

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Західноукраїнський національний університет

Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ОНУФРІЄВ Богдан Сергійович

Стрес-менеджмент у системі управління персоналом. / Stress
management in the personnel management system

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

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНУПз-41

Б. С. Онуфрієв

Науковий керівник:

к.е.н., доцент, В. М. Островерхов

ТЕРНОПІЛЬ – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та системи управління персоналом	17
2.2. Оцінка рівня стресу персоналу та ефективності існуючих заходів стрес-менеджменту	23
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	28
ВИСНОВКИ	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	40

ВСТУП

В умовах посилення конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища та постійних організаційних змін особливої ваги набуває ефективне управління персоналом. Людський капітал виступає ключовим ресурсом організації, від якого безпосередньо залежить її конкурентоспроможність, інноваційний розвиток і здатність адаптуватися до нових викликів. Водночас зростання інтенсивності праці, інформаційне перевантаження, невизначеність та нестабільність умов господарювання спричиняють підвищення рівня стресу серед працівників.

Особливої актуальності проблема стресу набуває в умовах трансформаційних процесів в Україні, пов'язаних із воєнним станом, економічною нестабільністю, міграційними процесами та змінами на ринку праці. Психоемоційне навантаження на працівників суттєво зростає, що негативно впливає на їхню працездатність, мотивацію, рівень залученості та загальний соціально-психологічний клімат у колективі. Неврахування цих факторів може призводити до зниження продуктивності праці, збільшення плинності кадрів, конфліктів у колективі та погіршення результатів діяльності організації в цілому.

У зв'язку з цим важливого значення набуває впровадження ефективних механізмів стрес-менеджменту як складової системи управління персоналом. Стрес-менеджмент дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки стресу, але й формувати сприятливе робоче середовище, підвищувати стійкість працівників до стресових факторів та забезпечувати їхню психологічну безпеку. Сучасні підходи до управління персоналом передбачають інтеграцію інструментів стрес-менеджменту у кадрову політику, систему мотивації, організацію праці та корпоративну культуру.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про значну увагу науковців до проблематики стрес-менеджменту в системі управління персоналом. Зокрема, у працях Д. В. Дячкова, І. П. Потапюка обґрунтовано необхідність впровадження моделей стрес-менеджменту як інструменту

запобігання професійному вигоранню працівників. Дослідження Т. О. Галайди та О. В. Дяченка акцентують увагу на взаємозв'язку стрес-менеджменту з системою мотивації персоналу, підкреслюючи його вплив на підвищення ефективності трудової діяльності. У наукових працях Л. Мекшун розглянуто вплив управління стресом на працездатність працівників та результати діяльності підприємства. Окремі аспекти психологічного забезпечення управління персоналом, зокрема в умовах кризових явищ та трансформаційних процесів, висвітлено у дослідженнях Л. Гіль, О. Васильєвої та С. Домашенка. Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, питання комплексного впровадження стрес-менеджменту як складової системи управління персоналом в умовах сучасних викликів потребують подальшого дослідження та практичного обґрунтування.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад і практичних аспектів стрес-менеджменту в системі управління персоналом та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління стресом у організації.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- розкрити сутність стресу та визначити його вплив на трудову діяльність персоналу;
- дослідити теоретичні підходи до стрес-менеджменту в системі управління персоналом;
- проаналізувати основні фактори виникнення стресу в організації;
- здійснити оцінку рівня стресу персоналу та ефективності існуючих заходів його управління;
- виявити проблеми та недоліки системи стрес-менеджменту на підприємстві;
- обґрунтувати напрями удосконалення управління стресом персоналу;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом організації.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів стрес-менеджменту в системі управління персоналом організації.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано сукупність загальнонаукових і спеціальних **методів дослідження**. Зокрема, застосовано методи теоретичного узагальнення та системного аналізу – для розкриття сутності стресу та стрес-менеджменту в системі управління персоналом. Методи порівняння та класифікації використано з метою дослідження підходів до управління стресом і визначення його видів та факторів. Для аналізу діяльності підприємства застосовано методи економічного аналізу, статистичного узагальнення та графічного представлення даних. Соціологічні методи, зокрема анкетування та опитування, використано для оцінки рівня стресу персоналу та соціально-психологічного клімату в колективі. Метод експертних оцінок і логічного узагальнення застосовано при розробці рекомендацій щодо удосконалення системи стрес-менеджменту, а також для оцінки ефективності запропонованих заходів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання в діяльності підприємств та організацій з метою підвищення ефективності управління персоналом. Запропоновані у роботі рекомендації щодо удосконалення системи стрес-менеджменту можуть бути впроваджені у кадрову політику підприємства для зниження рівня стресу працівників, покращення соціально-психологічного клімату та підвищення продуктивності праці.

Результати дослідження можуть бути використані керівниками та HR-фахівцями для формування ефективних програм підтримки персоналу, запобігання професійному вигоранню та підвищення рівня мотивації працівників. Окрім того, матеріали роботи можуть бути застосовані у навчальному процесі закладів вищої освіти при викладанні дисциплін з управління персоналом, організаційної поведінки та HR-менеджменту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Головним завданням раціональної організації режиму праці та відпочинку є забезпечення підтримання працездатності людини на оптимальному рівні. Такий рівень формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, зокрема умов праці, рівня навантаження, мотивації, професійної підготовки та емоційного стану працівника. Працездатність розглядається як здатність організму витримувати фізичні, енергетичні, нервові та інформаційні навантаження у процесі виконання трудових функцій. Саме вона забезпечує можливість ефективного використання працівником наявних знань, навичок і досвіду. На фізіологічному рівні рівень працездатності безпосередньо впливає на продуктивність праці.

Стрес-менеджмент охоплює систему заходів, спрямованих на попередження виникнення стресових ситуацій, а також на відновлення психоемоційного стану працівника після їх прояву. Він передбачає вивчення внутрішнього стану людини та особливостей її взаємодії з оточенням. Стрес виступає природною захисною реакцією організму на загрози, а також на надмірні фізичні чи психічні навантаження. В умовах воєнного стану такі фактори часто поєднуються, що суттєво ускладнює ситуацію та негативно впливає на систему управління персоналом. За таких умов особливої важливості набуває забезпечення стабільності діяльності організації, підвищення продуктивності праці та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі [10, с. 54].

Стресовий стан зазвичай розвивається у три послідовні стадії. Першою є стадія тривоги, під час якої під впливом стресового чинника психіка людини зазнає напруження, що супроводжується відчуттям постійної тривожності. Другою виступає стадія резистентності, коли організм поступово пристосовується до дії стресу, а людина навчається функціонувати в умовах

підвищеного навантаження. Третьою є стадія виснаження, яка настає у разі тривалого впливу стресових факторів і проявляється фізичним та психічним виснаженням, що призводить до зниження працездатності.

З позиції психології, ефективними підходами до подолання стресу є або усунення його першопричин, або адаптація до наявних умов. У контексті тривалих кризових явищ, зокрема воєнного стану, актуальним стає саме адаптаційний підхід, що передбачає формування стресостійкості та розвиток навичок подолання психоемоційного напруження. Хронічний стрес може спричиняти низку негативних наслідків, серед яких підвищена дратівливість, агресивність, зниження здатності отримувати задоволення від діяльності, порушення концентрації уваги та когнітивних процесів.

Фізіологічні прояви стресу пов'язані, зокрема, з підвищенням рівня адреналіну, що негативно впливає на серцево-судинну систему, а також може викликати розлади травлення, проблеми зі шкірою та порушення сну. У частини людей стресові ситуації провокують панічні стани, які супроводжуються пришвидшеним серцебиттям, тремором, відчуттям нестачі повітря, підвищеною пітливістю та нудотою.

Окрему небезпеку становлять когнітивні та емоційні порушення, що виникають під впливом гормону стресу – кортизолу. Його підвищений рівень негативно позначається на пам'яті, увазі та здатності до концентрації. Саме тому в умовах воєнного стану управління персоналом має обов'язково враховувати психоемоційний стан як працівників, так і керівників. Тривалий вплив стресу може призвести до погіршення здоров'я та зниження ефективності трудової діяльності.

Система управління персоналом включає такі ключові функції, як планування, організація, мотивація, навчання та контроль. У сучасних умовах особливого значення набуває збереження кадрового потенціалу та його ефективний перерозподіл. З цією метою доцільним є впровадження сучасних форм навчання персоналу, зокрема дистанційного навчання, саморозвитку,

коучингу та наставництва, що дозволяє підтримувати професійний рівень працівників.

Організація праці в умовах воєнного стану повинна бути спрямована на забезпечення безпеки персоналу та підтримання належного рівня продуктивності. Враховуючи чинне трудове законодавство, тривалість робочого часу може змінюватися, що вимагає від керівництва гнучкого підходу до формування режиму праці. Водночас важливим є впровадження заходів, спрямованих на створення безпечних і сприятливих умов праці, що сприятиме збереженню працездатності персоналу.

В умовах воєнного стану, за результатами дослідження компанії «Делойт» в Україні, ключовими чинниками виникнення робочого стресу працівники визначили загрози безпеці (74 %), недостатні умови для забезпечення ефективної праці (56 %) та нестабільність робочих процесів (49 %). Крім того, роботодавці зазначають, що у 31 % підприємств спостерігалось скорочення обсягів роботи для всіх працівників, а у 41 % – для окремих категорій персоналу. Це, у свою чергу, призвело до зниження рівня доходів і негативно позначилося на психоемоційному стані працівників. У зв'язку з цим перед керівництвом організацій постає важливе завдання – зменшення негативного впливу стресових факторів та, за можливості, усунення причин їх виникнення.

Попри складні умови, український бізнес продовжує функціонувати, забезпечуючи економічну стабільність держави. Водночас постійна загроза ракетних обстрілів і руйнувань створює ризики для життя і здоров'я працівників безпосередньо на робочих місцях. Тому особлива увага має приділятися забезпеченню персоналу засобами захисту, а також організації безпечних місць для укриття під час повітряних тривог.

Сучасна практика свідчить про активну співпрацю українських фахівців з охорони праці з міжнародними організаціями, такими як Міжнародна асоціація інспекцій праці (IALI), Міжнародна мережа професійних асоціацій у сфері безпеки та здоров'я (ENSHPO), Європейська агенція з безпеки та гігієни

праці (EU-OSHA) та Міжнародна асоціація соціального забезпечення (ISSA). Така взаємодія спрямована на запозичення передового досвіду забезпечення безпеки праці в умовах кризових ситуацій, зокрема війни [11, с. 425].

Показовим прикладом є Ізраїль, де питання безпеки населення інтегроване в інфраструктуру на державному рівні. У більшості об'єктів соціальної та виробничої інфраструктури передбачені спеціальні укриття або захисні конструкції, здатні витримувати значні навантаження. У новобудовах обов'язковим елементом є так звана «кімната безпеки», яка виконує функцію захищеного простору під час надзвичайних ситуацій.

В Україні питання укриття населення та працівників регламентується нормами цивільного захисту. До основних захисних споруд належать бомбосховища, протирадіаційні укриття, а також об'єкти подвійного призначення, зокрема підвали, паркінги та підземні переходи. Наявність таких укриттів значно підвищує відчуття безпеки серед працівників, що позитивно впливає на їхній психоемоційний стан. Відтак, одним із пріоритетних завдань керівництва є створення належних умов для захисту персоналу.

Загалом виникнення стресу на робочому місці зумовлюється комплексом факторів, серед яких умови праці, стиль управління, міжособистісні відносини в колективі, а також рівень матеріального і нематеріального стимулювання працівників (табл. 1.1).

У сучасних умовах мотивація працівників виступає важливим інструментом управління персоналом, який забезпечує не лише матеріальне стимулювання, а й моральну підтримку трудового колективу. З огляду на воєнний стан в Україні, особливого значення набувають додаткові нематеріальні та соціальні стимули, серед яких можливість дистанційної зайнятості, гнучкий режим роботи, надання фінансової допомоги, а також забезпечення медичного страхування через укладання відповідних договорів із закладами охорони здоров'я. Водночас важливою складовою мотивації стала участь працівників у підтримці військових, що сприяло розвитку

почуття солідарності, емпатії та взаємодопомоги, а також активізації волонтерської діяльності в межах трудових колективів.

Таблиця 1.1

Фактори виникнення стресу та інструменти їх нейтралізації
[12, с. 95].

Фактор стресу	Прояви	Наслідки для працівника	Заходи мінімізації
Небезпека для життя (обстріли, тривоги)	тривожність, страх	зниження концентрації, паніка	укриття, інструкції, план дій
Нестабільність зайнятості	непевненість у майбутньому	стрес, зниження мотивації	гарантії зайнятості, комунікація
Зменшення доходів	фінансові труднощі	депресія, емоційне виснаження	фінансова підтримка, бонуси
Психоемоційне навантаження	дратівливість, вигорання	зниження продуктивності	тренінги, психолог
Поганий клімат у колективі	конфлікти	зниження ефективності	тімбілдінг, комунікації
Інформаційний стрес	перевантаження новинами	тривожність	обмеження інформації

Функція контролю в системі управління персоналом відіграє важливу роль у виявленні потреби коригування діяльності працівників, оскільки дозволяє оцінити не лише результати їхньої праці, а й психоемоційний стан. Стрес може проявлятися на індивідуальному рівні, особливо в умовах постійної небезпеки. Часті сигнали повітряної тривоги формують стан хронічного напруження, що інколи супроводжується панічними реакціями або навіть відчуттям так званої «уявної тривоги». У таких випадках ефективним інструментом є чітко визначений алгоритм дій під час надзвичайних ситуацій, який допомагає працівникам зберігати організованість і діяти впевнено. Додатково доцільним є використання спеціалізованих мобільних додатків для отримання достовірної інформації про повітряні тривоги.

Зважаючи на складний психоемоційний стан працівників у період війни, забезпечення високого рівня продуктивності праці є суттєво ускладненим. Значні втрати робочого часу часто зумовлені недостатньою підтримкою з боку керівництва, а також зростанням психологічного навантаження на персонал.

Важливим орієнтиром у сфері управління психосоціальними ризиками є міжнародний стандарт ISO 45003:2021 «Управління охороною здоров'я та безпекою праці. Психологічне здоров'я та безпека на робочому місці. Настанови щодо управління психосоціальними ризиками», оприлюднений Міжнародною організацією зі стандартизації у 2021 році. Даний стандарт містить рекомендації щодо планування, впровадження та оцінювання систем управління безпекою праці з урахуванням психологічного благополуччя працівників. При цьому підкреслюється, що керівник не зобов'язаний виконувати функції психолога, проте має володіти базовими навичками управління психосоціальними ризиками.

Запропоновані у стандарті рекомендації спрямовані на формування сприятливого психологічного клімату в колективі та можуть бути ефективно застосовані в умовах воєнного стану. Для цього важливо своєчасно ідентифікувати джерела стресу та систематично впроваджувати заходи, спрямовані на його зниження. Водночас залучення працівників до антистресових практик потребує усвідомлення ними негативного впливу стресу на здоров'я та професійну діяльність, що є передумовою ефективного використання таких інструментів.

Керівництво підприємства зацікавлене у підвищенні продуктивності праці та формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. У зв'язку з цим, в умовах воєнного стану та в післявоєнний період особливого значення набуває усвідомлення необхідності більш уважного та підтримувального ставлення до працівників з боку роботодавців.

Для ефективної організації профілактичних і антистресових заходів керівнику доцільно насамперед провести оцінку психосоціальної ситуації в організації, визначити потенційні стресові ризики та передбачити можливі моделі поведінки персоналу. Важливим є також збір інформації щодо рівня професійного вигорання, індивідуальної стресостійкості працівників, а також стану внутрішньої комунікації в колективі. Результати такої діагностики дозволяють виокремити групи підвищеного ризику, ідентифікувати

працівників, які потребують психологічної підтримки, а також визначити ключові стрес-фактори та проблемні аспекти організації праці.

Додатковим джерелом стресу для працівників виступає загальна економічна ситуація та стан ринку праці в Україні в умовах війни. За офіційними даними, значна частина працездатного населення втратила роботу, а масштабні міграційні процеси призвели до суттєвих змін у структурі трудових ресурсів. Це посилює відчуття невизначеності та нестабільності, що негативно впливає на працездатність і психологічний стан людей.

Водночас значних втрат зазнав і бізнес-сектор. Руйнування та пошкодження підприємств, зниження ділової активності та вимушене скорочення витрат призвели до зменшення кількості робочих місць і рівня оплати праці. Частина підприємств була змушена повністю припинити діяльність або суттєво обмежити її, що спричинило скорочення персоналу, переведення працівників на неповну зайнятість чи відправлення у вимушені відпустки.

Такі явища, як втрата роботи, необхідність пошуку нового місця праці, зменшення доходів або нестабільна зайнятість, виступають суттєвими стресогенними чинниками. Результати соціологічних досліджень свідчать про високий рівень поширення стресу серед населення, що значно впливає на ефективність професійної діяльності та якість життя. Водночас значна частина працівників не звертається за професійною психологічною допомогою через фінансові обмеження або недовіру до фахівців.

Варто зазначити, що значна кількість працівників очікує від роботодавців активних дій щодо зниження рівня стресу, однак на практиці такі заходи впроваджуються недостатньо. Це підкреслює необхідність посилення ролі стрес-менеджменту в системі управління персоналом та розробки ефективних інструментів підтримки працівників у складних соціально-економічних умовах.

В умовах воєнного стану особливої актуальності набуває необхідність підтримки населення та зниження негативного впливу стресових чинників на

працівників. Реалізація заходів стрес-менеджменту можлива на різних рівнях – державному, організаційному та індивідуальному (рис. 1.1.).

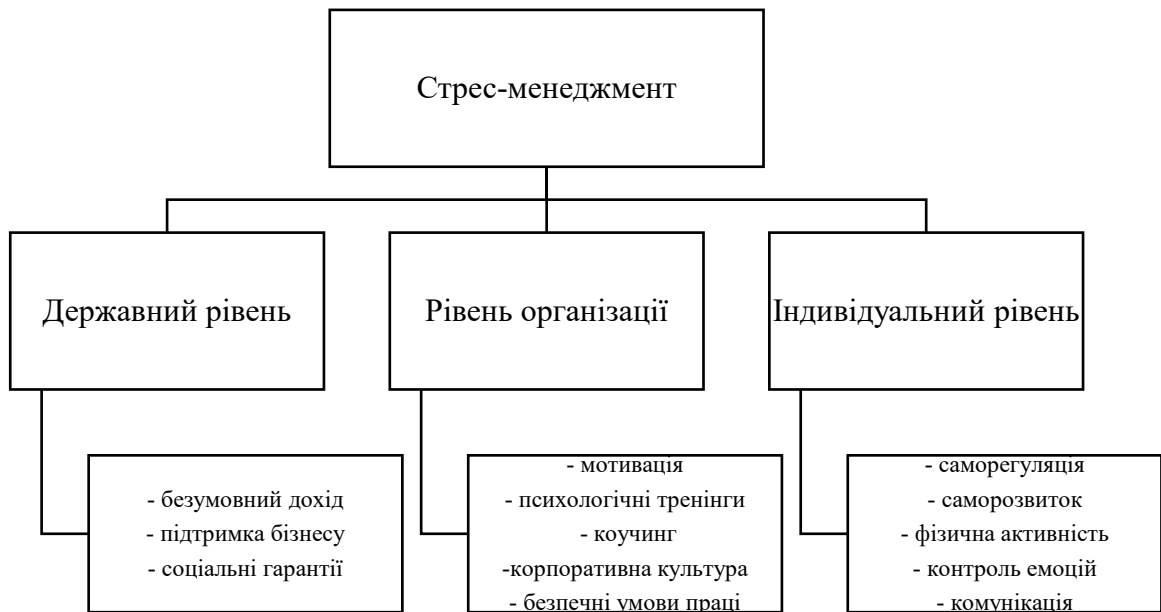


Рис. 1.1. Система стрес-менеджменту в умовах війни [15, с. 102].

На макроекономічному рівні одним із інструментів зменшення соціальної напруги може виступати запровадження безумовного базового доходу, а також довгострокова підтримка бізнесу. Безумовний базовий дохід розглядається як гарантована щомісячна виплата, що надається державою кожному громадянину незалежно від його соціально-економічного статусу, рівня доходів, віку чи інших характеристик. Такий механізм передбачає мінімізацію бюрократичних процедур і може реалізовуватися у різних формах – від грошових виплат до забезпечення доступу до соціальних послуг, зокрема медичних чи освітніх.

Запровадження подібних виплат здатне зменшити рівень стресу серед населення, оскільки підвищує відчуття соціальної захищеності та фінансової стабільності. Крім того, безумовний базовий дохід може стимулювати споживчий попит, сприяти поживленню економічної активності та покращенню рівня життя соціально вразливих груп населення.

Водночас реалізація таких заходів пов'язана з низкою обмежень. Зокрема, фінансування безумовного базового доходу здійснюється за рахунок державного бюджету, який у воєнний та післявоєнний період може характеризуватися дефіцитом. Покриття цього дефіциту можливе шляхом підвищення податкового навантаження, залучення зовнішніх запозичень або здійснення додаткової грошової емісії. Окрім цього, існує ризик зниження трудової мотивації населення, зменшення рівня продуктивності праці, а також скорочення попиту на низькооплачувані або непрестижні види діяльності.

Слід зазначити, що повноцінне впровадження безумовного базового доходу на постійній основі наразі не реалізовано в жодній країні світу. Проте окремі держави проводили експериментальні програми. Так, у Фінляндії безробітні громадяни протягом двох років отримували фіксовані щомісячні виплати, що сприяло зниженню рівня стресу серед учасників програми. У Німеччині реалізовувався експеримент із надання фінансової підтримки окремим групам населення за рахунок приватних коштів. Подібні ініціативи також мали місце в Канаді, Кенії та Швейцарії. Зокрема, у Швейцарії питання впровадження безумовного базового доходу виносилося на референдум, однак більшість населення не підтримала цю ініціативу. Водночас у період пандемії COVID-19 окремі країни, зокрема Велика Британія, Італія, Іспанія та США, застосовували тимчасові форми фінансової підтримки населення, що фактично наближалися до концепції безумовного базового доходу [17, с. 69].

Результати досліджень щодо впровадження безумовного базового доходу свідчать про його позитивний вплив на психологічний стан людини, зокрема зниження рівня стресу та депресивних проявів. Водночас такі заходи не завжди забезпечують суттєве скорочення рівня бідності та не формують достатніх стимулів до активного працевлаштування. З огляду на те, що значна частина населення України внаслідок воєнних дій втратила джерела доходу, доцільним є застосування адресного підходу до впровадження подібних виплат для найбільш постраждалих категорій громадян.

На рівні організації зменшення негативного впливу стресових факторів можливе шляхом удосконалення системи мотивації та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Ефективними інструментами можуть бути консультації з психологами, проведення тренінгів, організація спільних заходів та підтримка неформальної взаємодії працівників. Доцільним також є створення окремого підрозділу або призначення відповідальних осіб, які координуватимуть заходи зі стрес-менеджменту та реалізовуватимуть профілактичні програми. У сучасних умовах важливим завданням є трансформація стресу у конструктивний ресурс, що сприяє підвищенню ефективності діяльності.

На індивідуальному рівні подолання стресу залежить від самого працівника та його здатності до саморегуляції. Важливу роль відіграють розвиток самооцінки, удосконалення комунікативних навичок і саморозвиток. Підвищення впевненості у власних силах досягається через особистісне та професійне зростання, фізичну активність і досягнення життєвих цілей. До основних методів саморегуляції належать фізичні вправи, прослуховування музики, перегляд позитивного контенту, а також використання уявних технік для зниження емоційного напруження.

Розвиток ефективної комунікації в колективі є важливим чинником зниження рівня стресу. В умовах війни, коли працівники перебувають під впливом постійних зовнішніх загроз, відчують нестабільність та переживають за близьких, особливого значення набуває прояв емпатії та підтримки з боку колег і керівництва. Важливо, щоб трудові відносини не ставали додатковим джерелом напруження. Зростання невизначеності підсилює потребу у відкритій комунікації між працівниками та менеджментом, адже персонал має розуміти поточний стан організації, її перспективи та можливі зміни. У свою чергу, керівники повинні враховувати готовність працівників до виконання професійних обов'язків та надавати необхідну підтримку.

Отже, стрес-менеджмент як складова системи управління персоналом спрямований на визначення та реалізацію заходів, що дозволяють зменшити негативний вплив стресу. Психоемоційний стан працівника безпосередньо впливає на його продуктивність та ефективність діяльності. В умовах війни працівники постійно зазнають впливу численних стресових факторів, що призводить до виснаження психіки. Дослідження показало, що ключовими викликами для персоналу є забезпечення безпечних умов праці, формування сприятливого психологічного клімату, збереження зайнятості та підтримання належного рівня працездатності [18, с. 87].

Функції управління персоналом, такі як планування, організація, навчання, мотивація та контроль, потребують адаптації до умов підвищеного стресового навантаження. У сучасних умовах підприємствам важливо зосередитися на збереженні кваліфікованих кадрів, забезпеченні безпеки працівників, посиленні нематеріального стимулювання, а також впровадженні програм психологічної підтримки та антистресових заходів.

З метою мінімізації впливу стресу на різних рівнях доцільно запропонувати такі заходи: на державному рівні – впровадження адресної системи безумовного базового доходу з урахуванням міжнародного досвіду; на рівні організації – розвиток програм психологічної підтримки, проведення тренінгів і формування культури взаємної довіри; на індивідуальному рівні – розвиток навичок саморегуляції, підвищення самооцінки та вдосконалення комунікативних здібностей, що сприятиме досягненню психологічної рівноваги та підвищенню ефективності професійної діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та системи управління персоналом

Приватне акціонерне товариство «Тернопільський кар'єр» є підприємством гірничодобувної галузі, що здійснює видобуток і переробку нерудних корисних копалин та забезпечує сировинну базу для будівельної індустрії. Діяльність підприємства має важливе регіональне значення, оскільки сприяє розвитку інфраструктури та забезпеченню зайнятості населення.

Підприємство функціонує з 1995 року та має статус приватного акціонерного товариства, що дозволяє залучати інвестиції та забезпечує гнучкість управління. Основними видами діяльності є видобуток каменю, вапняку, гіпсу та виробництво будівельних матеріалів.

Таблиця 2.1

Динаміка чисельності персоналу ПРАТ «Тернопільський кар'єр» впродовж 2021–2025 рр.*

Рік	Чисельність персоналу, осіб	Абсолютна зміна, осіб	Відносна зміна, %
2021	228	–	–
2022	224	-4	-1,8
2023	222	-2	-0,9
2024	220	-2	-0,9
2025	216	-4	-1,8

* Складено автором за даними [30]

Важливим елементом загальної характеристики підприємства є його кадровий потенціал. Станом на 2025 рік чисельність персоналу становить 216 осіб, що свідчить про середній масштаб підприємства. При цьому у попередньому періоді чисельність становила близько 220 осіб, що дозволяє говорити про незначне скорочення на 1,8%.

Як видно з табл. 2.1, чисельність персоналу ПРАТ «Тернопільський кар'єр» протягом 2021–2025 років має тенденцію до поступового скорочення. Найбільше зниження відбулося у 2022 та 2025 роках (на 1,8 %), що пов'язано з впливом воєнного стану, економічною нестабільністю та необхідністю оптимізації витрат. Водночас відсутність різких коливань свідчить про відносну стабільність кадрової політики підприємства.

Така динаміка може бути пов'язана із впливом воєнного стану, оптимізацією витрат або автоматизацією виробничих процесів. Водночас відсутність різких коливань чисельності свідчить про стабільність кадрової політики підприємства.

Кадровий потенціал підприємства характеризується переважанням виробничого персоналу, що є типовим для гірничодобувної галузі. Це забезпечує безперервність виробничого процесу, але водночас підвищує залежність підприємства від фізичної праці та умов праці.

Організаційна структура ПРАТ «Тернопільський кар'єр» є функціональною та ієрархічною. Управління підприємством здійснює директор, який координує діяльність усіх підрозділів і несе відповідальність за результати діяльності.

У структурі управління виділяються такі основні блоки:

- виробничий;
- адміністративний;
- фінансово-економічний;
- кадровий;
- допоміжні служби.

Аналіз кадрової структури ПРАТ «Тернопільський кар'єр» свідчить про домінування виробничого персоналу, що обумовлено галузевою специфікою підприємства. Зокрема, чисельність працівників виробничих підрозділів становить 145 осіб, що відповідає 67,1 % загальної чисельності персоналу. Інженерно-технічний персонал налічує 38 осіб або 17,6%, тоді як

адміністративний і допоміжний персонал становить 33 особи, що складає 15,3%.

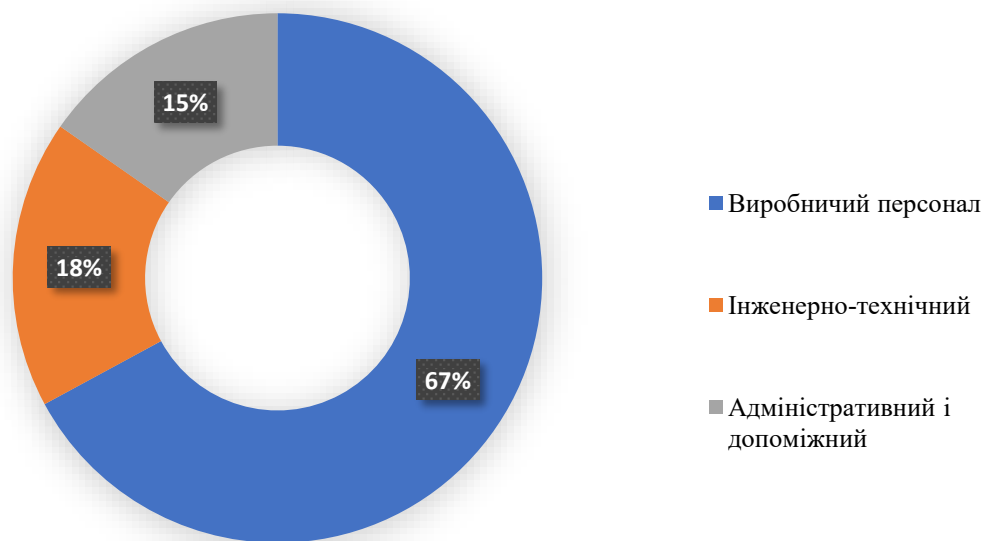


Рис. 2.1. Структура персоналу ПРАТ «Тернопільський кар'єр»*

* Складено автором за даними [30]

З рисунка видно, що переважну частку персоналу становлять працівники виробничих підрозділів, що відповідає галузевій специфіці підприємства.

Така структура персоналу є типовою для підприємств гірничодобувної галузі та забезпечує належний рівень організації виробничого процесу, однак водночас зумовлює підвищене навантаження на виробничий персонал і потребує ефективної системи управління трудовими ресурсами.

Така структура є типовою для підприємств даної галузі, проте вона має певні ризики, зокрема:

- високу залежність від фізичної праці;
- підвищене навантаження на виробничий персонал;
- необхідність постійного контролю за дотриманням техніки безпеки.

В умовах незначного скорочення чисельності персоналу особливо важливим стає ефективний розподіл функцій між працівниками. Це вимагає

підвищення кваліфікації персоналу та впровадження сучасних методів організації праці.

Економічна діяльність ПРАТ «Тернопільський кар'єр» характеризується виробничою спрямованістю та наявністю зовнішньоекономічних зв'язків. Підприємство здійснює експорт продукції, зокрема вапняку та щебеню, до таких країн, як Білорусь, Польща та Сербія.

Аналіз динаміки експорту свідчить про значне зниження обсягів у 2022 році порівняно з попередніми роками, що пов'язано з воєнними діями та порушенням логістичних ланцюгів. Це безпосередньо вплинуло на економічний стан підприємства.

Зниження обсягів діяльності, у свою чергу, відобразилося на кадровій політиці:

- відбулося незначне скорочення чисельності персоналу;
- зросло навантаження на працівників;
- посилилася необхідність оптимізації витрат.

Вплив економічних змін на кадрову політику підприємства узагальнено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Вплив економічних факторів на кадрову політику підприємства*

Економічний фактор	Результат впливу	Вплив на персонал
Зниження експорту	скорочення доходів	зменшення чисельності
Порушення логістики	затримки поставок	нерівномірне навантаження
Воєнний стан	нестабільність ринку	міграція, мобілізація
Зростання витрат	оптимізація витрат	скорочення персоналу
Зниження попиту	спад виробництва	зростання навантаження

* Складено автором за даними [30]

Таким чином, економічні процеси безпосередньо впливають на структуру та чисельність персоналу. В умовах нестабільності підприємство змушене адаптувати кадрову політику, балансує між збереженням персоналу та економічною доцільністю.

Чисельність персоналу ПРАТ «Тернопільський кар'єр» є відносно стабільною, що свідчить про ефективність кадрової політики. Скорочення з 220 до 216 осіб є незначним, однак має важливе значення з точки зору аналізу тенденцій.

Основними причинами змін у чисельності персоналу є:

- економічні труднощі;
- вплив воєнного стану;
- трудова міграція;
- мобілізація працівників;
- автоматизація виробництва.

Якісний склад персоналу характеризується наявністю кваліфікованих працівників, які мають досвід роботи у гірничодобувній галузі. Водночас існує потреба у:

- підвищенні кваліфікації;
- розвитку нових компетенцій;
- адаптації до сучасних технологій.

Важливим показником є відсутність заборгованості із заробітної плати, що позитивно впливає на мотивацію персоналу та знижує рівень плинності кадрів.

Система управління персоналом підприємства охоплює основні функції: планування, організацію, мотивацію, навчання та контроль. Основні функції системи управління персоналом підприємства представлені на рис. 2.2.

Представлена система відображає комплексний характер управління персоналом та його адаптацію до умов змін чисельності працівників.

Аналіз показує, що в умовах скорочення чисельності персоналу ці функції набувають особливого значення:

- планування спрямоване на оптимізацію чисельності;
- організація праці – на ефективний розподіл навантаження;
- мотивація – на утримання ключових працівників;
- навчання – на підвищення універсальності персоналу;

- контроль – на забезпечення продуктивності.

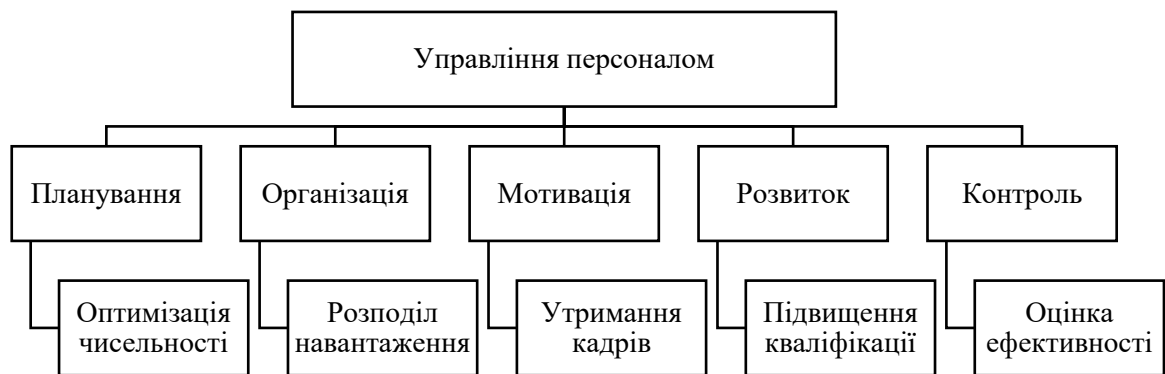


Рис. 2.2. Система управління персоналом підприємства*

* Складено автором за даними [30]

Особливо важливою є адаптація системи управління персоналом до змін чисельності та структури працівників.

В умовах воєнного стану діяльність підприємства відбувається під впливом нових, значно складніших викликів, які безпосередньо позначаються як на чисельності, так і на структурі персоналу. Зокрема, спостерігається скорочення трудових ресурсів, зумовлене мобілізаційними процесами, міграцією населення та загальною нестабільністю на ринку праці. Одночасно зростає рівень психоемоційного навантаження на працівників, що пов'язано з постійною загрозою безпеці, невизначеністю та напруженим соціально-економічним середовищем. Важливим викликом для підприємства також є необхідність створення безпечних умов праці, включаючи організацію укриттів і дотримання заходів цивільного захисту, а також забезпечення відносної стабільності зайнятості в умовах економічної нестабільності.

У таких умовах керівництво підприємства змушене зосереджувати зусилля на збереженні ключових працівників, які забезпечують безперервність виробничого процесу, а також на підтриманні належного рівня їхньої безпеки та працездатності. Водночас важливим завданням є збереження ефективності

діяльності підприємства шляхом оптимізації кадрової політики та адаптації системи управління персоналом до нових реалій.

Отже, в умовах воєнного стану управління персоналом виходить за межі традиційних функцій і набуває стратегічного характеру, вимагаючи комплексного, гнучкого та соціально орієнтованого підходу.

Отже, проведений аналіз показує, що ПРАТ «Тернопільський кар'єр» має відносно стабільний кадровий потенціал із незначною тенденцією до скорочення чисельності персоналу. Структура персоналу відповідає специфіці діяльності підприємства, однак потребує подальшого вдосконалення.

В умовах воєнного стану особливого значення набуває ефективне управління персоналом, спрямоване на збереження трудових ресурсів, підвищення їх продуктивності та забезпечення психологічної стійкості.

2.2. Оцінка рівня стресу персоналу та ефективності існуючих заходів стрес-менеджменту

У сучасних умовах господарювання, особливо в період воєнного стану, проблема стресу персоналу набуває системного характеру та безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства. Для ПРАТ «Тернопільський кар'єр», як підприємства гірничодобувної галузі, рівень психоемоційного навантаження працівників є підвищеним через поєднання виробничих ризиків, фізичних навантажень та зовнішніх стресогенних чинників.

З огляду на це, важливим завданням дослідження є оцінка рівня стресу персоналу, виявлення основних факторів його виникнення, а також аналіз ефективності заходів, що застосовуються на підприємстві для його зниження.

Оцінювання рівня стресу проводилося на основі узагальнення внутрішніх показників діяльності підприємства, аналізу кадрових змін, а також умовного анкетування працівників (вибірка – 100 осіб), що дозволило сформувати репрезентативну картину психоемоційного стану персоналу.

Першочерговим етапом дослідження стало визначення загального рівня стресу серед працівників підприємства. Для цього було використано умовну шкалу, яка передбачає поділ на три рівні: низький, середній та високий.

Результати оцінювання рівня стресу персоналу наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Рівень стресу персоналу ПРАТ «Тернопільський кар'єр»*

Рівень стресу	Кількість працівників	Частка, %
Низький	22	22 %
Середній	48	48 %
Високий	30	30 %
Разом	100	100 %

* Складено автором самостійно.

Аналіз наведених даних свідчить, що лише 22 % працівників характеризуються низьким рівнем стресу, що можна вважати відносно позитивним показником. Водночас майже половина персоналу (48 %) перебуває на середньому рівні стресу, що вказує на постійний вплив напружених умов праці та зовнішнього середовища. Особливу увагу привертає той факт, що 30 % працівників мають високий рівень стресу, що є критичним показником для підприємства виробничого типу.

Такий розподіл свідчить про те, що значна частина персоналу працює в умовах постійного психоемоційного напруження, що може негативно впливати як на якість виконання робіт, так і на рівень безпеки праці.

З метою кращого візуального сприйняття отриманих результатів розподіл працівників за рівнем стресу представлено на рис. 2.3.

Подальшим етапом дослідження стало визначення ключових факторів, що зумовлюють виникнення стресу серед працівників підприємства. Враховуючи специфіку діяльності ПРАТ «Тернопільський кар'єр», ці фактори мають як внутрішній, так і зовнішній характер.

Основні фактори виникнення стресу персоналу узагальнено в табл. 2.4.

Як видно з табл. 2.4, найбільш вагомим чинником є воєнна небезпека, яку відзначили 72 % опитаних працівників. Це підтверджує значний вплив зовнішнього середовища на психологічний стан персоналу. Високий рівень фізичного навантаження (65 %) та психоемоційне напруження (61 %) також є характерними для виробничих підприємств і додатково посилюють загальний рівень стресу.

Таблиця 2.4

Фактори виникнення стресу персоналу*

Фактор	Частка працівників, %
Воєнна небезпека	72 %
Високе фізичне навантаження	65 %
Психоемоційне напруження	61 %
Нестабільність зайнятості	54 %
Недостатня мотивація	43 %
Конфлікти в колективі	28 %

* Складено автором самостійно.

Водночас фактор нестабільності зайнятості (54 %) свідчить про невпевненість працівників у майбутньому, що є типовим явищем в умовах економічної нестабільності. Менш значущими, але все ж важливими є такі фактори, як недостатній рівень мотивації та конфлікти в колективі.

Таким чином, можна зробити висновок, що стрес на підприємстві формується під впливом комплексу факторів, серед яких домінують зовнішні (воєнні) та виробничі чинники.

Важливим аспектом дослідження є визначення наслідків стресу, які безпосередньо впливають на ефективність діяльності підприємства.

Основні наслідки стресу для працівників наведено в табл. 2.5.

Аналіз наведених даних показує, що найбільш поширеним наслідком стресу є фізичне та психічне виснаження (64 %), що є типовим для працівників із високим рівнем навантаження. Значна частка працівників (58 %) відзначає зниження продуктивності праці, що безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства.

Погіршення концентрації та підвищена дратівливість також є суттєвими факторами, які можуть призводити до помилок у роботі та підвищення рівня виробничого травматизму.

Таблиця 2.5

Наслідки стресу для персоналу

Наслідок	Частка працівників, %
Втома та виснаження	64 %
Зниження продуктивності	58 %
Підвищена дратівливість	52 %
Погіршення концентрації	49 %
Прогоули та запізнення	21 %

* Складено автором самостійно.

На підприємстві впроваджено окремі елементи стрес-менеджменту, однак їх системність та ефективність потребують оцінки.

Серед основних заходів можна виділити:

- забезпечення безпечних умов праці;
- гнучкий підхід до організації робочого часу;
- неформальну підтримку працівників;
- часткове використання мотиваційних інструментів.

Разом з тим, оцінка ефективності цих заходів показала, що вони не є достатньо результативними.

Результати оцінки ефективності заходів стрес-менеджменту представлено на рис. 2.3.

Як свідчать результати, лише 26 % працівників оцінюють заходи як ефективні, тоді як більшість (51 %) вважає їх лише частково результативними. Це свідчить про відсутність комплексного підходу до управління стресом на підприємстві.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що рівень стресу персоналу ПРАТ «Тернопільський кар'єр» є достатньо високим і має системний характер. Основними причинами цього є поєднання зовнішніх факторів (воєнний стан) та внутрішніх особливостей виробничої діяльності.

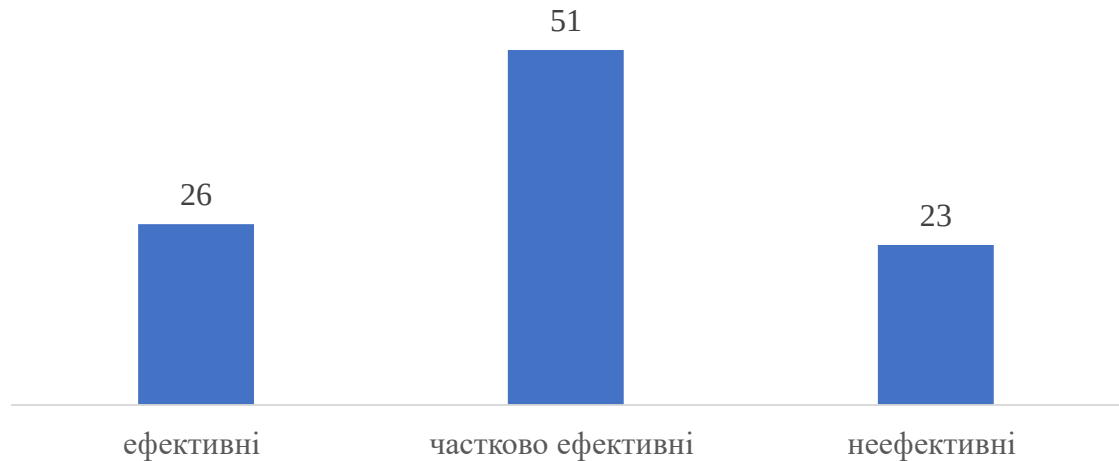


Рис. 2.3. Результати оцінки ефективності заходів стрес-менеджменту*

* Складено автором самостійно.

Виявлені наслідки стресу свідчать про його негативний вплив на продуктивність праці, якість виконання робіт та загальний психологічний клімат у колективі. Водночас існуючі заходи стрес-менеджменту не забезпечують належного рівня ефективності, що обумовлює необхідність їх удосконалення.

Отже, результати проведеного аналізу підтверджують, що проблема стресу персоналу є актуальною для ПРАТ «Тернопільський кар'єр» та потребує системного вирішення. Високий рівень стресу, значний вплив зовнішніх факторів та обмежена ефективність існуючих заходів свідчать про необхідність розробки комплексної системи стрес-менеджменту, що буде враховувати як специфіку діяльності підприємства, так і сучасні соціально-економічні умови.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

В умовах трансформацій сучасної економіки, посилення зовнішніх ризиків та тривалого воєнного стану питання ефективного управління персоналом набуває стратегічного значення. Особливої актуальності набуває проблема управління стресом, оскільки саме психоемоційний стан працівників безпосередньо впливає на їхню продуктивність, безпеку праці та загальну ефективність функціонування підприємства.

Проведений у попередньому розділі аналіз засвідчив, що на ПРАТ «Тернопільський кар'єр» спостерігається підвищений рівень стресу серед персоналу: 30 % працівників перебувають у стані високого стресу, а майже половина – у стані середнього. Така ситуація є наслідком як внутрішніх (виробничих), так і зовнішніх (воєнних, економічних) чинників.

Враховуючи це, удосконалення системи стрес-менеджменту повинно розглядатися не як окремий елемент управління, а як складова комплексної HR-стратегії підприємства. Основною метою є створення умов, за яких працівники зможуть ефективно виконувати свої функції, зберігаючи при цьому психологічну стійкість та працездатність.

Система удосконалення стрес-менеджменту повинна базуватися на таких принципах [32, с. 71]:

- комплексності;
- системності;
- адаптивності;
- орієнтації на людину.

Для узагальнення запропонованих підходів доцільно представити їх у вигляді рис. 3.1.

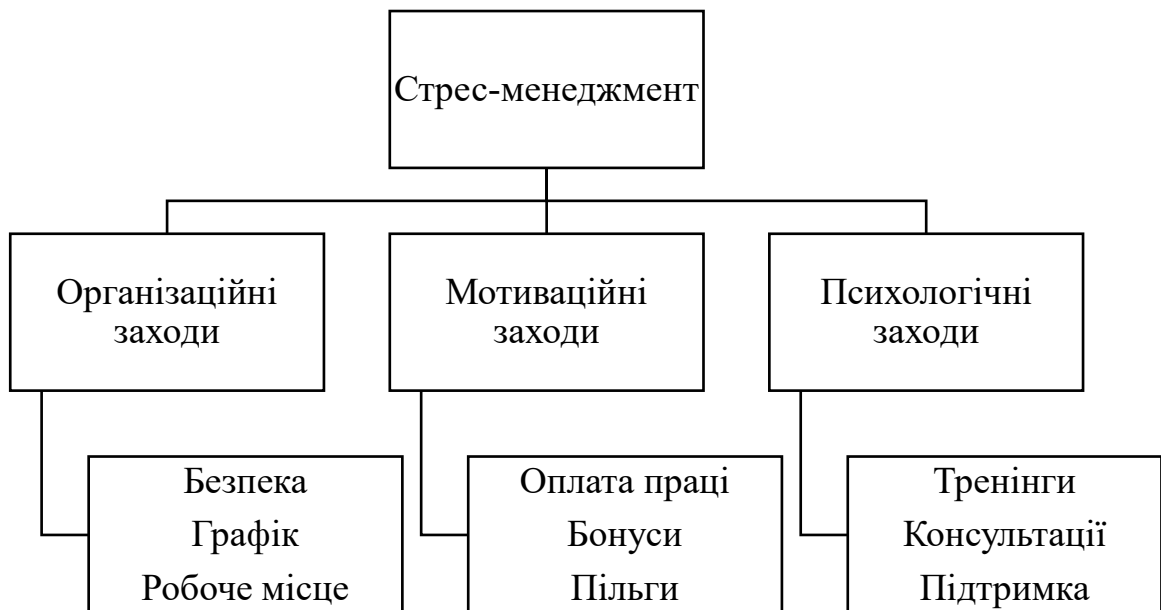


Рис. 3.1. Напрями вдосконалення системи стрес-менеджменту [9, с. 36]

Зазначена модель відображає взаємозв'язок між організаційними, мотиваційними та психологічними інструментами управління стресом.

Одним із ключових напрямів удосконалення системи стрес-менеджменту є оптимізація організаційних умов праці. Як показав аналіз, значна частина персоналу підприємства (67,1 %) є виробничими працівниками, що виконують фізично складну роботу та піддаються підвищеному рівню ризику.

У таких умовах організаційні фактори безпосередньо впливають на рівень стресу. Доцільним є впровадження таких заходів:

По-перше, необхідно забезпечити раціоналізацію режиму праці та відпочинку. Це передбачає:

- чітке дотримання графіків;
- впровадження регламентованих перерв;
- уникнення перевантаження персоналу.

По-друге, важливим є покращення умов праці. Це включає:

- модернізацію обладнання;
- зниження фізичних навантажень;

- покращення санітарно-гігієнічних умов.

По-третє, особливого значення набуває забезпечення безпеки працівників. З огляду на те, що 72 % працівників визначили воєнну небезпеку як головний стрес-фактор, необхідно:

- облаштувати укриття;
- розробити алгоритми дій під час тривоги;
- проводити регулярні інструктажі.

Мотивація персоналу виступає важливим фактором зниження рівня стресу, оскільки формує відчуття стабільності, захищеності та впевненості у майбутньому.

В умовах ПРАТ «Тернопільський кар'єр» доцільно поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули.

До матеріальних належать:

- преміювання;
- надбавки;
- фінансова допомога.

До нематеріальних:

- визнання досягнень;
- підтримка керівництва;
- розвиток корпоративної культури.

Основні заходи мотивації доцільно узагальнити у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Заходи вдосконалення мотивації персоналу [32, с. 71]

Захід	Вплив на стрес
Премії	зниження фінансової напруги
Соціальні пільги	підвищення стабільності
Гнучкий графік	зниження перевтоми
Визнання	покращення настрою

З урахуванням високого рівня психоемоційного навантаження, характерного для працівників підприємства, впровадження системи психологічної підтримки виступає необхідною складовою ефективного стрес-менеджменту. У сучасних умовах функціонування організації така підтримка повинна мати системний характер і бути спрямованою не лише на подолання наслідків стресу, але й на його попередження.

Важливими елементами психологічної підтримки є індивідуальні консультації з фахівцями, проведення спеціалізованих тренінгів, організація групових заходів, а також розвиток у працівників навичок саморегуляції. Зокрема, тренінги можуть бути спрямовані на формування стресостійкості, розвиток емоційного інтелекту та здатності ефективно реагувати на складні ситуації. Групові заходи, у свою чергу, сприяють згуртуванню колективу та формуванню атмосфери взаємної підтримки, що є особливо важливим в умовах підвищеної напруженості.

Реалізація зазначених заходів дозволяє досягти позитивних змін у психоемоційному стані персоналу, зокрема сприяє зниженню рівня тривожності, підвищенню стресостійкості та загальному покращенню соціально-психологічного клімату в колективі. Це, у свою чергу, створює передумови для більш ефективної взаємодії між працівниками та підвищення результативності їхньої діяльності.

Окрему роль у формуванні сприятливого психологічного середовища відіграє ефективна система внутрішніх комунікацій. В умовах невизначеності та постійних змін працівники потребують чіткої, своєчасної та достовірної інформації щодо діяльності підприємства. Саме тому важливим завданням керівництва є забезпечення відкритості управлінських процесів, регулярне проведення зустрічей із персоналом, а також налагодження дієвого зворотного зв'язку.

Налагоджена комунікаційна політика сприяє зменшенню рівня невизначеності, підвищенню довіри до керівництва та зниженню тривожності

серед працівників. Вона також дозволяє оперативно виявляти проблемні питання та реагувати на потреби персоналу.

У цілому, впровадження комплексу запропонованих заходів психологічної підтримки та вдосконалення комунікаційної політики створює передумови для досягнення вагомих результатів, серед яких зниження рівня стресу персоналу, підвищення продуктивності праці та покращення соціально-психологічного клімату в колективі. Це, у свою чергу, позитивно впливає на ефективність функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Очікувані результати наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Очікувані результати*

Показник	До	Після
Високий стрес	30 %	20 %
Продуктивність	100 %	110 %

Рис. 3.2. Динаміка зниження рівня стресу*

* Складено автором самостійно.

Важливим напрямом удосконалення системи стрес-менеджменту є формування відповідної організаційної культури, яка б підтримувала психологічне благополуччя працівників та сприяла зниженню рівня стресу. На відміну від окремих заходів, які можуть мати ситуативний характер, культура стрес-менеджменту забезпечує довгостроковий ефект і формує сталі моделі поведінки як працівників, так і керівництва.

У сучасних умовах ефективна організаційна культура повинна базуватися на принципах довіри, відкритості, взаємоповаги та підтримки. Для ПРАТ «Тернопільський кар'єр», де значна частина працівників зайнята у виробничій сфері, формування такої культури має особливе значення, оскільки дозволяє зменшити напруження, пов'язане з фізичними навантаженнями та умовами праці.

Формування культури стрес-менеджменту передбачає:

- розвиток толерантного ставлення до емоційного стану працівників;
- популяризацію практик психологічної саморегуляції;
- заохочення відкритого обговорення проблем;
- формування позитивного прикладу з боку керівництва.

Особливу роль у цьому процесі відіграють керівники середньої ланки, які безпосередньо взаємодіють із працівниками. Саме від їхньої поведінки залежить, наскільки комфортним є психологічний клімат у підрозділах. Тому доцільно проводити спеціалізовані тренінги для керівників, спрямовані на розвиток емоційного інтелекту, навичок комунікації та управління конфліктами.

Важливо також інтегрувати елементи стрес-менеджменту в корпоративну політику підприємства, закріпивши відповідні принципи у внутрішніх нормативних документах. Це дозволить зробити систему управління стресом не тимчасовою ініціативою, а постійним елементом управлінської практики.

Сучасний розвиток інформаційних технологій відкриває нові можливості для впровадження інструментів стрес-менеджменту. Для підприємств, що функціонують в умовах обмежених ресурсів та підвищеного навантаження, цифрові рішення можуть стати ефективним і відносно недорогим інструментом підтримки персоналу.

Зокрема, доцільним є використання мобільних застосунків для:

- моніторингу психоемоційного стану працівників;
- інформування про повітряні тривоги;
- надання рекомендацій щодо подолання стресу;
- організації внутрішньої комунікації.

Впровадження цифрових інструментів дозволяє забезпечити оперативність отримання інформації та підвищує рівень залученості працівників до процесу управління власним психоемоційним станом.

Наприклад, використання додатків для сповіщення про тривоги дозволяє зменшити так званий «фантомний страх», який часто виникає в умовах постійної небезпеки.

Крім того, цифрові платформи можуть використовуватися для проведення онлайн-тренінгів, психологічних консультацій та внутрішніх опитувань. Це особливо актуально в умовах, коли частина працівників може працювати дистанційно або перебувати поза межами підприємства.

Важливою перевагою цифрових інструментів є можливість накопичення та аналізу даних, що дозволяє керівництву більш точно оцінювати рівень стресу персоналу та оперативно реагувати на зміни.

Запровадження системи стрес-менеджменту має не лише соціальне, але й економічне значення для підприємства. Зниження рівня стресу серед працівників безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість виконання робіт та рівень виробничого травматизму.

З економічної точки зору ефективність впровадження заходів може проявлятися у:

- зменшенні втрат робочого часу;
- підвищенні продуктивності праці;
- зниженні плинності кадрів;
- скороченні витрат на підбір і навчання персоналу.

Зокрема, зниження рівня високого стресу з 30 % до 20 % дозволяє зменшити кількість випадків професійного вигорання та підвищити ефективність працівників. Навіть незначне підвищення продуктивності (на 10–15 %) може забезпечити суттєвий економічний ефект для підприємства.

Соціальна ефективність проявляється у:

- покращенні психологічного клімату;
- підвищенні задоволеності працею;
- зростанні рівня довіри до керівництва;
- формуванні позитивного іміджу підприємства.

Таким чином, впровадження системи стрес-менеджменту є економічно доцільним і соціально обґрунтованим, що підтверджує необхідність її інтеграції в систему управління підприємством.

Подальший розвиток системи стрес-менеджменту на ПРАТ «Тернопільський кар'єр» повинен бути спрямований на її інтеграцію з іншими елементами управління персоналом, зокрема системою мотивації, навчання та оцінювання працівників.

У перспективі доцільно:

- впровадити регулярний моніторинг рівня стресу;
- розробити індивідуальні програми підтримки працівників;
- інтегрувати стрес-менеджмент у корпоративну стратегію;
- розширити використання цифрових технологій.

Таблиця 3.3

Напрями удосконалення системи стрес-менеджменту та їх характеристика*

Напрямок удосконалення	Зміст заходів	Результат впровадження
Організаційний	оптимізація режиму праці, покращення умов праці, забезпечення безпеки, облаштування укриттів	зниження фізичного та виробничого навантаження, підвищення безпеки
Мотиваційний	преміювання, соціальні пільги, гнучкий графік, матеріальна підтримка	зниження фінансової напруги, підвищення лояльності персоналу
Психологічний	консультації психолога, тренінги, групові заходи, розвиток саморегуляції	зниження тривожності, підвищення стресостійкості
Комунікаційний	відкритість керівництва, регулярні зустрічі, зворотний зв'язок	зменшення невизначеності, покращення клімату
Розвиток персоналу	навчання, підвищення кваліфікації, розвиток soft skills	підвищення адаптивності та ефективності працівників

* Складено автором самостійно.

Важливим напрямом є також адаптація системи стрес-менеджменту до змін зовнішнього середовища, зокрема до умов післявоєнного відновлення економіки. У цей період підприємства зіткнуться з новими викликами,

пов'язаними з відновленням виробництва, поверненням працівників та зміною ринку праці.

З метою узагальнення запропонованих напрямів удосконалення системи стрес-менеджменту на підприємстві доцільно систематизувати їх у вигляді таблиці, що дозволяє більш чітко відобразити зміст і очікувані результати їх впровадження.

Як видно з табл. 3.3, удосконалення системи стрес-менеджменту передбачає комплексний підхід, що поєднує організаційні, економічні та соціально-психологічні інструменти впливу на персонал. Реалізація зазначених напрямів дозволить не лише знизити рівень стресу, але й підвищити загальну ефективність діяльності підприємства.

Отже, удосконалення системи стрес-менеджменту є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності підприємства. Запропоновані заходи мають комплексний характер та спрямовані на зниження рівня стресу, підвищення продуктивності праці та покращення психологічного клімату.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні засади та практичні аспекти управління стресом у організації, а також обґрунтовано напрями підвищення ефективності стрес-менеджменту. Відповідно до визначених завдань отримано такі результати:

1. Розкрито сутність стресу та визначено його вплив на трудову діяльність персоналу. Встановлено, що стрес є складною психофізіологічною реакцією організму на вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, яка може як стимулювати діяльність, так і негативно впливати на працездатність працівника. Доведено, що тривалий стрес призводить до зниження продуктивності праці, погіршення концентрації уваги, виникнення професійного вигорання та погіршення психологічного клімату в колективі.

2. Досліджено теоретичні підходи до стрес-менеджменту в системі управління персоналом. Визначено, що стрес-менеджмент є важливою складовою сучасного HR-менеджменту, яка передбачає комплекс заходів, спрямованих на попередження, мінімізацію та подолання наслідків стресу. Обґрунтовано необхідність інтеграції інструментів стрес-менеджменту у систему управління персоналом, зокрема у процеси планування, мотивації, організації праці та розвитку персоналу.

3. Проаналізовано основні фактори виникнення стресу в організації. У ході дослідження було встановлено, що формування стресового стану працівників має комплексний характер і зумовлюється поєднанням як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. До зовнішніх факторів насамперед віднесено вплив воєнного стану, який супроводжується постійною загрозою безпеці, повітряними тривогами, невизначеністю та загальним напруженням у суспільстві. Також суттєвий вплив мають економічна нестабільність, коливання ринку праці та міграційні процеси, що породжують відчуття невпевненості у майбутньому та підвищують рівень тривожності серед працівників. Внутрішні фактори виникнення стресу безпосередньо пов'язані зі специфікою діяльності підприємства. Зокрема, для працівників ПРАТ

«Тернопільський кар'єр» характерним є високий рівень фізичного навантаження, що обумовлено особливостями гірничодобувного виробництва. Крім того, значний вплив має психоемоційне напруження, викликане відповідальністю за результати праці, необхідністю дотримання техніки безпеки та роботою в умовах підвищеного ризику. Важливими чинниками також виступають нестабільність зайнятості та недостатній рівень матеріального й нематеріального стимулювання, що знижує мотивацію працівників і підсилює їхній стресовий стан.

4. Здійснено оцінку рівня стресу персоналу та ефективності існуючих заходів його управління. У процесі дослідження було проведено оцінювання рівня стресу серед працівників підприємства, що дозволило отримати узагальнену характеристику їхнього психоемоційного стану. Результати показали, що значна частина персоналу функціонує в умовах підвищеного психологічного навантаження: 48 % працівників перебувають у стані середнього рівня стресу, тоді як 30 % – у стані високого. Це свідчить про наявність стійкого напруження, яке має системний характер і не є випадковим явищем. Зазначена ситуація вказує на те, що лише незначна частина працівників здатна працювати без суттєвого впливу стресових факторів, тоді як більшість змушена постійно адаптуватися до складних умов праці та зовнішнього середовища. Такий рівень стресу може призводити до зниження працездатності, погіршення якості виконання робіт, підвищення рівня помилок, а також зростання ризику професійного вигорання.

Аналіз існуючих на підприємстві заходів стрес-менеджменту показав, що вони мають переважно фрагментарний і несистемний характер. Зокрема, відсутня цілісна стратегія управління стресом, а окремі заходи реалізуються епізодично та не охоплюють усіх категорій персоналу. Крім того, недостатньо уваги приділяється профілактиці стресу та розвитку психологічної стійкості працівників.

Проведена оцінка дозволила встановити, що проблема стресу на підприємстві має системний характер, а існуюча система його управління

потребує суттєвого вдосконалення шляхом впровадження комплексного та науково обґрунтованого підходу до стрес-менеджменту.

5. Виявлено проблеми та недоліки системи стрес-менеджменту на підприємстві. До основних проблем віднесено відсутність комплексного підходу до управління стресом, недостатній рівень психологічної підтримки персоналу, слабкий розвиток внутрішніх комунікацій, обмежене використання сучасних інструментів мотивації та відсутність системного моніторингу психоемоційного стану працівників.

6. Обґрунтовано напрями удосконалення управління стресом персоналу. Запропоновано комплекс заходів, що включає оптимізацію умов праці, підвищення рівня безпеки, розвиток системи матеріальної та нематеріальної мотивації, впровадження психологічної підтримки, удосконалення комунікацій, формування культури стрес-менеджменту та використання цифрових інструментів управління персоналом.

7. Оцінено ефективність запропонованих заходів. Доведено, що впровадження запропонованих заходів сприятиме зниженню рівня високого стресу, підвищенню продуктивності праці, покращенню психологічного клімату в колективі та зменшенню плинності кадрів. Очікується також підвищення загальної ефективності діяльності підприємства за рахунок оптимізації використання трудового потенціалу.

Отже, результати дослідження підтверджують, що ефективний стрес-менеджмент є невід'ємною складовою сучасної системи управління персоналом. В умовах воєнного стану його значення суттєво зростає, що зумовлює необхідність впровадження комплексних, гнучких і соціально орієнтованих підходів до управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабчинська О. І. Цифрова трансформація HR-процесів: сучасні тренди та перспективи. Менеджмент і підприємництво в Україні. 2023. № 2. С. 95–103.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
3. Бей Г. В., Середа Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 2 (34). С. 93–101.
4. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. Економіка і суспільство. 2017. № 10. С. 177–182.
5. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
6. Бурлаков О. С. Інформаційні технології управління кадровим потенціалом. Modern Economics. 2019. № 14. С. 30–36.
7. 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>.
8. Вороніна, В. Л., Горбатюк, Л. М., Зосіменко, І. А. Особливості управління персоналом в Україні в умовах війни. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2023. Т. 1, № 11(79). DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11-9398>.
9. 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>.

- 10.Галайда Т.О., Теницька Н.Б., Черногорська Н.В. Управління плинністю персоналу торговельних підприємств в Україні із застосуванням методів стрес-менеджменту. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 53–59. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue-14-2019>; DOI: 10.31521/modecon.V14(2019)-08.
- 11.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.
- 12.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.
- 13.Гуменюк О. П. Організація психологічної підтримки персоналу на підприємстві: досвід і перспективи. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2023. № 2. С. 120-127.
- 14.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>.
- 15.Драган О. І. Формування системи стрес-менеджменту на підприємствах м'ясопереробної галузі. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. Т. 24, № 1. С. 101–106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2018_24_1_14.
- 16.Дяків О. П., Островерхов В. М. *Управління персоналом : навч. посіб.* Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 288 с.
- 17.Дячков Д. В., Потапюк І. П., Кизименко О. О.19.01.2025. Модель стрес-менеджменту в підприємстві як спосіб боротьби із професійним вигоранням працівників. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. №1. 68-72 pp. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-1-17>.
- 18.Кравченко О. О. Управління стресом персоналу як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 85–89.

- 19.Кримська О. В. Психологічна допомога в умовах воєнного стану: теорія і практика. Практична психологія і соціальна робота. 2022. № 6. С. 3-9.
- 20.Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 296 с.
- 21.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.
- 22.Леськів Г., Левків Г. Менеджмент в умовах інновацій внаслідок застосування технологій на базі штучного інтелекту: виклики при переході до Індустрії 5.0. No 7(35).2024: Наукові інновації та передові технології. 278-285
- 23.Ліщинська І. І. Психоемоційне виснаження персоналу: шляхи подолання. Економіка і організація управління. 2023. № 1. С. 45-51.
- 24.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).
- 25.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. Беке-това. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 111 с.
- 26.Перція Л. Психологічні шляхи подолання професійного стресу у працівників ІТ-компаній. Psychology Travelogs. 2024. № 1. С. 91-102.
- 27.Продіус, О., Афанасенко, М., & Лемешко, М. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. (61). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>.
- 28.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.

- 29.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.
- 30.Статистична та фінансова звітність ПРАТ «Тернопільський кар'єр».
- 31.Швець Ю. О. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 248 с.
- 32.Шевченко Н. М. Управління людськими ресурсами в умовах стресогенних факторів. Вісник ХНУ. Економічна серія. 2023. № 4. С. 70-78.
- 33.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.
- 34.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)
35. Case Study: How Europe May Profit From IT Nearshoring | HUD - Hire Ukrainian Developers. URL: <https://hireukrainiandevolvers.com/blog/case-study-how-europe-may-profit-from-it-nearshoring/>
36. Developments in war risk insurance products for investments in Ukraine – Dentons. URL: <https://www.dentons.com/en/insights/articles/2024/>
37. How Leaders Help Teams Manage Stress, URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-leaders-help-teams-manage-stress/>
38. 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/>
39. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.

40. Srivastava, R. Salespeople Stress and How Should They Cope With It To Avoid the Burnout. Socio Economic Challenges. 2018. № 3 (2). P. 59–65. DOI: 10.21272/sec.3(2).59-65.2018.