніше виявлене інтелектуальне вигорання та втрату мотивації до аналітичної, конструктивної діяльності.

Разом з тим спостерігається домінування пасивного захисту – колектив масово використовує дистанціювання (4,2 бали) та самоконтроль (4,0 бали) для пригнічення емоцій та зменшення значущості стрес-факторів. Також високий рівень уникнення (3,6 бали) свідчить про спробу знайти розрядку від хронічного стресу неконструктивними шляхами.

Залежність від соціальної підтримки висока, адже – найбільш поширеними є стратегії пошуку соціальної підтримки (4,1 бали) та емоційного розвантаження (3,9 бали). Це вказує на гостру потребу колективу в співчутті,

розділенні відповідальності та емоційній розрядці, оскільки вони не відчують здатності самотійно впоратися з високим навантаженням.

Такий розподіл стратегій є дезадаптивним у довгостроковій перспективі. Колектив не усуває джерело стресу, а лише намагається емоційно «захиститись» від нього, що створює ризик подальшого емоційного виснаження, цинізму та зниження професійної ефективності. Керівництву необхідно цілеспрямовано впроваджувати конструктивні стратегії через навчання та, найголовніше, усувати першопричини стресу (технічні та організаційні проблеми), щоб дати персоналу ресурс для переходу до активного копіngu.

Аналіз домінуючих потреб персоналу чітко вказує, що для ефективного управління стресом підприємству необхідно терміново зосередитися на усуненні першопричин операційного стресу, а не лише на психологічній підтримці.

Переважна більшість працівників (70%) виділяє своєчасний ремонт та оновлення техніки як головний фактор зниження стресу. Це підтверджує, що технічні проблеми та пов'язаний з ними ненормований графік (65% визначають потребу у більш рівномірному навантаженні) є коренем хронічного виснаження в колективі.

Значна частка персоналу (45%) потребує чіткіших інструкцій та кращого делегування, що прямо вказує на «розрив у комунікації» між керівництвом і виконавчим рівнем. Усунення цієї проблеми зменшить плутанину та стрес від нечіткості завдань.

Хоча запит на психологічну допомогу (EAP) становить лише 25%, його наявність є прямою реакцією на виявлене емоційне та фізичне виснаження, підтверджуючи необхідність впровадження програм добробуту.

Запит на прозору систему нарахування винагороди (20%) є важливим для персоналу, чий дохід залежить від зовнішніх чинників, і вказує на необхідність підвищення впевненості у майбутньому.

Отже, для досягнення стабілізації та підвищення ефективності, керівництво має пріоритетно інвестувати у матеріально-технічну базу та логістику, одночасно коригуючи управлінські процеси (делегування, комунікацію). Розв'язання цих операційних проблем автоматично знизить рівень стресу та створить передумови для успішного впровадження психологічних та мотиваційних програм.

Висновки до розділу 2.

1. Приватне сільськогосподарське підприємство Полтавського регіону демонструє високу фінансову стійкість та оперативну керованість, що підтверджується низьким рівнем боргу та швидким відновленням чистого прибутку після збиткового 2022 року. Завдяки вертикальній інтеграції (власне складське господарство, логістика та післяурожайна діяльність), а також централізованому управлінню єдиного власника, підприємство ефективно оптимізує собівартість та швидко приймає рішення. Основний фокус на високомаржинальних зернових та олійних культурах створює чітку, зрозумілу бізнес-модель, спрямовану на максимізацію прибутку та автономність виробничих процесів, що є сильною стороною в умовах нестабільного ринку.

2. Незважаючи на успішне функціонування, підприємство стикається із суттєвими ризиками, обумовленими високою залежністю від однієї галузі, що робить його вразливим до кліматичних змін та коливань світових цін. Обмежений кадровий ресурс та негнучка лінійно-функціональна структура створюють внутрішні перешкоди для масштабування та впровадження інновацій. Для забезпечення довгострокового зростання та мінімізації цих загроз, ПСП слід використати свою фінансову надійність для залучення інвестицій та збільшення глибини переробки продукції. Це дозволить відійти від простого продажу сировини, підвищити маржинальність та зміцнити позиції на аграрному ринку.

3. Аналіз діяльності підприємства за 2020–2024 роки виявив значну диспропорцію між інвестиційною активністю та її економічною ефективністю. Підприємство здійснило масштабне оновлення основних засобів (середньорічна вартість зросла у 9 разів) та досягло прискорення оборотності оборотних активів. Однак ці інвестиції не конвертувалися в адекватний фінансовий результат: чистий прибуток зменшився на 34,5%, а рентабельність критично впала на 22,0 в. пт, головним чином через неконтрольоване зростання собівартості (у 3,3 рази). Низька фондвіддача (зменшення на 76,8%) свідчить про неефективне використання нових активів, що є ключовою проблемою управління.

4. На додаток до фінансових проблем, підприємство стикається з обмеженням кадрового ресурсу (скорочення штату на 13,8%), що створює ризики перевантаження ключових фахівців. Незважаючи на значне зростання чистого доходу, його позитивний ефект повністю нівелюється зростанням собівартості. Таким чином, для забезпечення конкурентоспроможності, керівництву необхідно негайно зосередитися на оптимізації операційних витрат та підвищенні продуктивності та ефективності використання модернізованих основних засобів, щоб інвестиції почали генерувати запланований чистий прибуток.

5. Проведене дослідження виявило високий загальний рівень стресу (3,8 бали) та критичний ступінь професійного вигорання серед колективу, спричинений переважно операційними проблемами (ненормований графік 4,4; технічні поломки 4,2) та недоліками управління (нечіткість завдань 2,9). Найбільш загрозливим є інтелектуальне вигорання (5,0 балів), що прямо загрожує якості роботи та інноваційній стратегії підприємства. Колектив демонструє дезадаптивну поведінку, покладаючись на пасивний захист через дистанціювання та соціальну підтримку, замість активного вирішення проблем, що поглиблює емоційне виснаження керівного та технічного персоналу.

6. Для подолання кризової ситуації керівництву необхідно негайно усунути першопричини стресу, пріоритетно інвестувавши у своєчасний ремонт та оновлення критичної техніки. Одночасно слід коригувати управлінські процеси, впровадивши чіткий регламент планування та делегування для усунення «розриву в комунікації» та зниження навантаження на керівний склад. Розв'язання цих операційних та організаційних проблем є передумовою для відновлення мотивації та переходу колективу до більш конструктивних (проблемно-орієнтованих) копінг-стратегій.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА КОМПЛЕКСНОЇ ПРОГРАМИ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка стратегічної програми стрес-менеджменту на підприємстві

На основі проведеного аналізу, який виявив критичний рівень операційного стресу, високе інтелектуальне вигорання та неефективний копінг персоналу, а також з урахуванням концептуальних моделей стрес-менеджменту, пропонуємо комплексну стратегічну програму.

Головною метою стратегічної програми стрес-менеджменту для досліджуваного підприємства є створення стійкого, безпечного та продуктивного робочого середовища шляхом системного усунення джерел операційного стресу та розвитку адаптивних механізмів персоналу.

Основні принципи запропонованої програми стрес-менеджменту наведемо за допомогою даних табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні принципи програми стрес-менеджменту для підприємства, 2026-2024 рр. [сформовано на основі 40-41]

Принцип	Сутність	Реалізація
1	2	3
Проблемно-орієнтованого фокусу, що вимагає зосередження на причинах стресу	Програма має пріоритетно усувати операційні та організаційні чинники, які спричиняють виснаження, замість просто емоційної підтримки	Капітальні інвестиції в ремонт та оновлення техніки; оптимізація робочого навантаження протягом року
Принцип розвитку активного копінгу, який зосереджений на розвитку внутрішніх адаптаційних ресурсів працівників	Перейти від пасивних / унікаючих стратегій до конструктивних	Цільові тренінги для подолання інтелектуального вигорання та формування навичок саморегуляції, планування та ефективного вирішення проблем

Продовж. табл. 3.1

1	2	3
Принцип управлінської прозорості та комунікації, спрямований на відновлення довіри та усунення управлінських «розривів»	Забезпечення чіткості, послідовності та прозорості управлінських рішень та завдань	Впровадження щоденних комунікаційних регламентів («п'ятихвилинок»), а також прозоре інформування про фінансові показники; чітке делегування повноважень
Принцип комплексності та дворівневості, підкреслює необхідність охоплення всіх аспектів життя працівника	Одночасне застосування заходів на організаційному (зміна середовища) та індивідуальному (зміна реакції) рівнях	Поєднання програм підтримки та Wellbeing-заходів з інвестиціями в техніку
Принцип системності та оцінюваності – програма має бути не разовою акцією, а безперервним процесом з чіткими критеріями успіху	Чітке визначення показників ефективності для моніторингу прогресу та коригування програми.	Регулярне повторне опитування для вимірювання зниження рівня стресу та зростання активного копінгу, а також відстеження економічних показників (фондовіддача, плинність кадрів)

Реалізація стратегічної програми стрес-менеджменту розроблена нами для досліджуваного підприємства на трирічний період (2026–2028 рр.) і поділена на послідовні етапи, кожен з яких має чітко визначену ціль, що ґрунтується на результатах проведеного аналізу критичних проблем підприємства. Такий поетапний підхід дозволить здійснити перехід від термінової ліквідації гострих джерел операційного стресу до відновлення управлінської комунікації та, зрештою, до інтеграції Wellbeing-практик у корпоративну культуру для забезпечення довгострокової стійкості та підвищення економічної ефективності підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Етапи та стратегічні цілі пропонованої програми стрес-менеджменту для підприємства, 2026–2028 рр.

Етап	Стратегічні цілі	Фокус	Очікуваний результат
1	2	3	4
Діагностично-операційні	Ліквідація першопричин операційного стресу та виснаження	Технічні помилки, нерівномірна зайнятість, інтелектуальне вигорання	Зниження організаційного стресу на 20 %; покращення фондовіддачі

1	2	3	4
Комунікаційно-розвиваючий (2-й рік)	Відновлення довіри, покращення управлінської комунікації та розвиток конструктивного копіngu	Нечіткість завдань, соціальна підтримка, слабкий активний копінг	Зменшення «розриву в комунікації»; підвищення активного копіngu на 15%
III. Стратегічно-стійкий (3-й рік)	Інтеграція стрес-менеджменту в корпоративну культуру та Wellbeing-систему	Прозорість, залученість, зниження загального вигорання	Зростання лояльності та продуктивності; стабілізація рентабельності

Першочергова та найкритичніша увага в межах стратегічної програми має бути зосереджена на організаційному рівні, оскільки саме тут, згідно з аналізом, генеруються ключові джерела хронічного стресу: технічні поломки, операційне перевантаження та комунікаційні розриви. Цей модуль є пріоритетом I, оскільки він відповідає на прямий запит більшості персоналу (70% вимагають оновлення техніки) і має на меті ліквідацію фізичних та структурних факторів, що спричинили високе виснаження та низьку ефективність фондів. Успішне впровадження заходів цього рівня створить необхідну базу стабільності для подальшої роботи з психологічним станом колективу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Організаційний рівень: усунення джерел стресу (пріоритет I)
пропонованої програми стрес-менеджменту для підприємства,
2026–2028 рр.**

Захід	Проблема	Дії	Бюджет, тис. грн
1	2	3	4
Капітальні інвестиції та логістика	Плановий ремонт / лізинг критичної техніки	Направити фінансовий резерв на усунення 70% поломок	1000,0
Регламентация робочого навантаження	Впровадження обліку понаднормових та компенсаційного відпочинку; розподіл навантаження протягом року (ремонтні, будівельні роботи)	Планування та контроль	15,0

1	2	3	4
Комунікаційна прозорість	Впровадження щоденних «координаційних п'ятихвилин» (директор, інженер, агроном).	Щотижневий звіт для персоналу	-
Разом			1015,0

Паралельно з усуненням операційних першопричин стресу, індивідуальний рівень програми (пріоритет II) зосереджується на відновленні психологічного ресурсу та розвитку адаптивних навичок персоналу. Цей модуль є критично важливим, оскільки аналіз виявив неефективний, пасивний копінг та критичний рівень інтелектуального вигорання. Мета цього етапу – перевести працівників від стратегій уникнення до конструктивного вирішення проблем, надаючи їм інструменти для саморегуляції, а також забезпечуючи необхідну професійну та соціальну підтримку (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Індивідуальний рівень: розвиток копінгу та Wellbeing (пріоритет II),
2026–2028 рр.**

Захід	Дії	Бюджет, тис. грн	Фокус
Розвиток активного копінгу (тренінги)	Тренінг тематичний. Фокус на перехід від уникнення до планування	35,0	Боротьба з інтелектуальним вигоранням
Програма допомоги	Закупівля пакету консультацій (10-15 годин на рік) у зовнішнього постачальника	15,0	Націлено на зменшення емоційної сфери вигорання
Формування соціального капіталу	Організація 4-х командоутворюючих заходів на рік (спільний відпочинок, змагання, майстер-клас).	25,0	Використання сильної стратегії – пошук соціальної підтримки для поліпшення соціальної сфери вигорання
Разом		75,0	

Також пропонуємо модель стрес-менеджменту для підприємства, спрямованого на забезпечення проактивного, системного підходу, що

охоплює ідентифікацію, вплив на причини (організаційний рівень) та розвиток стійкості персоналу (індивідуальний рівень) (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Модель стрес-менеджменту, запропонована для підприємства,
2026-2030 рр. [розроблено автором]**

Етап	Фокус	Зміст	Примітки
Етап 1. Діагностика та ідентифікація – є основою для цільового втручання.	Розуміння причин	1.1. Ідентифікація стрес-факторів	Анкетування, спостереження, аналіз скарг та конфліктів
		1.2. Оцінка реакції та копіngu	Опитування щодо копіng-стратегій
		1.3. Оцінка економічних втрат	Аналіз плинності кадрів, зростання собівартості, зниження фондovіддачі та кількості прогулів / лікарняних
Етап 2. Цільове втручання – заходи поділяються на організаційні (усунення) та індивідуальні (адаптація).	Усунення причин	2.1. Організаційний рівень (профілактика)	Технічна модернізація: інвестиції у ремонт / оновлення техніки Оптимізація праці Покращення комунікації, шляхом впровадження координаційних нарад та прозорого інформування
		2.2. Індивідуальний рівень (розвиток стійкості)	Тренінги з тайм-менеджменту та планування для подолання інтелектуального вигорання Впровадження Програми допомоги співробітникам (EAP) та організація соціальних заходів (підтримка сильної стратегії соціального копіngu)
Етап 3. Моніторинг та коригування забезпечення безперервності та адаптивності програми.	Оцінка ефективності	3.1. Моніторинг зниження	Щорічне повторне опитування. Зниження середнього балу стресу, зростання показників активного копіngu, плинності кадрів, покращення фондovіддачі
		3.2. Коригуючі дії	Якщо організаційний стрес не знижується, необхідно переглянути програму Зміна фокусу тренінгів, якщо пасивний копіng залишається домінуючим.

Для розподілу відповідальності та завдань щодо впровадження стрес-менеджменту на підприємстві та підтримці її функціонування, застосуємо матрицю відповідальності RACI, яка допомагає чітко розподілити ролі та обов'язки в межах певної ініціативи або проекту. Вона оптимізує комунікацію

і забезпечує розуміння кожним членом команди своїх обов'язків, визначаючи, хто є відповідальним, підзвітним, з ким слід консультиватися та кого слід інформувати про виконання завдання (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Пропонована матриця відповідальності для системи стрес-менеджменту підприємства, 2026-2030 рр. [сформовано на основі 42; 43]

Захід / Проблема	Директор	Агроном, інженер	Працівники	Зовнішній консультант, кадровик
I. Організаційний рівень				
1.1. Капітальні інвестиції в технічне оновлення	R, A	C, I	I	-
1.2. Регламентация, оптимізація зайнятості та відпочинку	A	R, C	C	-
1.3. Впровадження координаційних нарад	R, A	R	I	-
II. Індивідуальний рівень (розвиток копінгу)				
2.1. Тренінги з активного копінгу	A	C	C, I	R
2.2. Програма допомоги співробітникам	R, A	I	C, I	R
2.3. Формування соціального капіталу (командотворення)	R, A	C	C, I	-
III. Оцінка та моніторинг				
3.1. Щорічне опитування	A	R	C, I	-

Примітки:

R (Responsible / Відповідальний) – виконує роботу або відповідає за її виконання.

A (Accountable / Підзвітний/Затверджуючий) – остаточно відповідає за правильність і завершення роботи; зазвичай тільки одна особа.

C (Consulted / Консультуючий) – надає інформацію або необхідну консультацію перед прийняттям рішення. Двостороння комунікація.

I (Informed / Інформований) – отримує інформацію про рішення або завершення роботи. Одностороння комунікація.

Для досліджуваного підприємства пропонуємо реактивну програму підтримки, націлену на конфіденційне вирішення вже існуючих проблем, що спричинили стрес, виснаження та конфлікти (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Програма підтримки співробітників (Employee Assistance Program),
рекомендована для підприємства, 2026-2030 рр.**

Захід	Мета	Виконавець	Ресурс
Консультаційна програма	Забезпечення конфіденційної психологічної, юридичної та фінансової підтримки.	директор, зовнішній консультант	доступ до 5-ти безкоштовних сесій на рік на працівника (аутсорсинг).
Гаряча лінія ремонту та екстреної підтримки	Оперативне реагування на технічні поломки, які спричиняють гострий стрес у стресові періоди	інженер, директор	цілодобова доступність інженера/сервісу під час пікових робіт
Адресна допомога «Фінансова невизначеність»	Надання консультацій (не позик) щодо сімейного бюджету та фінансової грамотності	зовнішній консультант	доступ до фінансових консультацій в рамках програми

Для досліджуваного підприємства, орієнтовна річна вартість Програми підтримки співробітників (EAP), яка включає аутсорсингові послуги та підтримку операційної стабільності, становитиме приблизно 35,0 – 60,0 тис. грн на рік (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Орієнтовна вартість Програми підтримки персоналу підприємства,
2026 р.**

Захід	Орієнтовна річна вартість, грн	Обґрунтування бюджету
1. Консультативна програма	15,0	Пакет на 25 осіб з доступом до 3-5 конфіденційних консультацій на рік (психологічних, юридичних). Аутсорсингова підписка на невеликий штат
2. Гаряча лінія ремонту та екстреної підтримки	15,0	Витрати на преміювання інженера за цілодобову доступність у сезон або договір з аутсорсинговою ремонтною бригадою
3. Адресна допомога «Фінансова невизначеність»	5,0	Оплата кількох годин роботи зовнішнього фінансового консультанта або оплата доступу до онлайн-курсів / вебінарів
Разом	35,0	x

Запропонована стратегічна програма стрес-менеджменту є критично

важливою та комплексною, оскільки вона вперше пропонує системне вирішення проблем підприємства, виходячи з детальної діагностики, а не лише реакції на окремі скарги.

Ключова важливість підходу полягає у принципі проблемно-орієнтованого фокусу, який вимагає усунення першопричин стресу, а не маскуванню симптомів. Аналіз чітко встановив, що ключовими джерелами виснаження є технічні поломки та ненормований робочий день. Програма зосереджується на пріоритеті I (організаційний рівень), що вимагає капітальних інвестицій у техніку (1000,0 тис. грн) та регламентації праці. Без цього кроку (як свідчить досвід) усі психологічні тренінги будуть марними.

Програма прямо націлена на подолання інтелектуального вигорання (яке було критично високим), використовуючи цільові тренінги для розвитку активного копінгу. Це необхідно для відновлення креативності, що є основою для подальшого зростання продуктивності. Модель прямо пов'язує стрес-менеджмент з економічними показниками такими, як: фондвіддача, рентабельність, плинність кадрів, демонструючи, що інвестиції є необхідними для стабілізації фінансових показників.

Запропонований підхід є комплексним завдяки двом ключовим аспектам: дворівневості та використанню моделі RACI. Програма одночасно працює на двох взаємозалежних рівнях: організаційному – заходи фокусуються на системі (техніка, графіки, комунікація), створюючи базу стабільності та індивідуальному рівні – заходи фокусуються на людині, надаючи їй інструменти для адаптації та стійкості. Цей рівень забезпечує перехід від пасивних стратегій до конструктивних

Модель охоплює повний цикл управління: діагностику, цільове втручання, моніторинг та коригування, що забезпечує системність і не дозволяє програмі стати «разовою акцією». Використання Матриці RACI інтегрує стрес-менеджмент у щоденну управлінську структуру. Вона чітко розподіляє обов'язки, що є важливим для малого штату, де ролі часто змішуються. Інтеграція комунікаційних регламентів («п'ятихвилинки»)

гарантує, що управлінський аспект (боротьба з нечіткістю) є невід’ємною частиною програми.

3.2. Система інструментів та заходів для профілактики стресу та професійного вигорання персоналу

Розглянемо більш детально інструменти та заходи, пропонувані для досліджуваного підприємства та спрямовані на профілактику стресу. Одним з таких заходів є проведення адаптованого тренінгу «Антистрес на місці: Швидке перезавантаження» для робітничого персоналу (переважно чоловіків середнього та старшого віку, які виконують фізичну працю), на наш погляд, він є доцільним та економічно вигідним з огляду на специфіку їхньої роботи та зовнішні фактори (умови війни).

Фізична праця вимагає не лише м’язової витривалості, але й здатності до відновлення. Професійне вигорання та стрес викликають хронічну втому, яка не компенсується сном [44; 45]. Це знижує якість виконаної роботи (наприклад, нерівномірний посів, помилки в обслуговуванні техніки). Підприємство таким чином демонструє реальну турботу про здоров’я працівників, що підвищує лояльність та мотивацію (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Тренінг для чоловіків-робітників: «Антистрес на місці: швидке перезавантаження», 2026 р. [сформовано на основі 46; 47]

Фокус	Мета	Модулі
Тіло та дія	Швидке відновлення фізичних та психологічних ресурсів, мінімум слів, максимум дій	1. Діагностика втоми – як розпізнати початок вигорання?
		2. Дихання та тіло – 2-хвилинні дихальні техніки (напр., «4x4») для зняття напруги.
		3. М’язова розрядка: ізометричні вправи, що виконуються стоячи (напруга-розслаблення).
		4. Режим – важливість сну та харчування в умовах війни.
Формат	1,5–2 години. Мінігрупи. Тренер демонструє – учасники повторюють	

Робітничий персонал (механізатори, водії, техніки) виконує роботи, пов'язані з підвищеною небезпекою та вимагають високої концентрації. Хронічний стрес, особливо в умовах війни, погіршує увагу, координацію та швидкість реакції. Це безпосередньо призводить до зростання ризику помилок при роботі з технікою та підвищення травматизму. Навчання коротким фізичним та дихальним технікам дозволяє працівникам швидко знімати пікове напруження безпосередньо на робочому місці (наприклад, у кабіні трактора чи під час перерви). Це підвищує пильність і, відповідно, знижує ймовірність нещасних випадків.

Особливостями пропонованого навчання є мінімум теорії, максимум фізичних вправ (стоячи, без килимків/додаткового обладнання). Тренер концентрується на показі та практиці 2-3 ключових дихальних технік (напр., «Квадратне дихання») та м'язової релаксації (напруження/розслаблення великих груп м'язів) як швидкого способу зняття фізичної втоми.

Для адміністративного персоналу ми теж пропонуємо пройти тренінгове навчання навичам управління стресом, але його зміст дещо відмінний від пропонованого робітникам (табл. 3.10).

Таблиця 3.9

**Тренінг для адмінперсоналу: «Стрес-стійкість офісу: управління потоком»,
2026 р. [сформовано на основі 48; 49; 50]**

Фокус	Мета	Модулі
Розум та організація	Управління інформаційним навантаженням, багатозадачністю та емоційними межами	1. Когнітивний стрес – робота з тривожними та деструктивними думками (техніка «АВС»).
		2. Управління межами – техніки ефективного делегування та відмови («Ні» без почуття провини).
		3. Тайм-менеджмент – пріоритизація (метод Ейзенхауера) та «фокусування» в умовах частих повітряних тривог та зовнішніх загроз.
		4. Емоційний інтелект – регуляція власних емоцій перед персоналом.
Формат	3–4 години. Кейси, дискусії, рольові ігри.	

Головними пропонованими методами є кейс-стаді (аналіз робочих ситуацій, що викликають стрес) та групова дискусія. Головний фокус тренера – на когнітивному реструктуруванню (як змінити ставлення до робочих

завдань) та впровадженні організаційних інструментів (пріоритизація завдань за ABC, матрицею Ейзенхауера) для зменшення психологічного тиску від багатозадачності.

Наступною пропозицією є запровадження програми добробуту «Міцний тил» для персоналу підприємства, основний зміст якої наведений нижче в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

**Програма добробуту «Міцний тил», пропонована для підприємства,
2026 р.**

Складова	Захід	Особливості	Кошторис, тис. грн
Фізичний добробут	«Медичний десант»	Партнерство з громадою щодо надання медичних послуг (медичний скринінг). Виїзд на підприємство медперсоналу 1-2 рази на квартал. Закупівля власного тонометра/глюкометра	10,0
	Компенсація проїзду	У разі необхідності персоналу відвідати лікарню у районному центрі	15,0
Ментальний добробут	Психологічна допомога	Онлайн-формат: групові вебінари від психолога-волонтера або студента-практиканта за мінімальний гонорар	10,0
Безпека	«Я знаю, що робити»	Партнерство з ДСНС щодо проведення цільового навчання на волонтерських засадах або за собівартістю матеріалів.	3,0
	Банк взаємодопомоги	Формування керівництвом резерву для покриття можливих незапланованих критичних потреб персоналу	50,0
Разом			87,0

Отже, плановий річний кошторис на підтримку даної програми складе 87,0 тис. грн, вона сформована із врахуванням потреб категорій персоналу (вікової, заявлених запитів) та спрямована як на підтримку фізичного добробуту, так і ментального. Реалізація її стає можливою за рахунок наявності низки соціальних ініціатив, пропонованих громадою, а також завдяки можливості співпрацювати на взаємовигідних умовах з профільними

навчальними закладами, які за мінімальною ціною, або на умовах взаємної співпраці можуть надати послуги у сфері тренінгового навчання.

Для підвищення ефективності комунікацій, зменшення напруженості від браку, або незрозумілості ситуації, інформації, підвищення оперативності прийняття рішень та отримання зворотного зв'язку, пропонуємо ввести практику проведення нарад за типом «3-3-1» (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Короткі наради «3-3-1», пропонувані для підприємства, 2026-2030 рр.

[сформовано на основі 51-54]

Етап	Тривалість	Характеристика
1. Звіт (3 хв.)	1 хв на 3–5 осіб	Кожен учасник чітко відповідає на 3 питання: 1. Що зроблено вчора? 2. Що робитиму сьогодні? 3. Які є перешкоди? (лише назва перешкоди, без обговорення).
2. Рішення (3 хв.)	1 хв. на 1 перешкоду	Менеджер швидко приймає рішення щодо перешкод: а) вирішити негайно; б) перенести на окрему нараду (призначає відповідального і час); в) не є критичним. Головне правило – жодних дискусій.
3. Фокус (1 хв)	1 хв.	Керівник підсумовує, визначає головний пріоритет дня та дає коротке мотиваційне або безпекове повідомлення.
Формат	Стоячи (запобігає затягуванню), без телефонів, чіткий час початку та кінця.	

З метою усвідомлення технології проведення нарад «3-3-1», а також надання менеджменту підприємства методичних підказок, запропонуємо наступний опис даної технології та правил, що деталізує пропозицію, надану у табл. 3.11. Для початку, представимо графічно акценти даної технології проведення нарад за допомогою даних рис. 3.1.

Далі деталізуємо зміст рис. 3.1.

1. Правила комунікації та формулювань:

1.1. Стверджувальна форма та теперішній час – відповіді мають бути чіткими та фінальними. Не можна говорити: «Я, можливо, зроблю...», потрібно: «Я роблю (починаю робити)...» або «Вчора я зробив...».

1.2. Конкретність цілей – завдання, які озвучуються на сьогодні, мають бути конкретними та зрозумілими для всіх.

1.3. Верифікованість результатів – заявлені результати («Що зроблено вчора?») мають бути такими, щоб їх можна було перевірити (наприклад, «Проведено ТО трактора №3», а не «Трохи попрацював з трактором»).

1.4. «Повернення» запитання – якщо відповідь працівника розмита, керівник не соромиться ставити те саме запитання, доки не отримає чітку, конкретну та лаконічну відповідь.

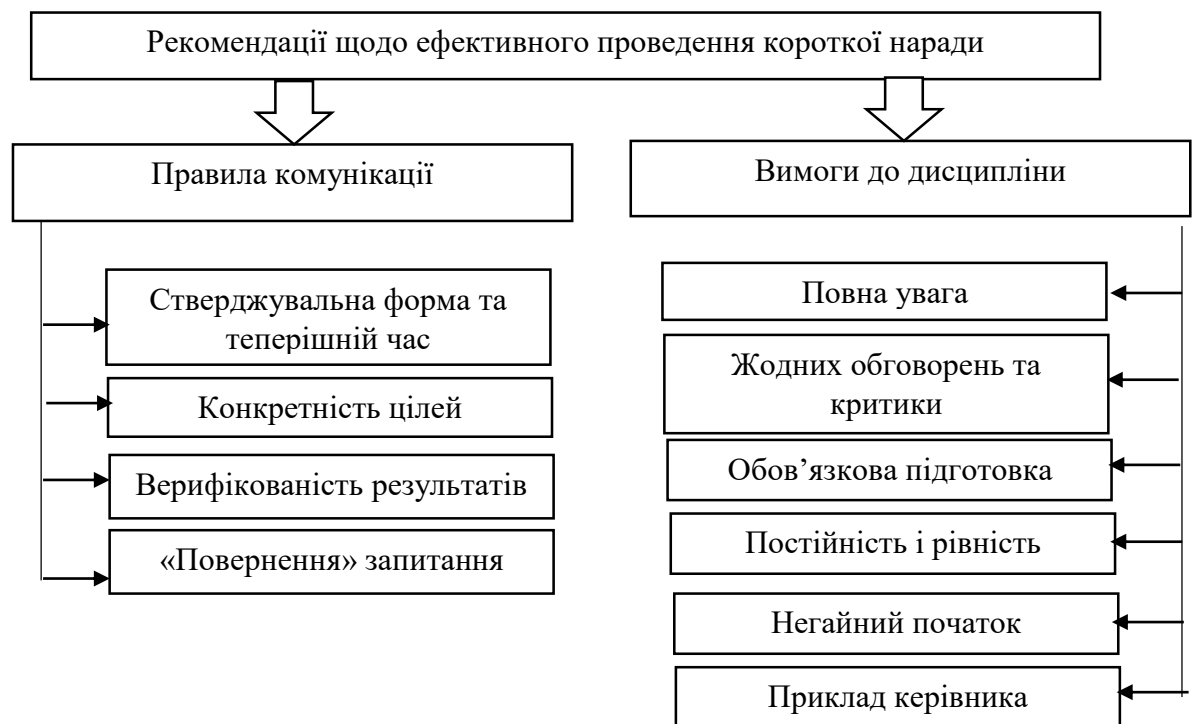


Рис. 3.1. Рекомендовані правила проведення нарад «3-3-1» для підприємства, 2026-2030 рр. [сформовано на основі 53; 55-57]

2. Умови успішного проведення, або правила дисципліни:

2.1. Повна увага – усі пристрої, що з'єднують із «зовнішнім світом» (телефони, планшети), мають бути вимкнені або відкладені. Мета – почути колег і зрозуміти, хто і що сьогодні робитиме.

2.2. Жодних обговорень та критики, адже нарада – це процес обміну інформацією, а не її створення. Жодна проблема не вирішується під час звіту, лише призначається час та відповідальний для її вирішення пізніше (за

межами наради).

2.3. Обов'язкова підготовка – до наради потрібно підготуватися. Співробітники мають знати свої 3 відповіді заздалегідь.

2.4. Постійність і рівність – запитання ставляться кожному учаснику і на кожній нараді, незалежно від стажу чи посади.

2.5. Приклад керівника – керівник дає відповіді на 3 запитання першим. Це дисциплінує підлеглих і встановлює еталон чіткості.

2.6. Початок негайно – не потрібно чекати ідеального моменту, щоб почати.

Ефективне впровадження стратегічної програми системи стрес-менеджменту на підприємстві, на наш погляд, є неможливим без удосконалення стилю лідерства менеджерів підприємства. Трансформація стилю лідерства має бути спрямована на впровадження антикризового підтримуючого лідерства з елементами трансформаційного лідерства. Його основна мета – створення психологічно безпечного та передбачуваного середовища. За допомогою даних рис. 3.2, наведемо основні характеристики пропонованого стилю.

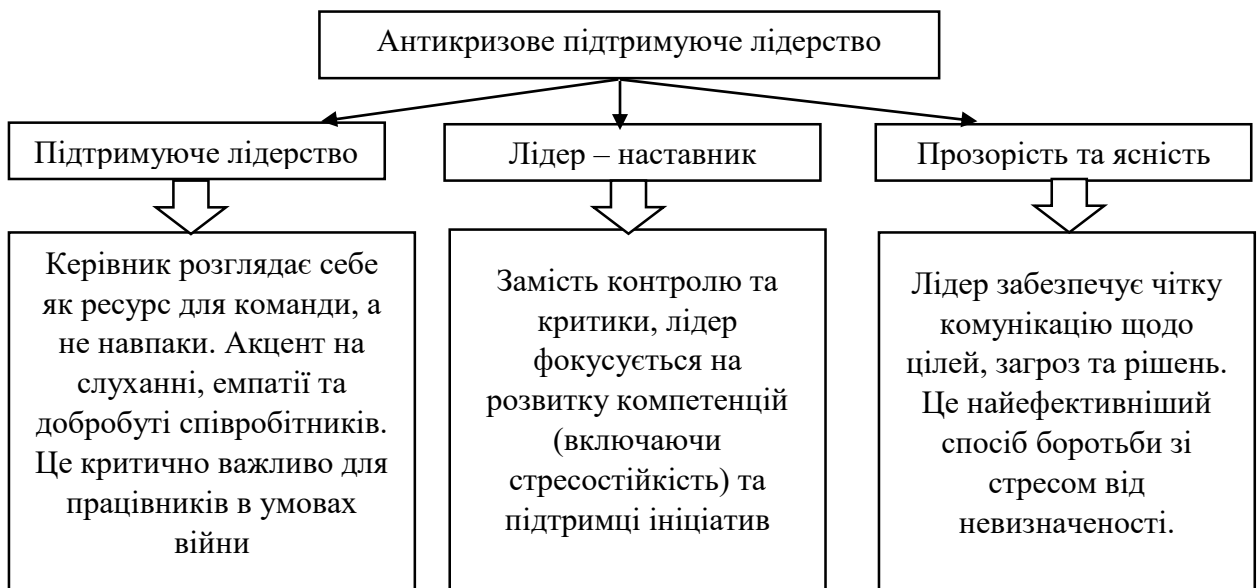


Рис. 3.2. Характеристика рекомендованого стилю лідерства для підприємства, 2026-2030 рр. [сформовано на основі 58-63]

Саме такий стиль лідерства, на нашу думку, відповідає комплексу наших

пропозицій. Трансформація лідерства інтегрується в кожен елемент стратегічної програми, посилюючи її ефективність. Обґрунтуємо, яким же чином даний стиль лідерства інтегрується та відповідає програмам підтримки та добробуту, рекомендованих для підприємства (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Узгодженість пропонованого стилю лідерства з програмами підтримки та добробуту, рекомендованих для підприємства, 2026-2030 рр.

[сформовано на основі 64-67]

Елементи	Характеристика
Активна підтримка добробуту персоналу	Керівник не просто «дозволяє» заходи, а особисто заохочує та бере участь (наприклад, першим проходить медичний скринінг)
Гуманність рішень	Приймає оперативні рішення, які пріоритезують безпеку та здоров'я над короткостроковою економією
Емпатія та гнучкість	Розуміння специфіки сільського життя та умов війни. Готовність йти назустріч у питаннях режиму роботи, якщо це стосується форс-мажорів, викликаних бойовими діями.
Інвестування у розвиток	Лідер підтримує навчання та його фінансування. Сприймає навчання (включно з антистрес-тренінгами) як пряму інвестицію у стійкість, а не як витрату.
Делегування	Лідер делегує повноваження та відповідальність за невеликі соціальні проекти («Банк Взаємодопомоги», організація «Медичного Скринінгу»), розвиваючи відповідальність персоналу

Пропонований стиль лідерства також здатен зменшити стрес від комунікативного хаосу та невизначеності (рис. 3.3).

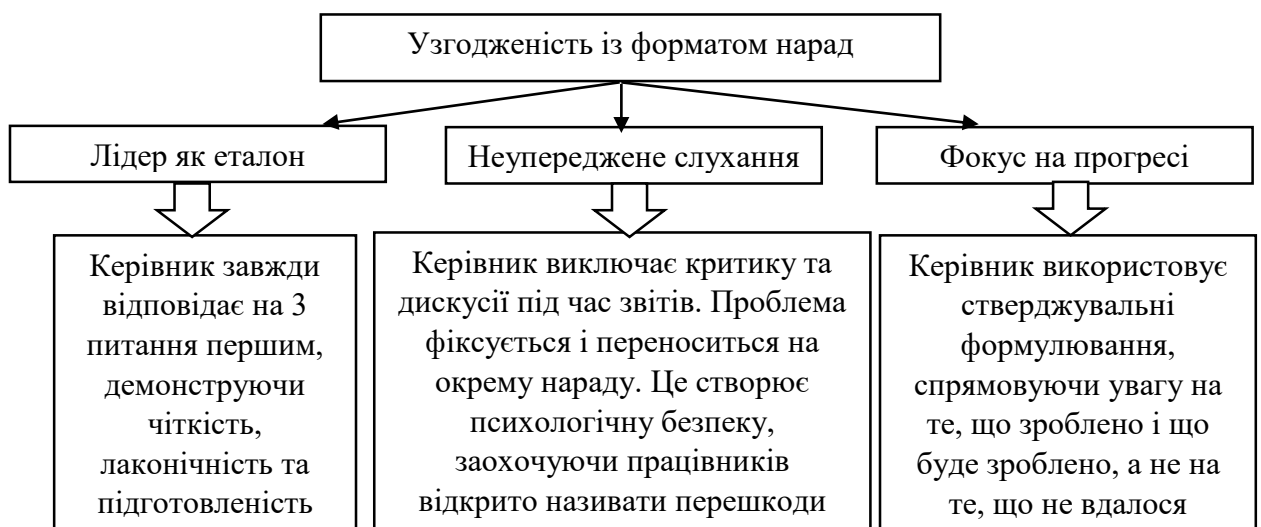


Рис. 3.3. Узгодженість стилю лідерства з пропонованим форматом нарад, 2026-2030 рр.

Підбиваючи підсумки щодо пропонованого стилю антикризового підтримуючого лідерства з елементами трансакційного лідерства, зазначимо, що лідер повинен постійно демонструвати наступні дії:

1) проактивність у безпеці – щоденне нагадування про правила безпеки та оцінка ризиків перед початком роботи (мінімум 10 секунд на «5-хвилинці»);

2) заохочення відкритості – регулярне запитання до персоналу щодо робочих питань та зосередження на «Як ми це вирішимо?», а не «Чому це сталося?»;

3) позитивне підкріплення – відзначення навіть невеликих успіхів та вірної, проактивної поведінки, наприклад: «Дякую Івану за те, що вчора вчасно повідомив про технічну несправність – це врятувало час і техніку»;

4) емоційна регуляція – свідомий контроль власної реакції на негативні новини чи стресові ситуації, щоб не транслювати паніку колективу.

Для підвищення ефективності менеджменту та вивільнення фінансових активів для інвестування в персонал, доречно застосовувати також наукові методи управління, наприклад визначимо потребу в пально-мастильних матеріалах (ПММ) для роботи автомобілів, тракторів та інших самохідних машин. Річна потреба підприємства в дизельному пальному становить 120 т, у бензині – 80 т. (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Вихідні дані для розрахунку оптимального об'єму замовлення ПММ у підприємстві, 2026 р.

Показники	Відпускна ціна	Витрати на зберігання	Витрати на виконання замовлення	Річна потреба господарства у пальному
Умовні позначення	C	P	S	Q
Одиниці виміру	грн, т	частка від ціни	грн	т
Значення показників, дизельне пальне*	56200,0	0,05	3450,0	230
Значення показників, бензин*	58800,0	0,05	3520,0	80

* - ціна на вересень 2025 р.

Пропонуємо визначити оптимальний об'єм поставки дизельного пального в підприємстві та побудувати графік зміни суми річних затрат по виконанню замовлення та зберіганню пального за умови відхилення об'єму замовлення від оптимального на $\pm 10\%$, $\pm 20\%$, $\pm 30\%$, $\pm 40\%$.

Знайдемо оптимальну кількість поставок ПММ на рік та їх одноразовий обсяг (табл. 3.14, табл. Г.1 та Г.2 додатку Г).

Таблиця 3.14

Оптимальна кількість обсягу поставок ПММ у підприємстві, 2026 р.

Оптимальне значення обсягу одноразової поставки, т	$V_{\text{опт}}$	Дизельне пальне	Бензин
		23,76	13,84
Кількість поставок на рік, шт.	$K_{\text{опт}}$	10	6
Періодичність здійснення поставок, дні	$t_{\text{опт}}$	36	60

Для того щоб побудувати графік зміни суми річних затрат по виконанню замовлення та зберігання бензину, необхідно розрахувати річні витрати на поставку пального, його зберігання та сумарні річні витрати в залежності від відхилення обсягів замовлення від оптимального рівня (додаток Д).

При оптимізації витрат, за допомогою використання різноманітних фінансово-математичних методів, ми маємо змогу обґрунтувати як абсолютні та відносні величини, так і структуру витрат.

Річні витрати на поставку дизельного пального у підприємстві розглянемо у табл. Г.1 додатку Г, а річні витрати на поставку бензину в підприємство – у табл. Г.2.

Отже, за проведеними розрахунками можна зробити висновки, що оптимальне значення обсягу одноразової поставки дизельного пального для досліджуваного підприємства становить 23,76 т, бензину – 13,84 т. При цьому кількість поставок дизельного пального на рік дорівнює 10 з періодичністю у 36 дні, бензину – 6 з періодичністю 60 днів. При цьому загальні витрати на поставку та зберігання дизельного пального у підприємстві будуть становити

66779,0 грн, що на 8904,0 (11,8 %) грн, бензину – 5425,0 (11,7 %) грн менше, ніж у звітному році. Загальна сума економії складе при цьому 14329 грн.

Отже, визначимо економічний ефект від запропонованих заходів за допомогою даних табл. 3.15.

Таблиця 3.15

**Економічний ефект від впровадження стратегічної програми
стрес-менеджменту на підприємстві, 2024 р.; 2026 р.**

Показник	Роки		Відхилення, %
	2024	2026	
Фондовіддача, тис. грн	0,3	0,8	166,7
Чистий дохід, тис. грн	68945,2	79287,0	15,0
Чистий прибуток, тис. грн	3037,3	3341,0	10,0
Продуктивність праці, тис. грн / особу	2757,8	3171,5	15,0
Кошторис витрат, тис. грн	-	1237,0	x
на пряму не пов'язані із програмою стрес-менеджменту	-	1015,0	x
прямі витрати на впровадження системи стрес-менеджменту	-	222,0	x
Економія на операційних витратах, тис. грн	-	14,3	x
Економічний ефект, тис. грн	x	318,0	x
Строк окупності, років	x	0,7	x

Запропонована система стрес-менеджменту є високоефективною та швидкоокупною інвестицією (приблизно 8,4 місяців). Вона не лише покращує соціально-психологічний клімат (що опосередковано відображається у зростанні продуктивності), але й забезпечує значне зростання ключових фінансових показників (чистого доходу – на 15,0 %, чистого прибутку – на 10,0 %, продуктивності праці – на 15,0 %) та стабілізацію операційної діяльності підприємства. При розрахунку не враховувалися витрати, які прямо не пов'язані із впровадженням системи стрес-менеджменту – капітальні інвестиції у ремонт та оновлення машинно-тракторного парку, адже дані витрати знаходяться у межах планових витрат підприємства в оновлення та підтримку робочого стану основних засобів, разом з тим вони суттєво відобразяться на рівні стресі персоналу, з огляду на зниження незапланованих ремонтів та усунення простоїв.

Серед очікуваних соціальних ефектів, очікується зниження стресу, щонайменше на 20,0 %, що безпосередньо підвищує фокус та швидкість виконання завдань персоналом; підвищення використання активного копіngu, щонайменше на 15,0 %, що протистоїть інтелектуальному вигоранню, яке руйнує креативність і, як наслідок, продуктивність персоналу. Цільові тренінги та розвиток активного копіngu безпосередньо спрямовані на боротьбу з критично високим рівнем інтелектуального вигорання, відновлюючи креативність та когнітивний ресурс персоналу.

Впровадження Програми допомоги співробітникам (EAP), що забезпечує психологічну, юридичну та фінансову підтримку, зменшує рівень емоційної напруги та виснаження. Персонал набуває інструментів для саморегуляції, що дозволяє ефективніше реагувати на неминучі стресові фактори.

Впровадження щоденних «координаційних п'ятихвилинок» та прозоре інформування про фінансові показники та управлінські рішення відновлює управлінську прозорість та довіру.

Організація командоутворюючих заходів (соціальний капітал) використовує сильну стратегію соціального копіngu, покращуючи міжособистісні зв'язки та підвищуючи відчуття командної підтримки.

На користь проведеного дослідження та сформованих пропозицій свідчать вдалі спроби апробації його результатів на науково-практичних конференціях [68; 69] та через опублікування фахової статті [70].

Таким чином, системне усунення джерел стресу на організаційному рівні (інвестиції в техніку, регламентація праці) показує турботу підприємства про працівників, що веде до зростання лояльності.

Висновки до розділу 3.

1. Запропонована стратегічна програма розвитку стрес-менеджменту, яка має проблемно-орієнтований фокус і спрямована на системне усунення джерел операційного стресу та розвиток адаптивних механізмів персоналу. Реалізація розрахована, головним чином, на 2026–2028 рр. і поділена на два пріоритетні рівні.

2. Головна увага приділяється ліквідації ключових джерел хронічного стресу (технічні поломки та перевантаження), оскільки без цього психологічні тренінги будуть неефективними. З цією метою запропоновано спрямовувати 500,0–1000,0 тис. грн на ремонт/оновлення критичної техніки для усунення 70% поломок, а також впровадження обліку понаднормових годин та оптимізація робочого навантаження. Запровадження щоденних «координаційних п'ятихвилин» та щотижневого інформування для усунення управлінських «розривів».

3. Індивідуальний рівень націлений на боротьбу з критичним інтелектуальним вигоранням та пасивним копінгом, надаючи працівникам інструменти саморегуляції. Розвиток активного копінгу пропонується через проведення цільових тренінгів (35,0–45,0 тис. грн) для переходу від уникнення до планування та креативності.

4. Впроваджувати Програма підтримки (EAP), яка передбачає закупівлю пакету конфіденційних консультацій (орієнтовно 35,0–60,0 тис. грн на рік) для психологічної та фінансової підтримки; організацію командоутворюючих заходів для посилення соціальної підтримки.

5. Програма реалізується поетапно і має чіткі цілі: зниження стресу на 20% та підвищення активного копінгу на 15%. Використовується матриця RACI для розподілу відповідальності, а моніторинг ефективності включає не лише опитування, але й відстеження економічних показників.

6. Пропонується два цільові тренінги, адаптовані до специфіки аграрної праці та менталітету: тренінг для робітничого персоналу: «Антистрес на місці:

швидке перезавантаження», метою якого є швидке відновлення фізичних та психологічних ресурсів, підвищення концентрації та охоплює навчання дихальним та м'язовим технікам розслаблення та відновлення концентрації. Також запропоновано тренінг для адміністративного персоналу: «Стрес-стійкість офісу: управління потоком», метою якого є здобуття навичок щодо управління інформаційним навантаженням, багатозадачністю та емоційними межами (техніка «АВС», навчання ефективного делегуванню та асертивній комунікації, а також пріоритизації завдань (метод Ейзенхауера) в умовах частих зовнішніх загроз).

7. Пропонується запровадження комплексної програми добробуту з плановим річним кошторисом 87,0 тис. грн, сформованої з урахуванням потреб персоналу в умовах війни, яка охоплює піклування про фізичний, фінансовий, ментальний добробут та безпеку персоналу.

8. Пропонується регулярна практика нарад за фіксованим 7-хвилинним регламентом за принципом «3-3-1». Рекомендовано запровадження антикризового підтримуючого лідерства з елементами трансформаційного, основна мета якого – створення психологічно безпечного та передбачуваного середовища.

9. Запропонована система стрес-менеджменту є високоефективною та швидкоокупною інвестицією. Прямі витрати (222,0 тис. грн) окупляться менш ніж за рік – приблизно за 0,7 року (8,4 місяця) – за рахунок річного економічного ефекту у 318,0 тис. грн.

ВИСНОВКИ

1. Стрес на робочому місці є глобальною проблемою, яка безпосередньо впливає на здоров'я, продуктивність та безпеку працівників. Хронічний стрес є критичною загрозою для організацій, спричиняючи зниження загальної ефективності, збільшення плинності кадрів, абсентеїзму та зростання людських помилок (іноді катастрофічних). Управління рівнем професійного стресу є невід'ємною складовою забезпечення високої якості трудового життя персоналу та життєздатності підприємств. Стрес – це універсальна неспецифічна відповідь, що мобілізує адаптаційні ресурси організму для пристосування до вимог (стресорів). Феномен стресу вирізняють: обов'язкова наявність стресора, психологічний механізм, зміна фізіологічних параметрів.

2. Стрессова реакція завжди проходить фази тривоги, опору та виснаження, причому короткочасний помірний стрес може бути корисним (покрощує імунітет та когнітивні функції). Фактори стресу є глибоко специфічними для кожної галузі та професії. Стресори поділяються на: зовнішні, потреби, робоче навантаження, соціальні та внутрішньоособистісні. Виникнення і переживання стресу залежить більше від суб'єктивних чинників, ніж від об'єктивних обставин. Одна і та ж ситуація може бути стрессовою лише для однієї людини.

3. Стрес-менеджмент є ключовою проактивною системою, необхідною для економічної ефективності підприємства, оскільки його метою є забезпечення адаптації персоналу та швидке відновлення рівноваги для підтримки високої продуктивності. Ця система реалізується на двох рівнях: організаційному (через профілактику та програм підтримки) та індивідуальному (через саморегуляцію та розвиток особистих навичок). Найважливішим стратегічним важелем є Wellbeing-програми, які є прямою інвестицією у зростання прибутків, продуктивності та лояльності персоналу. Комплексний підхід до добробуту охоплює фізичне, емоційне та професійне здоров'я, що у свою чергу впливає на формування потужного HR-бренду та

скорочення витрат. Ефективність цих програм доповнюється особистісним адаптаційним інструментарієм – копінг-стратегіями, які дозволяють індивідам обирати між активним вирішенням проблеми та емоційною регуляцією, забезпечуючи їхню психологічну стійкість.

4. Досліджуване приватне сільськогосподарське підприємство Полтавського регіону є фінансово стійкою, оперативно керованою, вузькоспеціалізованою бізнес-одиноцею, яка успішно відновлюється після кризового 2022 року. Єдиний власник та лінійно-функціональна структура забезпечують високу швидкість і оперативність прийняття рішень. Підприємство має низький борг і демонструє позитивну динаміку прибутку після збитків 2022 року, що свідчить про надійність. Власні супутні активи (складське господарство, транспорт) знижують залежність від зовнішніх підрядників та оптимізують собівартість. Фокус на високомаржинальних зернових/олійних культурах та прагнення до автономності виробничих процесів. Разом з тим, домінантна концентрація на рослинництві робить підприємство вкрай чутливим до кліматичних змін та коливань світових цін на сировину. Обмежений кадровий ресурс та негнучка лінійно-функціональна структура ускладнює масштабування та інновації. Поступове зменшення вартості активів вказує на недоінвестування в основні засоби.

5. Спостерігається негативна тенденція зменшення чисельності персоналу на 13,8% (на 4 особи). В контексті лінійно-функціональної структури та обмеженого штату, це посилює ризик перевантаження ключових фахівців. Підприємство здійснило масштабне оновлення активів, про що свідчить збільшення середньорічної вартості основних засобів у 9 разів та зменшення середньорічного рівня зносу на 56,6 в. пт. до 18,8% у 2024 році. Це вказує на агресивну інвестиційну політику та модернізацію технічного парку. Незважаючи на оновлення, ефективність використання основних засобів значно погіршилася – фондоддача зменшилася на 76,8%, рентабельність основних засобів зменшилася на 20,3 в. пт (до 1,4% у 2024 р.). Це свідчить про неефективне використання нових активів та те, що темпи оновлення основних

засобів значно випереджають темпи приросту доходу і прибутку. Загальна вартість оборотних засобів зменшилася на 30,7%. У структурі збільшилася частка запасів (на 91,8%), особливо готової продукції (на 85,6%), що вказує на певні складнощі зі збутом. Наявна позитивна тенденція прискорення оборотності оборотних засобів (тривалість одного обороту скоротилася на 70%), що є важливим досягненням. Чистий дохід від реалізації збільшився на 131,0% (у 2,3 рази). Проте цей позитив нівелюється зростанням собівартості (на 234,9% або в 3,3 рази). У результаті, чистий прибуток зменшився на 34,5%, а рівень рентабельності впав на 22,0 в. пт (до 5,4% у 2024 р.).

6. Загальний стрес оцінений як високий (3,8 бали), а організаційний – як дуже високий (4,1 бали). Головними стрес-факторами, що вимагають негайного вирішення, є нерівномірна зайнятість (4,4 бали) та технічні поломки (4,2 бали). Це підтверджує, що інтенсивна експлуатація техніки та її стан, а також робота в авральному режимі, є коренем хронічного виснаження. Найбільший ризик вигорання спостерігається серед керівного складу (через високу відповідальність – 4,7 бали) та технічного персоналу (через тривалість робочого дня та завантаженість – 4,9 бали).

Виявлено «розрив у комунікації» між керівництвом та лінійними працівниками. Керівники вище оцінюють чіткість завдань (2,9 бали) та відкритість обговорення, ніж робітники, що свідчить про необхідність навчання делегуванню та впровадження щоденних координаційних «п'ятихвилинок» для забезпечення чіткого розподілу відповідальності.

7. Загальний рівень професійного вигорання становить 3,8 бали (високий). Найбільш критичною є інтелектуальна сфера (5,0 балів), що вказує на повну втрату мотивації до креативності, домінування шаблонного мислення та пряму загрозу для інтенсивної стратегії розвитку підприємства. Фізична та поведінкова сфери (по 4,0 бали) підтверджують хронічну втому та виснаження. Колектив демонструє слабкість проблемно-орієнтованого копінгу (складання планів – 2,8 бали) та домінування пасивного захисту через дистанціювання (4,2 бали), самоконтроль (4,0 бали) та пошук соціальної

підтримки (4,1 бали). Такий дезадаптивний розподіл стратегій у довгостроковій перспективі лише поглиблює емоційне виснаження, оскільки джерело стресу не усувається.

З метою удосконалення системи стрес менеджменту на підприємстві запропоновано:

1. Стратегічну програму розвитку стрес-менеджменту, головною метою якої є – створення стійкого, безпечного та продуктивного робочого середовища шляхом системного усунення джерел операційного стресу та розвитку адаптивних механізмів персоналу. Програма ґрунтується на ключовому принципі проблемно-орієнтованого фокусу, що вимагає пріоритетного усунення організаційних чинників (технічні поломки, перевантаження), які спричиняють виснаження. Це також передбачає принцип розвитку активного копінгу та системності й оцінюваності, що пов'язує заходи із чіткими економічними показниками (фондовіддача, плинність кадрів).

2. Найважливіші заходи зосередити на організаційному рівні, де генеруються ключові джерела хронічного стресу. Першочерговим завданням є капітальні інвестиції в технічне оновлення з бюджетом 500,0-1000,0 тис. грн для усунення 70% поломок, що є прямим запитом більшості персоналу. Паралельно впроваджувати регламентацію робочого навантаження через облік понаднормових та компенсаційний відпочинок. Для відновлення довіри та усунення комунікаційних розривів впроваджувати щоденні «координаційні п'ятихвилинки» та прозоре інформування персоналу щодо управлінських рішень.

3. З метою розвитку індивідуального рівня, що відповідає за відновлення психологічного ресурсу та подолання критично високого інтелектуального вигорання та пасивного копінгу, пропонується проведення цільових тренінгів з активного копінгу, навчання зі стресостійкості з бюджетом 35,0-45,0 тис. грн. Для забезпечення соціальної підтримки та зменшення емоційного вигорання впроваджувати Програму підтримки співробітників (EAP), що включає доступ до 3-5 конфіденційних консультацій на рік, з орієнтовною річною вартістю

35,0–60,0 тис. грн. Також передбачене формування соціального капіталу через командоутворюючі заходи (25,0-30,0 тис. грн).

4. Запропоновано два адаптовані тренінги, що враховують специфіку аграрної праці: для робітничого персоналу («Антистрес на місці: швидке перезавантаження») – фокус на тілі та дії (мінімум слів, максимум фізичних і дихальних технік), що важливо для підвищення концентрації, пильності та зниження травматизму в умовах підвищеної небезпеки та фізичної втоми. Для адміністративного персоналу («Стрес-стійкість офісу: управління потоком») – фокус на розумі та організації (когнітивне реструктурування, тайм-менеджмент, делегування), що необхідно для управління інформаційним навантаженням та багатозадачністю.

5. Запровадження комплексної програми (кошторис 162,0 тис. грн / рік) охоплює фізичний (медичний скринінг, компенсація проїзду) та ментальний (психологічна допомога), фінансовий (навчання та консультування з питань фінансової грамотності) добробут, а також безпеку («Я знаю, що робити», Банк взаємодопомоги), що підтверджує реальну турботу підприємства про персонал.

6. Впровадження коротких нарад за типом «3-3-1» (7 хвилин загалом) спрямоване на підвищення оперативності, чіткості та дисципліни в комунікації, мінімізуючи стрес від хаосу та невизначеності.

7. Запропонований антикризовий підтримуючий стиль лідерства з елементами трансформаційного є необхідним для створення психологічно безпечного та передбачуваного середовища. Цей стиль інтегрується у всі елементи програми, демонструючи активну підтримку добробуту, гуманність рішень та інвестиції у стійкість персоналу. Лідер має постійно демонструвати проактивність у безпеці, заохочення відкритості та емоційну регуляцію, що є ключовим для мінімізації стресу від комунікативного хаосу.

8. Запропонована система є високоефективною та швидкоокупною інвестицією. Прямі витрати на її впровадження (222,0 тис. грн) окупляться менш ніж за рік (0,7 року або близько 8,4 місяця) за рахунок річного

економічного ефекту у 318,0 тис. грн. Очікується значне зростання: продуктивності праці на 15,0%, чистого доходу на 15,0% та чистого прибутку на 10,0%. Планове зростання фондівдачі на 166,7% (з 0,3 до 0,8 тис. грн) підкреслює, що усунення операційного стресу (через інвестиції в техніку, які не включені в прямий кошторис, але є частиною програми) є ключовим фактором фінансової стабілізації.

9. Система забезпечить планове зниження стресу щонайменше на 20% та підвищення активного копіngu щонайменше на 15,0%, що безпосередньо протидіє інтелектуальному та емоційному вигоранню. Заходи сприяють відновленню креативності, когнітивного ресурсу та управлінської довіри між керівництвом та персоналом. Системне усунення джерел стресу та впровадження ЕАР веде до зростання лояльності та стабілізації соціального капіталу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Наугольник Л. Б. Психологія стресу: підручник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. 324 с.
2. Радченко О.М. Теорія стресу та філософські погляди Ганса Сельє: значення для сучасної медицини. Офіційний веб-сайт. Health-ua.com. URL: <https://surl.li/joxcsy> (дата звернення: 25.07.2025).
3. Булах В. П. Стрес та його вплив на організм людини. *Медсестринство*. 2014. № 3. С. 10–15.
4. Як стрес впливає на здоров'я? Як працює організм. Офіційний веб-сайт. Medialt. URL: <https://surl.li/xsomo0> (дата звернення: 25.07.2025).
5. Bogataia O. Psychological features of stresses in managerial activity psychological: the context of prosocial behavior. *Psychological journal*. 2021. № 7 (10) PP. 26–34.
6. Вишньовський В., Чайківський А. Стресостійкість як риса особистості професіонала ДСНС. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 241–246.
7. Американський інститут стресу. Офіційний веб-сайт. The American Institute of Stress. URL: <https://surl.li/gngiqm> (дата звернення: 30.07.2025).
8. Панасенко Е.А., Савіщенко В.М. Стресостійкість особистості в дискурсі психологічних досліджень. *Габітус*. 2024. Вип. 66. С. 31-42. URL: <http://habitus.od.ua/journals/2024/66-2024/6.pdf> (дата звернення: 30.07.2025).
9. Стресор. Офіційний веб-сайт. Словник UA. Портал української мови та культури. URL: <https://surl.li/yodvmz> (дата звернення: 05.08.2025).
10. Ришко Г. М. Психологічні особливості розвитку стресостійкості у науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів : дис. ... канд. психол. наук : спец. 19.00.07 «Педагогічна та вікова психологія». Київ. 2014, 255 с.
11. Сельє Г. Стрес без дистреса. *Журнал неврології ім. Б. М. Маньковського*. 2016. Т. 4 № 1. С. 78–89.

12. Дудка Т. М. Психологічні особливості стресостійкості особистості. URL: <https://surl.li/eicrbu> (дата звернення: 05.08.2025).
13. Климчук В. О. Психологія посттравматичного зростання: монографія. Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології. Кропивницький. 2020. 125 с.
14. Коқун О. М., Мельничук Т. І. Резилієнс-довідник: практичний посібник. Київ: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України. 2023. 25 с.
15. Корольчук В. М. Психологія стресостійкості особистості: дис. д-ра психологічних наук 19.00.01 / Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН Укр. Київ, 2009. 511 с.
16. Катрташева Д. П. Вплив стресу на нервову систему: механізми, наслідки та ефективні методи подолання. Офіційний веб-сайт. Астрamedіка. URL: <https://surl.lu/kqlodx> (дата звернення: 05.08.2025).
17. Кононова М., Кучма Т. Сутність стресу як психологічної категорії. *Молодий вчений*. 2020. № 1 (89). С. 28-32. DOI: <https://surl.li/nwintf> (дата звернення: 13.08.2025).
18. Леженіна Л.М. Проблема стресу в психологічній науці. *Вісник Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди. Психологія*. 2012. Вип. 42(1). С. 135–142. URL: <https://surl.li/xbkmb1> (дата звернення: 08.08.2025).
19. Іванова О.С. Особливості взаємозв'язку проявів стресу із психічними станами. *Габітус*. 2021. Вип. 27. URL: <https://surl.li/gllvmt> (дата звернення: 13.08.2025).
20. Василик Н. М. Впровадження та розвиток стрес-менеджменту в організації. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: <https://surl.li/juwxtl> (дата звернення: 15.08.2025).
21. Гончар М.Ф. Формування та використання системи стрес-менеджменту на підприємстві. *Проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 257-262.

22. Кузьмін О. Є., Гончар М. Ф. Стреси як об'єкт менеджменту: сутність, класифікація та фактори формування. *БізнесІнформ*, 2017. № 3. С. 413-418.
23. Злочевська Л. Стрес-менеджмент або як досягти рівноваги і впевненості. URL: <https://surl.li/skrupp> (дата звернення: 15.08.2025).
24. Конфліктологія: навч. посіб. За заг. ред. В.М. Петюха, Л.В. Торгової. Київ : КНЕУ, 2003. 315 с.
25. Марков С.Л., Коновчук Н.С. Основні причини та профілактика професійного вигорання у менеджменті. *Правничий вісник Університету «КРОК»*. *Актуальні проблеми психології*. 2012. № 14(20). С. 91-95.
26. Гончаренко К. Стрес-менеджмент на роботі: як досягти балансу та продуктивності? Офіційний веб-сайт. Budni. URL: <https://surl.li/ehqcla> (дата звернення: 15.08.2025).
27. Огляд національної та міжнародної практики підвищення рівня інклюзивності на ринку праці. Офіційний веб-сайт. Конфедерація роботодавців України. URL: <https://surl.li/xzaiut> (дата звернення: 20.08.2025).
28. Програма психологічної підтримки EAP. Офіційний веб-сайт. Person in corporate. URL: <https://surl.li/vbkmar> (дата звернення: 20.08.2025).
29. Баніт О.В., Мерзлякова О.Л. Wellbeing-управління персоналом бізнес-організацій в умовах сталого розвитку суспільства. URL: <https://surl.li/mlvtti> (дата звернення: 20.08.2025).
30. Rath T., Harter J. K. Wellbeing: The Five Essential Elements. Gallup Press, 2010. 240 p.
31. International Journal of Wellbeing. 2021. URL: <https://surl.li/sxebww> (дата звернення: 20.08.2025).
32. Health and Wellbeing at Work 2021. URL: <https://surl.lu/qrrxww> (дата звернення: 20.08.2025).
33. Mental health in the workplace. 2020. URL: <https://surl.li/okvipk> (дата звернення: 20.08.2025).
34. Пікульова О. Wellbeing – мода чи корпоративна необхідність? 2020. URL: <https://surl.li/xftspt> (дата звернення: 20.08.2025).

35. Шайхлісламов З.Р., Горбенко В.Ю. Теоретичні підходи визначення копінг-стратегії поведінки особистості. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2023. Т. 34 (73) № 1. С. 64-69. URL: <https://surl.li/yjseho> (дата звернення: 22.08.2025).
36. Lazarus R. *Stress, appraisal, and coping Monography*. New York, 1984. 445 p.
37. Карамушка Л. М. Копінг-стратегії: сутність, підходи до класифікації, значення для психологічного здоров'я особистості та організації. *Актуальні проблеми психології*. 2020. № 55. С. 23–30. URL: <https://surl.li/ibvyaz> (дата звернення: 22.08.2025).
38. Чиханцова О. Психологічні основи життєстійкості особистості: монографія. Київ : Талком, 2021. 319 с. URL: <https://surl.li/gcbczc> (дата звернення: 22.08.2025).
39. Вирішити проблему чи змінити ставлення до неї. Яка стратегія переживання стресу підходить саме вам? Офіційний веб-сайт. Laba. URL: <https://surl.li/vnvonl> (дата звернення: 28.08.2025).
40. Гончар М. В. Концептуальні моделі стрес-менеджменту та його вплив на економічні показники підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Львів, 2020. 24 с.
41. Чатченко О. Є. Корпоративне управління і психологія: нові підходи до економіки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 118-124. URL: <https://surl.li/ddmкох> (дата звернення: 28.08.2025).
42. Що таке матриця відповідальностей проєктному менеджменті? Офіційний веб-сайт. Worksection. URL: <https://surl.li/eiqthw> (дата звернення: 12.09.2025).
43. Шоляк В. Матриця RACI: що це, як створити та використовувати. URL: <https://surl.lu/pbnvdd> (дата звернення: 23.09.2025).
44. Емоційне вигорання: причини, симптоми, стадії та як боротися з ним. Офіційний веб-сайт. МН4U. URL: <https://surl.li/fotdvg> (дата звернення: 23.09.2025).

45. Вигорання на роботі: причини, ознаки та способи подолання. Офіційний веб-сайт. Міністерство охорони здоров'я України. URL: <https://surl.li/hiebnc> (дата звернення: 28.09.2025).

46. Техніки для зняття стресу. Психологічний центр «Без паніки». Офіційний веб-сайт. URL: <https://surl.li/rxaoqx> (дата звернення: 30.09.2025).

47. Як зняти стрес: 10 ефективних способів для спокою та балансу. Офіційний веб-сайт. Yotsuba Japan. URL: <https://surl.li/rxaoqx> (дата звернення: 30.09.2025).

48. Зливков В.Л., Лукомська С.О. Сучасні тренінгові технології розвитку особистості в освіті. Київ. 2022. 184 с. URL: <https://surl.li/fhsrla> (дата звернення: 11.10.2025).

49. Пирх А. В. Асертивність як інструмент ефективної комунікації. *Габітус*. 2022. Вип. 39. URL: <http://habitus.od.ua/journals/2022/39-2022/33.pdf> (дата звернення: 11.10.2025).

50. Огінок С. В., Лесюк А. І. Теоретико-методологічні основи аналізу поняття «тайм-менеджмент». *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://surl.li/kgqggh> (дата звернення: 08.11.2025).

51. Як зробити наради більш продуктивними. Частина 2. Офіційний веб-сайт. Nextlevel. URL: <https://surl.li/vlcuoz> (дата звернення: 08.11.2025).

52. Привід зібратися. Як провести нараду з користю? Офіційний веб-сайт. Корпорація «Глобал Консалтинг». GСС. URL: <https://gc.ua/uk/privid-zibratisya-yak-provesti-naradu-z-koristyuu/> (дата звернення: 08.11.2025).

53. Юзькова О. Правильна нарада. URL: <https://surli.cc/bpuyclv> (дата звернення: 14.11.2025).

54. 6 способів зробити ваші робочі наради х2 ефективнішими у 2023-му. Офіційний веб-сайт. Genius space. URL: <https://surl.lt/yvdpkw> (дата звернення: 14.11.2025).

55. Сушкова К. 5 етапів фасилітації, або Як проводити ефективні наради. Офіційний веб-сайт. Happy Monday. URL: <https://surl.lu/dzoeqj> (дата звернення: 14.11.2025).

56. Висоцький О. Як проводити наради, щоб вони не були марною тратою часу, а приносили прибуток? Офіційний веб-сайт. Marketer. URL: <https://surl.lt/faoggv> (дата звернення: 14.11.2025).

57. Лаубі Ш. Народа стоячи: коротко і по суті. Офіційний веб-сайт. Management. com. ua. URL: <https://www.management.com.ua/notes/standup-meetings.html> (дата звернення: 14.11.2025).

58. Greenleaf R.K. The servant-leader is servant first... It begins with the natural feeling that one wants to serve, to serve first. Офіційний веб-сайт. Center for servant leadership. URL: <https://greenleaf.org/what-is-servant-leadership/> (дата звернення: 14.11.2025).

59. What is servant leadership? A Philosophy for people-first leadership. Офіційний веб-сайт. SHRM. Business. URL: <https://surl.li/vwicom> (дата звернення: 18.11.2025).

60. Джур О. Є., Джига Л. В., Саламаніна С. О. Антикризовий менеджмент і лідерство на високотехнологічних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2023. Вип. 53. URL: <https://surl.lt/ycgkir> (дата звернення: 18.11.2025).

61. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с. URL: <https://surl.li/euavhf> (дата звернення: 18.11.2025).

62. Басінська І., Радюк О., Нехвядович І. Ситуаційні й інтеракціоністські теорії лідерства. *Науковий часопис НПУ імені М П Драгоманова Серія 12 Психологічні науки*. 2020. URL: <https://surl.li/lxakvf> (дата звернення: 18.11.2025).

63. Стіворт Е., Стенджибі К., Озорес Дж. Еволюція лідерства: безперервний процес, а не пункт призначення. Офіційний веб-сайт. Odgers. URL: <https://surl.li/awgxnj> (дата звернення: 18.11.2025).

64. Livolsi K. The role of leadership in crisis management. 2023. URL: <https://surli.cc/omkbeo> (дата звернення: 18.11.2025).

65. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство і антикризовий менеджмент: підручник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. 194 с.

66. Соціальна відповідальність стає невід'ємною частиною розвитку та сталості бізнесу. URL: <https://surl.lu/gbwhcb> (дата звернення: 20.11.2025).

67. Abbas T. Rebuilding trust: Apple crisis management case study. 2023. URL: <https://surl.li/xieiny> (дата звернення: 20.11.2025).

68. Сазонова Т., Іщейкін Т., Прійдан Н., Зозуля О. Соціальний проект як інструмент управління стресом. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р.* Полтава : ПДАУ, 2025. Том 1. С. 282-285.

69. Іщейкін Т. Є., Зозуля О. Е., Пругло В. І. Роль стрес-менеджменту в системі організаційного розвитку підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 14 листопада 2025 р.* Полтава : ПДАУ, 2025.

70. Іщейкін Т. Є., Зозуля О.Е., Пругло В. І., Кузьменко С. П. Стрес-менеджмент як стратегічна вимога організаційного розвитку. *Modeling the development of the economic systems.* 2025. Вип. № 3 (2025). URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/issue/view/17>