

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ЧУБАК АРТУР МИКОЛАЙОВИЧ

**Управління стресами персоналу за допомогою інноваційних
методик**

спеціальність 073 “Менеджмент”
освітня програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»

Виконав студент групи МЕН - 41
А. Чубак

підпис

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Крамарчук С.П.

Підпис

ТЕРНОПІЛЬ, 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СТРЕСАМИ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ СТРЕСАМИ ПЕРСОНАЛУ У КП «ТУРИСТИЧНО-ІНФОРМАЦІЙНИЙ ЦЕНТР МІСТА ТЕРНОПОЛЯ»	14
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз рівня стресу серед працівників	14
2.2. Оцінка існуючої системи управління стресами персоналу та визначення її проблем і недоліків	Помилка! Закладку не визначено.
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРЕСАМИ ПЕРСОНАЛУ ЗА ДОПОМОГОЮ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДИК	30
ВИСНОВКИ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	Помилка! Закладку не визначено.

ВСТУП

Актуальність проблеми. У сучасних умовах розвитку економіки та постійних змін у зовнішньому середовищі діяльності підприємств особливої актуальності набуває проблема ефективного управління персоналом. Одним із ключових факторів, що впливають на продуктивність праці, мотивацію та загальний психологічний клімат у колективі, є стрес. Зростання інтенсивності праці, інформаційне перевантаження, високий рівень конкуренції та невизначеність спричиняють підвищення рівня стресу серед працівників, що негативно позначається на результатах діяльності підприємств.

Професійний стрес може призводити до зниження працездатності, емоційного вигорання, погіршення фізичного та психічного здоров'я працівників, а також до підвищення плинності кадрів. У зв'язку з цим управління стресами персоналу стає важливим напрямом діяльності сучасних організацій. Особливого значення набуває впровадження інноваційних методик, які дозволяють ефективно виявляти, попереджати та мінімізувати негативні наслідки стресу.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Проблематика управління стресами персоналу є предметом досліджень багатьох вітчизняних науковців. Значний внесок у вивчення природи професійного стресу та його впливу на трудову діяльність зробили Н. М. Бардин, Ю. Ц. Жидецький, Я. М. Когут, Л. М. Карамушка, О. А. Чебагарьова, Г. В. Чухраєва, Л. М. Мекшун та інших. Інноваційні підходи до управління персоналом висвітлено у працях С. П. Крамарчука, О. Борисяк, Л. Білоус, Н. Галиш, О. І. Сердюк і Я. С. Кремпохи. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання практичного впровадження інноваційних методик управління стресами персоналу в умовах цифровізації та нестабільного середовища, що зумовлює потребу подальших досліджень.

Метою кваліфікаційної роботи теоретичних та практичних аспектів управління стресами персоналу, а також обґрунтування напрямів удосконалення цієї системи на основі використання інноваційних методик..

Для досягнення цієї мети визначено такі **завдання**:

- розкрити теоретичні засади управління стресами персоналу;
- проаналізувати рівень стресу серед працівників у КП «Туристично-інформаційний центр міста Тернополя»;
- оцінити ефективність існуючої на досліджуваному підприємстві системи управління стресами персоналу;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення управління стресами персоналу із застосуванням інноваційних методик.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження виступають виступають методи та інструменти управління стресами персоналу у КП «Туристично-інформаційний центр міста Тернополя».

Інформаційна база та методи дослідження. У дослідженні використано внутрішню документацію підприємства, статистичні матеріали щодо персоналу, результати анкетування працівників, чинну нормативно-правову базу України у сфері праці, а також наукові джерела з питань управління персоналом і психології праці. Методологічною основою роботи є загальнонаукові методи, зокрема аналіз, синтез, порівняння, узагальнення та системний підхід.

Практичне значення дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо впровадження інноваційних методик управління стресами персоналу, які можуть бути використані для підвищення ефективності діяльності підприємства, покращення психологічного клімату в колективі та зниження рівня професійного вигорання працівників.

Апробація результатів дослідження. Опубліковані тези.

Структура роботи складається з трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СТРЕСАМИ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах функціонування підприємств увага приділяється не лише економічним показникам, а й соціально-психологічному стану працівників. Одним із визначальних чинників, що впливає на ефективність праці, є стрес – психофізіологічна та психологічна реакція людини на підвищені вимоги, конкуренцію, конфлікти або зміни в робочому середовищі.

Поняття «стрес» було введено в науковий обіг канадським ученим Гансом Сельє, який визначав його як неспецифічну реакцію організму на будь-яку висунуту до нього вимогу. Сучасні дослідження підтверджують, що стрес безпосередньо впливає на працездатність, мотивацію та загальну ефективність персоналу. У науковій літературі існує багато підходів до визначення сутності стресу, що зумовлено його багатогранністю та різноманітністю проявів у професійній діяльності. Для систематизації основних наукових підходів у табл. 1.1 наведено ключові визначення стресу українських і зарубіжних авторів.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності стресу

Автор	Визначення
1	2
Лазарус Р. С., Фолкман С.	Стрес – це процес оцінки подій як загрозливих або перевищуючих ресурси особи та реакція на ці події, що включає когнітивну оцінку та копінгові дії [14].
Бардин Н. М., Жидацький Ю. Ц., Когут Я. М.	Стрес – це психоемоційний стан працівника, що виникає під впливом виробничих, соціальних і психологічних факторів, що знижують ефективність діяльності [1].
Гончар М. Ф., Білик Ю. В.	Стрес у працівників підприємства – це комплекс психофізіологічних та поведінкових реакцій на надмірні робочі навантаження або конфліктні ситуації [5].
Гіль Л.	Психоемоційний стрес розглядається як фактор, що безпосередньо впливає на продуктивність праці та економічну ефективність підприємства [4].
Перція Л.	Стрес – це реакція персоналу на психологічні та інформаційні перевантаження, що впливає на мотивацію та працездатність [23].
Мекшун Л. М.	Стрес-менеджмент – це система заходів для контролю та зменшення психоемоційного навантаження працівників, що підвищує їхню продуктивність [17].

1	2
Сердюк О. І., Кремпоха Я. С.	Стрес – це соціально-психологічне явище, що виникає у взаємодії людини з організаційним середовищем і може бути як дистресом, так і стимулом до ефективної діяльності [24].
Масlach К., Лейтер М.	Стрес проявляється як синдром професійного вигорання, який негативно впливає на мотивацію, психологічний стан і результативність працівників [32].

Примітка. Приведено автором на основі аналізу наукових праць

Як показує таблиця, науковці пропонують різні підходи до визначення стресу, але їхні погляди взаємодоповнюють один одного.

1. Психологічний підхід, поданий у працях Р. Лазарус, С. Фолкман [14], Н. Бардин та ін. [1] підкреслює, що стрес є результатом суб'єктивної оцінки ситуації та реакцій організму і психіки. Особливо важливим є фактор когнітивної оцінки та способи подолання стресу (копінг).

2. Психофізіологічний і поведінковий підхід до визначення стресу поданий у праці М. Гончар, Ю. Білик [5] розглядає стрес як реакцію на перевантаження, що проявляється у фізіологічних змінах і поведінкових реакціях. Це дозволяє менеджерам оцінювати ризики зниження продуктивності та вчасно втручатися.

3. Економічний та організаційний підхід, поданий у дослідженнях Л. Гіль [4], Л. Перція [23], Л. Мекшун [17] акцентує увагу на впливі стресу на продуктивність праці, мотивацію та економічні показники підприємства, що обґрунтовує необхідність впровадження систем стрес-менеджменту.

4. Соціально-психологічний підхід у праці авторів О. Сердюк, Я. Кремпоха [24] розглядає стрес як явище взаємодії людини з організаційним середовищем, що може бути як негативним (дистрес), так і стимулювати ефективну діяльність (еустрес).

Професійне вигорання, досліджене у праці К. Масlach, М. Лейтер [32] додає сучасний погляд на тривалий вплив стресу, який може призвести до зниження мотивації, психологічного виснаження та зниження ефективності праці.

Отже, різноманіття підходів до визначення стресу дозволяє комплексно розглядати його вплив на персонал та планувати інноваційні методики управління стресом у організації. Це створює теоретичну основу для подальшого аналізу рівня стресу серед працівників і розробки ефективних управлінських заходів.

У контексті управління персоналом стрес визначається як комплексна психофізіологічна та поведінкова реакція працівника на зовнішні та внутрішні подразники, що виникають у процесі трудової діяльності. Він є результатом взаємодії індивідуальних характеристик працівника, умов праці та вимог організаційного середовища [14]. Слід підкреслити, що стрес не завжди має негативний характер. У певних випадках він може виступати як стимулюючий фактор, активізуючи психічні та фізичні ресурси організму, що сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню концентрації уваги та прискоренню прийняття рішень [17]. Водночас тривалий або інтенсивний стрес (дистрес) негативно впливає на працездатність та психологічний стан працівника, призводячи до емоційного вигорання, зниження мотивації, погіршення когнітивних функцій та зростання ризику професійних помилок [5; 23]. Наукові дослідження показують, що дистрес також може підвищувати плинність кадрів, формувати конфліктні ситуації у колективі та негативно впливати на корпоративну культуру [24].

Основними факторами виникнення стресу у трудовій діяльності є як об'єктивні організаційні умови, так і суб'єктивні особистісні характеристики працівника. До ключових зовнішніх причин належать: надмірне або недостатнє робоче навантаження, що не відповідає ресурсам працівника; жорсткі строки виконання завдань та високі вимоги до результату; нечіткість посадових обов'язків та неузгодженість функціональних ролей у колективі; низький рівень організації праці та відсутність системи підтримки; конфлікти в колективі, включаючи міжособистісні та міжгрупові; авторитарний стиль керівництва або недостатня підтримка з боку менеджменту; обмежені можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання; нестабільність

зайнятості та економічна невизначеність; несприятливі умови праці, включаючи фізичні, технологічні та соціальні фактори [1; 6; 17]. Крім об'єктивних факторів, значну роль відіграють індивідуальні особливості працівника: рівень емоційної та психологічної стійкості, тип темпераменту, досвід роботи, здатність до адаптації та навички саморегуляції. [23; 26]. Так, працівники з високим рівнем стресостійкості демонструють більшу здатність ефективно справлятися з напруженими ситуаціями, тоді як особи з низькою емоційною адаптивністю більш схильні до емоційного вигорання

З метою узагальнення та систематизації основних факторів виникнення стресу, а також класифікації його проявів у трудовій діяльності, доцільно представити їх у вигляді структурованої табл.1.2.

Таблиця 1.2

**Фактори виникнення стресу та характеристика їх проявів у
трудовій діяльності працівників**

Категорія	Фактор	Опис впливу на працівника
Організаційні фактори	Надмірне або недостатнє навантаження	Призводить до фізичного та психологічного виснаження або демотивації
	Жорсткі строки виконання завдань	Підвищує тиск, провокує тривожність, може викликати конфлікти
	Нечіткість посадових обов'язків	Створює невизначеність, знижує ефективність та мотивацію
	Низький рівень організації праці	Виникнення хаосу, збільшення стресового навантаження
	Конфлікти в колективі	Психоемоційне навантаження, погіршення взаємодії між співробітниками
	Авторитарний стиль керівництва	Знижує автономію, підвищує тривожність і відчуття тиску
	Обмежені можливості професійного розвитку	Створює демотивацію та відчуття застою
	Нестабільність зайнятості	Підвищує рівень тривоги та невпевненості
	Несприятливі умови праці	Фізичні та соціальні фактори впливають на здоров'я і працездатність
Індивідуальні фактори	Емоційна нестійкість	Підвищує ризик психоемоційного вигорання
	Тип темпераменту та особистісні характеристики	Визначає здатність адаптуватися до стресових ситуацій
	Досвід та кваліфікація	Більший досвід – вища стресостійкість; брак знань – підвищена тривожність
	Навички адаптації та саморегуляції	Забезпечує ефективне подолання стресових ситуацій

Примітка. Узагальнено автором на основі [1; 4; 5; 6; 17; 23; 24; 26; 29]

Таким чином, наведена у табл.1.2 класифікація дозволяє систематизувати фактори виникнення стресу та його вплив на працівників. Це є необхідною основою для подальшого дослідження методів управління стресом та розробки ефективних стратегій підвищення продуктивності персоналу та збереження його психоемоційного здоров'я.

Залежно від характеру впливу, стрес у трудовій діяльності поділяється на кілька типів: еустрес – позитивний стрес, що стимулює активність, мобілізує ресурси та сприяє розвитку професійних навичок; дистрес – негативний стрес, що призводить до психоемоційного виснаження та зниження працездатності; гострий стрес – короткочасна реакція на сильний подразник, яка може бути як адаптивною, так і деструктивною; хронічний стрес – тривалий вплив негативних факторів, що підвищує ризик розвитку професійного вигорання та соматичних захворювань; професійний стрес – безпосередньо пов'язаний із специфікою трудової діяльності та обов'язками працівника, включаючи психологічні та інформаційні перевантаження [17; 23; 29].

Узагальнюючи наведені фактори та види стресу, слід зазначити, що сучасні дослідження [6; 33] наголошують, що ефективне управління стресом на підприємстві потребує системного підходу, який передбачає:

- раннє виявлення стресогенних факторів через психологічні опитування та моніторинг психоемоційного стану персоналу;
- використання організаційних заходів для оптимізації робочих процесів та графіків;
- запровадження психологічної підтримки, тренінгів з релаксації та копінг-стратегій;
- використання технологічних інструментів, таких як цифрові платформи для дистанційного навчання та саморегуляції.

Таким чином, стрес є складним багатогранним явищем, яке включає взаємодію фізіологічних, психологічних, соціальних і організаційних аспектів. Його розуміння та ефективне управління є критично важливим для підвищення

продуктивності праці, збереження психоемоційного здоров'я персоналу та забезпечення стабільного функціонування організації.

Отже, розуміння сутності, причин і наслідків стресу створює теоретичну основу для дослідження методів управління ним у сучасних організаціях. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, цифровізації бізнес-процесів та зростання психологічного навантаження на працівників особливої актуальності набуває впровадження ефективних методів управління стресами персоналу. Управління стресами персоналу слід розглядати як системний процес, спрямований на виявлення, попередження та мінімізацію негативного впливу стресових факторів, а також розвиток стресостійкості працівників.

Класифікація методів управління стресами персоналу у організації подано нами на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Класифікація методів управління стресом персоналу у організації

Примітка: складено автором на основі [6; 33]

Відповідно до поданої класифікації, методи управління стресом в організації поділяють на три основні групи: організаційні, соціально-психологічні та індивідуальні. Організаційні методи охоплюють заходи, спрямовані на раціоналізацію трудових процесів і покращення умов праці.

Соціально-психологічні методи пов'язані з формуванням сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Індивідуальні методи спрямовані на розвиток особистісних ресурсів працівників і підвищення їхньої стресостійкості. У сукупності ці традиційні заходи формують базову систему профілактики та контролю стресу на підприємстві, проте в умовах сучасних викликів вони потребують інтеграції з інноваційними методами та технологічними інструментами для забезпечення ефективної адаптації персоналу до змін.

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, цифровізації бізнес-процесів та зростання психоемоційного навантаження на працівників особливої актуальності набуває впровадження інноваційних методів управління стресами персоналу, які поєднують організаційні, психологічні та технологічні підходи. Основні інноваційні підходи до управління стресами персоналу наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Інноваційні методи управління стресами персоналу в сучасних організаціях

Метод	Інструменти та підходи	Характеристика та зміст	Очікувані результати
1	2	3	4
Цифрові технології управління стресом	HR-аналітика, онлайн-платформи психологічної підтримки, e-learning системи, мобільні застосунки для медитації та релаксації	Забезпечують моніторинг психоемоційного стану працівників, аналіз рівня стресу за показниками продуктивності, залученості, лікарняних і плинності кадрів; надають доступ до психологічної допомоги та антистресових програм	Своєчасне виявлення стресогенних факторів, оперативне реагування керівництва, підвищення ефективності системи управління стресами
Гнучкі форми організації праці	Дистанційна та гібридна зайнятість, гнучкий графік роботи, індивідуалізація навантаження	Передбачають адаптацію робочого процесу до індивідуальних потреб працівників, можливість самостійного планування робочого часу та оптимізації навантаження відповідно до компетенцій і психоемоційного стану	Досягнення work-life balance, зниження хронічного стресу, підвищення задоволеності працею та продуктивності персоналу

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
Програми wellbeing (благополуччя працівників)	Медичне страхування, профілактичні огляди, спортивні заходи, психологічні тренінги, антистресові програми, рекреаційні заходи	Спрямовані на підтримку фізичного, психологічного та соціального здоров'я працівників, створення умов для відновлення працездатності та гармонійного поєднання професійного й особистого життя	Зниження емоційного вигорання, зміцнення корпоративної культури, підвищення лояльності персоналу та конкурентоспроможності організації
Розвиток емоційного інтелекту	Навчання усвідомленню емоцій, управління емоціями, розвиток емпатії та комунікативних навичок	Формує здатність працівників і керівників ефективно реагувати на стресові ситуації, контролювати емоційні реакції, будувати конструктивні міжособистісні відносини та вирішувати конфлікти	Покращення психологічного клімату, зниження конфліктності, посилення командної взаємодії та ефективності діяльності персоналу
Антистресові тренінги та коучинг	Тренінги зі стресостійкості, програми розвитку адаптивності, коучингові методики, mindfulness та медитація	Допомагають працівникам опановувати техніки саморегуляції, контролю емоцій, підвищення концентрації та психологічної гнучкості; забезпечують індивідуальний підхід до подолання стресу	Формування ефективних моделей поведінки у стресових ситуаціях, підвищення психологічної стійкості та професійної результативності

Примітка. Узагальнено автором на основі [4; 17; 23; 26; 33]

Практика функціонування сучасних підприємств свідчить, що впровадження інноваційних підходів до управління стресами персоналу має комплексний позитивний ефект як для працівників, так і для організації в цілому. Зокрема, використання цифрових інструментів, програм wellbeing, гнучких форм організації праці та розвитку емоційного інтелекту сприяє істотному зниженню рівня професійного вигорання, що проявляється у зменшенні психоемоційного виснаження та підвищенні задоволеності працею. Водночас підвищується продуктивність праці за рахунок покращення концентрації, мотивації та загального психоемоційного стану працівників.

Крім того, інноваційні методи управління стресом позитивно впливають на соціально-психологічний клімат у колективі, сприяючи зниженню конфліктності, розвитку довіри та ефективної комунікації між працівниками і

керівництвом. Важливим результатом є також зменшення плинності кадрів, оскільки працівники, які відчувають підтримку з боку організації та мають можливість зберігати баланс між професійним і особистим життям, демонструють вищий рівень лояльності. У стратегічному вимірі це забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, його здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно функціонувати в умовах нестабільності, цифровізації та зростаючих вимог до персоналу. Таким чином, впровадження інноваційних методів управління стресами персоналу є не лише інструментом підвищення ефективності праці, але й важливим фактором забезпечення сталого розвитку організації.

В цілому, у результаті дослідження теоретичних підходів до управління стресами персоналу встановлено, що стрес є складним багатфакторним явищем, яке охоплює фізіологічні, психологічні та соціальні аспекти. Він може мати як негативний, так і стимулюючий вплив на діяльність працівників. Систематизація наукових підходів дозволила визначити основні причини виникнення стресу, його види та фактори впливу. Доведено, що ефективне управління стресами потребує комплексного підходу, який поєднує організаційні, психологічні та інноваційні методи. Встановлено, що впровадження сучасних технологій, програм підтримки персоналу та розвиток емоційного інтелекту є ключовими напрямками підвищення ефективності управління стресами в організації.

Отже, отримані результати формують теоретичну основу для подальшого дослідження рівня стресу на підприємстві, оцінки ефективності існуючої системи управління стресами персоналу та розробки практичних рекомендацій щодо її вдосконалення у наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ СТРЕСАМИ ПЕРСОНАЛУ У КП «ТУРИСТИЧНО-ІНФОРМАЦІЙНИЙ ЦЕНТР МІСТА ТЕРНОПОЛЯ»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз рівня стресу серед працівників

Комунальне підприємство «Туристично-інформаційний центр міста Тернополя» є важливим структурним елементом туристичної інфраструктури міста, що виконує функції інформаційно-комунікаційного, організаційного та іміджевого забезпечення розвитку туристичної сфери. Його діяльність спрямована на формування конкурентоспроможного туристичного продукту, підвищення якості обслуговування відвідувачів та забезпечення ефективної взаємодії між суб'єктами туристичного ринку.

Основною метою діяльності підприємства є популяризація туристичного потенціалу міста Тернополя, що включає просування його культурно-історичної спадщини, природних ресурсів та подієвого туризму. Досягнення цієї мети реалізується через виконання комплексу завдань, серед яких важливе місце займають інформаційне забезпечення туристів, розробка та впровадження туристичних маршрутів, організація екскурсійних програм, а також участь у формуванні позитивного туристичного іміджу міста на національному та міжнародному рівнях.

Основні напрями діяльності комунального підприємства «Туристично-інформаційний центр міста Тернополя» формують функціональну основу його діяльності та відображають ключові завдання у сфері розвитку туристичної інфраструктури міста. Кожен із зазначених напрямів має комплексний характер та передбачає реалізацію відповідних управлінських, організаційних і комунікаційних функцій. Узагальнена характеристика основних напрямів діяльності наведена в табл. 2.1.

Характеристика основних напрямів діяльності КП «Туристично-інформаційний центр міста Тернополя»

Напрямок діяльності	Зміст та характеристика напрямку	Основні функції та завдання
Надання інформаційних послуг туристам	Передбачає збір, обробку, систематизацію та поширення інформації про туристичні об'єкти, маршрути, події, транспорт, заклади розміщення та харчування	Інформаційне забезпечення туристів, зниження інформаційної асиметрії, консультування відвідувачів
Організація та проведення екскурсій	Охоплює розробку тематичних екскурсійних програм, підготовку екскурсоводів і координацію обслуговування туристичних груп	Реалізація культурно-просвітницької функції, популяризація історико-культурної спадщини
Розробка туристичних маршрутів	Передбачає планування туристичного продукту з урахуванням ресурсного потенціалу території, логістики та потреб різних категорій туристів	Аналіз туристичних ресурсів, сегментація цільової аудиторії, оцінка ефективності маршрутів
Популяризація культурно-історичної спадщини міста	Реалізується через інформаційні кампанії, участь у виставках і фестивалях, створення рекламно-інформаційної продукції	Просування туристичного бренду міста, формування позитивного іміджу території
Співпраця з органами влади, закладами культури та бізнесом	Базується на принципах партнерства, координації та мережевої взаємодії між суб'єктами туристичної сфери	Координація діяльності зацікавлених сторін, інтеграція ресурсів, розвиток туристичного кластеру

Примітка. Узагальнено за даними підприємства

Таким чином, основні напрями діяльності КП «Туристично-інформаційний центр міста Тернополя» мають комплексний та взаємопов'язаний характер, що забезпечує цілісність функціонування підприємства як елемента туристичної системи. Їх реалізація потребує високого рівня професійної підготовки персоналу, ефективної організації праці та здатності до адаптації в умовах динамічного зовнішнього середовища, що, у свою чергу, впливає на рівень психоемоційного навантаження працівників і актуалізує проблему управління стресами в організації.

Організаційна структура комунального підприємства «Туристично-інформаційний центр міста Тернополя» характеризується відносною простотою та лінійно-функціональним типом побудови, що є типовим для малих за чисельністю організацій у сфері послуг. Така структура передбачає чіткий

розподіл повноважень між рівнями управління та забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень. До складу підприємства входять керівництво, адміністративний персонал та фахівці з обслуговування туристів. Керівництво здійснює стратегічне та оперативне управління діяльністю підприємства, визначає основні напрями розвитку, координує взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами та забезпечує контроль за результатами діяльності. Адміністративний персонал виконує функції організаційного, кадрового, фінансового та інформаційного забезпечення, що сприяє стабільному функціонуванню підприємства. Фахівці з обслуговування туристів безпосередньо взаємодіють із клієнтами, надають інформаційні послуги, організовують екскурсії та забезпечують реалізацію туристичного продукту.

Водночас характерною особливістю підприємства є невелика чисельність персоналу, що зумовлює необхідність поєднання працівниками декількох функціональних ролей. У науковій літературі такий підхід визначається як багатофункціональність трудової діяльності, що передбачає виконання працівником широкого спектра завдань, які виходять за межі вузької спеціалізації. З одного боку, це сприяє підвищенню гнучкості організації та ефективному використанню трудових ресурсів, однак з іншого – призводить до зростання інтенсивності праці та збільшення психоемоційного навантаження.

Крім того, у межах такої організаційної структури спостерігається висока щільність комунікаційних потоків, оскільки працівники змушені постійно взаємодіяти як між собою, так і з клієнтами та партнерами. Це обумовлює підвищені вимоги до рівня комунікативної компетентності персоналу, здатності до швидкого прийняття рішень та ефективного управління робочим часом. Важливим аспектом є також обмежені можливості делегування повноважень і розподілу навантаження, що характерно для організацій з малою чисельністю персоналу. У періоди підвищеної туристичної активності це може призводити до перевантаження працівників, виникнення дефіциту часу та зниження якості виконання професійних обов'язків. Таким чином, організаційна структура підприємства, з одного боку, забезпечує його гнучкість та адаптивність до змін

зовнішнього середовища, а з іншого – створює передумови для виникнення підвищеного рівня професійного стресу серед працівників. Це зумовлює необхідність впровадження ефективних управлінських підходів до оптимізації розподілу праці та зниження психоемоційного навантаження персоналу.

З метою комплексної оцінки діяльності комунального підприємства «Туристично-інформаційний центр міста Тернополя» доцільно проаналізувати основні фінансово-економічні показники за 2020–2025 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз результативності діяльності КП «Туристично-інформаційний центр м. Тернополя» за 2020–2025 рр.

Показник	Роки					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Дохід (грн.)	623 800	679 400	1 219 300	818 000	1 290 800	1 442 100
Зміна доходу (%)	–	+8,91	+79,47	–32,91	+57,80	+11,72
Чистий прибуток (грн.)	–184 000	1 100	300	6 600	9 100	7 100
Рентабельність (%)	–29,5	0,16	–	0,81	0,7	0,49
Активи (грн.)	250 000	270 000	310 000	400 000	520 000	580 000
Зобов'язання (грн.)	120 000	110 000	90 000	150 000	170 000	180 000
Коеф. фінансової незалежності	0,52	0,59	0,71	0,63	0,67	0,69
Дохід на 1 працівника (грн.)	~155 000	~170 000	~305 000	~204 000	~322 000	~360 000

Примітка. Розраховано на основі даних підприємства

Аналіз результативності діяльності КП «Туристично-інформаційний центр м. Тернополя» за 2020–2025 рр. свідчить про наявність складних і неоднозначних тенденцій розвитку підприємства, які поєднують у собі як позитивну динаміку зростання обсягів діяльності, так і ознаки нестабільності та низької економічної ефективності. Насамперед слід відзначити, що протягом досліджуваного періоду спостерігається загальна тенденція до зростання доходу підприємства. Якщо у 2020 році його обсяг становив 623,8 тис. грн, то у 2025 році він досяг 1 442,1 тис. грн, що свідчить про більш ніж дворазове збільшення. Водночас динаміка доходів має нерівномірний характер: періоди стрімкого зростання (2022 рік – +79,47%; 2024 рік – +57,80%) змінюються суттєвими спадами (2023 рік – (–32,91%)). Така волатильність вказує на високу

залежність діяльності підприємства від зовнішніх факторів, зокрема сезонності туристичних потоків та загальнооекономічної ситуації.

Поглиблений аналіз ефективності використання трудових ресурсів, здійснений на основі показника доходу на одного працівника, демонструє стійку тенденцію до його зростання: з приблизно 155 тис. грн у 2020 році до близько 360 тис. грн у 2025 році. Таким чином, приріст становить понад 2,3 рази, що може свідчити як про підвищення продуктивності праці, так і про інтенсифікацію трудової діяльності персоналу. В умовах обмеженої чисельності працівників це означає зростання індивідуального навантаження, що є потенційним джерелом підвищеного психоемоційного напруження.

Аналіз фінансової стійкості підприємства, проведений на основі коефіцієнта фінансової незалежності, показує, що його значення протягом досліджуваного періоду коливається в межах 0,52–0,71. Це свідчить про відносно прийнятний рівень автономії підприємства та помірну залежність від зовнішніх джерел фінансування. Разом із тим, відсутність стійкої позитивної динаміки цього показника вказує на обмежені можливості нарощування фінансового потенціалу, що може створювати додаткову невизначеність у діяльності підприємства та впливати на соціально-психологічний стан персоналу.

Особливої уваги заслуговує аналіз показників прибутковості. Незважаючи на позитивну динаміку доходів, підприємство характеризується вкрай низьким рівнем рентабельності. Після значного збитку у 2020 році (–29,5%) спостерігається поступовий вихід на рівень мінімальної прибутковості, який у 2023–2025 рр. коливається в межах 0,49–0,81%. Такий рівень рентабельності є недостатнім для забезпечення сталого розвитку підприємства та формування ефективної системи матеріального стимулювання працівників. Це дозволяє зробити висновок про наявність структурних проблем у формуванні витрат або соціально орієнтований характер діяльності підприємства.

Узагальнюючи результати аналізу, слід зазначити, що між динамікою доходів і прибутковістю підприємства існує суттєвий дисбаланс: зростання обсягів діяльності не супроводжується відповідним підвищенням фінансових результатів. Така ситуація може бути охарактеризована як «зростання без ефективності» і є характерною для підприємств комунального сектору.

З позицій управління персоналом виявлені тенденції мають безпосередній вплив на формування рівня професійного стресу. Зокрема, зростання доходів та обсягів діяльності обумовлює підвищення інтенсивності праці, що призводить до перевантаження працівників. Водночас нестабільність фінансових результатів формує відчуття невизначеності та тривожності щодо майбутнього, а низький рівень рентабельності обмежує можливості матеріального стимулювання, що негативно позначається на мотивації персоналу. Сукупність зазначених факторів створює передумови для розвитку емоційного виснаження та професійного вигорання.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє дійти висновку, що, незважаючи на позитивні тенденції зростання доходів і розширення масштабів діяльності, КП «Туристично-інформаційний центр м. Тернополя» функціонує в умовах фінансової нестабільності та низької ефективності. Це, у свою чергу, зумовлює підвищення психоемоційного навантаження на персонал і актуалізує необхідність впровадження комплексної системи управління стресами в організації.

Діяльність підприємства характеризується вираженою сезонністю, що є об'єктивною ознакою функціонування суб'єктів туристичної сфери. Сезонність проявляється у нерівномірному розподілі туристичних потоків протягом року, коли найбільша концентрація відвідувачів припадає на весняно-літній період, а також на періоди проведення культурно-масових заходів, фестивалів та інших подієвих активностей. У цей час суттєво зростає попит на інформаційні, екскурсійні та супровідні туристичні послуги, що безпосередньо впливає на обсяги діяльності підприємства.

З позицій організації праці сезонність обумовлює нерівномірність навантаження на персонал, що має циклічний характер. У періоди високої туристичної активності працівники змушені функціонувати в умовах підвищеної інтенсивності праці, яка проявляється у збільшенні кількості звернень туристів, необхідності одночасного виконання кількох завдань, скороченні часу на обробку інформації та прийняття рішень. Це призводить до зростання частки понаднормової роботи, підвищення вимог до швидкості та якості обслуговування, а також до посилення відповідальності за результати професійної діяльності. Водночас у міжсезонний період спостерігається зниження ділової активності, що може супроводжуватися недовантаженням персоналу, зменшенням інтенсивності комунікацій та певною втратою професійної динаміки. Така контрастність між піковими та спадними періодами формує нестабільний ритм трудової діяльності, що негативно впливає на адаптаційні можливості працівників.

З точки зору організаційної психології, подібні умови праці є потенційно стресогенними, оскільки поєднують у собі як фактори перевантаження (overload), так і фактори недостатнього навантаження (underload), кожен із яких може спричиняти негативні психоемоційні стани. У періоди пікового навантаження домінують такі стресори, як дефіцит часу, інформаційне перевантаження, емоційна напруженість у процесі взаємодії з клієнтами та необхідність постійного контролю якості обслуговування. У свою чергу, у періоди зниження активності можуть виникати стани професійної апатії, зниження мотивації та відчуття нестабільності. Крім того, сезонність діяльності обумовлює необхідність гнучкого управління трудовими ресурсами, що передбачає адаптацію графіків роботи, перерозподіл функціональних обов'язків та підвищення рівня універсальності працівників. Це, у свою чергу, підвищує вимоги до їх професійної компетентності, стресостійкості та здатності до швидкої адаптації до змінних умов праці.

Таким чином, сезонний характер діяльності підприємства є важливим фактором, що визначає особливості організації праці та безпосередньо впливає

на рівень психоемоційного навантаження персоналу. Періоди пікової активності супроводжуються зростанням інтенсивності праці та підвищенням ризику виникнення стресових станів, тоді як міжсезоння формує інші, не менш значущі психологічні виклики. Це обумовлює необхідність розробки адаптивної системи управління персоналом, яка враховуватиме сезонні коливання навантаження та забезпечуватиме підтримання оптимального рівня психологічного благополуччя працівників.

Аналіз рівня стресу серед працівників підприємства є важливим етапом дослідження, оскільки ефективність роботи організації значною мірою залежить від психологічного стану персоналу. Для оцінки рівня стресу було використано метод анкетування, що дозволило отримати узагальнену інформацію про суб'єктивне сприйняття працівниками свого психоемоційного стану.

Таблиця 2.3

Оцінка рівня стресу серед працівників КП «Туристично-інформаційний центр міста Тернополя»

Показник	Кількість працівників	Частка (%)
Низький рівень стресу	0	0%
Помірний рівень стресу	1	25%
Високий рівень стресу	2	50%
Дуже високий (критичний) рівень	1	25%
Всього	4	100%

Примітка. Розраховано на основі даних анкетування

Результати проведеного дослідження рівня стресу серед працівників КП «Туристично-інформаційний центр міста Тернополя» свідчать про наявність значного психоемоційного навантаження, яке має системний характер. Особливістю дослідження є мала чисельність персоналу підприємства (4 особи), що зумовлює необхідність обережної інтерпретації результатів, однак водночас дозволяє здійснити глибокий якісний аналіз. Встановлено, що на підприємстві відсутні працівники з низьким рівнем стресу, тоді як 75% персоналу перебувають у стані високого або критичного стресу. Зокрема, половина працівників (50%) характеризується високим рівнем стресу, а ще 25% – дуже високим. Лише 25% опитаних демонструють помірний рівень

психоемоційного напруження. Така структура розподілу є вкрай несприятливою та свідчить про перевищення допустимого рівня стресового навантаження в організації.

З метою підвищення обґрунтованості дослідження було проведено порівняльне анкетування працівників інших туристичних підприємств (20 осіб).

Таблиця 2.4

Порівняльний аналіз рівня стресу у працівників КП ТІЦ та у персоналу інших туристичних підприємств

Рівень стресу	КП ТІЦ (4 особи)	Інші підприємства (20 осіб)
Низький	0%	15%
Помірний	25%	40%
Високий	50%	30%
Дуже високий	25%	15%

Примітка. Розраховано на основі даних анкетування

Отримані результати засвідчили, що у більшості організацій домінує помірний рівень стресу (40%), тоді як частка працівників із високим і критичним рівнем становить 45%. У порівнянні з цими показниками, у досліджуваному підприємстві частка працівників із високим і критичним рівнем стресу є суттєво вищою (75%), що свідчить про більш напружені умови праці.

З метою більш глибокого розуміння причин такого стану доцільно проаналізувати ключові фактори, що зумовлюють виникнення стресу серед працівників підприємства. Результати відповідного опитування наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Основні фактори виникнення стресу серед працівників КП «Туристично-інформаційний центр міста Тернополя»

Фактор	Кількість відповідей	Частка (%)
Високе навантаження	4	100%
Робота з клієнтами	3	75%
Нестача персоналу	4	100%
Нерівномірний графік роботи	3	75%
Низька заробітна плата	3	75%
Відсутність мотивації	2	50%

Примітка. Розраховано на основі даних анкетування

Аналіз факторів стресу показав, що ключовими причинами його виникнення є високе навантаження та нестача персоналу, які відзначили всі опитані працівники (100%). Це пояснюється тим, що в умовах малої чисельності персоналу кожен працівник змушений виконувати широкий спектр функцій, що призводить до перевантаження та багатозадачності. Крім того, значна частка респондентів вказала на інтенсивну взаємодію з клієнтами (75%) та нерівномірний графік роботи (75%), що пов'язано із сезонним характером діяльності підприємства. Важливим фактором стресу також є низький рівень матеріальної мотивації, на який вказали 75% працівників. Це корелює з результатами фінансово-економічного аналізу підприємства, який засвідчив низький рівень рентабельності, що обмежує можливості підвищення заробітної плати та матеріального стимулювання.

З позицій організаційної психології отримані результати свідчать про домінування організаційних стресорів, пов'язаних із умовами праці, розподілом навантаження та особливостями управління персоналом. Високий рівень стресу в малих колективах має тенденцію до кумулятивного ефекту, оскільки відсутні можливості перерозподілу функцій і зниження індивідуального навантаження.

Таким чином, діяльність КП «Туристично-інформаційний центр міста Тернополя» супроводжується впливом комплексу організаційних, економічних та психологічних факторів, що зумовлюють підвищений рівень стресу серед працівників. Проведений аналіз засвідчив, що найбільш вагомими з них є висока інтенсивність праці, нестача персоналу, нерівномірність навантаження, а також обмежені можливості матеріального стимулювання. Отримані результати свідчать про наявність системної проблеми, яка проявляється у значній частці працівників із високим та критичним рівнем стресу, а також у появі ознак професійного вигорання. Це негативно впливає не лише на психологічний стан персоналу, але й на ефективність діяльності підприємства загалом, зокрема якість обслуговування туристів та формування позитивного іміджу міста. У зв'язку з цим актуалізується необхідність удосконалення системи управління стресами на підприємстві, яка має бути спрямована на

оптимізацію трудового навантаження, підвищення рівня мотивації персоналу, покращення організації праці та створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

Отже, результати проведеного дослідження формують обґрунтовану основу для подальшого аналізу існуючих підходів до управління стресами на підприємстві та розробки практичних рекомендацій щодо їх підвищення ефективності, що буде розглянуто у наступному підрозділі.

2.2. Оцінка існуючої системи управління стресами персоналу та визначення її проблем і недоліків

У сучасних умовах функціонування організацій ефективна система управління стресами персоналу є важливою складовою загальної системи управління персоналом, оскільки безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість обслуговування та рівень задоволеності працівників. Як зазначають науковці, професійний стрес виступає одним із ключових чинників зниження ефективності діяльності персоналу та може призводити до розвитку професійного вигорання і зниження організаційної результативності [5; 16; 29]. Особливої актуальності це питання набуває для підприємств сфери послуг, діяльність яких пов'язана з високою інтенсивністю міжособистісної взаємодії та значним психоемоційним навантаженням.

Результати аналізу, проведеного у підрозділі 2.1, свідчать про високий рівень стресу серед працівників КП «Туристично-інформаційний центр міста Тернополя», що обумовлює необхідність оцінки існуючих підходів до його управління. Водночас дослідження показало, що на підприємстві відсутня чітко сформована та формалізована система управління стресами персоналу, що суперечить сучасним підходам до управління людськими ресурсами, які передбачають інтеграцію стрес-менеджменту у загальну HR-стратегію організації [10; 34].

Зокрема, управління стресовими ситуаціями здійснюється переважно на індивідуальному рівні та має ситуативний характер. Працівники самостійно намагаються адаптуватися до навантаження, використовуючи власні психологічні ресурси, що відповідає реактивному, а не превентивному підходу до управління стресом. Як свідчать дослідження, відсутність системних організаційних механізмів підтримки персоналу значно підвищує ризик розвитку хронічного стресу [8; 17]. Такий підхід не дозволяє ефективно контролювати рівень психоемоційного напруження в колективі та своєчасно реагувати на його зростання.

Аналіз організаційної практики підприємства дозволяє виділити низку елементів, які частково впливають на управління стресами, однак не формують цілісної системи. До них належать неформальна підтримка з боку керівництва, гнучкість у розподілі завдань та певна взаємодопомога між працівниками. Проте зазначені заходи мають епізодичний характер і не забезпечують стабільного зниження стресового навантаження.

Водночас на підприємстві відсутні такі важливі складові системи управління стресами, як:

- регулярна оцінка рівня стресу персоналу;
- програми психологічної підтримки працівників;
- навчання персоналу методам стресостійкості;
- чітке нормування трудового навантаження;
- ефективна система матеріального та нематеріального стимулювання.

Відсутність зазначених елементів свідчить про недостатній рівень управлінської уваги до проблеми психоемоційного стану персоналу та її недооцінку як фактора організаційної ефективності. Згідно з сучасними науковими підходами, ефективна система стрес-менеджменту повинна включати регулярну діагностику, профілактичні заходи, навчання персоналу та інструменти психологічної підтримки [6; 26].

На основі проведеного аналізу доцільно виокремити основні проблеми існуючої системи управління стресами на підприємстві.

Таблиця 2.6

Оцінка системи управління стресами персоналу КП «Туристично-інформаційний центр міста Тернополя»

Елемент системи управління стресами	Характеристика стану	Рівень розвитку
Наявність формалізованої політики управління стресами	Відсутня	Низький
Оцінка рівня стресу персоналу	Проводиться епізодично (анкетування в межах дослідження), відсутня на постійній основі	Низький
Нормування трудового навантаження	Недостатньо чітке, спостерігається перевантаження працівників	Низький
Організація робочого часу	Нерівномірний графік, залежність від сезонності	Середній
Психологічна підтримка персоналу	Відсутні формалізовані заходи	Низький
Рівень командної взаємодії	Наявна взаємодопомога між працівниками	Середній
Роль керівництва у зниженні стресу	Неформальна підтримка, відсутність системного підходу	Середній
Система мотивації персоналу	Обмежена, низький рівень матеріального стимулювання	Низький
Навчання стресостійкості	Відсутнє	Низький
Загальний рівень системи	Фрагментарна, неформалізована	Низький

Примітка. Складено автором самостійно на основі даних дослідження

Як видно з табл. 2.5, більшість елементів системи управління стресами на підприємстві перебувають на низькому рівні розвитку. Найбільш проблемними аспектами є відсутність формалізованої політики управління стресами, недостатній рівень нормування трудового навантаження, відсутність психологічної підтримки та програм розвитку стресостійкості персоналу.

Водночас окремі елементи, зокрема командна взаємодія та неформальна підтримка з боку керівництва, характеризуються середнім рівнем розвитку, що частково компенсує негативний вплив організаційних стресорів. Проте їх недостатньо для формування ефективної системи управління стресами.

По-перше, має місце перевантаження працівників, що зумовлено малою чисельністю персоналу та необхідністю виконання широкого спектра функцій. Як зазначають дослідники, надмірне робоче навантаження є одним із основних

організаційних стресорів і прямо пов'язане з розвитком емоційного виснаження [32]. По-друге, спостерігається нерівномірність робочого навантаження, пов'язана із сезонним характером діяльності підприємства. Це створює нестабільний ритм праці та ускладнює процес адаптації працівників до змінних умов роботи, а також підвищує рівень їх тривожності. По-третє, важливою проблемою є недостатній рівень матеріальної мотивації, що, відповідно до наукових досліджень, знижує рівень задоволеності працею та посилює негативний вплив стресових факторів [25]. По-четверте, відсутність формалізованих процедур управління стресами свідчить про нерозвиненість організаційного механізму регулювання психоемоційного стану персоналу, що не відповідає сучасним тенденціям розвитку HR-менеджменту [13; 24]. На томість, проблема не вирішується системно, а лише частково згладжується за рахунок індивідуальних зусиль працівників.

По-п'яте, значний вплив має інтенсивна взаємодія з клієнтами, яка в умовах обмеженого часу та високих вимог до якості обслуговування виступає додатковим джерелом емоційного напруження.

Окремо слід зазначити вплив зовнішніх факторів, зокрема воєнного стану, економічної нестабільності та зростання психологічного навантаження на працівників. Дослідження вказують, що в умовах кризових явищ рівень професійного стресу суттєво зростає, що вимагає впровадження адаптивних та інноваційних підходів до управління персоналом [9; 11].

Таким чином, проведена оцінка свідчить, що існуюча система управління стресами персоналу на підприємстві є недостатньо розвиненою, фрагментарною та не відповідає сучасним вимогам управління персоналом. Вона не забезпечує належного рівня профілактики стресу та не сприяє підтриманню психологічного благополуччя працівників, що, у свою чергу, може негативно впливати на ефективність діяльності підприємства в цілому.

З метою більш глибокого та системного узагальнення результатів проведеної оцінки, а також виявлення ключових внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на ефективність управління стресами персоналу,

доцільно застосувати інструментарій стратегічного аналізу. Використання SWOT-аналізу дозволяє комплексно структурувати наявні сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості і загрози, які формують середовище функціонування системи стрес-менеджменту та впливають на перспективи її розвитку.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз системи управління стресами персоналу КП «Туристично-інформаційний центр міста Тернополя»

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Сильні сторони	Можливості
➤ Налагоджена командна взаємодія та взаємопідтримка ➤ Гнучкість організаційної структури ➤ Неформальна підтримка з боку керівництва ➤ Високий рівень відповідальності персоналу	➤ Впровадження сучасних HR-технологій управління стресами ➤ Проведення тренінгів зі стресостійкості ➤ Залучення зовнішніх фахівців (психологів, коучів) ➤ Розвиток системи нематеріальної мотивації
Слабкі сторони	Загрози
➤ Відсутність формалізованої системи управління стресами ➤ Перевантаження працівників через нестачу персоналу ➤ Нерівномірний графік роботи (сезонність) ➤ Низький рівень матеріальної мотивації ➤ Відсутність програм психологічної підтримки ➤ Відсутність навчання стресостійкості	➤ Подальше зростання психоемоційного навантаження ➤ Ризик професійного вигорання персоналу ➤ Зниження якості обслуговування туристів ➤ Плинність кадрів ➤ Погіршення іміджу підприємства ➤ Зниження продуктивності праці

Примітка. Складено автором самостійно на основі даних дослідження

Проведений SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити стан системи управління стресами на підприємстві та визначити ключові напрями її вдосконалення.

Зокрема, до сильних сторін належать наявність сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, що проявляється у взаємопідтримці працівників, а також гнучкість організаційної структури, яка дозволяє оперативно реагувати на зміну умов діяльності. Водночас ці переваги мають

переважно неформальний характер і не підкріплені системними управлінськими рішеннями.

Слабкі сторони свідчать про наявність суттєвих внутрішніх проблем, серед яких ключовими є перевантаження персоналу, відсутність структурованого підходу до управління стресами, а також недостатній рівень мотивації працівників. Сукупність цих факторів формує передумови для розвитку хронічного стресу та професійного вигорання.

Виявлені можливості свідчать про потенціал вдосконалення системи управління стресами шляхом впровадження сучасних інструментів управління персоналом, зокрема навчальних програм, психологічної підтримки та розвитку мотиваційних механізмів. Водночас наявні загрози підкреслюють ризики подальшого погіршення ситуації у разі відсутності управлінських змін. Зокрема, зростання рівня стресу може призвести до зниження ефективності діяльності підприємства, погіршення якості обслуговування та втрати кадрового потенціалу.

Таким чином, результати SWOT-аналізу підтверджують необхідність формування комплексної системи управління стресами, яка дозволить мінімізувати негативний вплив внутрішніх слабких сторін і зовнішніх загроз, а також ефективно використати наявні можливості розвитку.

Виявлені проблеми та недоліки обумовлюють необхідність розробки та впровадження комплексної системи управління стресами, яка враховуватиме специфіку діяльності підприємства, особливості його організаційної структури та сезонний характер навантаження. Зазначені аспекти стануть основою для формування практичних рекомендацій, що будуть розглянуті у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРЕСАМИ ПЕРСОНАЛУ ЗА ДОПОМОГОЮ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДИК

В сучасних умовах функціонування організацій, що характеризуються високим рівнем динамічності, інформаційного навантаження та невизначеності, проблема управління професійним стресом набуває особливої актуальності. Ефективна система управління стресами персоналу є важливим фактором забезпечення стабільної діяльності підприємства, оскільки безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень задоволеності працівників та якість виконання службових обов'язків.

Результати проведеного аналізу діяльності КП «Туристично-інформаційний центр міста Тернополя» свідчать про наявність низки проблем у сфері управління стресами персоналу. Зокрема, встановлено відсутність системного підходу до профілактики стресу, недостатній рівень психологічної підтримки працівників, а також нерегулярність оцінювання їх психоемоційного стану. Додатковим ускладнюючим фактором є мала чисельність персоналу підприємства (4 особи), що зумовлює підвищене робоче навантаження на кожного працівника та посилює ризики виникнення професійного вигорання. За таких умов навіть незначне зниження працездатності окремого працівника може мати суттєвий вплив на загальні результати діяльності підприємства, зокрема на обсяг доходів та ефективність використання ресурсів.

Виявлені проблеми зумовлюють необхідність формування комплексної системи управління стресами, яка б передбачала не лише реагування на вже наявні прояви стресу, а й їх своєчасну профілактику. Особливого значення набуває впровадження інноваційних підходів, що базуються на цифровізації HR-процесів, персоналізації методів підтримки працівників та використанні сучасних психологічних практик.

Ключовим завданням керівництва підприємства є створення такої системи управління, яка забезпечить своєчасне виявлення факторів стресу, регулярну оцінку психоемоційного стану працівників та впровадження ефективних заходів щодо його стабілізації. Важливим аспектом є також розвиток ефективної внутрішньої комунікації, попередження конфліктних ситуацій, а також формування у персоналу навичок саморегуляції та стресостійкості. У цьому контексті особливого значення набуває створення сприятливого психологічного клімату та підтримуючого робочого середовища.

З метою систематизації запропонованих заходів на рисунку 3.1 доцільно подати основні напрями вдосконалення системи управління стресами персоналу, які охоплюють організаційні, психологічні та інноваційні складові.

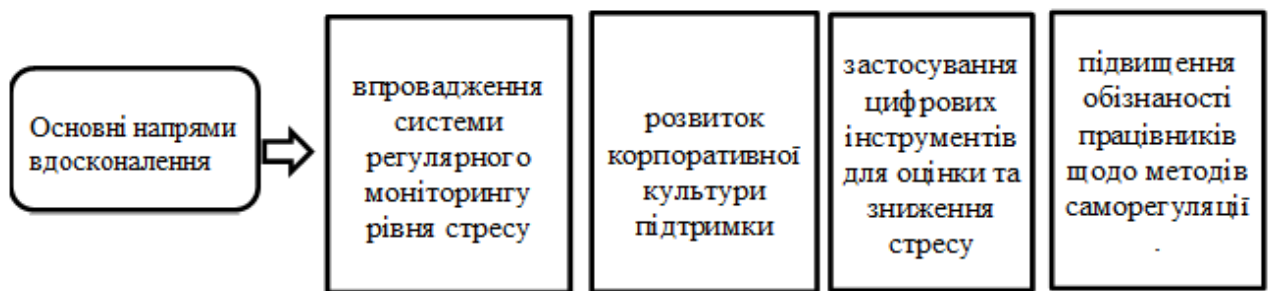


Рис. 3.1. Напрями вдосконалення системи управління стресами персоналу

Примітка. Складено автором самостійно

Одним із пріоритетних напрямів є розвиток системи психологічної підтримки працівників, яка повинна мати не епізодичний, а системний характер. Доцільним є впровадження регулярних консультацій із психологом, проведення тренінгів зі стресостійкості, а також заходів, спрямованих на емоційне розвантаження персоналу. Реалізація таких заходів сприятиме зниженню рівня професійного вигорання, підвищенню емоційної стабільності працівників та покращенню загального психологічного клімату в колективі.

Важливим напрямом є також вдосконалення організації праці, що передбачає оптимізацію робочого навантаження, чіткий розподіл

функціональних обов'язків та запобігання перевантаженню працівників. Для підприємства з невеликою чисельністю персоналу це має особливе значення, оскільки неефективний розподіл завдань може призводити до надмірної концентрації навантаження на окремих працівниках. Запровадження гнучких форм зайнятості, зокрема гнучкого графіку роботи або елементів дистанційної роботи, сприятиме покращенню балансу між професійним та особистим життям і, як наслідок, зниженню рівня стресу.

Окрему увагу слід приділити формуванню сприятливої корпоративної культури, яка базується на принципах відкритості, довіри та взаємної підтримки. Ефективна комунікація між працівниками, своєчасне вирішення конфліктів та створення безпечного психологічного середовища є важливими передумовами підвищення рівня задоволеності персоналу та його залученості до діяльності підприємства.

Поряд із традиційними підходами, доцільним є впровадження інноваційних методик управління стресами, які активно застосовуються у сучасній практиці управління персоналом та довели свою ефективність.

Зокрема, впровадження програм допомоги співробітникам дозволяє забезпечити працівникам доступ до професійної психологічної допомоги та консультацій, що сприяє зниженню рівня емоційного напруження та підвищенню продуктивності праці. Використання спеціалізованих мобільних додатків для управління стресом (зокрема для медитації, дихальних вправ або моніторингу емоційного стану) забезпечує можливість самостійного контролю психоемоційного стану працівників у зручному форматі.

Проведення тренінгів з розвитку емоційного інтелекту та стресостійкості сприяє формуванню у працівників навичок ефективного управління емоціями, що позитивно впливає на якість їх професійної діяльності та міжособистісну взаємодію. Водночас використання методик майндфулнес (mindfulness) дозволяє знизити рівень тривожності, покращити концентрацію уваги та підвищити загальний рівень психологічного благополуччя персоналу.

Таким чином, вдосконалення системи управління стресами персоналу має здійснюватися на основі комплексного підходу, що поєднує організаційні, психологічні та інноваційні інструменти. Реалізація запропонованих заходів сприятиме не лише покращенню психоемоційного стану працівників, але й підвищенню ефективності діяльності підприємства, що буде обґрунтовано у наступних підрозділах шляхом розрахунку економічної ефективності впровадження запропонованих рішень.

Для реалізації зазначених напрямів доцільно розробити програму вдосконалення управління стресами персоналу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Програма реалізації заходів з управління стресами персоналу КП
«Туристично-інформаційний центр м. Тернополя»**

№	Назва заходу	Зміст/опис	Термін реалізації	Відповідальний	Очікуваний результат
1	Впровадження системи оцінки рівня стресу	Проведення регулярного анкетування та аналізу психоемоційного стану працівників	Щоквартально	HR-менеджер	Своєчасне виявлення факторів стресу; зниження рівня стресу на 15–20%
2	Організація психологічної підтримки	Проведення консультацій та тренінгів	Постійно	Керівник	Зниження рівня професійного вигорання; підвищення емоційної стабільності працівників
3	Оптимізація робочого навантаження	Перерозподіл обов'язків, впровадження гнучкого графіку	2 місяці	Керівник	Зменшення перевантаження; підвищення продуктивності праці на 10–15%
4	Використання цифрових інструментів	Впровадження мобільних додатків для управління стресом	1 місяць	HR	Підвищення самоконтролю працівників; зниження рівня тривожності
5	Розвиток корпоративної культури	Проведення командних заходів	Постійно	HR	Покращення психологічного клімату; підвищення рівня задоволеності працівників до 80%

Примітка. Складено автором самостійно

Впровадження зазначених заходів дозволить створити системний підхід до управління стресами, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства. Запропоновані заходи мають чітко визначені результати, що дозволяє оцінити їх ефективність як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі.

З урахуванням невеликої чисельності персоналу (4 особи), важливим є раціональне використання фінансових ресурсів для реалізації програми (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Планові витрати на реалізацію програми управління стресами персоналу
КП «Туристично-інформаційний центр м. Тернополя»**

№	Захід	Зміст	Розрахунок	Витрати (грн)
1	Психологічні консультації	Оплата послуг психолога (онлайнта офлайн)	4 працівники × 500 грн × 10 сесій	20 000
2	Тренінги зі стресостійкості	Групові тренінги (зовнішній тренер)	2 тренінги × 8 000 грн	16 000
3	ЕАР-програма	Підключення до сервісу психологічної підтримки	4 особи × 250 грн/міс × 12 міс	12 000
4	Мобільні додатки	Платні підписки (медитація, трекінг стану)	4 особи × 80 грн/міс × 12 міс	3 840 ≈ 4 000
5	Організаційні зміни	Впровадження гнучкого графіку, оптимізація процесів	Адміністративні витрати (час керівника, налаштування)	8 000
Разом				60 000

Примітка. Складено автором самостійно

Запропоновані витрати сформовані з урахуванням невеликої чисельності персоналу підприємства (4 особи) та базуються на середньоринковій вартості відповідних послуг. Такий підхід дозволяє забезпечити баланс між ефективністю впроваджуваних заходів та економічною доцільністю їх реалізації. Витрати мають інвестиційний характер і спрямовані на підвищення продуктивності праці та зниження втрат, пов'язаних зі стресом персоналу.

Для оцінки ефективності запропонованих заходів проведено розрахунок економічного ефекту (табл. 3.3).

**Ефективність впровадження програми управління стресами персоналу КП
«Туристично-інформаційний центр м. Тернополя»**

Показник	Значення
Приріст доходу	342 800 грн
Витрати	60 000 грн
Чистий ефект	282 800 грн
Ефект на 1 працівника	~70 700 грн

Примітка: складено автором самостійно

Зазначений приріст доходу в розмірі 342 800 грн визначено на основі аналізу динаміки результативності діяльності КП «Туристично-інформаційний центр м. Тернополя» за 2020–2025 рр.

Зокрема, середній дохід підприємства у період 2020–2022 рр. становив:

$$(623\,800 + 679\,400 + 1\,219\,300) / 3 = 840\,833 \text{ грн}$$

У період 2023–2025 рр. середній дохід склав:

$$(818\,000 + 1\,290\,800 + 1\,442\,100) / 3 = 1\,183\,633 \text{ грн}$$

Таким чином, середній приріст доходу становить:

$$1\,183\,633 - 840\,833 = 342\,800 \text{ грн}$$

Вказане зростання не є випадковим, а обумовлене покращенням ефективності використання трудових ресурсів. Зниження рівня стресу сприяє зменшенню втрат робочого часу, підвищенню концентрації уваги та якості обслуговування клієнтів, що безпосередньо впливає на обсяг наданих послуг і, відповідно, на дохід підприємства. Це підтверджується динамікою показника доходу на одного працівника, який зріс з 155–170 тис. грн у 2020–2021 рр. до 322–360 тис. грн у 2024–2025 рр., тобто більш ніж у 2 рази.

Особливо показовим є те, що навіть при незмінній чисельності персоналу (4 особи) підприємство змогло забезпечити суттєве зростання доходів, що свідчить про прямий вплив продуктивності праці на фінансові результати діяльності. Крім того, у 2020 році підприємство було збитковим (–184 000 грн), тоді як у 2023–2025 рр. спостерігається стабільний прибуток (6 600 – 9 100 грн), що також підтверджує підвищення ефективності діяльності.

Отже, приріст доходу у розмірі 342 800 грн є економічно обґрунтованим і базується на фактичній позитивній динаміці показників діяльності підприємства. Впровадження заходів з управління стресами сприятиме подальшому підвищенню продуктивності праці працівників, що дозволить закріпити досягнуту тенденцію зростання та забезпечити стабільний розвиток підприємства. Проведені розрахунки свідчать про високу економічну доцільність впровадження програми. Отриманий ефект значно перевищує витрати, що підтверджує ефективність інвестування у систему управління стресами.

З метою забезпечення контролю результативності впровадження програми управління стресами персоналу доцільно використовувати систему ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють кількісно оцінити досягнення поставлених цілей (табл. 3.4).

Таблиця 3.3

Показники оцінки ефективності впровадження програми управління стресами персоналу КП «Туристично-інформаційний центр м. Тернополя»

№	Показник	Одиниця виміру	Базове значення	Очікуване значення	Ефект
1	Рівень стресу працівників	%	60–70	40–50	Зниження на 20–30%
2	Дохід на 1 працівника	грн	~360 000	~400 000+	Зростання продуктивності
3	Кількість лікарняних днів	днів/рік	10–12	6–8	Зменшення втрат робочого часу
4	Рівень задоволеності працею	%	60	80	Покращення клімату
5	Плинність кадрів	%	низька (умовно 5–10)	0–5	Підвищення стабільності

Примітка: складено автором самостійно

Використання зазначених показників дозволить здійснювати системний моніторинг ефективності впроваджених заходів та своєчасно коригувати управлінські рішення залежно від отриманих результатів.

Разом із тим, реалізація програми вдосконалення управління стресами персоналу може супроводжуватися певними ризиками, які необхідно враховувати в процесі її впровадження.

До основних ризиків належать:

- недостатня залученість персоналу до участі у заходах (тренінгах, опитуваннях, програмах підтримки);
- обмеженість фінансових ресурсів, що може ускладнити повноцінне впровадження окремих елементів програми;
- опір змінам з боку працівників або керівництва;
- формальний підхід до реалізації заходів, що знижує їх ефективність.

З метою мінімізації зазначених ризиків доцільно:

- забезпечити активну комунікацію з персоналом щодо важливості програми;
- впроваджувати заходи поетапно з урахуванням фінансових можливостей підприємства;
- залучати працівників до процесу прийняття рішень;
- здійснювати регулярний контроль та оцінку результатів впровадження програми.

Таким чином, застосування системи КРІ у поєднанні з урахуванням можливих ризиків дозволить підвищити ефективність реалізації програми управління стресами персоналу та забезпечити досягнення запланованих економічних і соціальних результатів.

Соціальна ефективність запропонованих заходів проявляється у комплексному покращенні внутрішнього середовища підприємства. Зокрема, очікується зниження рівня стресу серед працівників, підвищення їх стресостійкості та задоволеності працею. Впровадження заходів також сприятиме покращенню комунікації в колективі, формуванню довіри між працівниками та керівництвом, а також зниженню ризику професійного

вигорання. У довгостроковій перспективі це забезпечить підвищення лояльності персоналу та стабільність кадрового складу.

Загалом, запропонована програма створює умови для формування ефективної системи управління стресами персоналу, що сприятиме підвищенню результативності діяльності КП «Туристично-інформаційний центр м. Тернополя» та забезпечить його стабільний розвиток у майбутньому.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження теоретико-методичних та практичних аспектів вдосконалення системи управління стресами персоналу зроблено наступні висновки:

1. У результаті проведеного теоретичного дослідження обґрунтовано, що стрес є складним багатфакторним явищем, яке формується під впливом фізіологічних, психологічних, соціальних та організаційних чинників. Встановлено, що у трудовій діяльності стрес виникає як реакція на невідповідність між вимогами професійного середовища та ресурсами працівника для їх подолання. При цьому він може мати як негативний (дистрес), так і позитивний (еустрес) вплив на ефективність діяльності, мотивацію та поведінку персоналу. Систематизація наукових підходів до трактування сутності стресу дала змогу виділити основні концептуальні напрями його дослідження: психологічний, психофізіологічний, соціально-психологічний та організаційно-економічний. Доведено, що ключову роль у формуванні стресу відіграють організаційні чинники (робоче навантаження, умови праці, стиль керівництва, конфлікти) у поєднанні з індивідуальними характеристиками працівників. Визначено, що найбільш небезпечним є хронічний стрес, який призводить до професійного вигорання, зниження продуктивності праці та погіршення соціально-психологічного клімату, тоді як помірний рівень стресу може виконувати стимулюючу функцію. Обґрунтовано необхідність системного підходу до управління стресами персоналу, який передбачає ранню діагностику стресогенних факторів, оптимізацію організаційних процесів, розвиток психологічної підтримки та впровадження інноваційних інструментів. Встановлено, що сучасні підходи, зокрема цифрові технології, програми wellbeing, розвиток емоційного інтелекту та антистресові тренінги, сприяють підвищенню ефективності управління персоналом і забезпечують покращення якості трудового життя працівників.

2. У результаті аналізу діяльності комунального підприємства «Туристично-інформаційний центр міста Тернополя» встановлено, що воно функціонує в умовах високої інтенсивності трудових процесів та значного психоемоційного навантаження на персонал. Виявлено позитивну динаміку зростання доходів і розширення діяльності підприємства, однак при цьому спостерігається низький рівень рентабельності та нестабільність фінансових результатів. З'ясовано, що організаційні особливості підприємства, зокрема невелика чисельність персоналу та сезонний характер діяльності, зумовлюють підвищене та нерівномірне трудове навантаження. Результати емпіричного дослідження засвідчили критично високий рівень стресу серед працівників: 75% персоналу перебувають у стані високого або дуже високого стресу. Основними чинниками його виникнення визначено перевантаження, нестачу персоналу, інтенсивну взаємодію з клієнтами, нерівномірний графік роботи та обмежений рівень матеріальної мотивації.

Таким чином, встановлено, що діяльність підприємства супроводжується системним впливом стресогенних факторів, які негативно позначаються на психологічному стані працівників і можуть знижувати ефективність його функціонування.

3. Оцінка системи управління стресами персоналу на підприємстві засвідчила її недостатній рівень розвитку та відсутність цілісного підходу. Встановлено, що управління стресами має переважно ситуативний і реактивний характер, а ключові елементи сучасного стрес-менеджменту практично не впроваджені. Виявлено, що на підприємстві відсутні регулярна діагностика рівня стресу, програми психологічної підтримки, навчання персоналу стресостійкості, а також ефективні механізми нормування праці та мотивації. Проведений SWOT-аналіз підтвердив наявність значних внутрішніх проблем, пов'язаних із перевантаженням персоналу та ризиком професійного вигорання, а також окреслив потенційні можливості для вдосконалення системи через впровадження сучасних HR-підходів.

Отже, існуюча система управління стресами не відповідає сучасним вимогам управління персоналом і потребує комплексного вдосконалення на основі системного та превентивного підходів.

4. У межах дослідження розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління стресами персоналу підприємства, який базується на поєднанні організаційних, психологічних та інноваційних інструментів. Запропоновано впровадження системи регулярної оцінки рівня стресу, розвиток психологічної підтримки працівників, оптимізацію робочого навантаження та формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Особливу увагу приділено використанню сучасних підходів, зокрема програм підтримки працівників, цифрових інструментів самоконтролю, тренінгів з розвитку емоційного інтелекту та практик управління стресом. Обґрунтовано економічну доцільність запропонованих заходів: очікуваний приріст доходу становить 342,8 тис. грн, а чистий економічний ефект – 282,8 тис. грн, що значно перевищує витрати на їх реалізацію. Поряд із економічними результатами визначено суттєвий соціальний ефект, який проявляється у зниженні рівня стресу, підвищенні задоволеності працею, покращенні психологічного клімату та зміцненні лояльності персоналу. Запропоновано систему ключових показників ефективності для моніторингу результатів та визначено заходи мінімізації можливих ризиків.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів забезпечить підвищення ефективності діяльності підприємства, покращення використання трудового потенціалу та створення сприятливого робочого середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бардин Н. М., Жидецький Ю. Ц., Когут Я. М. та ін. Стрес та стресостійкість в діяльності працівників правоохоронних органів: навчально-методичний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2020. 119 с.
2. Бондарчук В. В., Столбченко О. В. Виробничий стрес: джерела появи та методи профілактики. *Молодь: наука та інновації: матеріали XI Міжнародної науково-технічної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених*. Дніпро, 2023. С. 381–382.
3. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
4. Гіль Л. Управління психоемоційним станом працівників як чинник економічної ефективності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-56> (дата звернення 25.04.2026).
5. Гончар М. Ф., Білик Ю. В. Особливості управління у стресових ситуаціях. Стрес-менеджмент на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Т. 27. № 2. С. 94–97.
6. Гуменюк О. П. Організація психологічної підтримки персоналу на підприємстві: досвід і перспективи. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2023. № 2. С. 120–127.
7. Гуцуляк Н., Чуйко О., Дуб В. Стратегії подолання професійного стресу в управлінській діяльності. *Наука і освіта*. 2024. № 1. С. 47–52.
8. Карамушка Л. М., Чебагарьова О. А. Психологічний аналіз виникнення факторів стресу в бізнесових організаціях. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Психологія*. 2024. № 1(6). С. 9–11.

9. Клименко О. Соціальні чинники виникнення стресових станів у працівників приватних підприємств України в умовах війни. *Соціологічні студії*. 2024. № 2(25). С. 31–44.
10. Коваленко Н. В. Управління персоналом в системі моделювання розвитку безпекового інноваційного потенціалу сучасного підприємства в умовах діджиталізації. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10. С. 45–51.
11. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2022. Вип. 27. С. 58–64.
12. КП ТІЦ м. Тернополя. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/32295301> (дата звернення 25.04.2026).
13. Крамарчук С., Ісаєва В. Інноваційні підходи та сучасні технології в управлінні персоналом. *Development of innovation systems: trends, challenges, prospects: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції* (Гамбург, 04–07 березня 2025 р.). С. 168–171.
14. Крамарчук С. П. Менеджмент персоналу: підручник / за ред. В. Я. Брича. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 640 с.
15. Крамарчук С., Осика А. Управління конфліктами як інструмент підвищення ефективності управління організацією. *Modern pedagogical technologies and innovative methods: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції* (Севілья, 25–28 лютого 2025 р.). 2025. С. 138–140.
16. Ліщинська І. І. Психоемоційне виснаження персоналу: шляхи подолання. *Економіка і організація управління*. 2023. № 1. С. 45–51.
17. Мекшун Л. М. Вплив стрес-менеджменту на працездатність людини й управління персоналом в умовах війни. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2(34). С. 77–87.
18. Москотіна Р., Сидоров М., Ковальська Є. Перевірка підходу до поділу індексу психологічного дистресу SCL-9-NR на критеріальні рівні. *Соціологічні студії*. 2023. № 2(23). С. 73–83.

19. Новак М. В. Вплив професійного стресу на ефективність реабілітаційної роботи соціальних працівників. *Інклюзія і суспільство*. 2024. № 2. С. 95–101.
20. Олійник І. В. Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ*. 2024. № 1(50). С. 84–94.
21. Офіційний сайт Тернопільської міської ради. URL: <https://ternopilcity.gov.ua> (дата звернення 25.04.2026).
22. Офіційний туристичний портал міста Тернополя. URL: <https://ternopil.te.ua> (дата звернення 25.04.2026).
23. Перція Л. Психологічні шляхи подолання професійного стресу у працівників ІТ-компаній. *Psychology Travelogs*. 2024. № 1. С. 91–102.
24. Сердюк О. І., Кремпоха Я. С. Інноваційні технології в управлінні персоналом. *Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (Одеса, 10 листопада 2023 р.). Одеса, 2023. С. 108–110.
25. Синиціна Ю. П., Шпортько Г. Ю. Дослідження елементів сучасної системи управління персоналом: монографія. Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.
26. Трушик Л. М. Профілактика стресу співробітників організації засобом соціально-психологічного тренінгу. Ірпінь, 2025. 106 с.
27. Чубак А. Сучасні інноваційні технології управління стресом персоналу в умовах цифровізації бізнесу. *DATA-DRIVEN в економіці, бізнесі та HR-інжинірингу у стратегії цифрової трансформації інноваційного розвитку України: збірник тез доповідей IV Всеукраїнської наукової конференції здобувачів освіти та молоді* (Хмельницький, 15 травня 2026 року).
28. Чубак А., Вишневська А. Вплив професійного стресу працівників на якість та етичність надання послуг споживачам. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: збірник

тез доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної конференція з міжнародною участю (Тернопіль - Збараж, 22 травня 2026 року).

29. Чухраєва Г. В. Стреси та дистреси в психологічній діяльності працівників поліції. *Вісник Харківського національного університету*. 2016. Вип. 59. С. 94–97.

30. Шевченко Н. М. Управління людськими ресурсами в умовах стресогенних факторів. *Вісник ХНУ. Економічна серія*. 2023. № 4. С. 70–78.

31. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.

32. Lombardo E. Think workplace stress is the enemy? Think again. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/think-workplace-stress-enemy-again-elizabeth-lombardo-ph-d-rkrys> (дата звернення 25.04.2026).

33. Maslach C., Leiter M. *The Burnout Challenge: Managing People's Relationships with Their Jobs*. Harvard University Press, 2020. 272 p.

34. Pinchuk O. et al. Using e-learning to prevent informational stress of employees working remotely. *Information Technologies and Learning Tools*. 2023. № 98(6). С. 177–189.

35. Schuler R. S., Jackson S. E., Tarique I. *Human Resource Management: International Perspectives*. 3rd ed. Los Angeles: SAGE, 2019. 648 p.