

DOI: [10.32702/2307-2105-2022.2.91](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.91)

УДК 658.8-316.622

*Н. М. Василик,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту,
Луцький національний технічний університет, Україна
ORCID ID: 0000-0001-6114-0953*

ВПРОВАДЖЕННЯ ТА РОЗВИТОК СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

*N. Vasilik
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management,
Lutsk National Technical University, Ukraine*

IMPLEMENTATION AND DEVELOPMENT OF STRESS MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION

Стаття присвячена дослідженню необхідності та особливості впровадження і розвитку стрес-менеджменту в організації. Визначено сутність стрес-менеджменту. Виділено загальні та конкретні завдання стрес-менеджменту в організації. Сформовано принципи побудова і впровадження дієвої системи стрес-менеджменту. Розглянуто види стрес-менеджменту: антикризовий, адаптивний, реактивний, рефлексивний та антисипативний менеджмент. Виділено основні симптоми професійного вигорання: фізичні, емоційні, поведінкові, інтелектуальні, соціальні. Зазначено основні методики оцінки виду та рівня стресу в організації. Згруповано стрес-фактори зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Подано класифікацію внутрішніх та зовнішніх ресурсів стресостійкості працівника (керівника). Виділено та доповнено класифікацію методів стрес-менеджменту. Розглянуто та згруповано пропозиції, що сприяють запобіганню і зменшенню ризику виникнення стресу та професійного вигорання в організації.

The article is devoted to the study of the need and features of the implementation and development of stress management in the organization. The essence of stress management is defined as a set of measures for forecasting, predicting, analyzing and evaluating, controlling stress, stressful situations, reactions to stressors in order to respond to stressors and the ability to minimize the negative effects of stress. General and specific tasks of stress management in the organization are highlighted. The principles of construction and implementation of an effective system of stress management are formed: the whole direction, systematicity, flexibility and predictability, diagnosis and analysis, effectiveness, synergy. Types of stress management are considered: anti-crisis, adaptive, reactive, reflexive and antisipative management. The main symptoms of burnout are identified: physical, emotional, behavioral, intellectual, social. The main methods of assessing the type and level of stress in the organization using psychological tests and self-monitoring are indicated.

The stressors of external (image-brand, market, administrative-bureaucratic, partnership, scientific-technical, regulatory-legal, military, political, social, cultural-religious, sanitary-epidemiological, ecological, international) and internal (psychological, social) stressors are grouped. , resource constraints, competence, management) environment of the organization. The

classification of internal (personal, behavioral, physical, lifestyle) and external (social support, material) resources of stress resistance of the employee (manager) is given.

The classification of stress management methods according to the following features is distinguished and supplemented: the level of novelty; time interval of application; period of validity; direction of influence; character; the scale of change within the stress management system; consistency; way of taking into account the interests of employees; level of formation; method of substantiation; content; subjects of implementation. Proposals that help prevent and reduce the risk of stress and burnout in the organization are considered and grouped.

Ключові слова: *стреси; стрес-менеджмент; стрес-фактори; види стрес-менеджменту; ресурси стресостійкості; методи стрес-менеджменту.*

Keywords: *stress; stress management; stress factors; types of stress management; resources of stress resistance; methods of stress management.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В останнє десятиліття суттєво змінився не лише особистий, а і робочий простір людей. Він піддався впливу широкого спектра психологічних, соціально-економічних і технологічних змін: розширення інформаційних та комунікаційних технологій; інформаційна глобалізація з супутніми змінами в шаблонах роботи, підвищення вимог до професіоналізму працівників; ріст конкуренції, особливо суб'єктів онлайн торгівлі, що нівелює місце знаходження та кордони; збільшення складності і кількості завдань; розширення функцій і необхідних умінь та навиків; зростання частки населення, зайнятого в сфері послуг та IT-технологій; інтенсифікація комунікацій; збільшення кількості форсмажорних ситуацій, підвищення вимог до швидкості, гнучкості, креативності прийняття рішень, тощо.

Все це значно підвищило ризик виникнення фізіологічного (біологічного) та психологічного (інформаційного, емоційного) стресів, відповідно розвитку і професійних захворювань, професійного вигорання та загалом неефективності проявів людського потенціалу в сучасних організаціях. В останні роки відчутно загострилась ситуація на тлі зміни способу життя і діяльності, що спричинено було пандемією

Таким чином, якщо організації хоче бути успішною, перспективною, трендовою на ринку, стрес-менеджмент у системі управління організацією має стати сьогодні невід'ємною складовою кадрової політики, а також невід'ємною частиною ефективної стратегії управління кадровим потенціалом організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Засади теорії стресів та стрес-менеджменту формувались у працях низки зарубіжних вчених, зокрема вагомими є праці: Г. Сельє, Р. Лазаруса, Г. Бексона, Е. Якобсона, К. Девіса, Дж. Ньюстра, У. Кеннона, В. Бодрова, Д. Донеллі, Д. Грінберга, К. Маслача, С. Джексона, В. Абабкова, Д. Льюїса та інших. Також, сьогодні ряд вітчизняних науковців займаються дослідженням сутності стресу, ролі, особливостей впровадження та розвитку стрес-менеджменту на підприємствах, зокрема: Л. Батченко, М. Гончар, Н. Грабчак, І. Дорош, О. Дорош, О. Іванець, Х. Кабан, О. Кузьмін, В. Кузяк, Н. Лебідь, Л. Наугольник, Н. Подольчак, Н. Самолюк, Х. Стельмашук, С. Рудакова, І. Рябоконт, Ю. Шуваєва, Л. Щетініна, та інші. Проте ще ряд питань впровадженні та розвитку стрес-менеджменту в організації не систематизовані і потребують доповнення.

Формулювання цілей статті. Дослідити необхідність та особливості впровадження і розвитку стрес-менеджменту в організації.

Вклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Сьогодні тривалий стрес і в тому числі професійне вигорання є одним із найбільших «висококовартісних» збитків організації, оскільки негативно впливає на продуктивність праці працівників, збільшує плинність кадрів та знижує прибутковість компанії.

За даними американського журналу «Бізнес», біля 20 % витрат і втрат від плинності кадрів, опору серйозним змінам, прогулів і падіння продуктивності праці зумовлені професійними стресами й невротами. Щорічно економіці США вони завдають збиток у 500 млн доларів [1].

Проблема професійного стресу настільки велика, що вже низка країн світу на законодавчому рівні намагаються врегулювати цю проблему. Наприклад, все частіше американські компанії стикаються з вимогами про виплату компенсацій за «професійний стрес» і досить часто їх виплачують, а у Швеції ще з 1991 року діє закон про «Виробниче середовище», який за рахунок удосконалення організації праці, покращення соціально-психологічного клімату в колективі, ставить завдання зменшення стресу в компанії.

Згідно з опитуванням порталу TalentSmart, 90% успішних людей можуть керувати собою в стресових ситуаціях, щоб зберегти спокій і вирішити складне питання. Психологічна стабільність керівників, співробітників, а також їхня здатність швидко відновлюватися після стресових станів, важливі для будь-якого бізнесу, тому не дивно, що сьогодні організації витрачають чималі кошти на дослідження психологічних проблем в колективі, вияв стрес-факторів, діагностику рівня стресу, розробку підходів до їх мінімізації або ліквідації.

Подолати негативні наслідки стресу та підвищити продуктивність праці в організації можливо за рахунок системного управління стресами (стрес-менеджменту) – процесу цілеспрямованого впливу на

працівників організації з метою здобуття навиків адаптації до стресової ситуації, усунення чи зменшення джерел стресу й оволодіння методами нейтралізації стресових станів.

Існує велика кількість підходів до виділення видів менеджменту в організації. О. Кузьмін, М. Гончар [11], відносять стрес-менеджмент до видів менеджменту в рамках класифікаційної ознаки – за реагуванням на відхилення, до якої ще включають гармонійний менеджмент та ризик-менеджмент.

Як зазначають вітчизняні науковці О. Кузьмін, М. Гончар [2], стрес-менеджмент – це система управління підприємством, націлена на подолання небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємства. Тобто йдеться насамперед про ситуації, у яких організація, її підрозділи, колективи, працівники зазнають стресу через дію екстремальних чинників, які викликають вагомий негативні наслідки, оскільки не є природними для функціонування організації.

Стрес-менеджмент пов'язаний саме з частковим прогнозуванням, виявленням та усуненням негативних впливів, відхилень, чинників, що перешкоджають функціонуванню та розвитку організації [2].

На нашу думку, стрес-менеджмент – це сукупність заходів із прогнозування, передбачення, аналізу та оцінки, контролю стресових станів, стресових ситуацій, реакцій на стресори з метою своєчасного реагування на стресори та можливості мінімізації негативних проявів стресу.

Виникнення професійного стресу не зумовлюється однозначно у взаємозв'язку особистості й умов праці, – навіть хороша їх відповідність не гарантує стійкості до стресу, тому що є безліч інших факторів, що детермінують цей процес, та до того ж і умови роботи й деякі характеристики особистості досить мінливі, що порушує вихідну їх відповідність [3].

Існує два рівні управління стресами [4]:

- перший – на рівні організації, передбачає діагностику стресових ситуацій, заходи для профілактики їх виникнення, а також різноманітні методи боротьби зі стресами;
- другий – на рівні окремої особи, забезпечує нейтралізацію стресу безпосередньо самим працівником з використанням рекомендацій та спеціальні програми.

Отже, можна виділити дві групи завдань стрес-менеджменту в організації:

1) загальні завдання – формуються на рівні організації:

- знизити плинність кадрів та підвищити продуктивність праці;
- розробка плану способів (методів) діагностики рівня стресу в працівників організації та шляхів його зниження;
- удосконалення системи мотивації праці в організації;
- формування системи управління стресом в організації;
- покращення умов праці та відпочинку, та загального соціально-психологічного клімату в колективі, тощо.
- проведення діагностики виду, ступеня, фази стресу у працівників;
- організація та проведення профілактичних заходів зниження проявів стресу;
- визначення відповідальної особи чи осіб (підрозділ), які будуть координувати процеси з управління стресами в організації.

2) конкретні завдання – формуються на рівні конкретного працівника:

- забезпечити кар'єрний ріст;
 - покращити фізичний та психологічний стан організму;
 - підвищити продуктивність та результативність праці;
 - підвищити самооцінку, саморегуляцію, самореалізацію;
 - покращення комунікативних зв'язків, тощо.
- Наша думка, побудова та впровадження дієвої системи стрес-менеджменту в організації має базуватись на таких принципах:
- ціленаправленості – формується на засадах узгодження цілей і методів управління стресом із цілями і методами організації загалом;
 - систематичності – постійне проведення діагностики та профілактичних заходів щодо зниження або усунення проявів стресу в колективі;
 - гнучкості та прогностичності – забезпечення швидкого адекватного реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування організації і виявлення відповідних можливих стресових реакцій;
 - діагностики та аналізу – використання належних способів та методів діагностики стресових станів;
 - результативності – спрямованість на отримання конкретних позитивних соціально-економічних відносин в організації;
 - синергічності – в результаті отримання значно більшого і різностороннього позитивного ефекту від проведених заходів, тощо.

Чинниками формування і використання системи стрес-менеджменту на підприємстві [5] є:

- чинники прямого впливу: система менеджменту загалом, компетентність персоналу, інформаційне забезпечення, цілі і завдання стрес-менеджменту, часова спрямованість системи менеджменту, об'єкт стрес-менеджменту;
- чинники опосередкованого впливу: величина та масштабність діяльності підприємства, стабільність середовища функціонування, організаційна культура, організаційні комунікації, психологічні особливості управління, інтереси стейкхолдерів, соціальна відповідальність підприємства, імідж підприємства.

В процесі впровадження та розвитку стрес-менеджменту в організації будуть реалізовуватись різних видів стрес-менеджменту. Керівництво має вчасно усвідомити, які види стрес-менеджменту будуть найкращі

для реалізації в його організації і відповідно формувати алгоритм планів та дій у сфері протидії, усунення чи адаптації до стресових ситуацій.

Як вважають вчені [2], стрес-менеджмент охоплює сукупність різновидів менеджменту, які спрямовані на боротьбу із критичними небажаними відхиленнями, а саме: антикризовий, адаптивний, реактивний, рефлексивний та антисипативний менеджмент. Характеристика кожного із видів стрес-менеджменту подано в таблиці 1.

Таблиця 1. Характеристика видів стрес-менеджменту

Вид стрес-менеджменту	Характеристика
Антикризовий	Є одним із основних видів стрес-менеджменту, адже в організаціях найчастіше стреси у підрозділах та у конкретних індивідуумів зумовлюються кризами, кризовими явищами та кризовими ситуаціями. Антикризове управління відображає цілеспрямований вплив з метою випередження, запобігання, перенесення, уникнення та подолання криз у функціонуванні організації, тощо.
Адаптивний	Це система управління, яка направлена на пристосування до змін зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування організації, націлена на адаптацію до змін, явищ, чинників, ситуацій, стресорів, які впливають на організацію загалом, його підрозділи, працівників, види діяльності. В контексті стрес-менеджменту, адаптація є доцільною та обґрунтованою в окремих випадках, а саме: <ul style="list-style-type: none"> – неможливо протидіяти стресорам у будь-який інший спосіб; – швидкоплинні умови функціонування організації зумовлюють такий найбільш виправданий спосіб реагування на зміни; – вплив стресорів є швидкоплинним та неістотним; – доцільно з ресурсної точки зору (матеріальної, інформаційної, енергетичної, часової.) пристосуватися до змін у порівнянні із протидією; – існує швидкий механізм прийняття управлінських рішень щодо пристосування функціонування організації до змін умов діяльності; – в організації є адаптаційний потенціал, що дозволяє швидко та ефективно змінити власні параметри відповідно до впливу стресорів, тощо.
Антисипативний	Спрямований на запобігання стресам у діяльності організації та його персоналу та на ідентифікацію критичних потенційних відхилень на основі слабких сигналів, що відображають інформацію про потенційні загрози. В структурі стрес-менеджменту дає змогу: <ul style="list-style-type: none"> – на засадах завчасного реагування на потенційні стресори забезпечити очікуваний розвиток та життєздатне функціонування організації; – розпізнавати перші прояви виникнення потенційних стресорів; – приймати управлінські рішення, націлені на запобігання, усунення, чи уникнення потенційних стресорів; – прогнозувати та оцінювати потенційні наслідки від зростання ймовірності настання потенційних стресорів; – відстежувати динаміку трансформації слабких сигналів щодо стресорів у сильні, тощо.
Реактивний	Відображає рівень готовності системи управління ідентифікувати, оцінювати, враховувати, протидіяти стрес-факторам внутрішнього та зовнішнього середовища та обирати певні підходи щодо реагування на впливи, а саме: <ul style="list-style-type: none"> – <i>бездіяльний (вичікувальний) підхід</i>: з метою моніторингу подальшого розвитку впливу стресорів, передбачає ігнорування стрес-факторів та відсутність будь-яких реакцій з боку організації; – <i>оборонний підхід</i>: має на меті забезпечення захисту підприємства від стрес-факторів, підвищення рівня захищеності, формування безпекової системи, тощо; – <i>наступальний підхід</i>: націлений на активну реакцію, яка передбачає активну протидію стресорам, їх усунення, подолання чи ліквідацію.
Рефлексивний	Ґрунтується на реалізації функцій таких функцій: <ul style="list-style-type: none"> – <i>пізнання</i> – максимальне усвідомлення, спостереження, дослідження, ідентифікацію стану функціонування організації, виявлення усіх наявних і потенційних стресорів, отримання думок експертів, консультантів, працівників, вивчення максимального спектра інформаційних даних, тощо; – <i>об'єктивізація</i> – застосовується з метою усунення суб'єктивності, стереотипності, упередженості та непрофесійності в діях менеджерів та базується на найбільш достовірній діагностиці ситуації, її переосмисленні, що дає змогу відобразити реальну дійсність, усвідомити сутнісну інформаційну картину щодо впливу стресорів на діяльність організації; – <i>проекування</i> – менеджери організації формують на альтернативних засадах прогнози та плани розвитку діяльності компанії в умовах найбільш оптимального варіанта подолання стресорів.

Примітка: сформовано на основі [2]

Розглянуті вище різновиди менеджменту в структурі стрес-менеджменту є тісно взаємопов'язаними та взаємодіючими, можуть реалізовуватись одночасно задля досягнення синергічного ефекту.

Як показують дослідження вчених, більшість керівників організацій не вважають за потрібне запроваджувати систему стрес-менеджменту доки не будуть видні явні симптоми стресу в працівників та управлінського персоналу, які переростають у професійне вигорання. Основні симптоми професійного вигорання можуть проявлятися у фізичних, емоційних, поведінкових, інтелектуальних, соціальних проявах (таблиця 2).

Таблиця 2. Основні симптоми професійного вигорання [6]

Назва групи симптомів	Загальні ознаки, прояви симптому
1. Фізичні симптоми	Фізична втома, виснаження, зміна ваги, безсоння, поганий загальний стан здоров'я, неритмічне дихання, нудота, запаморочення, підвищення артеріального тиску, виразка й запальні захворювання шкіри, хвороби серцево-судинної системи
2. Емоційні симптоми	Брак емоцій, песимізм, цинізм і черствість у роботі й особистому житті, байдужність, почуття безпорадності й безнадії, агресивність, дратівливість, тривожність, посилення ірраціонального занепокоєння, нездатність зосередитися, депресія, почуття провини, істерія, втрата ідеалів, професійних перспектив, збільшення деперсоналізації, почуття самотності
3. Поведінкові симптоми	Під час навчання з'являється втома; байдужність до харчування; бажання зменшити фізичне навантаження; виправдання вживання тютюну, алкоголю, ліків; поява нещасних випадків – падінь, травм, аварій тощо; імпульсивна емоційна поведінка
4. Інтелектуальні симптоми	Зниження інтересу до нових теорій та ідей у навчанні, альтернативних підходів у вирішенні проблем; нудьгування, туга, апатія, втрата інтересу до життя; більша схильність до шаблонного, ніж до творчого мислення; байдужість до нововведень; неактивна участь чи відмова від участі в розвиваючих експериментах; формальне виконання роботи
5. Соціальні симптоми	Низька соціальна активність; зниження інтересу до дозвілля, захоплень; обмеження соціальних контактів; відчуття ізоляції, незрозуміння інших; відчуття браку підтримки з боку родини, друзів, колег.

Таким чином, бачимо, що синдром професійного вигорання негативно позначається на здоров'ї працівника, знижуючи його ефективність і працездатність і його можна назвати дистресом (негативним стресом). Проте у керівників та працівників організації може розвиватись і «хороший стрес» еустрес, який навпаки дозволяє акумулювати всі ресурси працездатності працівника та реалізовувати найкраще свій потенціал. Тому важливим і актуальним є питання систематичної діагностики та оцінки виду і рівня стресу у колективі, за результати якої можна виявити причини виникнення стресу (внутрішні та зовнішні стрес-фактори) та сформувати дієву програму дій для проведення профілактичної роботи з попередження вигорання в організації.

Для діагностики та оцінки виду і рівня стресу у колективі (працівника), можуть застосовуватись різноманітні методики, дослідження за якими можуть здійснювати як уповноважені працівники підприємства (зазвичай відділу кадрів), або зовнішні експерти. Наприклад, це можуть використовуватись такі психологічні тестові методики:

- тест для визначення рівня особистісної тривожності (Дж. Тейлор);
- опитувальники Спілбергерга на виявлення рівня особистісної і ситуативної тривожності;
- методика «Рівень суб'єктивного контролю»;
- опитувальник способів реагування на конфліктні ситуації;
- тест «Оцінка агресивності у відносинах» (А. Асінгер);
- опитувальник потреби в досягненнях Ю.Б. Орлова;
- багаторівневий особистісний опитувальник «Адаптивність»;
- методика «Експрес-діагностика стресогенних факторів у діяльності керівника (І. Ладанов, В. Уразасва)»;
- методика «Індикатор копінг-стратегій» Д. Амірхана (в адаптації Н. А. Сироти, В. М. Ялтонського) та інші.

Також важливо запропонувати працівникам провести інтроспекція (самомоніторинг внутрішнього стану при стресі). Дієвим засобом визначення стану справ щодо розвитку стресу в колективі, є і періодичне проведення опитування із виділенням тих питань, які є актуальними в даний час для організації.

В результаті психодіагностики колективу на основі використання методик з виявлення стрес-симптомів можуть визначитися наступні відхилення:

- порушення особистісного розвитку працівників;
- високий рівень особистісної тривожності, невротичності працівників;
- несприятлива психологічна атмосфера і емоційне самопочуття працівників;
- висока конфліктність або конформність членів колективу;
- наявність великого числа угруповань полярної спрямованості;
- низький рівень розвитку почуття емпатії;
- неадекватний рівень їх домагань, самооцінки;
- відсутність умов для самореалізації особистості;

- не сформованість структури колективу;
 - зорієнтованість на зовнішні форми контролю поведінки та діяльності (авторитарний стиль управління) або навпаки;
 - незнання і нерозуміння працівниками соціально-психологічних закономірностей; комунікативна некомпетентність;
 - наявність нездолених і ізольованих в колективі;
 - неадекватність стилю управління рівнем розвитку колективу;
 - несформованість установок на професійну діяльність, тощо.
- Причинами виявленого дисбалансу можуть бути низка зовнішні та внутрішні стрес-фактори, які визначають вид, ступінь та масштаб виникнення стресів в організації. В таблиці 3 згруповано та охарактеризовано основні групи стрес-факторів.

Таблиця 3. Стрес-фактори зовнішнього і внутрішнього середовища організації

Види стрес-факторів	Визначальні складові
<i>Внутрішні стрес-фактори</i>	
Психологічні	психологічний клімат у колективі, взаємодія між працівниками, конфліктність, робоча атмосфера, моральні стимули, монотонність праці, високий рівень відповідальності, дотримання морально-етичних норм, справедливість при розподілі роботи, налагодженість міжособистісних та міжгрупових комунікацій, тощо.
Соціальні	умови праці, охорона праці, безпечність роботи, робочі графіки, медичне обслуговування, кар'єрне просування, соціальні гарантії, бонуси в організації, харчування, транспортування, забезпечення відпочинку, рівень розвитку організаційної культури, визначення ролі в соціальній групі, конфлікти, тощо.
Ресурсних обмежень	складність залучити персонал необхідної якості та в достатній кількості, нестача фінансових ресурсів для забезпечення функціонування, нестача або перенасичення інформацією, застарілі технології, наявність втрат та збитків, обмеженість виробничих потужностей, дорога вартість ресурсів, складний доступ або недоступність сировинних ресурсів, обмежені можливості працівників, тощо.
Компетентнісні	рівень професійності, компетентностей персоналу, заохочення професійного зростання, кар'єрні можливості, можливість реалізувати професійний потенціал, цінування професіоналів в організації, здатність виконувати посадові функції та повноваження, відповідність посади, надмірні статусні, лідерські амбіції тощо.
Управлінські	зрозумілість і чіткість встановлених цілей та завдань, справедливість системи мотивування, вплив особистісних чинників на кадрові призначення, грамотність розподілу між працівниками повноважень та відповідальності, система контролю, надмірний та суцільний контроль, ефективність лінійних та функціональних зв'язків у межах організаційної структури управління, матеріальні стимули, невідповідність форм влади, стиль керівництва, неналежне регулювання, процедура ухвалення управлінських рішень, низька ефективність функціонування підприємства тощо.
<i>Зовнішні стрес-фактори</i>	
Іміджево-брендові	репутація та імідж організації на ринку, сформованість бренду, сприйняття споживачами торгівельного знаку та марки
Ринкові	інфляційні процеси, девальвація національної валюти, зростання тарифів та податків, загострення конкуренції, платоспроможність та уподобання споживачів, ринкові перешкоди, погіршення конкурентоспроможності продукції підприємства, несприятлива ринкова кон'юнктура, зниження цін на продукцію тощо.
Адміністративно-бюрократичні	рівень державного регулювання підприємницької діяльності, складність та корупційність отримання необхідних адміністративних послуг, митного оформлення продукції, отримання ліцензій, сертифікатів, процедура реєстрації та ліквідації підприємства, адміністрування податків, відведення землі, підключення до комунікацій, корумпованість судових органів, тощо.
Партнерські	ненадійність постачальників, недоступність кваліфікованих консалтингових та аудиторських послуг, не гарантованість надання страхових відшкодувань страховими компаніями, дорога вартість страхових послуг, низький рівень логістичного обслуговування на ринку у логістичних центрах та компаніях, дорога вартість та неналежний рівень юридичних послуг, складність та висока вартість отримання кредитів, ненадійність транспортних організацій.
Науково-технічні	Занадто швидке оновлення техніки та технологій, асортименту та номенклатури продукції на ринку, невміння використовувати сучасні гаджети, програми, додатки
Нормативно-правові	нестабільність, розпорошеність, маніпулятивність, мінливість нормативно-правової бази, незрозумілість та двоякість трактування правової бази, лобізм.

Військові	військові загрози та агресія, військові збори, мобілізація працівників, військові втрати, військова допомога, тощо.
Політичні	відсутність реформ, політична нестабільність та невизначеність, негативний політичний вплив на розвиток підприємницького середовища, лобіювання політичними структурами інтересів фінансово-промислових груп.
Соціальні	якість рівня життя населення, соціальні можливості, норми та вимоги соціальних груп, преференції та захист, норми етичної поведінки, соціальне засудження, належний рівень медичного обслуговування, оздоровлення, відпочинку тощо.
Культурно-релігійні	вимоги до рівня виховання та культури, ідеологія, матеріальні та духовні цінності, загальноприйняті норми поведінки, мовні проблеми, приналежність до певних релігійних груп, дотримання релігійних норм і правил, види релігії, тощо.
Санітарно-епідеміологічні	державні санітарні вимоги та правила, посилення вимог та нагляду СЕС, рівень епідеміологічної ситуації (боротьба з COVID-19), рівень дотримання вимог, тощо.
Екологічні	екологічні обмеження у здійсненні діяльності організаціями, екологічні вимоги та норми, вплив виробництв на навколишнє середовище, громадська активність, тощо
Міжнародні	міжнародне тарифне та нетарифне регулювання зовнішньоекономічних операцій, торгівельна лібералізація, протекціонізм, відкритість іноземних ринків тощо.

Примітка: сформовано та доповнено на основі [7]

Тобто, важливим є визначення тих видів зовнішніх та внутрішніх стрес-факторів, які спричинили розвиток стресових станів в колективі організації.

Знизити вплив вище зазначених стресорів можливо за умови ефективного використання ресурсів стресостійкості, які має кожна особистість (працівник, керівник). В таблиці 4 подано класифікацію ресурсів стресостійкості.

Таблиця 4. Ресурси стресостійкості [8]

Внутрішні ресурси стресостійкості	
<p><i>Особистісні:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - активна мотивація подолання; - інтернальний локус контролю; - впевненість у собі; - позитивне та раціональне мислення; - розуміння власних цілей; - емоційно-вольові якості; - емоційний інтелект; - життєвий досвід, досвід подолання стресових ситуацій; - уміння звернутися за допомогою і прийняти її; - уміння формувати мережу підтримки; - навички психічної регуляції; - надія; - мужність; - психологічна компетентність; - навички тайм-менеджменту тощо. 	<p><i>Поведінкові:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - копінг-стратегії; - асертивна поведінка; - пошук соціальної підтримки. <p><i>Фізичні:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - стан здоров'я; - турбота про збереження та зміцнення здоров'я. <p><i>Стиль життя:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - наявність / відсутність шкідливих звичок; - наявність часу для відпочинку; - здорове харчування; - здоровий сон.
Зовнішні ресурси стресостійкості	
<p><i>Соціальна підтримка (емоційна, матеріальна, інформаційна):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - інститути соціальної підтримки; - держава; - організація; - родина; - друзі. 	<p><i>Матеріальні:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - достатній рівень матеріального прибутку; - задовільні умови життя та відпочинку; - безпека життя; - оптимальні умови праці; - стабільність оплати праці.

На основі аналізу отриманих даних, керівники підприємства, за консультативної допомоги психолога визначають завдання розвитку і корекції колективу. За підсумками психодіагностики розробляється стратегічна програма стрес-менеджменту і профілактики професійного вигорання персоналу.

Ураховуючи особливості управлінської діяльності, своєю поведінкою керівник-лідер значною мірою може впливати на емоційний стан колективу.

Вибір того чи іншого методу стрес-менеджменту залежить від низки чинників, зокрема від наявності інформації про об'єкт управління, масштабів проблеми, кваліфікації працівників, технічного і програмного забезпечення, наявних ресурсів, цілей та завдань стрес-менеджменту тощо. Слід зауважити, що методи стрес-менеджменту:

- формуються під час реалізації технології стрес-менеджменту (управлінські складові планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання);

- є результатом управлінської діяльності керівної підсистеми організації на кожному рівні управління (оскільки критичні небажані відхилення пов'язані з різними об'єктами);

- мають альтернативний характер, адже трактуються як потенційні способи та прийоми впливу, спрямовані на боротьбу із критичними небажаними відхиленнями;
- формують інформаційно-управлінську базу для ухвалення в межах систем стрес-менеджменту управлінських рішень [9].

На рисунку 1 подано типологію методів стрес-менеджменту в організації.



Рис. 1. Типологія методів стрес-менеджменту

Примітка: доповнено на основі [9]

Концепція стрес-менеджменту передбачає навчання співробітників компанії:

- навичкам діагностики стресових ситуацій (слід зауважити – в індивідуальному порядку, оскільки реакції людей на стрес сильно різняться);
- з урахуванням власних «слабких місць», навчити прийомам пом'якшення негативних впливів;
- способам максимально швидкій та ефективній нейтралізації закономірних, з точки зору фізіології, реакцій людського організму на зміни зовнішнього середовища.

За дослідженнями останніх десятиліть в області психології стресу фахівці виділяють кілька найефективніших стратегій і технік, що сприяють запобіганню і зменшенню ризику виникнення стресу. До них належать [10]:

- організація для керівників і персоналу різних спеціалізованих тренінгів, зосереджених на розпізнаванні симптомів і їх подоланні;
- розробка програми підтримки співробітників (Employee Assistance Program, EAP), включаючи консультації по запобіганню та лікуванню пов'язаних зі стресом порушень здоров'я;
- демонстрація підтримки програм навчання співробітників у зв'язку з технологічними змінами;
- надання можливості гнучкішого графіка роботи;
- проведення семінарів з управління конфліктами і розвитку навичок міжособистісного спілкування для співробітників;
- забезпечення відкритості каналів комунікації між вищим рівнем менеджменту та іншою частиною організації;
- проведення внутрішніх PR-заходів, спрямованих на підвищення привабливості роботи в організації;
- оптимізація системи мотивації та стимулювання персоналу, в тому числі планування професійного зростання та персональної кар'єри.

Також, з метою психологічної профілактики стресів і синдрому емоційного вигорання можна застосовувати наступні технології в організаціях: удосконалення способів діяльності, оптимізація міжособистісного взаємодії в колективі, підвищення соціально-психологічної компетентності фахівців, створення системи заходів, що підвищують значимість професії, оптимізація психологічного клімату в

організації, особистісно-орієнтована діагностика, спрямована на підвищення аутопсихологічної компетентності особистості і визначення стрес-симптомів, тощо.

Отже, управління стресом відіграє ключову роль у розвитку будь-якої сучасної організації і є фундаментом реалізації потенціалу кожного працівника.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Отже, ефективне управління стресом дозволить особистості, в тому числі працівнику чи керівнику: підвищити саморегуляцію, самооцінку та самореалізацію; знизити конфліктність та підвищити емоційний інтелект; забезпечити кар'єрний ріст; застосувати тайм-менеджмент; покращити фізичний та психологічний стан організму тощо. На рівні організації, ефективна реалізація системи управління стресом дозволить досягти таких позитивних проявів: підвищити продуктивність праці; забезпечити належний психологічний клімат в колективі; посилити корпоративну культуру; знизити плинність кадрів; підвищити імідж та конкурентоспроможність організації тощо.

В подальших дослідженнях важливо сформулювати та запропонувати алгоритм дій для організацій, які тільки впроваджують стрес-менеджмент у свою діяльність, а також окремо для організацій, які вже реалізують даний процес і потребують оптимізації та вдосконалення.

Список літератури.

1. Баєва О. Стрес як необхідна умова життєдіяльності організму. *Персонал*, 2014. Т.1. С. 78-84.
2. Кузьмін О.Є., Гончар М.Ф. Стрес-менеджмент у системі управління підприємством. *БізнесІнформ*, 2017. № 5. С. 233-239.
3. Наугольник Л.Б. Психологія стресу: підручник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ. 2015. 324 с.
4. Конфліктологія: Навч. посіб. За заг. ред. В.М. Петюха, Л.В. Торгової. К. : КНЕУ, 2003. 315 с.
5. Гончар М.Ф. Формування та використання системи стрес-менеджменту на підприємстві. *Проблеми економіки*, 2017. № 4. С.257-262.
6. Марков С.Л., Коновчук Н.С. Основні причини та профілактика професійного вигорання у менеджментів. *Правничий вісник Університету «КРОК». Актуальні проблеми психології*, 2012. № 14(20). С. 91-95.
7. Кузьмін О.Є., Гончар М.Ф. Стреси як об'єкт менеджменту: сутність, класифікація та фактори формування. *БізнесІнформ*, 2017. № 3. С. 413-418.
8. Лебідь Н. (2016). Стресостійкість як особистісна властивість керівників-лідерів закладів середньої освіти : навчальний посібник. К. : ДП «НВЦ «Пріоритети». 2016. 36 с.
9. Гончар М.Ф. Методи стрес-менеджменту та їх класифікація. *БізнесІнформ*, 2017. № 12. С. 424-429.
10. Самолюк Н.М., Самолюк Н.Н. (2016). Професійні стреси: причини та методи запобігання *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*, 2016. № 1. С. 165-175.

References.

1. Baieva, O. (2014), "Stress as a necessary condition for the body", *Personal*, vol.1, pp. 78-84.
2. Kuzmin, O. Ye. and Honchar, M. F. (2017), "Stress management in the enterprise management system", *BiznesInform*, vol. 5, pp. 233-239.
3. Nauholnyk, L.B. (2015), *Psykhohohiia stresu: pidruchnyk* [Psychology of stress: a textbook], Lvivskyi derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav, Lviv, Ukraine, P. 324.
4. *Konfliktolohiia: Navch. posib.* [Conflictology: Textbook], edited by V.M. Petiukha, L.V. Torhova., KNEU, 2003, Kyiv, Ukraine, P. 315.
5. Honchar, M.F. (2017), "Formation and use of stress management system in the enterprise", *Problemy ekonomiky*, vol. 4, pp.257-262.
6. Markov, S.L. and Konovchuk, N.S. (2012), "The main causes and prevention of burnout in management", *Pravnychiy visnyk Universytetu «KROK». Aktualni problemy psykhologhii*, vol. 14(20), pp. 91-95.
7. Kuzmin, O. Ye. and Honchar, M. F. (2017), "Stress as an object of management: the essence, classification and factors of formation", *BiznesInform*, vol. 3, pp. 413-418.
8. Lebid, N. (2016). *Stresostyikist yak osobystisna vlastyvist kerivnykiv-lideriv zakladiv serednoi osvity: navchalnyi posibnyk* [Stress resistance as a personal characteristic of leaders-leaders of secondary education institutions: a textbook], DP «NVTs «Priorytety», Kyiv, Ukraine, P. 36.
9. Honchar, M. F. (2017), "Methods of stress management and their classification", *BiznesInform*, vol. 12, pp. 424-429.
10. Samoliuk, N.M. and Samoliuk, N.N. (2016). "Occupational stress: causes and methods of prevention", *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, vol. 1, pp. 165-175.

Стаття надійшла до редакції 20.02.2022 р.