

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

БАЛІЦЬКИЙ Богдан Віталійович

**Методи управління стресом працівників як важлива складова
ефективного використання робочого часу. / Methods of managing employee
stress as an important component of effective working time use**

**"спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Управління персоналом"**

Кваліфікаційна робота

**Виконав студент групи МЕНУП-41
Б. В. Баліцький**

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент, А. С. Коцур**

ТЕРНОПІЛЬ - 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ.....	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	16
2.1. Оцінка впливу стресу на продуктивність праці та ефективність використання робочого часу.....	16
2.2. Аналіз сучасних методів управління стресом у діяльності підприємства.....	26
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	31
ВИСНОВКИ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, цифровізації бізнес-процесів та зростання інтенсивності праці особливої актуальності набуває проблема ефективного використання робочого часу працівників. Одним із ключових чинників, що безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість виконання завдань та загальну результативність діяльності організації, є рівень стресу персоналу. Професійний стрес, який виникає під впливом організаційних, психологічних та соціально-економічних факторів, може призводити до зниження концентрації уваги, погіршення працездатності, зростання кількості помилок і втрат робочого часу.

Сучасні дослідження у сфері управління персоналом доводять, що стрес не лише негативно впливає на індивідуальну ефективність працівника, а й має системний характер, впливаючи на клімат у колективі, рівень мотивації та загальну ефективність функціонування підприємства. У зв'язку з цим управління стресом розглядається як важлива складова сучасного менеджменту, що спрямована на забезпечення балансу між професійним навантаженням і психоемоційним станом працівників.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю пошуку ефективних методів управління стресом, які сприятимуть підвищенню продуктивності праці та раціональному використанню робочого часу. В умовах високої конкуренції та постійних змін організації змушені впроваджувати нові підходи до управління персоналом, зокрема орієнтовані на підтримку психологічного благополуччя працівників.

Аналіз сучасних наукових досліджень свідчить про значну увагу вітчизняних і зарубіжних учених до проблематики управління стресом у системі менеджменту персоналу. Зокрема, у працях Біловодської О. А. та Кириченко Т. В. розглядаються аспекти управління конфліктами як складової ефективного використання людського потенціалу підприємства, тоді як Брич В., Борисяк О. та інші автори досліджують трансформацію системи управління персоналом в

умовах сучасних викликів. Значний внесок у розвиток теорії стрес-менеджменту зробили Галайда Т. О. та Дяченко Ю. О., які обґрунтовують доцільність інтеграції методів управління стресом у мотиваційні моделі персоналу, а також Гончар М. Ф., який систематизує та класифікує основні методи стрес-менеджменту. Окрему увагу приділено дослідженням Гуцуляк Н., Чуйко О. та Дуба В., які аналізують стратегії подолання професійного стресу в управлінській діяльності, а також роботам, присвяченим психологічній підтримці персоналу та подоланню емоційного вигорання. Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, питання комплексного впливу стресу на продуктивність праці та ефективність використання робочого часу потребують подальшого поглибленого дослідження.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо застосування методів управління стресом працівників як важливої складової ефективного використання робочого часу.

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

- розкрити сутність та причини виникнення стресу у професійній діяльності;
- дослідити вплив стресу на продуктивність праці та використання робочого часу;
- проаналізувати існуючі методи управління стресом у сучасних організаціях;
- запропонувати шляхи удосконалення управління стресом працівників.

Об’єктом дослідження є процес управління персоналом в організації.

Предметом дослідження є методи управління стресом працівників та їх вплив на ефективність використання робочого часу.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні **методи**: аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, системний підхід, а також методи емпіричного дослідження.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх застосування для підвищення ефективності управління персоналом, оптимізації робочого часу та створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження апробовані у збірниках тез доповідей студентських конференцій кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу та факультету економіки та управління.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

У сучасних умовах функціонування організацій професійна діяльність працівників супроводжується впливом значної кількості факторів, які можуть викликати напруження, перевтому та емоційне виснаження. Одним із ключових явищ, що відображає реакцію організму на такі впливи, є стрес. У науковій літературі стрес розглядається як сукупність фізіологічних і психологічних реакцій людини на дію зовнішніх або внутрішніх подразників (стресорів), які порушують її внутрішню рівновагу.

Професійний стрес виникає в процесі трудової діяльності та пов'язаний із виконанням посадових обов'язків, взаємодією в колективі, організаційними умовами праці та рівнем відповідальності. Він є невід'ємною складовою сучасного трудового середовища, особливо в умовах високої конкуренції, швидких змін та зростаючих вимог до працівників. Водночас стрес не завжди має виключно негативний характер: у помірних дозах він може стимулювати активність, підвищувати концентрацію уваги та сприяти мобілізації ресурсів організму. Такий вид стресу називають еустресом. Натомість надмірний або тривалий стрес (дистрес) має деструктивний вплив, призводячи до зниження продуктивності, погіршення здоров'я та втрати мотивації [17, с. 78].

Причини виникнення професійного стресу є багатогранними та можуть бути класифіковані за різними ознаками. До основних належать організаційні, психологічні, соціальні та індивідуальні фактори. Організаційні причини пов'язані з умовами праці, надмірним навантаженням, дефіцитом часу, нечітким розподілом обов'язків, низьким рівнем організації робочого процесу. Психологічні фактори включають високий рівень відповідальності, емоційне напруження, конфлікти в колективі, недостатню підтримку з боку керівництва. Соціальні причини можуть бути зумовлені нестабільністю економічного

середовища, страхом втрати роботи, змінами у професійному статусі. Індивідуальні фактори пов'язані з особистісними характеристиками працівника, його здатністю до адаптації, рівнем стресостійкості та емоційного інтелекту.

Крім того, важливим джерелом стресу є інформаційне перевантаження, яке характерне для сучасного цифрового середовища. Постійний потік інформації, необхідність швидкого прийняття рішень та багатозадачність створюють додаткове навантаження на психіку працівника. У таких умовах зростає ризик професійного вигорання, що проявляється у хронічній втомі, зниженні інтересу до роботи та емоційному виснаженні.

Залежно від характеру впливу та тривалості дії розрізняють кілька видів стресу у професійній діяльності. Зокрема, гострий стрес виникає як реакція на короткочасні інтенсивні подразники (наприклад, дедлайни, кризові ситуації), тоді як хронічний стрес формується внаслідок тривалого впливу несприятливих факторів. Також виділяють інформаційний стрес, пов'язаний із надлишком або дефіцитом інформації, емоційний стрес, що виникає через міжособистісні конфлікти або високий рівень відповідальності, та фізіологічний стрес, зумовлений несприятливими умовами праці [18, с. 32].

У процесі професійної діяльності працівники зазнають впливу не лише внутрішніх організаційних чинників, але й широкого спектра зовнішніх стрес-факторів, які формуються під впливом макросередовища. Як показано на рис. 1.1, до зовнішніх стрес-факторів належать економічні, соціальні, політичні, культурні та інші фактори, що безпосередньо або опосередковано впливають на психоемоційний стан працівників.

Зокрема, ринкові фактори пов'язані з високим рівнем конкуренції, нестабільністю попиту та необхідністю постійної адаптації до змін зовнішнього середовища. Іміджево-брендові чинники відображають тиск, пов'язаний із підтриманням репутації організації, що часто супроводжується підвищеними вимогами до персоналу. Партнерські фактори можуть бути джерелом стресу

через необхідність взаємодії з контрагентами, узгодження інтересів та вирішення конфліктних ситуацій.

Адміністративно-бюрократичні та нормативно-правові фактори створюють додаткове навантаження через складність процедур, часті зміни законодавства та необхідність дотримання регуляторних вимог. Науково-технічні фактори, у свою чергу, пов'язані з швидким розвитком технологій, що потребує постійного підвищення кваліфікації та адаптації до нових умов праці.

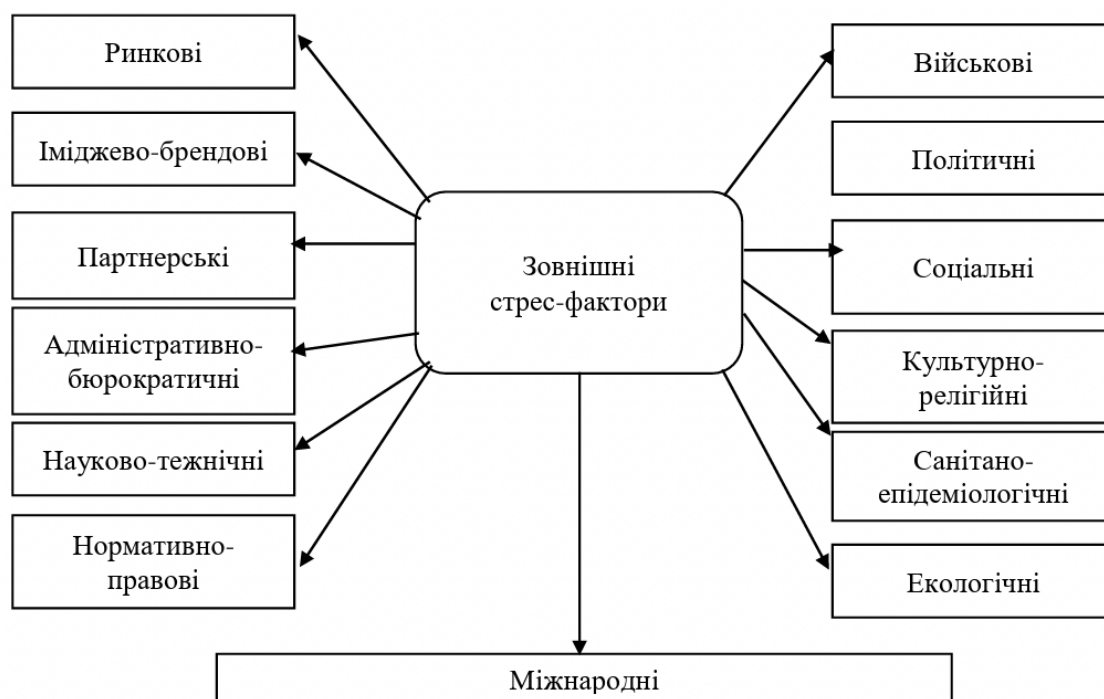


Рис. 1.1. Класифікація зовнішніх стрес-факторів, що впливають на професійну діяльність працівників [25, с. 72]

Особливу роль відіграють соціальні, політичні та військові фактори, які є особливо актуальними в умовах нестабільності та можуть спричиняти підвищений рівень тривожності у працівників. Культурно-релігійні чинники впливають на міжособистісні взаємини в колективі, тоді як санітарно-епідеміологічні та екологічні фактори безпосередньо пов'язані з безпекою та умовами праці.

Окремо слід виділити міжнародні фактори, які охоплюють глобальні економічні та політичні процеси, що впливають на діяльність організацій і, відповідно, на стан персоналу. Таким чином, зовнішні стрес-фактори є багатовимірною системою впливів, яка формує загальний рівень стресу працівників. Їх урахування є необхідною умовою для розробки ефективних управлінських рішень, спрямованих на зниження стресового навантаження та підвищення ефективності використання робочого часу.

Таблиця 1.1

Класифікація внутрішніх факторів стресу працівників у процесі професійної діяльності [26, с. 65]

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

У сучасних умовах функціонування організацій значний вплив на рівень стресу працівників мають внутрішні фактори, які формуються безпосередньо в межах підприємства. Як наведено в табл. 1.1, такі фактори охоплюють

управлінські, компетентнісні, соціальні, ресурсні та психологічні аспекти діяльності персоналу.

Управлінські фактори визначаються ефективністю організації управлінських процесів, зокрема чіткістю постановки цілей і завдань, справедливістю системи мотивації, якістю розподілу обов'язків та делегування повноважень. Важливу роль відіграє також стиль керівництва та ефективність контролю, оскільки невідповідність управлінських підходів очікуванням працівників може спричиняти додаткове психоемоційне напруження.

Компетентнісні фактори пов'язані з рівнем професійної підготовки працівників, їх здатністю виконувати поставлені завдання та адаптуватися до змін у середовищі функціонування підприємства. Недостатній рівень компетентностей або відсутність можливостей для їх розвитку можуть викликати невпевненість, професійне вигорання та зниження ефективності праці.

Соціальні фактори охоплюють умови праці, рівень соціального захисту, можливості кар'єрного зростання та розвиток корпоративної культури. Важливим є також рівень соціальної інфраструктури та ефективність управління конфліктами в колективі, що безпосередньо впливає на психологічний комфорт працівників.

Фактори ресурсної обмеженості виникають у разі нестачі трудових, фінансових або матеріальних ресурсів, а також за умов використання застарілих технологій чи недостатнього інформаційного забезпечення. Такі обставини ускладнюють виконання професійних завдань і підвищують рівень стресу через перевантаження або неможливість досягнення поставлених результатів.

Психологічні фактори є одними з найбільш значущих, оскільки вони відображають стан морально-психологічного клімату в колективі, рівень взаємодії між працівниками, наявність або відсутність конфліктів, а також дотримання етичних норм. Негативний психологічний клімат може призводити

до зниження мотивації, погіршення комунікації та зростання емоційного виснаження.

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності організації значною мірою залежить від раціонального використання робочого часу та рівня продуктивності праці персоналу. Одним із ключових чинників, що безпосередньо впливає на ці показники, є рівень стресу працівників. Стресові стани можуть як стимулювати активність працівника, так і спричиняти суттєве зниження його працездатності, що обумовлює необхідність глибшого аналізу цього явища [16, с. 47].

Помірний рівень стресу (еустрес) здатний позитивно впливати на діяльність працівника, підвищуючи його концентрацію, швидкість прийняття рішень та мотивацію до досягнення результатів. У таких умовах працівник мобілізує свої ресурси, що сприяє більш ефективному виконанню завдань і, відповідно, оптимізації використання робочого часу. Проте перевищення допустимого рівня стресу трансформується у дистрес, який має негативні наслідки як для працівника, так і для організації в цілому.

Надмірний стрес призводить до зниження концентрації уваги, погіршення пам'яті, уповільнення реакцій та зростання кількості помилок у процесі роботи. Це, у свою чергу, викликає додаткові витрати часу на виправлення недоліків, повторне виконання завдань та корекцію результатів діяльності. Таким чином, ефективність використання робочого часу знижується, а продуктивність праці падає.

Крім того, стрес суттєво впливає на рівень організованості працівника. У стані емоційного напруження порушується здатність до планування робочого дня, визначення пріоритетів та раціонального розподілу часу. Це призводить до хаотичного виконання завдань, накопичення невиконаної роботи та зростання відчуття перевантаженості. Як наслідок, виникає ефект «дефіциту часу», навіть за об'єктивно достатніх ресурсів.

Важливим аспектом є також вплив стресу на фізичний стан працівників. Хронічний стрес може спричиняти втому, безсоння, зниження імунітету, що, у свою чергу, призводить до збільшення кількості лікарняних, прогулів та зниження загальної продуктивності персоналу. Втрата робочого часу внаслідок тимчасової непрацездатності є одним із найбільш відчутних економічних наслідків стресу для організації.

Таблиця 1.2

**Вплив рівня стресу на продуктивність праці та ефективність
використання робочого часу [3]**

Рівень стресу	Характеристика стану працівника	Вплив на продуктивність праці	Вплив на використання робочого часу
Низький	Відсутність напруження, недостатня мотивація, монотонність діяльності	Знижена активність, відсутність ініціативності	Неефективне використання часу, прокрастинація
Помірний (еустрес)	Оптимальний рівень напруження, мобілізація ресурсів, висока концентрація	Підвищення продуктивності, якісне виконання завдань	Раціональне використання часу, дотримання дедлайнів
Підвищений	Емоційне напруження, втома, перевантаження	Часткове зниження продуктивності, зростання кількості помилок	Неефективне планування часу, затримки у виконанні завдань
Високий (дистрес)	Хронічна втома, емоційне виснаження, зниження концентрації	Значне падіння продуктивності, формальне виконання роботи	Втрати робочого часу, повторне виконання завдань, зриви термінів
Хронічний	Професійне вигорання, апатія, психологічне виснаження	Мінімальна ефективність, втрата інтересу до роботи	Часті лікарняні, прогули, нераціональне використання часу

Не менш важливим є вплив стресу на соціально-психологічний клімат у колективі. Підвищений рівень напруження сприяє виникненню конфліктів, погіршенню комунікації та зниженню рівня довіри між працівниками. Це ускладнює процес командної роботи, уповільнює прийняття управлінських рішень та призводить до додаткових витрат часу на узгодження дій.

Окрему увагу слід приділити явищу професійного вигорання, яке є наслідком тривалого впливу стресових факторів. Воно проявляється у втраті інтересу до роботи, зниженні мотивації, емоційному виснаженні та формальному виконанні обов'язків. У таких умовах працівник використовує робочий час неефективно, що негативно впливає на результати діяльності підприємства.

У сучасних умовах розвитку організацій управління персоналом набуває стратегічного значення, оскільки саме людський капітал визначає конкурентоспроможність підприємства. Водночас зростання інтенсивності праці, цифровізація бізнес-процесів та нестабільність зовнішнього середовища сприяють підвищенню рівня стресу працівників. У зв'язку з цим управління стресом стає невід'ємною складовою системи управління персоналом, спрямованою на забезпечення ефективної діяльності працівників і раціональне використання робочого часу.

Управління стресом у межах організації передбачає комплекс заходів, спрямованих на виявлення, попередження та мінімізацію негативного впливу стресових факторів на працівників. Воно включає як організаційні, так і психологічні інструменти, що дозволяють створити сприятливі умови праці, підтримати емоційне благополуччя персоналу та підвищити його адаптаційні можливості.

Важливою функцією управління стресом є своєчасна діагностика його рівня серед працівників, що може здійснюватися за допомогою опитувань, анкетування, індивідуальних бесід, а також аналізу показників продуктивності праці та використання робочого часу. Раннє виявлення стресових станів дає змогу запобігти їх трансформації у хронічні форми, що можуть призвести до професійного вигорання.

У структурі сучасного менеджменту персоналу управління стресом тісно пов'язане з такими напрямками, як мотивація праці, організація робочого часу, формування корпоративної культури та розвиток лідерства. Ефективна система мотивації, що враховує потреби працівників, сприяє зниженню рівня

напруження та підвищенню задоволеності роботою. Раціональна організація робочого часу, включаючи оптимізацію навантаження та баланс між роботою і відпочинком, дозволяє уникнути перевтоми та підвищити продуктивність праці.

Особливу роль відіграє стиль керівництва, оскільки саме керівник формує психологічний клімат у колективі. Лідери, які застосовують підтримувальний та партнерський стиль управління, сприяють зниженню рівня стресу серед працівників, тоді як авторитарний стиль може підвищувати напруження та конфліктність. У цьому контексті важливим є розвиток емоційного інтелекту керівників, їх здатності розуміти потреби підлеглих і ефективно управляти міжособистісними відносинами.

Таблиця 1.3

Основні напрями та інструменти управління стресом у системі управління персоналом [1, с. 178]

Напрямок управління стресом	Зміст заходів	Інструменти реалізації
Організаційний	Оптимізація робочого навантаження, чіткий розподіл обов'язків, покращення умов праці	Тайм-менеджмент, гнучкий графік, регламентація процесів
Мотиваційний	Формування справедливої системи оплати та стимулювання праці	Матеріальне та нематеріальне стимулювання, бонуси, визнання
Психологічний	Підтримка емоційного стану працівників, профілактика вигорання	Консультації, тренінги, коучинг, ЕАР-програми
Соціальний	Розвиток корпоративної культури та комунікацій	Тімбілдінг, корпоративні заходи, внутрішні комунікації
Управлінський (лідерський)	Формування ефективного стилю керівництва	Розвиток емоційного інтелекту, навчання керівників
Професійний розвиток	Підвищення кваліфікації та адаптації працівників	Тренінги, навчальні програми, наставництво
Баланс “робота–життя”	Забезпечення гармонії між роботою та особистим життям	Відпустки, гнучкий графік, дистанційна робота

Крім того, сучасні організації впроваджують програми підтримки працівників (Employee Assistance Programs), які включають психологічне консультування, тренінги з управління стресом, розвиток навичок саморегуляції та тайм-менеджменту. Такі заходи сприяють підвищенню стресостійкості

персоналу, покращенню психологічного клімату та зниженню рівня професійного вигорання.

Важливим аспектом є також формування здорового організаційного середовища, що передбачає забезпечення безпечних умов праці, підтримку балансу між роботою та особистим життям, розвиток корпоративної культури довіри та взаємоповаги. У таких умовах працівники відчують більшу залученість до діяльності організації, що позитивно впливає на ефективність використання робочого часу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Оцінка впливу стресу на продуктивність праці та ефективність використання робочого часу

ТОВ «Микулинецький browар» є одним із найстаріших підприємств пивоварної галузі України, що має багаторічні традиції виробництва та стабільні позиції на національному ринку. Підприємство розташоване у селищі Микулинці Тернопільської області та є правонаступником історичної пивоварні, заснованої ще у XVIII столітті. Завдяки поєднанню традиційних технологій і сучасних виробничих підходів підприємство забезпечує високу якість продукції та зберігає унікальний стиль пивоваріння.

Основним видом діяльності підприємства є виробництво пива, безалкогольних напоїв, мінеральної води, а також супутньої продукції. Асортимент продукції ТОВ «Микулинецький browар» включає різні сорти пива, які користуються попитом серед споживачів завдяки натуральності інгредієнтів та дотриманню класичних рецептур. Виробничий процес базується на використанні високоякісної сировини, зокрема солоду, хмелю та артезіанської води, що є важливою конкурентною перевагою підприємства.

Підприємство функціонує в умовах конкурентного ринку пивоварної продукції, де поряд із вітчизняними виробниками активно представлені міжнародні компанії. У таких умовах «Микулинецький browар» орієнтується на нішеву стратегію, акцентуючи увагу на якості, традиціях та локальному бренді. Значну роль відіграє імідж підприємства як виробника натуральної продукції без штучних добавок.

Організаційна структура підприємства включає виробничі підрозділи, відділи збуту, маркетингу, постачання, фінансово-економічні служби та адміністративний персонал. Ефективне функціонування цих підрозділів

забезпечує безперервність виробничого процесу, контроль якості продукції та стабільність фінансово-господарської діяльності.

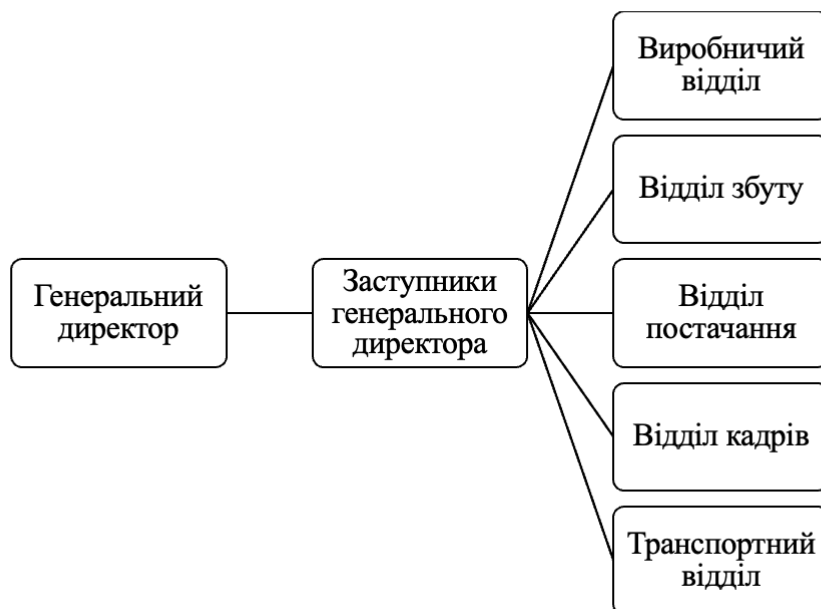


Рис. 2.1. Лінійно-функціональна організаційна структура управління ТОВ «Микулинецький browар»*

* Складено автором за даними [24]

Важливим аспектом діяльності підприємства є управління персоналом, яке спрямоване на формування кваліфікованого трудового колективу, підвищення рівня мотивації працівників та забезпечення належних умов праці. В умовах зростання навантаження та необхідності підтримання високої якості продукції особливого значення набуває управління стресом працівників, що безпосередньо впливає на ефективність використання робочого часу та загальну результативність діяльності підприємства.

На рис. відображено зміну чисельності персоналу підприємства протягом 2021–2025 рр. У 2021 році чисельність працівників становила 162 особи, після чого у 2022 році відбулося незначне скорочення до 158 осіб. Найнижче значення

показника зафіксовано у 2023 році – 134 особи, що може бути пов’язано з оптимізацією кадрового складу або впливом зовнішніх економічних чинників. Починаючи з 2024 року спостерігається відновлення чисельності персоналу (136 осіб), а у 2025 році – суттєве зростання до 174 осіб, що є максимальним значенням за досліджуваний період, що може свідчити про розширення діяльності підприємства, збільшення обсягів виробництва та підвищення потреби в трудових ресурсах. Відтак, у цілому підприємство після періоду скорочення персоналу перейшло до етапу активного нарощення кадрового потенціалу, що є позитивною ознакою розвитку та стабілізації його діяльності.

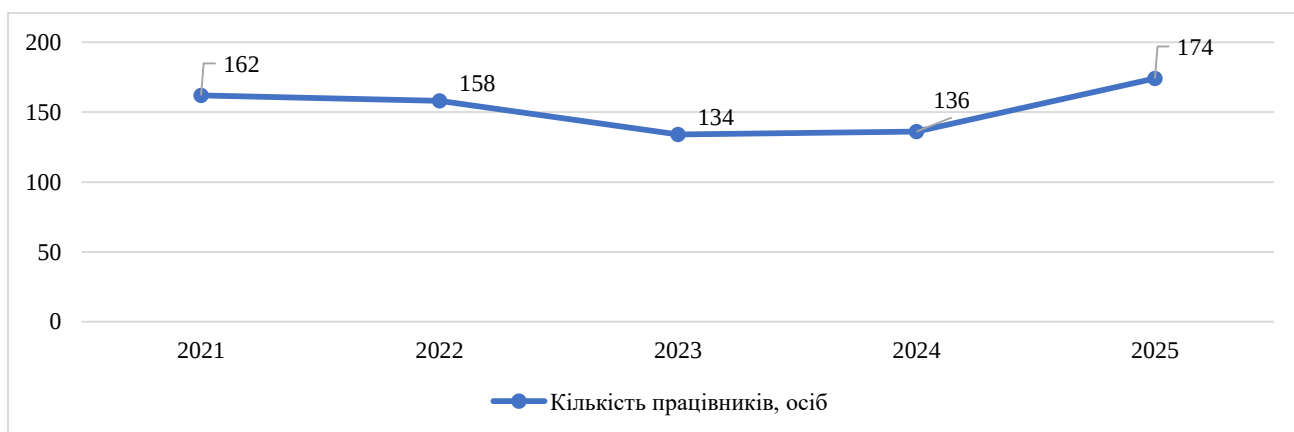


Рис. 2.1. Динаміка чисельності працівників ТОВ «Микулинецький бровар» за 2021–2025 рр.*

* Складено автором за даними [24]

Наведені в табл. 2.1 дані свідчать про загалом позитивну динаміку розвитку ТОВ «Микулинецький бровар» у 2020–2025 рр., що проявляється у зростанні доходів, прибутковості та ефективності використання ресурсів.

Дохід підприємства демонструє стійку тенденцію до зростання: з 168 847 тис. грн у 2020 році до 431 313 тис. грн у 2025 році, тобто більш ніж у 2,5 раза. Найбільш суттєве зростання відбулося у 2022 році (+65,36 %), після чого темпи приросту поступово стабілізувалися на рівні 10–24 %, що свідчить про перехід підприємства до більш помірної, але стабільної фази розвитку.

Чистий прибуток має зростаючу динаміку: після зниження у 2021 році до 6 647 тис. грн спостерігається його стабільне зростання, яке у 2025 році досягло 27 919 тис. грн. Відповідно, рентабельність також підвищилася з 3,03 % у 2022 році до 6,47 % у 2025 році, що свідчить про покращення ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 2.1

**Динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ
«Микулинецький бровар» за 2020–2025 рр.***

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Дохід, тис. грн	168 847	172 263	284 861	354 334	389 962	431 313
Темп приросту доходу, %	—	+2,02	+65,36	+24,39	+10,05	+10,60
Чистий прибуток, тис. грн	8 729	6 647	8 627	10 907	19 849	27 919
Рентабельність, %	5,17	3,86	3,03	3,08	5,09	6,47
Активи, тис. грн	225 161	252 176	257 114	281 650	430 309	456 631
Зобов'язання, тис. грн	38 792	49 160	22 471	29 100	107 415	92 063
Середня зарплата (до оподаткування), грн	—	8 504	11 429	12 638	16 943	21 903
Кількість працівників, осіб	—	162	158	134	136	174
Дохід на працівника, тис. грн	—	1 063,3	1 802,9	2 644,2	2 867,3	2 478,8

* Складено автором за даними [24]

Вартість активів підприємства суттєво зросла, особливо у 2024–2025 рр. (з 281 650 тис. грн у 2023 році до 456 631 тис. грн у 2025 році), що може бути пов'язано з розширенням виробничої бази або інвестиційною активністю. Водночас спостерігається зростання зобов'язань, зокрема у 2024 році, однак у 2025 році їх обсяг зменшився, що є позитивною тенденцією з точки зору фінансової стійкості.

Середня заробітна плата працівників зросла більш ніж у 2,5 раза – з 8 504 грн у 2021 році до 21 903 грн у 2025 році, що може свідчити як про підвищення соціальних стандартів на підприємстві, так і про інфляційні процеси. Чисельність персоналу спочатку скорочувалася (до 134 осіб у 2023 році), однак у 2025 році зросла до 174 осіб, що вказує на розширення діяльності.

Показник доходу на одного працівника загалом зростав до 2024 року, досягнувши максимального значення 2 867,368 тис. грн, однак у 2025 році дещо знизився, що може бути наслідком швидшого зростання чисельності персоналу порівняно з доходами.

У табл. 2.2 наведено динаміку основних фінансових показників ТОВ «Микулинецький browар» за 2021–2025 рр., що дозволяє комплексно оцінити ефективність діяльності підприємства, його ліквідність, фінансову стійкість та прибутковість.

Аналіз оборотності робочого капіталу свідчить про позитивну тенденцію до зростання – з 2,00 у 2021 році до 3,50 у 2025 році, що вказує на підвищення ефективності використання оборотних ресурсів підприємства. Подібна динаміка спостерігається і щодо оборотності дебіторської заборгованості, яка зросла з 4,00 до 6,60, що є свідченням покращення політики розрахунків із контрагентами.

Показники ліквідності мають нестабільний характер. Зокрема, абсолютна ліквідність значно зросла у 2023 році (до 51,20 %), однак у наступні роки спостерігається її суттєве зниження до 6,70 % у 2025 році. Поточна ліквідність, попри дуже високі значення у 2022–2023 рр., у 2024–2025 рр. знизилась, що може свідчити про оптимізацію структури оборотних активів або зменшення надлишкових ресурсів.

Коефіцієнт автономії протягом досліджуваного періоду залишається на високому рівні (понад 70 %), що характеризує підприємство як фінансово незалежне та стійке до зовнішніх ризиків, хоча у 2024 році відбулося певне його зниження.

Показники рентабельності демонструють стійке зростання. Зокрема, чиста маржа збільшилася з 3,90 % у 2021 році до 6,50 % у 2025 році, що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності. Рентабельність оборотних активів зросла більш ніж у 2,5 раза – з 4,60 % до 12,80 %, а рентабельність активів – з 2,60 % до 6,10 %, що вказує на покращення загальної прибутковості підприємства.

Оборотність загальних активів досягла максимального значення у 2023 році (1,30), після чого дещо знизилася, що може бути пов'язано зі змінами в структурі активів або уповільненням темпів реалізації продукції. Отже, у цілому фінансовий стан ТОВ «Микулинецький бровар» у 2021–2025 рр. характеризується позитивною динамікою ефективності та прибутковості, попри певні коливання показників ліквідності, що свідчить про поступове зміцнення його ринкових позицій та фінансової стабільності.

Таблиця 2.2

Фінансові показники ТОВ «Микулинецький бровар» за 2021–2025 рр.*

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Оборотність робочого капіталу	2,00	2,40	2,60	3,00	3,50
Абсолютна ліквідність, %	11,80	20,60	51,20	11,20	6,70
Поточна ліквідність, %	295,70	707,80	563,20	213,30	236,80
Коефіцієнт автономії, %	80,50	91,30	89,70	74,90	79,80
Чиста маржа, %	3,90	3,00	3,10	5,10	6,50
Рентабельність оборотних активів, %	4,60	5,40	6,70	8,70	12,80
Оборотність дебіторської заборгованості	4,00	5,70	6,40	6,00	6,60
Рентабельність активів, %	2,60	3,40	3,90	4,60	6,10
Рентабельність загальних активів, %	2,90	3,80	4,00	5,40	7,30
Оборотність загальних активів	0,70	1,10	1,30	1,10	1,00

* Складено автором за даними [24]

У табл. 2.3 відображено динаміку ринкових індикаторів ТОВ «Микулинецький бровар» за 2021–2025 рр., що дає змогу оцінити позиції підприємства на ринку, темпи зростання виручки та конкурентоспроможність.

Аналіз абсолютного приросту виручки свідчить про значне зростання обсягів діяльності підприємства, особливо у 2022 році, де приріст становив 112,60 млн грн. У наступні роки темпи приросту дещо знизилися, однак залишаються позитивними, що підтверджує стабільність розвитку компанії.

Показник CAGR виручки за 3 роки демонструє суттєве покращення у 2023 році (28 %), що свідчить про період активного розширення бізнесу. Водночас у 2024–2025 рр. спостерігається зниження цього показника до 6,80 %, що може вказувати на перехід підприємства до більш стабільної фази розвитку з помірними темпами зростання.

Таблиця 2.3

Ринкові індикатори ТОВ «Микулинецький browар» за 2021–2025 рр.*

Ринковий індикатор	2021	2022	2023	2024	2025
Абсолютний приріст виручки за рік, млн грн	3,42	112,60	69,47	35,63	41,35
CAGR виручки за 3 роки, %	-3,50	11,00	28,00	11,00	6,80
Місце компанії на ринку	39	41	40	35	38
Частка ринку, %	0,27	0,22	0,36	0,35	0,37
Середній приріст виручки за 3 роки, млн грн	-6,40	25,56	61,83	35,03	25,66
Відносний приріст виручки за рік, %	2,00	65,40	24,40	10,10	10,60
Частка в секторі, %	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Місце компанії на субринку	10	10	11	10	9
Частка на субринку, %	0,62	0,98	0,92	0,89	0,95

* Складено автором за даними [24]

Позиції підприємства на ринку мають відносно стабільний характер: місце компанії коливається в межах 35–41 позиції. Найкращий результат зафіксовано у 2024 році (35 місце), що свідчить про тимчасове посилення конкурентних позицій. Частка ринку поступово зростає з 0,27 % у 2021 році до 0,37 % у 2025 році, що є позитивною тенденцією та підтверджує зміцнення позицій підприємства.

Середній приріст виручки за 3 роки також демонструє позитивну динаміку, досягнувши максимального значення у 2023 році (61,83 млн грн), після чого дещо знизився, але залишився на достатньо високому рівні. Відносний приріст виручки за рік був найбільшим у 2022 році (65,40 %), що корелює із загальним стрибком доходів у цей період.

На субринку підприємство займає більш сильні позиції: місце коливається в межах 9–11, а частка зросла з 0,62 % до 0,95 %, що свідчить про поступове зміцнення конкурентних переваг у вузькому сегменті ринку.

Отже, аналіз ринкових індикаторів дозволяє зробити висновок про загальне покращення ринкових позицій ТОВ «Микулинецький бровар», зростання обсягів діяльності та посилення його конкурентоспроможності, незважаючи на певне уповільнення темпів зростання у останні роки.

Сучасний етап розвитку ТОВ «Микулинецький бровар» характеризується активним зростанням виробничо-економічних показників, що, з одного боку, свідчить про зміцнення ринкових позицій підприємства, а з іншого — супроводжується підвищенням інтенсивності трудових процесів і навантаження на персонал. Зростання обсягів доходу, розширення виробництва та збільшення чисельності працівників формують нові вимоги до організації праці, що об'єктивно підсилює вплив психоемоційних факторів на трудову діяльність.

У цьому контексті особливого значення набуває проблема виробничого стресу як одного з ключових чинників, що впливають на ефективність використання трудових ресурсів. Для підприємства, яке функціонує у сфері харчової промисловості та забезпечує стабільність виробничого процесу, характерною є необхідність постійного дотримання технологічної дисципліни, високих стандартів якості та чіткої координації дій персоналу, що створює додаткове психологічне навантаження на працівників, особливо в умовах зростання обсягів виробництва.

Аналіз динаміки фінансово-економічних показників підприємства дає підстави стверджувати, що у 2022–2025 роках відбулося суттєве розширення

масштабів діяльності. Зокрема, спостерігається значне зростання доходу, активів та чисельності персоналу. Водночас такі процеси супроводжуються необхідністю адаптації трудового колективу до нових умов роботи, що нерідко пов'язано зі зростанням рівня стресу. Особливо це проявляється у періоди пікового навантаження, коли від працівників вимагається підвищена продуктивність та швидкість виконання завдань.

Таблиця 2.4

Вплив стресових факторів на продуктивність праці та використання робочого часу на ТОВ «Микулинецький бровар»*

Стресовий фактор	Прояв на підприємстві	Вплив на продуктивність праці	Вплив на використання робочого часу
Зростання обсягів виробництва	Збільшення навантаження на працівників у 2022–2025 рр.	Тимчасове підвищення продуктивності з подальшим виснаженням	Скорочення періодів відпочинку, зростання перевтоми
Дотримання стандартів якості	Високі вимоги до точності виробничих процесів	Підвищення відповідальності, але ризик помилок при перевтомі	Додатковий час на контроль і перевірку
Дефіцит часу	Необхідність швидкого виконання завдань	Зниження якості роботи, поспішність	Нераціональні витрати часу через виправлення помилок
Адаптація нових працівників	Зростання чисельності персоналу у 2025 р.	Зниження середньої продуктивності на початкових етапах	Додаткові витрати часу на навчання та наставництво
Нерівномірність навантаження	Пікові періоди виробництва	Перевантаження окремих працівників	Нерівномірне використання робочого часу
Психоемоційне напруження	Втома, зниження концентрації	Зменшення ефективності праці	Збільшення непродуктивних витрат часу

* Складено автором самостійно.

Важливим індикатором впливу стресу на трудову діяльність є зміна показника доходу на одного працівника. Якщо до 2024 року цей показник демонстрував стійке зростання, що свідчило про підвищення ефективності

використання робочого часу, то у 2025 році спостерігається його зниження. Така тенденція може бути пояснена не лише збільшенням чисельності персоналу, але й зниженням індивідуальної продуктивності праці внаслідок підвищеного психоемоційного навантаження.

Вплив стресу на працівників підприємства проявляється у комплексі поведінкових та виробничих наслідків. Зокрема, підвищення рівня напруженості призводить до зниження концентрації уваги, зростання втомлюваності, погіршення якості виконання виробничих операцій та збільшення кількості помилок. У свою чергу, це обумовлює нераціональне використання робочого часу, що проявляється у збільшенні непродуктивних витрат, необхідності повторного виконання окремих операцій та загальному уповільненні виробничого процесу.

Крім того, в умовах розширення підприємства важливим фактором є адаптація нових працівників до виробничого середовища. Недостатній рівень адаптації та підготовки може підсилювати стресові навантаження, що також негативно позначається на загальній ефективності діяльності.

Таким чином, результати аналізу діяльності ТОВ «Микулинецький бровар» дозволяють зробити висновок про наявність тісного взаємозв'язку між рівнем стресу персоналу та показниками продуктивності праці і використання робочого часу. Зростання масштабів діяльності підприємства без належного врахування психоемоційного стану працівників може призводити до зниження ефективності трудових процесів. Отже, в сучасних умовах господарювання управління стресом набуває стратегічного значення для забезпечення стабільного розвитку підприємства, підвищення продуктивності праці та оптимізації використання робочого часу.

2.2. Аналіз сучасних методів управління стресом у діяльності підприємства

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високою динамічністю зовнішнього середовища, посиленням конкуренції та зростанням вимог до якості продукції, особливого значення набуває ефективне управління людськими ресурсами. Одним із ключових аспектів такого управління є регулювання рівня професійного стресу працівників, який безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість виконання виробничих операцій та ефективність використання робочого часу.

Для ТОВ «Микулинецький бровар» проблема управління стресом є особливо актуальною з огляду на тенденції розвитку підприємства, що супроводжуються зростанням обсягів виробництва, розширенням штату працівників та підвищенням інтенсивності трудових процесів. В таких умовах традиційні підходи до управління персоналом потребують доповнення сучасними методами, спрямованими на підтримання психоемоційної стабільності працівників.

Аналіз діяльності підприємства дозволяє виділити основні групи методів управління стресом, які застосовуються у його практиці: організаційні, економічні та соціально-психологічні.

Організаційні методи управління стресом передбачають раціональне планування та розподіл робочого часу, чітке визначення функціональних обов'язків, а також оптимізацію виробничих процесів. На ТОВ «Микулинецький бровар» реалізація цих методів проявляється у наявності чіткої організаційної структури управління, яка забезпечує координацію діяльності різних підрозділів і мінімізує невизначеність у виконанні завдань. Регламентація виробничих процесів дозволяє зменшити кількість помилок і знизити рівень напруженості, пов'язаної з необхідністю прийняття оперативних рішень у нестандартних ситуаціях.

Водночас організаційні методи мають обмежену ефективність у разі значного зростання навантаження на персонал. Як показав аналіз, у періоди активного розширення діяльності підприємства (зокрема у 2022–2025 рр.) працівники стикаються з підвищеними вимогами до швидкості та якості виконання роботи, що може спричиняти накопичення стресу навіть за наявності чіткої організації праці.

Економічні методи управління стресом на підприємстві пов'язані насамперед із матеріальним стимулюванням працівників. Зростання середньої заробітної плати протягом досліджуваного періоду свідчить про прагнення керівництва підвищити рівень мотивації персоналу та компенсувати підвищене навантаження. Матеріальне стимулювання відіграє важливу роль у зниженні рівня стресу, пов'язаного з фінансовою нестабільністю, та сприяє формуванню позитивного ставлення працівників до виконання своїх обов'язків.

Разом з тим, економічні методи не здатні повністю усунути причини професійного стресу, оскільки останній має не лише матеріальну, а й психологічну природу. У зв'язку з цим особливого значення набувають соціально-психологічні методи управління стресом.

До таких методів належать формування сприятливого психологічного клімату в колективі, підтримка з боку керівництва, розвиток внутрішніх комунікацій та адаптація нових працівників. На ТОВ «Микулинецький бровар» ці елементи проявляються у процесі взаємодії працівників у виробничих підрозділах, де важливу роль відіграє неформальна підтримка та командна робота. Особливо актуальним це є в умовах збільшення чисельності персоналу, коли нові працівники потребують допомоги в адаптації до виробничого середовища.

Водночас проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що соціально-психологічні методи управління стресом на підприємстві не мають системного характеру. Відсутність спеціалізованих програм підтримки персоналу, тренінгів

із розвитку стресостійкості, а також механізмів оцінювання психоемоційного стану працівників знижує ефективність управління цим процесом.

Таблиця 2.5

**Аналіз методів управління стресом у діяльності
ТОВ «Микулинецький бровар»***

Група методів	Сутність методу	Прояв на підприємстві	Переваги	Недоліки
Організаційні	Раціональна організація праці, чіткий розподіл обов'язків, регламентація процесів	Наявність лінійно-функціональної структури, чіткий поділ функцій між підрозділами	Зменшення невизначеності, підвищення дисципліни праці	Не враховують індивідуальні психоемоційні особливості працівників
	Планування робочого часу та виробничих процесів	Регламентовані виробничі процеси, дотримання технологічних стандартів	Підвищення ефективності використання часу	При високому навантаженні можливе перевантаження працівників
Економічні	Матеріальне стимулювання працівників	Зростання середньої заробітної плати у 2021–2025 рр.	Підвищення мотивації, зниження фінансового стресу	Не усуває психологічні причини стресу
Соціально-психологічні	Формування сприятливого психологічного клімату	Неформальна підтримка в колективі, взаємодія працівників	Покращення комунікації, зниження напруженості	Відсутність системності та формалізованих програм
	Адаптація нових працівників	Включення нових працівників у виробничий процес через наставництво	Зниження стресу в період адаптації	Недостатній рівень організованості процесу адаптації
Управлінські (сучасні, частково відсутні)	Тренінги зі стресостійкості, психологічна підтримка	Практично не застосовуються	Потенційно високий ефект для продуктивності	Відсутні у практиці підприємства

* Складено автором самостійно.

Окремої уваги потребує питання взаємозв'язку між рівнем стресу та ефективністю використання робочого часу. Як показали результати аналізу,

зростання обсягів діяльності підприємства супроводжується не лише підвищенням продуктивності, але й певними втратами робочого часу, пов'язаними з перевтомою працівників, необхідністю виправлення помилок та адаптацією нових кадрів, що свідчить про те, що без належного управління стресом підвищення інтенсивності праці може мати обмежений ефект.

Додатково слід зазначити, що на підприємстві практично не застосовуються сучасні інструменти управління стресом, зокрема тренінги зі стресостійкості, програми психологічної підтримки чи корпоративні ініціативи, спрямовані на підтримання емоційного благополуччя працівників. Відсутність таких інструментів обмежує можливості своєчасного реагування на зростання психоемоційного навантаження та не дозволяє повною мірою використовувати потенціал персоналу.

Крім того, важливо підкреслити, що на підприємстві не здійснюється системний моніторинг рівня стресу працівників, що ускладнює виявлення проблемних аспектів у процесі організації праці. Відсутність регулярного аналізу психоемоційного стану персоналу призводить до того, що управлінські рішення приймаються без урахування рівня навантаження та індивідуальних особливостей працівників, що може знижувати їх ефективність і призводити до додаткових втрат робочого часу.

Результати аналізу свідчать про наявність взаємозв'язку між рівнем стресу та ефективністю використання робочого часу. Зростання інтенсивності праці, хоча й супроводжується підвищенням продуктивності, водночас призводить до збільшення випадків перевтоми, зниження концентрації уваги та необхідності виправлення помилок, що формує непродуктивні витрати робочого часу. Таким чином, без належного управління стресом підвищення навантаження на працівників має обмежений позитивний ефект і може негативно впливати на загальну ефективність діяльності підприємства.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що на ТОВ «Микулинецький browар» наявні окремі елементи управління стресом, однак

вони не інтегровані у єдину систему управління персоналом. Це обумовлює необхідність переходу до комплексного підходу, який поєднуватиме організаційні, економічні та соціально-психологічні інструменти та забезпечуватиме системне управління психоемоційним станом працівників. Виявлені недоліки свідчать про доцільність розробки та впровадження ефективних заходів, спрямованих на удосконалення управління стресом, що стане предметом подальшого дослідження у наступному розділі.

Таким чином, аналіз сучасних методів управління стресом у діяльності ТОВ «Микулинецький бровар» дозволяє зробити висновок про наявність окремих ефективних елементів, проте їх недостатню інтеграцію у єдину систему управління персоналом, що обумовлює необхідність впровадження комплексного підходу до управління стресом, який поєднуватиме організаційні, економічні та соціально-психологічні інструменти.

Узагальнюючи викладене, можна зазначити, що удосконалення системи управління стресом є важливим напрямом підвищення ефективності діяльності підприємства, що сприятиме не лише зростанню продуктивності праці, але й покращенню використання робочого часу та загальної результативності функціонування ТОВ «Микулинецький бровар».

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах розвитку економіки, що характеризуються високим рівнем конкуренції, швидкими темпами технологічних змін та зростанням вимог до якості праці, проблема управління стресом працівників набуває особливої актуальності. Професійний стрес є невід'ємною складовою трудової діяльності, однак його надмірний рівень може суттєво знижувати продуктивність праці, погіршувати якість виконання завдань та негативно впливати на ефективність використання робочого часу.

З огляду на це, удосконалення системи управління стресом на підприємстві має здійснюватися на основі комплексного підходу, який передбачає інтеграцію організаційних, економічних, соціально-психологічних та управлінських заходів. Такий підхід дозволяє не лише знизити негативний вплив стресу, але й перетворити його на фактор стимулювання трудової активності за умови його оптимального рівня.

Одним із ключових напрямів удосконалення управління стресом є оптимізація організації праці. Раціональне планування робочого часу, чітке визначення функціональних обов'язків та справедливий розподіл навантаження між працівниками сприяють зменшенню рівня невизначеності та напруженості у трудовому процесі. Особливу роль відіграє запобігання перевантаженню працівників, яке часто є основною причиною виникнення професійного стресу. Впровадження гнучких форм організації праці, зокрема змінних графіків або часткової дистанційної роботи (де це можливо), дозволяє підвищити задоволеність працівників умовами праці та знизити рівень психоемоційного напруження [14, с. 234].

Важливим елементом удосконалення є раціоналізація режимів праці та відпочинку. Забезпечення оптимального співвідношення робочого часу і періодів відновлення є необхідною умовою підтримання високої працездатності

персоналу. Регламентовані перерви, можливість короткочасного відпочинку та відновлення сил сприяють зниженню втоми та запобіганню професійному вигоранню.

Значну роль у системі управління стресом відіграють економічні методи, зокрема матеріальне стимулювання працівників. Конкурентний рівень оплати праці, система преміювання, бонуси за досягнення результатів, а також соціальні гарантії сприяють підвищенню мотивації персоналу та зниженню рівня стресу, пов'язаного з фінансовою нестабільністю. Водночас ефективна система мотивації повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули.

Особливе значення мають соціально-психологічні методи управління стресом. Формування сприятливого психологічного клімату в колективі є важливою умовою забезпечення ефективної взаємодії між працівниками. Відкрита комунікація, підтримка з боку керівництва, довіра та взаємоповага сприяють зниженню рівня конфліктності та напруженості. Розвиток корпоративної культури, орієнтованої на підтримку працівників, є важливим чинником підвищення їхньої лояльності та задоволеності працею.

Одним із сучасних напрямів удосконалення управління стресом є впровадження програм розвитку стресостійкості персоналу. Такі програми можуть включати тренінги з управління емоціями, тайм-менеджменту, профілактики професійного вигорання, а також розвиток навичок ефективної комунікації. Формування у працівників здатності до саморегуляції дозволяє зменшити негативний вплив стресових факторів та підвищити ефективність їхньої діяльності [17, с.78].

Важливим напрямом є також удосконалення системи внутрішніх комунікацій. Недостатня поінформованість працівників, нечіткість завдань або відсутність зворотного зв'язку можуть виступати джерелами стресу. Забезпечення прозорості управлінських рішень, своєчасне інформування персоналу та залучення працівників до процесу прийняття рішень сприяють зниженню рівня невизначеності та підвищенню довіри до керівництва.

Окрему увагу слід приділити процесу адаптації нових працівників. Впровадження програм наставництва, навчання та підтримки на початковому етапі роботи дозволяє знизити рівень стресу, пов'язаного з входженням у нове робоче середовище, та підвищити ефективність інтеграції працівників у колектив.

Сучасним інструментом удосконалення управління стресом є також впровадження системи моніторингу психоемоційного стану персоналу. Регулярні опитування, анкетування та оцінювання задоволеності працею дозволяють виявляти проблемні аспекти та своєчасно реагувати на них, що сприяє формуванню гнучкої системи управління персоналом, орієнтованої на потреби працівників.

Не менш важливим є покращення умов праці. Ергономічність робочих місць, дотримання санітарно-гігієнічних норм, забезпечення безпечних умов праці сприяють зниженню фізичного та психологічного навантаження на працівників. Комфортне робоче середовище є важливим фактором підвищення продуктивності праці.

Відтак удосконалення управління стресом працівників повинно базуватися на системному підході, який поєднує різні групи методів та інструментів. Ефективне управління стресом дозволяє не лише знизити його негативний вплив, але й створити умови для підвищення продуктивності праці, раціонального використання робочого часу та забезпечення сталого розвитку підприємства. Таким чином, впровадження сучасних підходів до управління стресом є важливим напрямом підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання та невід'ємною складовою системи управління персоналом [21, с. 92].

У сучасних умовах функціонування підприємств питання управління персоналом набуває особливої актуальності, оскільки саме людський фактор визначає ефективність виробничих процесів, конкурентоспроможність продукції та стійкість розвитку суб'єкта господарювання. Для ТОВ «Микулинецький

бровар», яке характеризується позитивною динамікою фінансово-економічних показників та поступовим розширенням масштабів діяльності, особливого значення набуває проблема управління стресом працівників як складової підвищення продуктивності праці та ефективності використання робочого часу.

Як показав проведений у попередніх розділах аналіз, зростання обсягів виробництва, збільшення чисельності персоналу та інтенсифікація трудових процесів створюють передумови для підвищення рівня професійного стресу. Водночас існуюча система управління стресом на підприємстві має переважно фрагментарний характер, що обумовлює необхідність її вдосконалення на основі комплексного підходу.

Одним із ключових напрямів удосконалення є оптимізація організації праці на підприємстві. У цьому контексті важливим є забезпечення раціонального розподілу робочого навантаження між працівниками, що дозволить уникнути як перевантаження окремих працівників, так і недовикористання трудового потенціалу інших. Доцільним є впровадження більш гнучких підходів до планування робочого часу, що передбачають урахування індивідуальних особливостей працівників, специфіки виробничих процесів та сезонних коливань попиту на продукцію [26, с. 65].

Крім того, важливим аспектом є вдосконалення режимів праці та відпочинку. Раціональне поєднання робочого часу і періодів відновлення сприяє зниженню рівня втоми, підвищенню працездатності та запобіганню професійному вигоранню. Для підприємства доцільним є запровадження регламентованих перерв, а також створення умов для короткочасного відпочинку працівників упродовж робочого дня.

Значну роль у зниженні рівня стресу відіграє система мотивації персоналу. На ТОВ «Микулинецький бровар» вже спостерігається позитивна тенденція до зростання заробітної плати, однак для підвищення ефективності управління стресом доцільно доповнити її іншими формами матеріального та нематеріального стимулювання. Зокрема, впровадження системи преміювання за

досягнення виробничих результатів, визнання заслуг працівників, а також створення можливостей для професійного розвитку сприятимуть підвищенню задоволеності працею та зниженню рівня психологічного напруження.

Особливе місце в системі управління стресом займають соціально-психологічні заходи. Формування сприятливого психологічного клімату в колективі є одним із ключових факторів забезпечення ефективної взаємодії між працівниками. Важливим є розвиток корпоративної культури, яка ґрунтується на принципах взаємоповаги, довіри та підтримки, що дозволяє знизити рівень конфліктності та створити умови для комфортної роботи.

У цьому контексті доцільним є впровадження тренінгів і навчальних програм, спрямованих на розвиток стресостійкості, управління емоціями та ефективне використання робочого часу. Такі заходи сприятимуть формуванню у працівників навичок саморегуляції, що є важливим у сучасних умовах інтенсивної трудової діяльності.

Важливим напрямом удосконалення є також покращення внутрішніх комунікацій на підприємстві. Недостатній рівень інформованості працівників щодо змін у виробничих процесах або організації праці може бути джерелом стресу та невизначеності. Забезпечення відкритого та ефективного інформаційного обміну між керівництвом і персоналом сприятиме підвищенню довіри та зниженню рівня напруженості.

Окремої уваги потребує процес адаптації нових працівників. З огляду на зростання чисельності персоналу на підприємстві, важливим є створення ефективної системи введення нових співробітників у виробничий процес. Впровадження програм наставництва дозволить забезпечити передачу досвіду, знизити рівень стресу у новачків та прискорити їх професійну адаптацію.

Не менш важливим є впровадження системи моніторингу рівня стресу працівників. Регулярне проведення опитувань, анкетування або оцінювання задоволеності працею дозволить своєчасно виявляти проблемні аспекти та

оперативно реагувати на них. Такий підхід сприятиме формуванню адаптивної системи управління персоналом, орієнтованої на потреби працівників.

Таблиця 3.1

**Удосконалення управління стресом на ТОВ «Микулинецький бровар»
через усунення ключових проблем***

Напрямок удосконалення	Конкретні заходи	Результативність запропонованих заходів	Вплив на діяльність підприємства
Оптимізація організації праці	Рівномірний розподіл навантаження, вдосконалення графіків роботи	Зниження перевтоми, підвищення працездатності	Зростання продуктивності праці
Раціоналізація робочого часу	Впровадження регламентованих перерв, оптимізація режимів праці	Зменшення втоми, покращення концентрації	Скорочення непродуктивних витрат часу
Матеріальне стимулювання	Премії, бонуси за результати, додаткові виплати	Підвищення мотивації, зниження фінансового стресу	Підвищення ефективності праці
Нематеріальна мотивація	Визнання досягнень, можливості кар'єрного росту	Зростання задоволеності працею	Зниження плинності кадрів
Розвиток стресостійкості	Проведення тренінгів, навчання управлінню стресом	Формування навичок саморегуляції	Підвищення якості роботи
Покращення комунікацій	Відкритий діалог, інформування працівників	Зниження невизначеності та напруження	Покращення психологічного клімату
Адаптація нових працівників	Впровадження наставництва	Швидша адаптація, зниження стресу	Підвищення ефективності нових працівників
Моніторинг стресу	Анкетування, оцінка задоволеності працею	Своєчасне виявлення проблем	Підвищення якості управлінських рішень
Покращення умов праці	Ергономіка робочих місць, безпечні умови	Зниження фізичного та психоемоційного навантаження	Підвищення продуктивності

* Складено автором самостійно.

Важливим аспектом є також покращення умов праці, зокрема забезпечення ергономічності робочих місць, дотримання санітарно-гігієнічних норм, а також

створення безпечного виробничого середовища, що дозволить знизити як фізичне, так і психологічне навантаження на працівників.

Реалізація запропонованих заходів дозволить досягти низки позитивних результатів, серед яких: підвищення продуктивності праці, скорочення втрат робочого часу, зниження рівня плинності кадрів, покращення якості продукції та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Таким чином, удосконалення управління стресом на ТОВ «Микулинецький browар» повинно базуватися на комплексному підході, який передбачає поєднання організаційних, економічних та соціально-психологічних заходів, що дозволить забезпечити ефективне використання трудового потенціалу підприємства та створити передумови для його сталого розвитку в умовах сучасного економічного середовища.

ВИСНОВКИ

Управління стресом у системі менеджменту персоналу є важливим чинником забезпечення ефективної діяльності організації. Встановлено, що рівень стресу безпосередньо впливає на продуктивність праці та ефективність використання робочого часу: помірний рівень напруження може стимулювати активність працівників, тоді як надмірний стрес призводить до зниження працездатності, збільшення кількості помилок і втрат робочого часу. Аналіз факторів виникнення стресу засвідчив їх комплексний характер, що охоплює як внутрішні організаційні, так і зовнішні соціально-економічні чинники, які формують загальний рівень психоемоційного навантаження персоналу.

Обґрунтовано, що ефективне управління стресом має здійснюватися на засадах системного підходу із застосуванням організаційних, мотиваційних, соціально-психологічних та управлінських інструментів. Визначено, що впровадження сучасних методів управління стресом, зокрема оптимізації робочого навантаження, розвитку корпоративної культури, підтримки балансу між роботою та особистим життям і використання програм психологічної підтримки, сприяє підвищенню стресостійкості працівників та покращенню результатів їхньої діяльності.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Микулинецький бровар» дозволяє стверджувати, що в умовах активного розвитку підприємства вплив стресових факторів на трудову діяльність персоналу набуває системного характеру. Зростання обсягів виробництва, підвищення вимог до якості продукції, необхідність дотримання жорстких термінів виконання завдань та адаптація нових працівників формують підвищене психоемоційне навантаження на персонал. У результаті це проявляється у зниженні концентрації уваги, зростанні втомлюваності та збільшенні кількості виробничих помилок, що безпосередньо впливає на ефективність використання робочого часу. Водночас у короткостроковій перспективі підвищений рівень навантаження може сприяти

зростанню продуктивності, однак у довгостроковому періоді він призводить до виснаження працівників і зниження результативності їх діяльності.

Крім того, встановлено, що ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «Микулинецький бровар» значною мірою залежить від здатності підприємства своєчасно реагувати на стресові виклики та адаптувати систему управління персоналом до змінних умов діяльності. Зниження показника доходу на одного працівника, а також наявність непродуктивних витрат робочого часу свідчать про необхідність впровадження комплексних заходів щодо управління стресом. У цьому контексті важливого значення набуває вдосконалення організації праці, оптимізація навантаження, покращення процесів адаптації персоналу та розвиток сприятливого психологічного клімату в колективі, що дозволить підвищити продуктивність праці та забезпечити більш раціональне використання робочого часу.

Удосконалення управління стресом на ТОВ «Микулинецький бровар» є важливим напрямом підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства. Встановлено, що в умовах зростання обсягів виробництва, розширення діяльності та підвищення інтенсивності праці зростає рівень психоемоційного навантаження на працівників, що може негативно впливати на продуктивність праці та якість виконання виробничих процесів. Запропоновані заходи, зокрема оптимізація організації праці, вдосконалення режимів роботи та відпочинку, розвиток системи мотивації та покращення умов праці, спрямовані на зниження негативного впливу стресу та створення сприятливого середовища для ефективної діяльності персоналу.

Доведено, що комплексне впровадження організаційних, економічних та соціально-психологічних заходів дозволить не лише мінімізувати негативні наслідки стресу, але й підвищити рівень залученості працівників, їх мотивацію та професійну результативність. Реалізація запропонованих напрямів удосконалення сприятиме підвищенню продуктивності праці, скороченню непродуктивних витрат робочого часу, зниженню плинності кадрів та зміцненню

конкурентних позицій підприємства на ринку. Таким чином, ефективне управління стресом виступає важливою складовою системи управління персоналом і необхідною умовою забезпечення сталого розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. Економіка і суспільство. 2017. № 10. С. 177–182.
2. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
3. Броницький В. Стрес-менеджмент на робочому місці. URL: <https://iee.kpi.ua/стрес-менеджмент-на-робочому-місці>.
4. Василик Н. М. Впровадження та розвиток стрес-менеджменту в організації. Ефективна економіка. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10034>.
5. Галайда Т. О., Дяченко Ю. О. Застосування стрес-менеджменту в моделях мотивації праці торговельного персоналу. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 6 (74). С. 34–40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-30>.
6. Галайда Т.О., Теницька Н.Б., Черногорська Н.В. Управління плинністю персоналу торговельних підприємств в Україні із застосуванням методів стресменеджменту. Modern Economics. 2019. № 14. С. 53–59.
7. Гончар М. Ф. Методи стрес-менеджменту та їхня класифікація. Бізнес Інформ. № 12. С. 424–429. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_12_67.
8. 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.
9. Гуменюк О. П. Організація психологічної підтримки персоналу на підприємстві: досвід і перспективи. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. 2023. № 2. С. 120-127.

10. Гуцуляк Н., Чуйко О., Дуб В. Стратегії подолання професійного стресу в управлінській діяльності. Наука і освіта. 2024. № 1. С. 40–46. DOI: <https://doi.org/10.24195/2414-4665-2024-1-8>.
11. Драган О. І. Формування системи стрес-менеджменту на підприємствах м'ясопереробної галузі. Наукові праці Національного університету харчових технологій. Т. 24, № 1. С. 101–106.
12. Зінченко А.Г. Твоє майбутнє у сфері торгівлі. Київ : Юстон, 2018. 44 с.
13. Кримська О. В. Психологічна допомога в умовах воєнного стану: теорія і практика. Практична психологія і соціальна робота. 2022. № 6. С. 3-9.
14. Кузьмін О. Є., Гончар М. Ф. Стрес-менеджмент у системі управління підприємством. БізнесІнформ. 2017. № 5. С. 233-239. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-5_0-pages-233_239.pdf.
15. Леськів Г., Левків Г. Менеджмент в умовах інновацій внаслідок застосування технологій на базі штучного інтелекту: виклики при переході до Індустрії 5.0. № 7(35).2024: Наукові інновації та передові технології. 278-285
16. Ліщинська І. І. Психоемоційне виснаження персоналу: шляхи подолання. Економіка і організація управління. 2023. № 1. С. 45-51.
17. Мекшун Л. Вплив стрес-менеджменту на працездатність людини й управління персоналом в умовах війни. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 2 (34). С. 77–87. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-77-87](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-77-87).
18. Наугольник Л.Б. Психологія стресу : підручник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. 324 с.
19. Національна програма психічного здоров'я та психосоціальної підтримки. МОЗ України. 2023. URL: <https://moz.gov.ua/mental-health>
20. Новікова М. М., Швед А. Б. HR-менеджмент : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання

спеціальності 073 – Менеджмент; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 111 с.

21. Перція Л. Психологічні шляхи подолання професійного стресу у працівників ІТ-компаній. *Psychology Travelogs*. 2024. № 1. С. 91-102.
22. Ратушняк О. Г., Лялюк О. Г., Подолянчук К. В. Аналіз використання методів тайм-менеджменту сучасною молоддю. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 68–72.
23. Сазонова Т. О., Васюха О. В. Вплив емоційного вигорання на поведінку персоналу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 241–245.
24. Статистична та фінансова звітність ТОВ «Микулинецький бровар».
25. Шевченко Н. М. Управління людськими ресурсами в умовах стресогенних факторів. *Вісник ХНУ. Економічна серія*. 2023. № 4. С. 70-78.
26. Шинкаренко І. Психодіагностика професійного стресу у воєнний час. Проблеми формування громадянського суспільства в Україні: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 10 травня 2024 р. Дніпро, 2024. С. 64-66.
27. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. *Наукові інновації та передові технології*. С. 227-237. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)
28. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. *Наукові інновації та передові технології*. С. 190-201. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201)
29. Agile methods as stress management tools? an empirical study – ScienceOpen, URL: <https://www.scienceopen.com/hosted-document?doi=10.13169/workorgalaboglob.13.2.0020>.
30. Assessing the business models of Ukrainian IT companies – UJ Content – University of Johannesburg, URL:

https://ujcontent.uj.ac.za/view/pdfCoverPage?instCode=27UOJ_INST&filePid=138409310007691&download=true

31. Case Study: How Europe May Profit From IT Nearshoring | HUD - Hire Ukrainian Developers. URL: <https://hireukrainiandevelopers.com/blog/case-study-how-europe-may-profit-from-it-nearshoring/>
32. Developments in war risk insurance products for investments in Ukraine – Dentons. URL: <https://www.dentons.com/en/insights/articles/2024/>
33. How Leaders Help Teams Manage Stress, URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-leaders-help-teams-manage-stress/>
34. How project managers can turn stress into their ally – APM, URL: <https://www.apm.org.uk/blog/how-project-managers-can-turn-stress-into-their-ally/>
35. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.
36. Impact of Staff Turnover on Organizational Culture: A Guide for L&D, URL: <https://www.togetherplatform.com/blog/staff-turnover-organizational-culture>
37. Ivanytska S., Ivanytska I. Galayda T., Tenytska N. Stress Management and its Application in Problems Solution for Managers Professional Burnout at Machine-building Companies in Ukraine. International Journal of Engineering & Technology. 2018. Vol. 7 (4.8). P. 831–836.
38. Srivastava, R. Salespeople Stress and How Should They Cope With It To Avoid the Burnout. Socio Economic Challenges. 2018. № 3 (2). P. 59–65.
39. Tran, C. T. H., Tran, H. T. M., Nguyen, H. T. N., Mach, D.N., Phan, H. S. P., Mujtaba, B. G. Stress Management in the Modern Workplace and the Role of Human Resource Professionals. Business Ethics and Leadership. 2020. № 4(2). P. 26-40. [https://doi.org/10.21272/bel.4\(2\).26-40.2020](https://doi.org/10.21272/bel.4(2).26-40.2020).
40. Zinn I., Hofmeister H. The gender order in action: Consistent evidence from two distinct workplace settings. J. Gend. Stud. 2022. № 31. P. 941–955.
41. 7 Tips to Reduce Employee Turnover – Oracle, URL: <https://www.oracle.com/human-capital-management/reduce-employee-turnover/>