

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ГОНЧАР МИХАЙЛО ФЕДОРОВИЧ

УДК 658:005.334](043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

**ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ
НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

08.00.04 – Економіка та управління підприємствами

(за видами економічної діяльності)

08 – Економічні науки

Подається на здобуття наукового ступня доктора економічних наук

Ідентичність усіх примірників дисертації

ЗАСВІДЧУЮ:

*Учений секретар спеціалізованої
вченої ради*

Завербний А.С.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ / М.Ф. Гончар /

Науковий консультант Кузьмін Олег Євгенович, д.е.н., професор, Заслужений працівник народної освіти України

Львів – 2018

АНОТАЦІЯ

Гончар М.Ф. Формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук (доктора наук) за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Національний університет «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України, Львів, 2018.

Дисертацію присвячено вирішенню науково-прикладної проблеми розроблення концептуальної, теоретико-методологічної та методико-прикладної бази формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. Актуальність наукового дослідження підтверджується тим, що на сучасному етапі організації різних видів економічної діяльності функціонують у вкрай динамічних, нестабільних і непрогнозованих умовах. Така ситуація вимагає від суб'єктів господарювання політики активного реагування, випередження динамічних змін, ефективного прогнозування умов функціонування, грамотної протидії непередбачуваним обставинам негативної дії, запобігання кризовим явищам тощо. Тобто йдеться про формування стійких і дієвих систем стрес-менеджменту, що здатні долати негативні події, чинники, явища, умови і відхилення у діяльності підприємств.

Стрес-менеджмент в системі управління суб'єктом господарювання є її невід'ємною складовою, оскільки націлений насамперед на подолання екстремальних, критичних небажаних відхилень від очікуваних параметрів розвитку та дієве управління ними. Він у своїй структурі охоплює антикризовий, адаптивний, реактивний, рефлексивний та антисипативний менеджмент, інструментарій яких у сукупності створює передумови для найбільш ефективної протидії стрес-факторам і подолання стресових ситуацій на підприємстві, у його підрозділах та серед працівників.

У першому розділі «Теоретичні та прикладні засади формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах» розкрито сутність та значення стрес-менеджменту в організаціях, розглянуто його місце в системі управління суб'єктів господарювання, а також наведено його характерні особливості.

Розглядаючи місце стрес-менеджменту в системі управління підприємством, встановлено, що у теорії та практиці виокремлюють різноманітні види менеджменту, які можна класифікувати за низкою ознак, а саме: за горизонтом спрямування, за пріоритетним стилем взаємодії між керівною та керованою системами, за рівнем централізації, за орієнтацією, за врахуванням впливу довкілля, за змістом, за видами діяльності, за реагуванням на відхилення. Саме в межах останньої ознаки класифікації – за реагуванням на відхилення – запропоновано виокремлювати стрес-менеджмент та усі різновиди менеджменту, пов'язані з ним, оскільки йдеться про ліквідацію й усунення критичних небажаних відхилень, що виникають в процесі функціонування підприємства.

У другому розділі «Концепція формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах» розкрито й охарактеризовано принципи та чинники формування і використання зазначених систем, а також здійснено побудову відповідної концептуальної моделі.

Зроблено висновок про те, що ефективність формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах забезпечується багато в чому дотриманням відповідних принципів. Кожен з них підпорядковується цілям і завданням управління критичними небажаними відхиленнями, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування суб'єктів господарювання.

Розглянуто чинники формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах, більшість з яких є такими, які цілеспрямовано піддаються впливу з боку організації. Так, запропоновано виокремлювати чинники прямого та опосередкованого впливу. Ідентифікування рівня впливу

кожного із зазначених чинників забезпечує можливість оптимізування параметрів систем стрес-менеджменту, а також сприяє більш ретельнішому діагностуванню різноманітних процесів в їхніх межах.

Розроблено концепцію формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах, у якій стрес-менеджмент розглядається як конкретна функція менеджменту, що реалізується шляхом використання загальних функцій з метою отримання методів впливу, які на засадах управлінських рішень сприяють подоланню критичних небажаних відхилень, що є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування суб'єктів господарювання.

За результатами виконаних досліджень розвинуто типологію методів стрес-менеджменту, яка вирізняється з-поміж існуючих систематизацією їхніх різновидів за рівнем новизни на підприємстві, узгодженістю та масштабом змін в межах систем стрес-менеджменту, що у поєднанні з іншими ознаками типології формує розгалужену інформаційну базу для вибору і застосування цих методів з метою управління критичними небажаними відхиленнями.

У третьому розділі «Аналізування та діагностування систем стрес-менеджменту на підприємствах» удосконалено метод такого аналізування, здійснено діагностування систем стрес-менеджменту в організаціях, а також розкрито вітчизняний та світовий досвід у цьому напрямку.

Встановлено, що у ринкових умовах господарювання підприємства функціонують в умовах невизначеності, що унеможливорює формування гарантій їхнього стійкого розвитку. Тим самим для забезпечення ефективності функціонування суб'єкти господарювання змушені прогнозувати динаміку ринкової кон'юнктури, враховувати вплив ринкових чинників, моделювати поведінку конкурентів тощо. Це, з одного боку, спрямовано на забезпечення стійких конкурентних переваг, а з іншого – на мінімізацію критичних небажаних відхилень. У реаліях сьогодення ринкове середовище функціонування містить чимало загроз, які більшою чи меншою мірою зумовлюють необхідність активізування інструментарію стрес-менеджменту в

організаціях. При цьому, керівникам різних рівнів управління слід знати ці загрози, розуміти причини їхнього виникнення, передбачати наслідки, застосовувати адекватні методи управління ними тощо.

За результатами вивчення теорії та практики встановлено, що системи стрес-менеджменту на підприємствах тісно пов'язані із ризиками, небезпеками і загрозами настання критичних небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування суб'єкта господарювання. Наголошено на тому, що поняття небезпеки і загрози характеризують різний рівень можливості завдання економічної шкоди. Так, з цієї позиції загрозу слід трактувати як останню форму критичних небажаних відхилень, що має конкретний адресний характер і безпосередньо може спричинити економічну шкоду. У той же час небезпека настання критичних небажаних відхилень в межах систем стрес-менеджменту є потенційною загрозою завдання економічної шкоди, для реалізації якої необхідним є формування кількох визначених умов. При цьому, зроблено акцент на важливості діагностування як прямої такої економічної шкоди, так і опосередкованої.

З урахуванням вищенаведеного, удосконалено метод аналізування систем стрес-менеджменту на підприємствах, який базується на виявленні їхньої спроможності ідентифікувати пріоритетні з позиції економічної шкоди загрози настання критичних небажаних відхилень в розрізі проекцій збалансованої системи показників, що сприяє формуванню дієвих управлінських рішень у напрямку мінімізування величини такої економічної шкоди.

Результатом застосування узагальненої послідовності аналізування систем стрес-менеджменту на підприємствах є формування комплексу превентивних заходів для зниження величини ймовірної економічної шкоди внаслідок настання критичних небажаних відхилень. Такі заходи можуть бути спрямованими як на запобігання загрозам, так і на мінімізування наслідків їхнього несприятливого впливу. Очевидно, що при цьому має братись до уваги

можливість реалізації зазначених заходів, співвідношення витрат на їхнє впровадження та очікуваних економічних ефектів, достатність ресурсного забезпечення у цьому напрямку тощо. Окрім того, доцільно виключити з переліку загрози виникнення критичних небажаних відхилень, величина економічної шкоди від яких є прийнятною чи витрати на вжиття щодо них превентивних заходів є неспівмірними з очікуваними перевагами та економічними ефектами.

Розглянуто успішний вітчизняний та світовий досвід формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. Зроблено узагальнений висновок про те, що українські підприємці більшою мірою відчувають наслідки виникнення критичних небажаних відхилень у своїй діяльності у порівнянні із іноземним бізнесом. Це пояснюється перш за все значно меншими фінансовими можливостями, меншим управлінським досвідом вирішення складних проблем, використанням не завжди адекватних реаліям сьогодення інструментів управління та іншими обставинами.

У четвертому розділі «Інструменти формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах» розглянуто різновиди і типологію цих інструментів, а також охарактеризовано соціально-психологічні, економічні та інформаційні інструменти формування і використання систем стрес-менеджменту.

Зроблено висновок про те, що застосування дієвих інструментів стрес-менеджменту на підприємствах є актуальною проблемою бізнесу. У цьому контексті важливою є побудова таких систем стрес-менеджменту, які вже на ранніх стадіях дадуть змогу мінімізувати кількість і масштаби ситуацій, у яких підприємство, його підрозділи, підсистеми, працівники зазнають стресу через дію екстремальних чинників, які не є органічними для їхнього функціонування та викликають істотні негативні наслідки. Низький рівень методичних розробок у цьому напрямку погіршує конкурентні можливості суб'єктів господарської діяльності. Саме тому для компаній з практичної точки зору важливим є прогнозувати критичні небажані відхилення, оцінювати рівень

ймовірності їхнього настання, а також установлювати наслідки економічного характеру. Стрес-менеджмент повинен мати комплексний і системний характер, базуючись на потенціалі сучасного менеджменту, розробленні та реалізації в організації спеціальної програми, що має стратегічний характер і дає змогу усунути критичні небажані відхилення, зберігаючи та покращуючи при цьому ринкові позиції.

Інструменти стрес-менеджменту на підприємствах повинні сприяти реалізації логічної послідовності конкретних дій у напрямку подолання небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування суб'єкта господарювання. Окрім того, такі інструменти є важливою складовою систем менеджменту загалом, оскільки здатні вирішувати особистісні, групові чи корпоративні стреси.

У ході дослідження удосконалено комплекс ключових показників ефективності формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах, що вирізняється з-поміж існуючих врахуванням пріоритетних параметрів зазначених систем, зокрема: ідентифікування та оцінювання ризиків, небезпек і загроз настання критичних небажаних відхилень в межах систем стрес-менеджменту, реагування на такі відхилення, організаційно-технічне забезпечення формування і функціонування систем стрес-менеджменту, формалізування управлінських процесів у них, а також поширення в їхніх межах вмінь, знань та навичок.

З урахуванням вищенаведеного, запропоновано метод візуалізації в межах систем стрес-менеджменту зон потенційних критичних небажаних відхилень, що ґрунтується на ідентифікуванні сигналів раннього попередження, які враховують волатильність сфер інтересів підприємства у взаємодії із ключовими стейкхолдерами.

У п'ятому розділі «Моделювання систем стрес-менеджменту на підприємствах» розглянуто моделювання як спосіб побудови систем стрес-менеджменту, розкрито його особливості в ланцюзі «постачання-виробництво-

збут», а також розвинуто науково-методичне положення до формування регламентів процесів в системах стрес-менеджменту.

Знання і розуміння систем стрес-менеджменту на підприємствах не буде повним без використання моделювання як способу побудови цих систем. Воно дає змогу чітко визначити функціональні межі кожного керівника у цьому процесі, отримувачів і поширювачів інформації, терміни виконання відповідних робіт, рівень відповідальності та повноважень тощо. Моделювання забезпечує і прозорість систем стрес-менеджменту, оскільки дає змогу зрозуміти напрямки руху документації, інформації, комунікацій тощо.

За результатами виконаних досліджень розроблено метод діагностування рівня критичності небажаного відхилення в ланцюзі «постачання-виробництво-збут», що базується на моделюванні впливу потенційного чи фактичного інциденту, який зумовлює таке відхилення, на кожен ланку зазначеного ланцюга з використанням низки репрезентативних параметрів.

Ефективна система стрес-менеджменту повинна бути такою, що дозволить передбачати потенційні проблеми, які мають критичний характер для підприємства, моделювати їхній вплив на виробничо-господарську діяльність суб'єкта господарювання, оптимізувати ресурси, ефективно організовувати відповідні процеси тощо. При цьому, ретельний опис і моделювання процесів в межах систем стрес-менеджменту дає змогу не лише раціональніше управляти ними, а й розв'язувати інші важливі з позиції теорії і практики управління особистісними, груповими чи корпоративними стресами завдання, а саме: діагностування рівня ефективності роботи персоналу під час управління критичними небажаними відхиленнями; оцінювання необхідності застосування тих чи інших операцій в межах систем стрес-менеджменту, їх перерозподіл чи передавання на аутсорсинг; установлення злагожденості роботи персоналу під час управління критичними небажаними відхиленнями; забезпечення наскрізності процесів в межах систем стрес-менеджменту; автоматизування процесів в межах систем стрес-менеджменту.

Загалом стрес-менеджмент можна розглядати як окремий бізнес-процес, що поєднує низку взаємопов'язаних робіт, спрямованих на подолання критичних небажаних відхилень.

Ключові слова: відхилення, менеджмент, система, стрес-менеджмент, стресор, управління.

ПЕРЕЛІК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, в яких опубліковано основні результати дисертації

1.1. Монографії

1. Гончар, М.Ф. 2018. *Системи стрес-менеджменту на підприємствах: формування, використання та моделювання*. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

2. Гончар, М.Ф. 2018. Соціально-психологічні інструменти формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. В: В.В. Прохорова, ред. *Управління стійким розвитком економіки: теоретичні і практичні аспекти*. Харків: Видавництво Іванченка І.С. с.7-15.

3. Гончар, М.Ф. та Овчарук, В.В. 2018. Моделювання як спосіб побудови й адміністрування систем стрес-менеджменту на підприємствах. В: Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріна, ред. *Сучасні тенденції розвитку регіонів та галузей народного господарства*. Дніпро: Пороги. с.126-137. (Особистий внесок автора: обґрунтовано концептуальні положення щодо моделювання процесів у системах систем стрес-менеджменту на підприємствах).

1.2. Публікації у наукових фахових виданнях України

4. Гончар, М.Ф. та Кузьмін, О.Є., 2017. Стрес-менеджмент у системі управління підприємством. *Бізнес Інформ*, 5, с.233-239. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Російський індекс наукового цитування, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Academic Journals Database, Scientific Indexing Services, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, GetInfo, BASE, InfoBase Index, OpenAIRE, WorldCat, SUNCAT Union Catalogue, COPAC Union Catalogue, Open Access Library, J-Gate, Академія Google, Research Bible*).

* Видання також включено до наукометричних баз даних

(Особистий внесок автора: наведено місце стрес-менеджменту в системі менеджменту підприємства, представлено графічне інтерпретування різновидів менеджменту залежно від реагування на відхилення, представлено й охарактеризовано складові стрес-менеджменту).

5. Гончар, М.Ф., 2017. Загальні принципи формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. *Сучасні питання економіки і права: збірник наукових праць*, 1-2, с.7-16.

6. *Гончар, М.Ф., 2017. Діагностування систем стрес-менеджменту на підприємствах. *Причорноморські економічні студії*, 22, с.87-91. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*).

7. *Гончар, М.Ф., Телішевська, О.Б. та Овчарук, В.В., 2017. Модель адміністрування та оптимізування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств в умовах стрес-менеджменту. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: збірник наукових праць*, 3/1, с.52-59. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: розкрито особливості оптимізування витрат на логістично-постачальницьку діяльність з урахуванням положень стрес-менеджменту).

8. *Гончар, М.Ф., 2017. Специфічні принципи формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. *Економіка. Фінанси. Право*, 12, с.40-42. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*).

9. *Гончар, М.Ф. та Білик, Ю.В., 2017. Особливості управління у стресових ситуаціях. Стрес-менеджмент на підприємстві. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. Серія економічна*, 27/2, с.94-97. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*, *General Impact Factor*, *Eurasian Scientific Journal Index*, *AE Global Index*, *Cosmos Impact Factor*). (Особистий внесок автора: розглянуто види стресів у межах систем стрес-менеджменту на підприємствах).

10. *Гончар, М.Ф. та Кузьмін, О.Є., 2017. Стреси як об'єкт менеджменту: сутність, класифікація та фактори формування. *Бізнес Інформ*, 3, с.413-418. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory*, *Research Papers in Economics*, *Російський індекс наукового цитування*, *Index Copernicus*, *Directory of Open Access Journals*, *CiteFactor*, *Academic Journals Database*, *Scientific Indexing Services*, *Advanced Science Index*, *Open Academic Journals Index*, *GetInfo*, *BASE*, *InfoBase Index*, *OpenAIRE*, *WorldCat*, *SUNCAT*

* Видання також включено до наукометричних баз даних

Union Catalogue, COPAC Union Catalogue, Open Access Library, J-Gate, Академія Google, Research Bible). (Особистий внесок автора: розглянуто багатоаспектність поняття «стрес» з позиції окремого об'єкта менеджменту, розвинуто класифікацію стресів, а також виокремлено ключові стрес-фактори на підприємствах).

11. * Гончар, М.Ф. та Кузьмін, О.Є., 2017. Особливості стрес-менеджменту на підприємствах в сучасних умовах. *Економіка. Фінанси. Право*, 6/2, с.9-13. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: ідентифіковано найрепрезентативніші особливості стрес-менеджменту на підприємствах в сучасних умовах).

12. Гончар, М.Ф. та Сава, С.В., 2012. Мотивування у системі менеджменту. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: збірник науково-технічних праць*, 22.7, с.169-175. (Особистий внесок автора: розглянуто роль і значення мотивування в системах стрес-менеджменту).

13. Гончар, М.Ф., Телішевська, О.Б. та Овчарук, В.В., 2017. Адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств на засадах ідентифікування загроз цієї діяльності. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 5/2, с.46-51. (Особистий внесок автора: розглянуто окремі аспекти управління критичними небажаними відхиленнями щодо витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств).

14. Гончар, М.Ф. та Холявка, Л.Ю., 2012. Особливості управління виробничим потенціалом промислового підприємства. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: збірник науково-технічних праць*, 22.9, с.179-184. (Особистий внесок автора: розкрито зв'язок виробничого потенціалу промислового підприємства з управлінням критичними небажаними відхиленнями).

15. * Гончар, М.Ф., 2018. Індикатори ефективності формування і використання систем стрес-менеджменту та їх вплив на результуючі показники діяльності підприємства. *Науковий економічний журнал «Інтелект XXI»*, 1, с.202-206. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*).

16. Гончар, М.Ф., Кузьмін, О.Є. та Огерчук, Ю.В., 2016. Особливості стрес-менеджменту на вітчизняних підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та*

* Видання також включено до наукометричних баз даних

підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку», 858, с.3-

8. (Особистий внесок автора: охарактеризовано стан функціонування систем стрес-менеджменту на вітчизняних підприємствах).

17. Гончар, М. та Павлов, В., 2012. Управлінські рішення на підприємствах: типологія, інструменти, коучинг. *Формування ринкової економіки в Україні: збірник наукових праць*, 26/1, с.88-93. (Особистий внесок автора: розглянуто окремі аспекти управлінських рішень як елементу систем стрес-менеджменту на підприємствах).

18. *Гончар, М.Ф., 2017. Методи стрес-менеджменту та їхня класифікація. *Бізнес Інформ*, 12, с.424-429. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Російський індекс наукового цитування, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Academic Journals Database, Scientific Indexing Services, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, GetInfo, BASE, InfoBase Index, OpenAIRE, WorldCat, SUNCAT Union Catalogue, COPAC Union Catalogue, Open Access Library, J-Gate, Академія Google, Research Bible*).

19. *Гончар, М.Ф., 2018. Модель полікритеріального вибору інструментів стрес-менеджменту. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*, 28/1, с.83-88. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*).

20. *Гончар, М.Ф., 2018. Науково-методичний підхід з розвитку соціально-психологічних інструментів формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. *Економіка. Фінанси. Право*, 2, с.4-8. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*).

21. *Гончар, М.Ф., 2017. Методичні положення з аналізування систем стрес-менеджменту на підприємствах. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*, 22/10, с.91-97. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*).

22. *Гончар, М.Ф., 2017. Критичні небажані відхилення у системі стрес-менеджменту підприємств. *Причорноморські економічні студії*, 24, с.110-114. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*).

* Видання також включено до наукометричних баз даних

23. * Гончар, М.Ф., 2017. Формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. Проблеми економіки, 4, с.257-262. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Російський індекс наукового цитування, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Academic Journals Database, Scientific Indexing Services, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, GetInfo, BASE, InfoBase Index, OpenAIRE, WorldCat, SUNCAT Union Catalogue, COPAC Union Catalogue, Open Access Library, J-Gate, Академія Google, Research Bible*).

24. * Гончар, М.Ф., 2018. Сутність та характеристика інструментів стрес-менеджменту на підприємствах. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 17/1, с.60-64. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*).

25. Гончар, М.Ф. та Холявка, Л.Ю., 2012. Удосконалення управління виробничими витратами на вітчизняних підприємствах. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: збірник науково-технічних праць, 22.10, с.169-173. (Особистий внесок автора: розглянуто окремі аспекти управління витратами з позиції стрес-менеджменту на підприємствах).

26. * Гончар, М.Ф., 2018. Метод оцінювання впливу систем стрес-менеджменту на результуючі показники діяльності підприємств. Причорноморські економічні студії, 25, с.66-71. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*).

27. Гончар, М.Ф. та Кабан, Х.В., 2012. Стрес-менеджмент на підприємстві: характеристика та способи вирішення із застосуванням коучингу. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку», 727, с.28-32. (Особистий внесок автора: охарактеризовано класифікацію стресів за різними ознаками та наведено шляхи управління ними із застосуванням коучингу).

1.3. Публікація в науковому періодичному виданні іншої держави

28. * Honchar, M., Kuzmin, O., Melnyk, O. and Zhezhukha, V., 2016. Stress management in enterprise: implementation features and ways of development. *International Economics Letters*, Vol. 5, Issue 1, p. 9-16. (Міжнародна представленість

* Видання також включено до наукометричних баз даних

та індексація журналу: *Erih Plus, C.E.E.O.L., EconBiz, Російський індекс наукового цитування*). (Особистий внесок автора: розвинуто теоретичні положення щодо особливостей застосування та шляхів розвитку стрес-менеджменту підприємства як окремого напрямку наукового дослідження з власним об'єктом вивчення).

2. Опубліковані праці апробаційного характеру

29. Гончар, М.Ф., 2018. Соціально-психологічна складова формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. В: *Innovative Economy: Processes, Strategies, Technologies: Міжнародна науково-практична конференція*. Кельце, Республіка Польща, 26 Січень 2018. Kielce: Baltija Publishing.

30. Гончар, М.Ф., 2018. Персонал як ключовий елемент систем стрес-менеджменту на підприємствах. В: *Аналіз сучасних тенденцій забезпечення ефективності економіки країни: Всеукраїнська науково-практична конференція*. Київ, Україна, 12-13 Січень 2018. Київ: ГО «Київський економічний науковий центр».

31. Гончар, М.Ф. та Кузьмін, О.Є., 2017. Сутність та класифікація стрес-факторів в системі менеджменту підприємства. В: *Економічна система в умовах інтеграційних процесів: стан та перспективи: Міжнародна науково-практична конференція. Частина 2*. Київ, Україна, 26-27 Травень 2017. Київ: Аналітичний центр «Нова економіка». (Особистий внесок автора: виокремлено групи стресорів за змістовою ознакою при забезпеченні впливу на особистість).

32. Гончар, М.Ф. та Кузьмін, О.Є., 2017. Роль стрес-менеджменту в системі управління підприємством. В: *Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика: XXII Міжнародна науково-практична конференція*. Луцьк, Україна, 24-25 Травень 2017. Луцьк: Вежа-Друк. (Особистий внесок автора: охарактеризовано роль стрес-менеджменту в системі управління підприємством).

33. Гончар, М.Ф., 2018. Ресурсне забезпечення формування і використання систем стрес-менеджменту. В: *Наукові здобутки на шляху до вдосконалення результативності політики економічного зростання:*

Всеукраїнська науково-практична конференція. Одеса, Україна, 12-13 Січень 2018. Одеса: ЦЕДР.

34. Гончар, М.Ф. та Кузьмін, О.Є., 2017. Функціональне призначення стрес-менеджменту на підприємствах. В: *Економіка, фінанси та управління: теорія та практика: Міжнародна науково-практична конференція*. Полтава, Україна, 30 Червень 2017. Полтава: ЦФЕНД. *(Особистий внесок автора: стрес-менеджмент на підприємствах розглянуто з позиції функціонального підходу)*.

35. Гончар, М.Ф. та Бать, М.С., 2012. Роль маркетингу в популяризації та просуванні туристично-рекреаційного продукту Львівщини. В: *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: IX Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 8-10 Листопад 2012. Львів: Видавництво Львівської політехніки. *(Особистий внесок автора: виокремлено напрями популяризації та просування туристично-рекреаційного продукту як передумови розвитку туристичних компаній)*.

36. Гончар, М.Ф., Овчарук, В.В. та Будинський, Р.З., 2018. Особливості моделювання як способу побудови й адміністрування систем стрес-менеджменту на підприємствах. В: *Перспективні напрями розвитку економіки, управління та права: теорія і практика: Міжнародна науково-практична конференція*. Полтава, Україна, 12 Березень 2018. Полтава: ЦФЕНД. *(Особистий внесок автора: розглянуто роль і значення моделювання в межах систем стрес-менеджменту на підприємствах)*.

37. Гончар, М.Ф., 2017. Інформаційне забезпечення формування систем стрес-менеджменту на підприємствах. В: *Реалізація політики модернізації економіки в умовах державно-приватного партнерства: Міжнародна науково-практична конференція*. Запоріжжя, Україна, 3 Листопад 2017. Запоріжжя: Класичний приватний університет.

38. Гончар, М.Ф., Телішевська, О.Б. та Будинський, Р.З., 2017. Особливості оптимізування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств в умовах антикризового управління. В: *Сучасні тенденції трансформації економіки та управління: Міжнародна науково-практична конференція*. Київ, Україна, 20-21 Жовтень 2017. Київ: Таврійський

національний університет імені В.І. Вернадського. (*Особистий внесок автора: розглянуто проблему виникнення критичних небажаних відхилень щодо витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств*).

39. Гончар, М.Ф., 2018. Системність як принцип формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. В: *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: Міжнародна науково-практична конференція*. Харків, Україна, 16-17 Листопад 2017. Харків: ФОП Лібуркіна Л.М.

3. Авторське право

40. Гончар, М.Ф. та Кузьмін, О.Є. Авторське право на науковий твір «Стрес-менеджмент у системі управління підприємством. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір №77725 від 20.03.2018 р.

ANNOTATION

Honchar M.F. Formation and Implementation of the Stress Management Systems in Enterprises. – Qualifying scientific work on the rights of manuscript.

Dissertation for the scientific degree of doctor of economic sciences (doctor of science) in specialty 08.00.04 – economics and enterprises management (by the types of economic activity). – Lviv Polytechnic National University of Ministry of Education and Science of Ukraine, Lviv, 2018.

The thesis is devoted to the solution of the scientific and applied problem of conceptual, theoretical and methodological and methodical-applied basis development for the stress management systems formation and implementation in enterprises. The relevance of the research is proved by the fact that at the present stage organizations of different types of economic activities are functioning in extremely dynamic. Such a situation requires the business entities to realize the policy of active response, advancing dynamic changes, effective predicting of the functioning conditions, competent counteracting to the unpredictable circumstances of the negative influence, anticipating the crisis phenomena, etc. So, we are talking

about the stable and effective stress management systems that can overcome the negative events, factors, phenomena, conditions and deviations in the enterprises activities.

Stress management is an integral part in the system of business entity management, as it is first of all aimed on overcoming the extremal, critical undesirable deviations from the expected development parameters and their effective management. In its structure it covers the anti-crisis, adaptive, reactive, reflexive and anticipated management, and their instruments in total create the prerequisites for the most effective stress-factors counteract, as well as stress situations overcoming at the enterprise, in its departments and among the employees.

In the first section, «Theoretical and Applied Grounds for the Formation and Implementation of Stress Management Systems in Enterprises» the essence and sense of stress management at organizations are disclosed, its place in the system of business entities management is determined, and its main features have been pointed.

While examining the stress management place in the system of enterprise management, it has been established that various types of management are being singled out in the theory and practice, and they could be classified according the range of characteristics, namely: by the direction horizon, by the priority style of interaction between the control and managed systems, by the level of centralization, by the orientation, by the considering of the environment influence, by the context, by the types of activities, by the reacting to deviations. Exactly within the last classification characteristic – by the reaction to deviations – the stress management and other management types related to it are proposed to single out, since it is about removal and elimination of the critical undesirable deviations, which onset in the process of enterprise functioning.

In the second section, «The Concept of Stress Management Systems Formation and Implementation in Enterprises», principles and factors of the mentioned systems formation and use have been disclosed and characterized, and the relevant conceptual model has been constructed.

There is concluded that the efficiency of the stress management systems formation and implementation in enterprises is in many respects provided by the compliance with the relevant principles. Each of them is submitted to the purposes and tasks of the critical undesirable deviations management, which are essential, extreme, and make a significant negative influence at the business entities functioning.

The factors of formation and implementation of stress management systems in enterprises have been examined, where the most of them are those, which are being purposefully influenced by an organization. Thus, it has been proposed to single out the factors of direct and indirect influence. Identifying the level of each of the mentioned factors influence ensure the opportunity to optimize the stress management systems parameters, and also favor the more accurate diagnostics of various processes within them.

The concept of stress management systems formation and implementation in enterprise has been developed, where the stress management is considered as a specific management function, which is being realized through the use of general functions with the aim to get the methods of influence that, based on the managerial decisions, help to overcome the critical undesirable deviations, which are essential, extreme and make the significant negative influence on the business entities functioning.

According the investigation results, the typology of stress management methods has been developed, which differs from the existing ones with the systematization of their types by the level of novelty in the enterprise, co-ordination and scale of changes within the stress management systems, which in combination with another typology characteristics forms the branchy informational basis for these methods selection and implementation for the purpose of critical undesirable deviations management.

In the third section, «Analysis and Diagnostics of Stress Management Systems in Enterprises», a method of such analysis has been improved, the diagnostics of

stress management systems in organizations have been realized, and the native and world experience in this area have been disclosed.

It is determined that under the market conditions enterprises function in terms of uncertainty, and this makes impossible to formulate the guarantees of their sustainable development. So, the business entities in order to provide the efficient functioning are obliged to predict the market conditions dynamic, consider the market factors influence, model the competitors' behavior, etc. On the one hand, this is directed on the sustainable competitive advantages ensuring, and on the other one, on minimizing the critical undesirable deviations. In today's realities, the market environment of functioning contains a lot of threats, which, to a greater or lesser extent, necessitate the activation of stress management instruments in organizations. In doing so, managers of different levels should know about these threats, understand the reasons of their onset, predict the aftermath, implement the adequate methods for managing them, etc.

According the results of theory and practice examining, it was established that the stress management systems in enterprise are tightly correlated with risks, dangers and threats of critical undesirable deviations onset, which are essential, extreme and make the significant negative influence on the business entities functioning. It is emphasized on the fact that the concepts of danger and threat characterize the different level of possibility of economic harm causing. Thus, from this position, the threat should be defined as the last form of critical undesirable deviations with the concrete address character and could directly cause an economic harm. At the same time, a danger of critical undesirable deviations onset within the stress management systems is a potential threat of the economic harm-doing, for the realization of which it is necessary to form several specific conditions. In doing so, it is emphasized the importance of diagnosing both the direct economic harm and an indirect one.

Considering the above mentioned, the analyzing method of stress management systems in enterprises have been improved, and it is based on revealing their ability to identify the priority threats from the position of economic harm,

causing an onset of critical undesirable deviations in the context of balance scorecard projections, which contribute the formation of effective managerial decisions in the direction of such an economic harm minimization.

The result of an implementation of the generalized sequence of stress management systems analyzing in enterprises is a formation of prevention measures complex for decreasing the magnitude of the possible economic harm due to the critical undesirable deviations onset. These measures can be directed both at the threats prevention and at minimization of their undesirable influence effects. It is obvious that in doing so one should consider the possibility of the mentioned measures realization, ratio between the costs of their implementation and expected economic effects, the resource support sufficiency in this direction, etc. Besides, it is advisable to exclude from the list those threats of critical undesirable deviations onset, for which the magnitude of economic loss is acceptable, or where the costs of taking preventative measures are incommensurate with the expected benefits and economic effects.

The successful domestic and world experience of the stress management systems formation and implementation in enterprises has been examined. The general conclusion is formulated regarding the fact that Ukrainian entrepreneurs are more likely than their foreign colleagues to experience the negative aftermath of the critical undesirable deviations onset in their activities. It can be explained, first of all, by rather lower financial capacity, less managerial experience in the difficult problems solution, the use of tools that are not always adequate to realities, and other circumstances.

In the fourth section, «Instruments of Stress Management Systems Formation and Implementation in Enterprises», the types and typology of these instruments have been considered, as well as there have been characterized the socio-psychological, economic and informational instruments of stress management systems formation and implementation.

It is concluded that the use of effective stress management tools at enterprises is an actual business problem. In this context it is important to build such stress

management system that already at early stages will allow to minimize the number and scale of situations, where the enterprise, its subdivisions, subsystems, employees experience stress due to the action of extreme factors that are not organic for their functioning and cause significant negative consequences. The low level of the methodological developments in this direction worsens the competitive capabilities of business entities. That is why, from the practical point of view, it is important for the companies to predict critical undesirable deviations, to estimate the probability of their occurrence, and also to establish the consequences of an economic nature. Stress management should be comprehensive and systematic, based on the potential of modern management, the development and implementation of a special program in the organization, which has a strategic nature and allows eliminating critical undesirable deviations while preserving and improving market positions.

Stress management instruments at the enterprises should contribute realizing the logical sequence of certain actions in the direction of overcoming the undesirable deviations, which are essential, extreme and make the significant negative influence on the business entities functioning. Beside this, such instruments are an important part of the management system in general, as they are able to resolve individual, group and corporative stresses.

In the process of the research the complex of key effectiveness indicators of the stress management systems formation and implementation in enterprises has been improved, and it is distinct from the existed ones by considering the priority parameters of the mentioned systems, in particular: identification and evaluation of risks, dangers and threats of the critical undesirable deviations onset within the stress management systems, response on such deviations, organization and technical support for the stress management systems formation and functioning, formalization of management processes within them, as well as the dissemination of the relevant skills, knowledge and experience within their boundaries.

Taking to the account the above mentioned, a method of visualization of zones of potential critical undesirable deviations within the framework of stress management systems has been proposed, and it is based on the early warning signals

identification that consider the volatility of enterprises spheres of interests in interaction with the key stakeholders.

In the fifth section, «Modeling the Stress Management Systems in Enterprises», a modeling is considered as a way of stress management systems construction, its peculiarities are revealed in the “supply-production-sales” chain, and a scientific and methodical approach to the formation of process regulations in stress management systems are developed.

Knowledge and understanding of stress management systems at enterprises will not be complete without the use of modeling as a way of these systems constructing. It allows you to define clearly the functional boundaries of each manager in this process, the recipients and distributors of information, the timing of the relevant works, the level of responsibility and authority, and the like. Modeling also provides the transparency of stress management systems, since it allows to understand the directions of the movement of documentation, information, communications, etc.

Based on the results of the studies performed, a method for diagnosing the level of criticality of the undesirable deviation in the «supply-production-marketing» chain has been developed, and it is grounded on modeling the effect of a potential or actual incident that causes such a deviation on each link of the specified chain using a number of representative parameters.

An effective stress management system should be such that it will allow to foresee potential problems, which are critical for the enterprise, to model their influence on the production and economic activities of the enterprise, to optimize resources, to organize effectively the relevant processes, etc. At the same time, a detailed description and modeling of processes within the framework of stress management systems allows not only to manage them more rationally, but also to solve other important tasks in terms of theory and practice of managing individual, group or corporate stresses, namely: diagnosing the level of personnel activities efficiency in the process of critical undesirable deviations management; assessment of the need to apply certain operations within the framework of stress management

systems, their redistribution or transfer to outsourcing; establishing the coherence of the work of personnel during managing the critical undesirable deviations; ensuring end-to-end of processes within the framework of stress management systems; processes automation within the framework of stress management systems.

In general, stress management can be considered as a separate business process, combining several interrelated works aimed at overcoming critical undesirable deviations.

Key words: deviations, management, system, stress management, stressor, administration.

LIST OF PUBLICATIONS BY THE THEME OF DISSERTATION

1. Publications, in which there are published main scientific results of dissertation

1.1. Monographs

1. Honchar, M. 2018. *Stress management systems in enterprises: formation, implementation and modeling*. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic.

2. Honchar, M. 2018. Psychosocial instruments of stress management systems formation and implementation in enterprises. In: V. Prokhorova, red. *Management of the sustainable economic development: theoretical and practical aspects*. Kharkiv: Publishing House of Ivanchenko I. pp.7-15.

3. Honchar, M. and Ovcharuk, V. 2018. Modeling as a way of stress management systems construction and administration in enterprises. In: L. Savchuk, L. Bandorina, red. *Modern tendencies of the development of regions and national economy branches*. Dnirpo: Porohy. pp.126-137. (*Personal author's input: the conceptual fundamentals regarding the processes modeling in the stress management systems at enterprises have been substantiated*).

1.2. Publications in scientific professional editions of Ukraine

4. *Honchar, M. and Kuzmin, O., 2017. Stress management in the system of enterprise management. *Business Inform*, 5, pp.233-239. (*Databases: Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Російський індекс наукового цитування, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Academic Journals Database, Scientific*

* The journals are also included in scientific databases.

Indexing Services, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, GetInfo, BASE, InfoBase Index, OpenAIRE, WorldCat, SUNCAT Union Catalogue, COPAC Union Catalogue, Open Access Library, J-Gate, Академія Google, Research Bible). (Personal author's input: the place of stress management in the enterprise management system has been determined, the graphic interpretation of management types has been reflected depending on the response to deviations, the stress management components have been presented and characterized).

5. Honchar, M., 2017. General principles of the stress management systems formation and implementation in enterprises. *Modern Issues of Economics and Law*, 1-2, pp.7-16.

6. *Honchar, M., 2017. Diagnostics of the stress management systems in enterprises. *Black Sea Economic Studies*, 22, pp.87-91. (Databases: Index Copernicus).

7. *Honchar, M., Telishevskaya, O. and Ovcharuk, V., 2017. A model of administration and optimization of costs for logistic and supplying activities of enterprises in the stress management conditions. *Problems and Perspectives of Entrepreneurship Development*, 3/1, pp.52-59. (Databases: Index Copernicus). (Personal author's input: the peculiarities of optimizing the costs on logistic and supplying activities have been disclosed, considering the stress management regulations).

8. *Honchar, M., 2017. Specific principles of the stress management systems formation and implementation in enterprises. *Economy. Finances. Law*, 12, pp.40-42. (Databases: Index Copernicus).

9. *Honchar, M. and Bilyk, Y., 2017. Management peculiarities in the stress situations. Stress management at the enterprise. *Scientific Bulletin of Ukrainian National Forestry University*, 27/2, pp.94-97. (Databases: Index Copernicus, General Impact Factor, Eurasian Scientific Journal Index, AE Global Index, Cosmos Impact Factor). (Personal author's input: the types of stresses have been considered within the framework of stress management systems in enterprises).

10. *Honchar, M. and Kuzmin, O., 2017. Stresses as the management object: essence, classification and the factors of formation. *Business Inform*, 3, pp.413-418. (Databases: Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Російський індекс наукового цитування, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Academic Journals Database, Scientific Indexing Services, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, GetInfo, BASE, InfoBase Index, OpenAIRE, WorldCat, SUNCAT Union Catalogue, COPAC Union

* The journals are also included in scientific databases.

Catalogue, Open Access Library, J-Gate, Академія Google, Research Bible). (Personal author's input: the multi-aspect of the concept of «stress» is considered from the standpoint of a separate management object, the classification of stresses is developed, and key stress factors in enterprises have been singled out).

11. *Honchar, M. and Kuzmin, O., 2017. The main features of the stress management in enterprises in modern conditions. *Economy. Finances. Law*, 6/2, pp.9-13. (Databases: Index Copernicus). (Personal author's input: the most representative stress management features in enterprises in modern conditions have been identified).

12. Honchar, M. and Sava, S., 2012. Motivating in the management system. *Scientific Bulletin of Ukrainian National Forestry University*, 22.7, pp.169-175.

13. Honchar, M., Telishevskaya, O. and Ovcharuk, V., 2017. Administrating the costs for logistic and supplying activities of enterprises based on identification of these activities threats. *Economic Bulletin of Zaporizhzhia State Engineering Academy*, 5/2, pp.46-51. (Personal author's input: the certain aspects of managing the critical undesirable deviations related the costs for logistic and supplying enterprises activities have been examined).

14. Honchar, M. and Holiavka, L., 2012. The peculiarities of production potential management at industrial enterprises. *Scientific Bulletin of Ukrainian National Forestry University*, 22.9, pp.179-184. (Personal author's input: the link between the production potential of the industrial enterprise and management of critical undesirable deviations has been disclosed).

15. *Honchar, M., 2018. Efficiency indicators of stress management systems formation and implementation and their influence on the resultant performance of the enterprise. *Intellect XXI*, 1, c.202-206. (Databases: Index Copernicus).

16. Honchar, M., Kuzmin, O. and Oherchuk, Y., 2016. Stress management features at the domestic enterprises. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series «Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Development and Development Problems»*, 858, pp.3-8.

17. Honchar, M. and Pavlov, V., 2012. Managerial decisions at enterprises: typology, instruments, coaching. *Formation of Market Economy in Ukraine*, 26/1, pp.88-93. (Personal author's input: the certain aspects of managerial decisions, as an element of the stress management systems in enterprises, have been examined).

* The journals are also included in scientific databases.

18. *Honchar, M., 2017. Stress management methods and their classification. *Business Inform*, 12, pp.424-429. (Databases: Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Російський індекс наукового цитування, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Academic Journals Database, Scientific Indexing Services, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, GetInfo, BASE, InfoBase Index, OpenAIRE, WorldCat, SUNCAT Union Catalogue, COPAC Union Catalogue, Open Access Library, J-Gate, Академія Google, Research Bible).

19. *Honchar, M., 2018. A model of the stress management instruments polycriterial choice. *Scientific Herald of Kherson State University series: Economics Sciences*, 28/1, с.83-88. (Databases: Index Copernicus).

20. *Honchar, M., 2018. Scientific and methodical approach to the development of psychosocial instruments of stress management systems formation and implementation in enterprises. *Economy. Finances. Law*, 2, pp.4-8. (Databases: Index Copernicus).

21. *Honchar, M., 2018. Methodical provisions for the analysis of stress management systems in enterprises. *Odessa National University Herald. Economy*, 22-10 (63), pp.91-97. (Databases: Index Copernicus).

22. *Honchar, M., 2017. Critical undesirable deviations in the stress management system of enterprises. *Black Sea Economic Studies*, 24, pp.110-114. (Databases: Index Copernicus).

23. *Honchar, M., 2017. Formation and implementation of the stress management systems in enterprises. *The Problems of Economy*, 4, pp.257-262. (Databases: Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Російський індекс наукового цитування, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Academic Journals Database, Scientific Indexing Services, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, GetInfo, BASE, InfoBase Index, OpenAIRE, WorldCat, SUNCAT Union Catalogue, COPAC Union Catalogue, Open Access Library, J-Gate, Академія Google, Research Bible).

24. Honchar, M., 2018. The essence and characteristics of the stress management instruments in enterprises. *Herald UNU. International Economic Relations and World Economy*, 17/1, pp.60-64. (Databases: Index Copernicus).

* The journals are also included in scientific databases.

25. Honchar, M. and Holiavka, L., 2012. Improving management of production costs at the domestic enterprises. *Scientific Bulletin of Ukrainian National Forestry University*, 22.10, pp.169-173. (Personal author's input: the certain aspects of the costs management have been examined from the position of stress management in enterprises).

26. *Honchar, M., 2018. An evaluation method of stress management systems influence at the key performance indicators of enterprises. *Black Sea Economic Studies*, 25, pp.66-71. (Databases: Index Copernicus).

27. Honchar, M. and Kaban, Kh., 2012. Stress management at the enterprise: characteristics and methods of solving with the use of coaching. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series «Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Development and Development Problems»*, 727, pp.28-32. (Personal author's input: the classification of stresses on various grounds is described and ways of managing them with the use of coaching are given).

1.3. Publication, which is cited in international peer-reviewed databases

28. *Honchar, M., Kuzmin, O., Melnyk, O. and Zhezhukha, V., 2016. Stress management in enterprise: implementation features and ways of development. *International Economics Letters*, Vol. 5, Issue 1, p. 9-16. (Databases: Erih Plus, C.E.E.O.L., EconBiz, Російський індекс наукового цитування). (Personal author's input: there have been advanced the theoretical regulations according the special features of implementation and ways of development of the enterprise stress management as a separate direction of the scientific research with its own studying object).

2. Publications that reflect approbations

29. Honchar, M., 2018. Psychosocial component of the stress management systems formation and implementation in enterprises. In: *Innovation-Based Economy: Processes, Strategies, Technologies: International Scientific and Practical Conference*. Kielce, Poland, 26 January 2018. Kielce: Baltija Publishing.

30. Honchar, M., 2018. Personnel as a key element of the stress management systems in enterprises. In: *Analysis of Current Trends in Ensuring the Efficiency of the Country's Economy: All-Ukrainian Scientific and Practical Conference*. Kiev, Ukraine, 12-13 January 2018. Kiev: Kyiv Economic Research Center.

* The journals are also included in scientific databases.

31. Honchar, M. and Kuzmin, O., 2017. The essence and classification of stress-factors in the management system of an enterprise. In: *Economic System in the Conditions of Integration Processes: State and Prospects: International Scientific and Practical Conference. Part 2*. Kiev, Ukraine, 26-27 May 2017. Kiev: Analytical Center «New Economy». (Personal author's input: stressor groups are identified by the content sign with the impact on a person).

32. Honchar, M. and Kuzmin, O., 2017. The stress management role in the management system of an enterprise. In: *Prospects of the Economy Development in Ukraine: Theory, Methodology, Practice: XXII International Scientific and Practical Conference*. Luts'k, Ukraine, 24-25 May 2017. Luts'k: Vezha-Druk. (Personal author's input: the role of stress management is characterized in the management system of an enterprise).

33. Honchar, M., 2018. Resource support for the stress management systems formation and implementation. In: *Scientific achievements on the way to improving the effectiveness of economic growth policy: All-Ukrainian Scientific and Practical Conference*. Odessa, Ukraine, 12-13 January 2018. Odessa: CEDR.

34. Honchar, M. and Kuzmin, O., 2017. Stress management functionality in enterprises. In: *Economics, Finance and Management: Theory and Practice: International Scientific and Practical Conference*. Poltava, Ukraine, 30 June 2017. Poltava: CFEND. (Personal author's input: stress management in enterprises is considered from the position of functional approach).

35. Honchar, M. and Bat', M., 2012. Marketing role in the popularization and promotion of the tourist-recreational product of Lviv region. In: *Marketing and Logistics in the Management System: IX International Scientific and Practical Conference*. Lviv, Ukraine, 8-10 November 2012. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic. (Personal author's input: the directions of popularization and promotion of the tourist-recreational product as the preconditions for the tourist companies development have been singled out).

36. Honchar, M., Ovcharuk, V. and Budynskyy, R., 2018. The features of modeling as the way of construction and administration of stress management systems in enterprises. In: *Prospective Directions of Developing the Economy, Management and Law: Theory and Practice: International Scientific and Practical*

Conference. Poltava, Ukraine, 12 March 2018. Poltava: CFEND. (Personal author's input: the role and essence of modeling have been considered within the framework of stress management systems in enterprises).

37. Honchar, M., 2017. Information support of the stress management systems formation in enterprises. In: *Implementation of the policy of the economy modernization in the context of public-private partnership: International Scientific and Practical Conference*. Zaporizhzhya, Ukraine, 3 November 2017. Zaporizhzhya: Classical Private University.

38. Honchar, M., Telishevskaya, O. and Budynskyy, R., 2017. Peculiarities of optimizing the costs of logistic and supplying activities of enterprises in the context of crisis management. In: *Modern tendencies of Economic and Management Transformation: International Scientific and Practical Conference*. Kiev, Ukraine, 20-21 October 2017. Kiev: Taurida National V.I. Vernadsky University. (Personal author's input: a problem of critical undesirable deviations onset is examined according the costs of logistics and supplying activities of enterprises).

39. Honchar, M., 2018. Systemacy as the principle of stress management systems formation and implementation in enterprises. In: *Competitiveness and innovations: The Problems of Science and Practice: International Scientific and Practical Conference*. Kharkiv, Ukraine, 16-17 November 2017. Kharkiv: FOP Liburkina L.M.

3. Copyright

40. Honchar, M. and Kuzmin, O. Copyright for a scientific work «Stress Management in the Enterprise Management System». Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine, certificate of registration of copyright for work №77725 from 20.03.2018 p.

ЗМІСТ

Вступ	32
Розділ 1. Теоретичні та прикладні засади формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах	44
1.1. Сутність і значення стрес-менеджменту на підприємствах	44
1.2. Стрес-менеджмент в системі управління підприємством	60
1.3. Характерні особливості стрес-менеджменту на підприємствах	74
Висновки за розділом 1	95
Розділ 2. Концепція формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах	99
2.1. Принципи формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах.....	99
2.2. Чинники формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах	119
2.3. Побудова концептуальної моделі формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах	135
Висновки за розділом 2	159
Розділ 3. Аналізування та діагностування систем стрес-менеджменту на підприємствах	164
3.1. Метод аналізування систем стрес-менеджменту на підприємствах ..	164
3.2. Діагностування систем стрес-менеджменту на підприємствах	181
3.3. Вітчизняний та світовий досвід формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах	216
Висновки за розділом 3	228
Розділ 4. Інструменти формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах	233
4.1. Різновиди та типологія інструментів формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах	233

4.2. Соціально-психологічні інструменти формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах	250
4.3. Економічні інструменти формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах	270
4.4. Інформаційні інструменти формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах	288
Висновки за розділом 4	300
Розділ 5. Моделювання систем стрес-менеджменту на підприємствах	308
5.1. Моделювання як спосіб побудови систем стрес-менеджменту на підприємствах.....	308
5.2. Моделювання систем стрес-менеджменту в ланцюзі «постачання-виробництво-збут».....	325
5.3. Особливості моделювання процесів в системах стрес-менеджменту на підприємствах	346
Висновки за розділом 5	372
Висновки	375
Список використаних джерел	396
Додатки	429

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі підприємства різних видів економічної діяльності функціонують у вкрай динамічних, нестабільних і непрогнозованих умовах, що передбачають наявність значного переліку економічних, ресурсних, комерційних, фінансових, інвестиційних, ринкових та інших ризиків, загострення конкурентної боротьби, посилення глобалізаційних процесів, виникнення кардинально нових тенденцій розвитку економічних систем тощо. Така ситуація вимагає від суб'єктів господарювання політики активного реагування, випередження динамічних змін, ефективного прогнозування умов функціонування, грамотної протидії непередбачуваним обставинам негативної дії, запобігання кризовим явищам тощо. Тобто йдеться про формування стійких і дієвих систем стрес-менеджменту, що здатні долати негативні події, чинники, явища, умови і відхилення у діяльності підприємств.

Стрес-менеджмент в системі управління суб'єктом господарювання є її невід'ємною складовою, оскільки націлений насамперед на подолання екстремальних, критичних небажаних відхилень від очікуваних параметрів розвитку та дієве управління ними. Він у своїй структурі охоплює антикризовий, адаптивний, реактивний, рефлексивний та антисипативний менеджмент, інструментарій яких у сукупності створює передумови для найбільш ефективної протидії стрес-факторам і подолання стресових ситуацій на підприємстві, у його підрозділах та серед працівників.

У сучасних умовах, коли організаційні, колективні й індивідуальні стреси набувають все більшого поширення, інтенсивності та наслідків, їхнє подолання повинно здійснюватися на науково-обґрунтованих засадах і з допомогою найбільш релевантних інструментів в межах стрес-менеджменту. Водночас, як свідчить вивчення теорії і практики, зазначена проблема залишається недостатньо розв'язаною, а відповідні концептуальні, теоретико-

методологічні та методичні засади – недостатньо сформованими, що й обумовлює важливість проведення досліджень у цьому напрямку.

Низку аспектів стрес-менеджменту як на підприємствах загалом, так і в окремих їхніх функціональних сферах розглядають у своїх працях вітчизняні та іноземні науковці, зокрема, В. Алькема, І. Ансофф, І. Багірова, Л. Базарова, Л. Батченко, А. Бобришев, М. Бондарчук, С. Бурий, Т. Васильців, Ю. Вертаков, В. Геєць, А. Гізун, І. Гончар, К. Гореликов, М. Гурєєва, С. Давимука, Р. Дафт, В. Діденко, А. Дідик, С. Довбня, Л. Донець, П. Друкер, П. Жило, О. Звєряков, Н. Карачина, М. Карпінський, Л. Квасній, В. Коваленко, Г. Козаченко, В. Козик, М. Кизим, Т. Клебанова, О. Кузьмін, М. Ланкіна, Т. Лепейко, Ю. Лисенко, Л. Лігоненко, Д. Мацеха, О. Мельник, Л. Могиліна, А. Новіков, І. Олексів, К. Паночкіна, Л. Пашнюк, Т. Семенютіна, І. Хома, О. Черняк, Н. Чухрай, Й. Шумпетер та чимало інших. Напрацювання вказаних авторів стосуються, як приклад, характеристики ключових критичних небажаних відхилень щодо економічної безпеки підприємства, ефективного інструментарію антикризового, адаптивного, реактивного, рефлексивного та антисипативного менеджменту, механізмів раннього попередження особистісних, групових і корпоративних стресів, діагностування впливу дестабілізуючих чинників на процеси управління бізнесом, узгодження інтересів стейкхолдерів в системах стрес-менеджменту тощо. Попри чималу кількість напрацювань у цій сфері, низка актуальних завдань із вказаної тематики досі не розв'язана. Зокрема, потребує розвитку типологія чинників та інструментів формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах, а також типологія методів стрес-менеджменту. Виникає необхідність удосконалення науково-методичного положення з ідентифікування проблем, перспектив та можливостей удосконалення систем стрес-менеджменту з позиції соціально-психологічної складової, а також комплексу ключових показників ефективності формування і використання цих систем та методу діагностування їхнього впливу на результуючі показники діяльності суб'єктів господарювання. Не менш важливо розробити концепцію

формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах як конкретної функції менеджменту, а також метод діагностування рівня критичності небажаного відхилення в ланцюзі «постачання-виробництво-збут». Важливим є й удосконалення методу аналізування систем стрес-менеджменту в організаціях, моделі полікритеріального вибору відповідних інструментів, розвиток науково-методичного положення до формування регламентів процесів в системах стрес-менеджменту, а також розроблення методу візуалізації у цих системах зон потенційних небажаних відхилень. Усе це зумовило вибір теми дисертаційної роботи, її мети та завдань.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» «Розвиток процесно-структурованого менеджменту в умовах транскордонного співробітництва підприємств» (номер державної реєстрації 0115U001463).

Матеріали дисертації використані при розробленні держбюджетної теми Національної металургійної академії України «Моделювання економічної поведінки та стратегії розвитку суб'єктів господарювання» (державний реєстраційний номер 0116U008360) та комплексної ініційованої теми «Методологія соціально-економічного, інформаційного та науково-технічного розвитку регіонів, галузей виробництва, підприємств та їх об'єднань» (державний реєстраційний номер 0116U006782) (акт впровадження №130 від 20.03.2018р.), а також при виконанні науково-дослідних робіт кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка»: «Формування системи управління діяльністю організації на засадах врахування інтересів стейкхолдерів» (номер державної реєстрації 0115U006724), «Розвиток процесно-структурованого менеджменту в умовах транскордонного співробітництва підприємств» (номер державної реєстрації 0117U001463) (акт впровадження від 04.09.2018р.). Зокрема, автором обґрунтовано концептуальні положення щодо моделювання процесів

у системах стрес-менеджменту на підприємствах, що представлено у відповідній монографії «Сучасні тенденції розвитку регіонів та галузей народного господарства» на стор. 126-137 (акт впровадження №130 від 20.03.2018 р.). Автором отримано свідоцтво про реєстрацію авторського права на науковий твір «Стрес-менеджмент у системі управління підприємством» (№77725, дата реєстрації 20.03.2018 р.).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розроблення концептуальних, теоретико-методологічних і методико-прикладних засад формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- розвинути типологію чинників формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах;
- розробити концепцію формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах як конкретної функції менеджменту;
- розвинути типологію методів стрес-менеджменту;
- удосконалити метод аналізування систем стрес-менеджменту на підприємствах;
- розвинути типологію інструментів формування і використання систем стрес-менеджменту;
- удосконалити модель полікритеріального вибору інструментів стрес-менеджменту;
- удосконалити науково-методичне положення з ідентифікування проблем, перспектив та можливостей удосконалення систем стрес-менеджменту з позиції соціально-психологічної складової;
- удосконалити комплекс ключових показників ефективності формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах;
- удосконалити метод діагностування впливу систем стрес-менеджменту на результуючі показники діяльності суб'єктів господарювання;

- розробити метод візуалізації в межах систем стрес-менеджменту зон потенційних критичних небажаних відхилень;
- розробити метод діагностування рівня критичності небажаного відхилення в ланцюзі «постачання-виробництво-збут»;
- розвинути науково-методичне положення до формування регламентів процесів в системах стрес-менеджменту.

Об'єктом дослідження є системи стрес-менеджменту на підприємствах.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та методичні засади формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах.

Методи дослідження. Для досягнення встановленої мети та розв'язання окреслених завдань у роботі використовувались різні методи наукового дослідження: системний – для побудови концептуальної моделі формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах (підр. 2.3), ідентифікування місця стрес-менеджменту в системі управління організації (підр. 1.2) і для діагностування впливу цих систем на результуючі показники діяльності суб'єктів господарювання (підр. 4.3); методи групування та систематизування – для виокремлення характерних особливостей стрес-менеджменту на підприємствах (підр. 1.3), розвитку типології принципів формування і використання систем стрес-менеджменту (підр. 2.1), їхніх чинників (підр. 2.2), методів (підр. 2.3) та інструментів (підр. 4.1), а також для розкриття особливостей моделювання процесів в їхніх межах (підр. 5.2); методи аналізу та синтезу – для дослідження вітчизняного та світового досвіду формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах (підр. 3.3); статистичний аналіз – для діагностування систем стрес-менеджменту в організаціях (підр. 3.2); метод структурно-логічного аналізу – під час розроблення методу аналізування систем стрес-менеджменту на підприємствах (підр. 3.1) та для побудови моделі полікритеріального вибору інструментів стрес-менеджменту (підр. 4.1); емпіричного дослідження – під час розроблення анкети для ідентифікування стану систем стрес-менеджменту в організаціях (підр. 3.2); кореляційно-регресійний аналіз – для удосконалення

методу діагностування впливу систем стрес-менеджменту на результуючі показники діяльності суб'єктів господарювання (підр. 4.3); метод експертних оцінок – для діагностування систем стрес-менеджменту на підприємствах (підр. 3.2), розроблення методу їхнього аналізування (підр. 3.1), удосконалення положення з ідентифікування проблем, перспектив та можливостей покращення цих систем з позиції соціально-психологічної складової (підр. 4.2), а також їхнього моделювання в ланцюзі «постачання-виробництво-збут» (підр. 5.2); метод нечітких множин – для розроблення методу діагностування рівня критичності небажаного відхилення в ланцюзі «постачання-виробництво-збут» (підр. 5.2); метод візуалізації – для представлення в межах систем стрес-менеджменту зон потенційних критичних небажаних відхилень, які ґрунтуються на ідентифікуванні сигналів раннього попередження (підр. 4.4); морфологічний аналіз – для уточнення понятійно-категорійного апарату за проблемою (усі розділи дисертації); графічний – для наочного подання теоретичного і методичного матеріалу дисертації.

Інформаційною базою дисертаційної роботи є наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, матеріали періодичних видань, статистична інформація, результати експертних досліджень, економічні огляди, інформація облікової, фінансової та управлінської звітності вітчизняних підприємств, Інтернет-ресурси, а також нормативно-правові акти органів державної влади.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у такому:

вперше розроблено:

– концепцію формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах як конкретної функції менеджменту, що реалізується шляхом використання загальних функцій з метою отримання методів впливу, які на засадах управлінських рішень сприяють подоланню критичних небажаних відхилень, що є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування суб'єктів господарювання. Запропонована концепція характеризується комплексністю, виконує окремі автономні функції, а також вирішує визначені завдання;

– метод візуалізації в межах систем стрес-менеджменту зон потенційних критичних небажаних відхилень, що ґрунтується на ідентифікуванні сигналів раннього попередження, які враховують волатильність сфер інтересів підприємства у взаємодії із ключовими стейкхолдерами;

– метод діагностування рівня критичності небажаного відхилення в ланцюзі «постачання-виробництво-збут», що базується на моделюванні впливу потенційного чи фактичного інциденту, який зумовлює таке відхилення, на кожен ланку зазначеного ланцюга з використанням низки репрезентативних параметрів (надійність ланцюга поставок, система управління запасами, негативна реакція з боку зовнішніх збутових стейкхолдерів, конкурентоспроможність комплексу маркетингу, якість виробничого процесу, гнучкість виробничого процесу, рівень порушення запланованих процесів);

удосконалено:

– метод аналізування систем стрес-менеджменту на підприємствах, який, на відміну від наявних, базується на виявленні їхньої спроможності ідентифікувати пріоритетні з позиції економічної шкоди загрози настання критичних небажаних відхилень в розрізі проєкцій збалансованої системи показників, що сприяє формуванню дієвих управлінських рішень у напрямку мінімізування величини такої економічної шкоди;

– модель полікритеріального вибору інструментів стрес-менеджменту, що, на відміну від існуючих, враховує комплекс обґрунтованих критеріїв такого вибору, а саме: досягнення встановлених цілей з урахуванням розмірів підприємства, рівень необхідного програмно-технічного забезпечення, кваліфікація персоналу, визначеність критичних небажаних відхилень, досягнення цілей у встановлені терміни, рівень об'єктивності висновків, економічний ефект від застосування, можливість застосування в умовах нестабільності середовища функціонування, а також достатність інформаційного забезпечення для застосування інструменту;

– метод діагностування впливу систем стрес-менеджменту на результуючі показники діяльності суб'єктів господарювання, який

вирізняється з-поміж існуючих виокремленням найбільш репрезентативних індикаторів такого впливу (рівень усунення критичних небажаних відхилень до моменту їхнього настання, рівень відхилення від запланованого часу усунення критичного небажаного відхилення, рівень ефективності управлінського інструментарію стрес-менеджменту, рівень формалізування управлінських процесів в межах систем стрес-менеджменту, частка працівників, що пройшли навчання технологіям стрес-менеджменту за результатами оцінювання необхідності цього) у розрізі пріоритетних параметрів зазначених систем та дає змогу прогнозувати значення результируючих показників функціонування організацій залежно від параметрів систем стрес-менеджменту;

– науково-методичне положення з ідентифікування проблем, перспектив та можливостей удосконалення систем стрес-менеджменту на підприємствах, що, на відміну від наявних, враховує пріоритетні з позиції соціально-психологічної складової предметні сфери і критерії оцінювання вмінь, знань та навичок управління критичними небажаними відхиленнями;

– комплекс ключових показників ефективності формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах, що вирізняється з-поміж існуючих врахуванням пріоритетних параметрів зазначених систем, зокрема: ідентифікування та оцінювання ризиків, небезпек і загроз настання критичних небажаних відхилень в межах систем стрес-менеджменту, реагування на такі відхилення, організаційно-технічне забезпечення формування і функціонування систем стрес-менеджменту, формалізування управлінських процесів у них, а також поширення в їхніх межах вмінь, знань та навичок;

набули подальшого розвитку:

– типологія чинників формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах, яка, на відміну від наявних, передбачає виокремлення чинників прямого (система менеджменту загалом, компетентність персоналу, інформаційне забезпечення стрес-менеджменту,

цілі та завдання стрес-менеджменту, часова спрямованість стрес-менеджменту, об'єкт стрес-менеджменту) та опосередкованого (величина і масштаби діяльності підприємства, стабільність середовища функціонування, соціальна відповідальність підприємства, організаційна культура, психологічні особливості управління, інтереси стейкхолдерів, організаційні комунікації, імідж підприємства) впливу;

– науково-методичне положення до формування регламентів процесів в системах стрес-менеджменту, що, на відміну від наявних, враховує специфіку зазначених систем та особливості процесів, які здійснюються у них, з урахуванням їхнього призначення, цілей, ресурсного забезпечення, контролювання, оцінювання ефективності, взаємозв'язків, сфер дії регламентів та відповідальності;

– типологія методів стрес-менеджменту, яка вирізняється з-поміж існуючих систематизацією їхніх різновидів за рівнем новизни на підприємстві, узгодженістю та масштабом змін в межах систем стрес-менеджменту, що у поєднанні з іншими ознаками типології (характер, часовий інтервал застосування, напрямок впливу, період дії, спосіб врахування інтересів працівників, рівень формування, зміст, спосіб обґрунтування) формує розгалужену інформаційну базу для вибору і застосування цих методів з метою управління критичними небажаними відхиленнями;

– різновидність інструментів формування і використання систем стрес-менеджменту, яка, на відміну від наявних, передбачає їхнє групування у розрізі вирішення ключових завдань стрес-менеджменту, що дало змогу виокремити інструменти ідентифікування критичних небажаних відхилень, інструменти їхнього прогнозного інтерпретування та інструменти реагування на них; це створює передумови для обґрунтованого вибору інструментів стрес-менеджменту і забезпечує можливість їхнього порівняння з урахуванням властивостей та відмінних особливостей.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у розробленні та розвитку методико-прикладної бази формування і

використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. Безпосередню практичну значущість, зокрема, мають: метод візуалізації в межах систем стрес-менеджменту зон потенційних критичних небажаних відхилень, метод аналізування цих систем на підприємствах, метод діагностування рівня критичності небажаного відхилення в ланцюзі «постачання-виробництво-збут», модель полікритеріального вибору інструментів стрес-менеджменту, метод діагностування впливу систем стрес-менеджменту на результуючі показники діяльності суб'єктів господарювання, а також науково-методичне положення з ідентифікування проблем, перспектив та можливостей удосконалення таких систем.

Результати наукових досліджень використані у діяльності Міністерства економічного розвитку і торгівлі України та департаменту економічної політики Львівської обласної державної адміністрації (довідка №1-10-1154 від 05.05.2018 р.). Основні положення дисертаційної роботи впроваджені у діяльності низки вітчизняних суб'єктів господарювання, зокрема: у ТОВ «Джентерм Україна» (довідка №37-3 від 12.02.2018 р.), НАК «Нафтогаз України» (довідка №10-2441 від 16.05.2018 р.), СП ТОВ «Сферос-Електрон» (довідка №095/039/01 від 02.05.2018 р.), ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод» (довідка №12-17/15 від 24.10.2016 р.), ТЗОВ «Євробуд-холдинг» (довідка №13-1 від 20.12.2017 р.), ТЗОВ «Сервіс» ПАТ «Стрийський завод КПО» (довідка №13-11 від 11.01.2018 р.), ТЗОВ «Фармацевтична фабрика» (довідка №17-3-11 від 18.06.2017 р.), ТЗОВ «Хмільний Лев» (довідка №13А/12-10 від 12.02.2018 р.), що засвідчує їхній прикладний характер.

Основні положення та результати дисертаційної роботи впроваджені у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» та застосовуються під час викладання дисциплін «Економіка та управлінсько-правове забезпечення діяльності бізнесу» (для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Бізнес-адміністрування» магістерського рівня вищої освіти) та «Інформаційно-управлінські системи в інноваційній

діяльності» (для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Управління інноваційною діяльністю» магістерського рівня вищої освіти), а також під час написання кваліфікаційних робіт бакалаврів та магістрів (довідка №67-01-510 від 20.03.2018).

Особистий внесок здобувача. Результати дисертаційної роботи, які виносяться на захист, отримані автором особисто та відображені у наукових публікаціях. З праць, опублікованих у співавторстві, використано лише ті положення та ідеї, які є результатом особистих досліджень здобувача. У цій роботі матеріали та висновки кандидатської дисертації автора не використовувались.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дисертаційної роботи розглянуто та схвалено на наукових семінарах кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» у 2017 та 2018 рр., а також на таких всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях, а саме: «Аналіз сучасних тенденцій забезпечення ефективності економіки країни» (м. Київ, 12-13 січня 2018 р.), «Економічна система в умовах інтеграційних процесів: стан та перспективи» (м. Київ, 26-27 травня 2017 р.), «Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика» (м. Луцьк, 24-25 травня 2017 р.), «Наукові здобутки на шляху до вдосконалення результативності політики економічного зростання» (м. Одеса, 12-13 січня 2018 р.), «Економіка, фінанси та управління: теорія та практика» (м. Полтава, 30 червня 2017 р.), «Маркетинг та логістика в системі менеджменту» (м. Львів, 8-10 листопада 2012 р.), «Реалізація політики модернізації економіки в умовах державно-приватного партнерства» (м. Запоріжжя, 3 листопада 2017 р.), «Сучасні тенденції трансформації економіки та управління» (м. Київ, 20-21 жовтня 2017 р.), «Перспективні напрямки розвитку економіки, управління та права: теорія і практика» (м. Полтава, 12 березня 2018 р.), «Інноваційна економіка: процеси, стратегії, технології» (м. Кельце, Республіка Польща, 26 січня 2018 р.),

«Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики» (м. Харків, 16-17 листопада 2017 р.).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 39 наукових праць загальним обсягом 24,37 друк. арк. (з яких особисто авторіві належить 18,70 друк. арк.), зокрема: 3 монографії (1 з яких одноосібна), 24 статті у наукових фахових виданнях України (з яких 17 – публікації у виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз даних), а також 1 стаття в науковому періодичному виданні іноземної держави та 11 тез доповідей за результатами участі у конференціях.

Структура і обсяг дисертаційної роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дисертації становить 456 сторінок, у тому числі основний зміст роботи викладено на 364 сторінках тексту. Робота містить 26 таблиць, 52 рисунки, 3 додатки і список використаних джерел із 345 найменуваннями.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Сутність і значення стрес-менеджменту на підприємствах

Сучасні підприємства постійно функціонують у стресових умовах, що зумовлені насамперед негативними низькопрогнозованими впливами – стресорами, які вимагають від організацій належних реактивних та регулювальних дій. Виконані дослідження свідчать, що термін «стрес» (від англ. *stress* – тиск, напруга) запозичений з технічних наук та передбачає виникнення специфічних негативних відхилень у роботі технічних пристроїв внаслідок непрогнозованих чинників впливу. Зокрема, Н.І. Кабушкін розглядає стрес як стан надмірної напруги, який виникає під впливом сильних впливів (1998, с.251). Також у технічних науках стрес розглядають як внутрішній опір, реакцію еластичного тіла на зовнішні сили, які впливають на нього (Осовська, 2003). Таким чином, стрес насамперед пов'язаний із специфічними негативними впливами на об'єкти, що передбачають негативні наслідки та опір таким впливам. Проте, в останні десятиріччя поняття «стрес» набуває все більшого поширення у фізіології, психології, медицині, менеджменті та економіці.

Вважається, що поняття «стрес» у соціогуманітарних та суспільних науках вперше ввів у науку доктор Монреальського університету Г. Сельє у 1946 р. для того щоб визначити вплив певних факторів, або «стресорів», на зміни у функціонуванні організму людини. Відповідно до думки Г. Сельє «стрес, подібно до теорії відносності, є науковою концепцією, яка страждає від змішування у свідомості уявлень, що відображають хороше знання проблеми

та недостатне її розуміння». На думку науковця, реакція на стрес передбачає перебіг трьох стадій:

- тривожності (реакція на тривогу та мобілізація);
- резистентності (адаптування або активний опір);
- виснаження або ліквідації.

Не завжди усі три стадії присутні в межах реакції на стрес. Так, третя стадія вважається доволі екстремальною і виникає лише в найбільш несприятливих умовах, котрі унеможливають боротьбу чи адаптацію до стресу. Тобто термін «стрес» загалом окреслює різноманітний перелік станів об'єктів, що виникають як реакція на екстремальні, специфічні впливи. Г. Сельє також наголошує, що слабкі впливи не здатні сформувати стрес, останній виникає лише у випадку, коли вплив є істотним та перевищує пристосувальні можливості (Сельє, 1982; Дружиніна, 2001).

У теорії та практиці стрес переважно розглядається стосовно конкретного індивідуума. Так, у Великому тлумачному словнику сучасної української мови стрес розглядається як «стан організму, що виявляється у формі напруження або специфічних пристосувальних реакцій у відповідь на дію зовнішніх або внутрішніх факторів» (Бусел, 2002, с.104). У Великому комплексному словнику української мови подається доволі схоже визначення: «стан організму, що виникає у відповідь на дію несприятливих зовнішніх або внутрішніх чинників (стресорів); виявляється у формі напруження або специфічних пристосувальних реакцій» (Дорошенко, 2009, с.522). Л.М. Ємельяненко, В.М. Петюх, Л.В. Торгова та А.М. Гриненко також приєднуються до думки, що стрес – це є стан індивіда, який виникає під екстремальними впливами зовнішнього і внутрішнього походження, що зумовлюють порушення фізичної та психологічної рівноваги (2003, с. 34). У вищенаведених трактуваннях стрес розглядається з позиції стану організму, що формується під впливом негативних чинників середовища функціонування.

Також чимало науковців і практиків розглядають явище стресу з позиції реакції організму. Зокрема, Г. Сельє наголошує, що стрес – це «сукупність

стереотипних, філогенетично запрограмованих неспецифічних реакцій організму, які первинно готують до фізичної активності, тобто до опору, боротьби або втечі» (1982, с. 27). Р. Дафт наголошує, що стрес є фізичною та емоційною зворотною реакцією індивіда на вимоги, обмеження і можливості, які зумовлюють виникнення невизначеності та ведуть до втрати особистого контролю над ситуацією, коли на карту поставлені значимі результати (2000, с.811). Р. Гріфін, В. Яцура та Д. Олесневич наголошують, що стрес є відповіддю, реакцією особи на сильний подразник – стресор (2001, с. 328). Дж. Л. Гібсон, Д.М. Іванцевич і Д.Х. Донеллі розглядають стрес з позиції адаптивної реакції, що супроводжується індивідуальними відмінностями або психологічними процесами, які виникають внаслідок дії чинників середовища функціонування, обставин чи ситуацій, що формують надмірні психологічні та/або фізичні вимоги до особи (2000, с.240).

Окремі науковці розглядають стрес з позиції наслідків від його дії на особу. Так, О.М. Гірняк та П.П. Лазановський зазначають, що стрес – це фізіологічна та психічна перевтома організму, яка викликає певні відхилення, що проявляються у підвищеній пасивності або активності людини (2007, с.268). О.Є. Кузьмін та О.Г. Мельник розглядають стрес як явище, спричинене великими або малими обсягами робіт, конфліктом, невизначеністю, сумом, безцільністю існування, відсутністю важливої справи, фізичними, психологічними та іншими причинами (2007, с.339). Тобто, вищеведене трактування деталізує причини виникнення стресів серед індивідів.

З позиції Н.С. Фонталової (2001, с.181), стрес – це «багатоаспектний феномен, сукупність фізіологічних і психологічних реакцій суб'єктів трудових відносин на складну професійну ситуацію». Б.А. Ясько (2013, с.92) трактує це поняття як психологічну напругу, що «пов'язана з подоланням недосконалості організаційних умов праці, з високими навантаженнями під час виконання посадових обов'язків на робочому місці в конкретній організаційній структурі (в організації чи в її підрозділі, фірмі, корпорації), а також з пошуком нових неординарних рішень під час форс-мажорних обставин.

Узагальнення підходів до трактування поняття «стрес» наведено у додатку А1.

На підставі аналізування літературних джерел та вивчення практичного досвіду можна запропонувати розглядати поняття «стрес» багатоаспектно, зокрема:

- як явище, що виникає під впливом дії екстремальних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування;
- як система реакцій суб'єкта або об'єкта на специфічні впливи факторів середовища;
- як стан, котрий не належить до категорії органічних та характеризується істотними відхиленнями від нього.

Як зазначалось вище, поняття стрес є міждисциплінарним та активно використовується у медичних, технічних, психологічних, управлінських, економічних науках. Зважаючи на це, виникло чимало підходів до класифікації стресів. Аналізування літературних джерел за проблемою (Багірова, 2011; Бобришев, 2012; Каменева, 2010; Квасній та Щербан, 2012; Сельє, 1982; Сиволапенко та Островська, 2015) дало змогу запропонувати комплексну класифікацію різновидів стресів за істотними та незалежними ознаками: рівнем виникнення, джерелом виникнення, наслідками, періодичністю виникнення, рівнем вираженості, змістом, походженням, рівнем демонстрації, керованістю, поширеністю (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація стресів

Ознаки класифікації	Різновиди стресів	Коротка характеристика різновидів стресів
1	2	3
1. За рівнем виникнення	Особистісний	Виникає у конкретної особи
	Груповий	Виникає в межах певної формальної чи неформальної групи
	Корпоративний	Стосується загалом працівників певної організації, установи, підприємства

Продовження табл. 1.1

1	2	3
	Суспільний	Стосується населення конкретного регіону, певної соціальної групи тощо
2. За джерелом виникнення	Ендогенний	Формується під впливом внутрішніх чинників або чинників внутрішнього середовища
	Екзогенний	Формується під впливом зовнішнього середовища
3. За наслідками	Дистрес (руйнівний)	Викликає негативні зміни та наслідки
	Еустрес (ейфоричний, віталізаційний)	Формує позитивні зміни та наслідки
4. За періодичністю виникнення	Одноразовий	Виникає одноразово під впливом нестандартних умов
	Систематичний	Виникає періодично під впливом чинників систематичної дії
	Хронічний	Фігурує перманентно внаслідок неможливості подолання стресорів або адаптації до них
5. За рівнем вираженості	Помірний	Не характеризується загрозливими впливами та наслідками і піддається протидії або адаптації
	Гострий	Характеризується істотним впливом і непередбачуваними наслідками
6. За змістом	Психоемоційний	Передбачає порушення психологічної та емоційної рівноваги особи
	Фізіологічний	Передбачає фізичне перевантаження організму внаслідок негативного впливу шкідливих факторів навколишнього середовища
	Організаційний	Характеризується організаційною неспроможністю та нездатністю протидіяти негативним впливам
	Інформаційний	Виникає в ситуаціях інформаційних перевантажень чи інформаційного вакууму

Продовження табл. 1.1

1	2	3
7. За походженням	Соціогенний	Формується під впливом соціальних умов життя та функціонування (політичних, економічних, релігійних, військових, моральних, сімейно-побутових)
	Техногенний	Обумовлений небезпекою, що походить від техніки, штучного середовища існування, життя і діяльності людей, технологічних особливостей багатьох сучасних виробництв
	Професіогенний	Пов'язаний із особливостями професійної діяльності осіб (умовами, технологією, режимом, ритмом, засобами виконання роботи)
	Природогенний	Пов'язаний із впливом кліматичних, погодних, географічних, природних умов (катаклізмів, температури, вологості, ураганів, землетрусів)
	Аутогенний	Обумовлений особистими якостями індивіда (песимістичністю, конфліктністю, заздрісністю, інтравертністю, образливістю)
8. За рівнем демонстрації	Латентний	Прихований від інших зацікавлених осіб
	Демонстративний	Притаманна очевидність наявності стресу та його ознак
9. За керованістю	Керований	Гарантовано усувається внаслідок цілеспрямованого управлінського впливу
	Некерований	Складно піддається усуненню чи протидії внаслідок цілеспрямованого управлінського впливу
10. За поширеністю	Індивідуальний	Притаманний конкретному індивідууму
	Колективний	Стосується певної групи, колективу, організації, суспільства

Примітка: систематизовано автором на підставі (Багірова, 2011; Бобришев, 2012; Каменева, 2010; Квасній та Щербан, 2012; Сельє, 1982; Сиволапенко та Островська, 2015)

Уся різноманітність стресів виникає під впливом стресорів (стрес-факторів), тобто факторів, які зумовлюють їхнє виникнення та перебіг. Варто зауважити, що стресори доцільно розглядати у контексті впливу на особистість, групу та організацію як сукупність об'єднаних людей для досягнення певних цілей. Зокрема, при забезпеченні впливу на особистість усі стресори за змістовою ознакою слід поділяти на:

1) Особистісні (пов'язані із психофізіологічними характеристиками конкретної особи та її ролями у соціумі):

- поведінкові: нестабільна поведінка, песимістичний настрій, негативне налаштування, задрісність, перфекціонізм, завищені вимоги до себе та до оточення, завищені очікування, необ'єктивність, тип темпераменту, втома, брехливість, некоректність, агресивність, безвідповідальність, ворожість, ревність, недовіра, жадання помсти тощо;
- фізіологічні: погане самопочуття, низька витривалість, наявність фізичних вад та відхилень, наявність хронічних або гострих хвороб, обмежені можливості;
- емоційні: перепади настрою, емоційна нестабільність, імпульсивність, надмірна завзятість, низька або завищена самооцінка, роздратованість, почуття тривоги, почуття провини, почуття недооціненості;
- комунікаційні: конфліктність, невміння переконувати, складність у висловлюванні думок, нездатність забезпечувати довгострокові комунікації, зверхність у спілкуванні, сварливість, уникнення спілкування, невпевненість у собі, нездатність вирішувати суперечки та конфлікти, невміння чи небажання слухати співрозмовника;
- рольові: невизначеність ролі у соціальних групах, завищені амбіції щодо власної ролі, недооцінка власної ролі, невміння вибудувати рольову взаємодію, лідерські амбіції, аутсайдерський рольовий підхід;

- статусні: визнання чи невизнання статусу, необ'єктивне оцінювання власного статусу, надмірні статусні амбіції, незадоволення власним статусом тощо.

2) Родинні:

- партнерські: наявність підтримки та турботи, негаразди у членів родини, наявність конфліктів із членами родини, розлучення із партнером, постійні суперечки з членами родини, обмеженість житлової площі, низький рівень матеріального забезпечення членів родини, смерть у родині, необхідність уживатись один з одним тощо;
- рівень сімейних обов'язків: надмірний рівень завантаженості сімейними обов'язками, незадоволення виконанням функцій іншими членами сім'ї, невизнання цінності члена родини та його завантаженості;
- родинної впевненості: надійність партнера, батьків, дітей, впевненість у кожному членові родини.

3) Організаційні:

- кар'єрні: занадто повільне або стрімке просування за службовою ієрархією, несправедливість у призначеннях на посади, відсутність можливостей для просування, відсутність необхідних передумов та даних для кар'єрного зростання, призначення на посади наближених осіб, невизначеність професійного зростання;
- ієрархічні: призначення на керівні посади невідповідних фахівців, занадто диктаторський стиль керівників, неадекватне керівництво, неналежна мотивація, надмірний контроль, зміна посади;
- стресори взаємодії: ускладнена функціональна та лінійна взаємодія при виконанні завдань, наявність «шумів» при делегуванні завдань, низький рівень залучення працівників до прийняття управлінських рішень, неналежне пояснення стратегії, цілей та завдань працівникам компанії;

- професійної самореалізації: незадоволення видом професійної діяльності, професійна непридатність, рутинність, монотонність виконуваної роботи, нецікава робота, перевантаження або недовантаження роботою;
- умови праці: відсутність комфортних умов, власного кабінету, шум, неналежні умови для виконання обов'язків, надмірна спека або холод, відсутність особистого робочого простору.

4) Позаорганізаційні:

- економічні: зростання тарифів на комунальні послуги, зростання податків, девальвація національної валюти, інфляція, зростання цін на товари першої необхідності, зниження рівня якості життя, падіння платоспроможності, кризові явища в економіці тощо;
- політичні: політична нестабільність та невизначеність, наявність політичної корупції, втрата політичної довіри, політична брехня, політичне лобіювання;
- військові: наявність військових дій, втрати військових внаслідок здійснення військових операцій, рівень управління військовими операціями, рівень професійності військового керівництва, рівень матеріально-технічного забезпечення армії, наявність призову та мобілізації;
- кримінальні: розвиток злочинності, рівень криміногенної ситуації, крадіжка, розбійний напад, погрози, терористичні акти, правова незахищеність, правовий нігілізм, корумпованість судів та правоохоронних органів;
- науково-технічні: занадто швидке оновлення техніки та технологій, невміння використовувати сучасні гаджети, нездатність адаптуватись до нових пристроїв і засобів;
- соціальні: традиції, норми та вимоги соціальних груп, соціальне засудження і несхвалення, норми моралі, норми етичної поведінки, законослухняність;

- культурні: вимоги до рівня виховання і культури, матеріальні та духовні цінності, ідеологія, загальноприйняті норми поведінки;
- релігійні: приналежність до певних релігійних груп, виду релігії, дотримання релігійних норм і правил, вплив сект, методи релігійного несхвалення та покарання;
- нормативно-правові: нестабільність нормативно-правової бази, незрозумілість та двоякість трактування правової бази;
- міжнародні: інтеграційні процеси, участь у міжнародних об'єднаннях, міжнародній військовій операції, терористичні акти, заворушення, несприятливі обставини у сусідніх регіонах, міжнародні загрози, безвізовий режим тощо.

На рис. 1.1 наведена класифікація стресорів за змістовою ознакою.

У межах особистісного впливу варто зауважити, що стрес зумовлює певні фізіологічні, психологічні, поведінкові та медичні ознаки. Зокрема, фізіологічними ознаками стану стресу в особи можуть бути підвищення серцебиття, тиску, спітніння, почервоніння або збліднення шкіри тощо. До психологічних ознак слід зарахувати: загальмування або пришвидшення динаміки психічних функцій та розумових операцій, розсіювання уваги, нездатність мислити, зниження порогу реагування на зовнішні подразники. Психологічними ознаками стресу є неадекватна реакція, крик, страх, тривожність, занепокоєння, зниження самоконтролю, придушення волі тощо. До медичних ознак належать безсоння, головні болі, істеричні реакції, надмірна нервозність, непритомність, шокова реакція, депресія, різні психози та ін.

Оскільки люди впродовж свого функціонування об'єднуються у формальні та неформальні групи для досягнення спільних цілей, то виникає необхідність у виокремленні чинників, що зумовлюють стрес на рівні організації. Як свідчать виконані дослідження, такі стрес-фактори варто розглядати з позиції внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Зокрема, пропонується до внутрішніх стрес-факторів зарахувати такі:

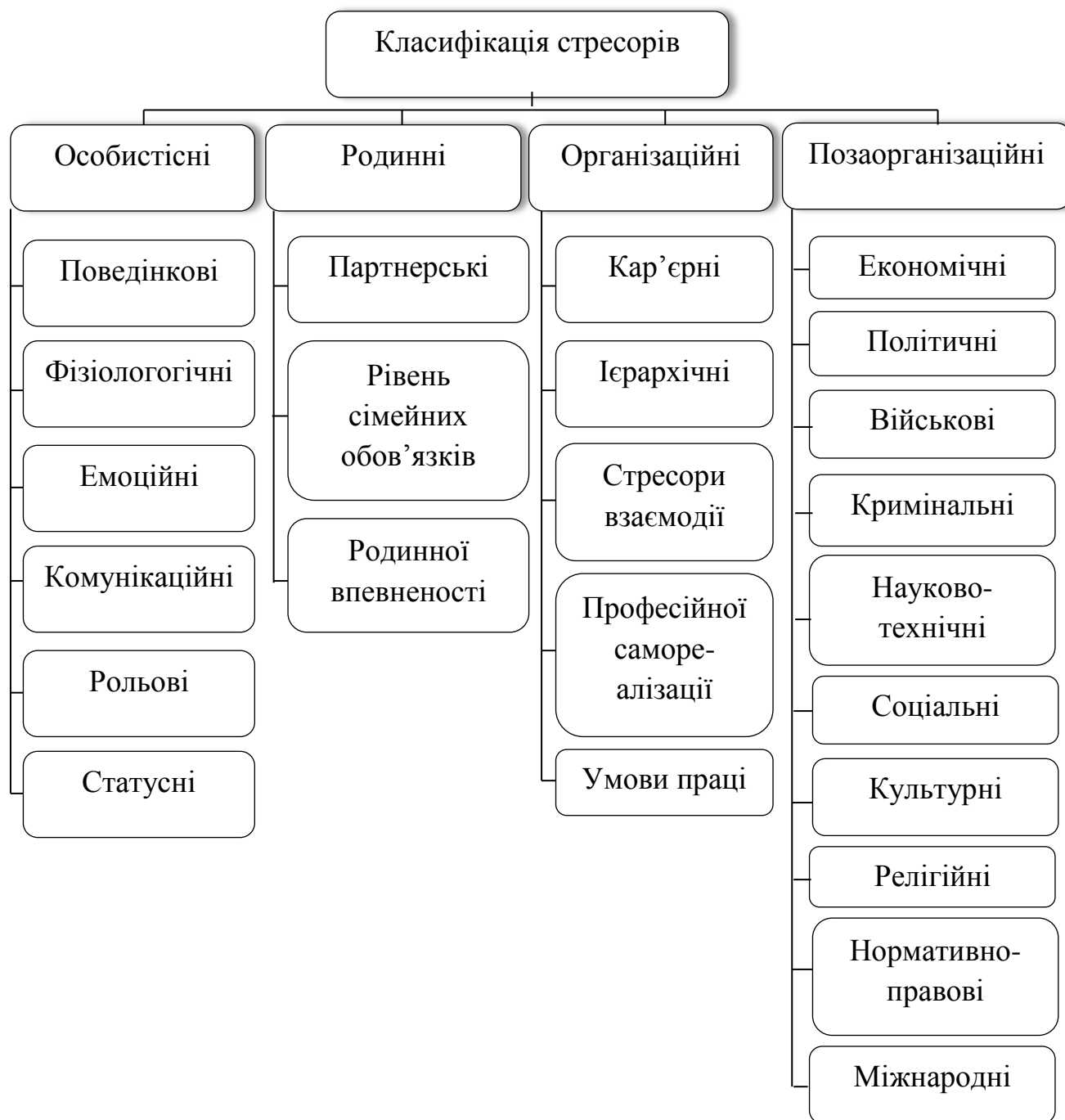


Рис. 1.1. Узагальнена класифікація стресорів за змістом

Примітка: систематизовано автором на підставі (Багірова, 2011; Каменева, 2010; Кондратьєва, 2014; Коротков, 2001; Мазов, 2012; Олефір, 2013; Паночкіна, 2015; Сиволапенко та Островська, 2015)

1. Соціальні: умови праці, можливості кар'єрного просування, соціальні гарантії та бонуси в організації, робочі графіки, медичне обслуговування, харчування, транспортування, забезпечення відпочинку, охорона праці, безпечність роботи, рівень розвитку організаційної культури.

2. Психологічні: психологічний клімат у колективі, моральні стимули, взаємодія між працівниками, конфліктність, робоча атмосфера, дотримання морально-етичних норм, справедливість при розподілі роботи, налагодженість міжособистісних та міжгрупових комунікацій, монотонність праці, високий рівень відповідальності.

3. Компетентнісні: рівень професійності, компетентностей персоналу, можливість реалізувати професійний потенціал, заохочення професійного зростання, кар'єрні можливості, цінування професіоналів в організації, відповідність посаді, здатність виконувати посадові функції та повноваження тощо.

4. Управлінські: зрозумілість і чіткість встановлених цілей та завдань, грамотність розподілу між працівниками повноважень і відповідальності, ефективність лінійних та функціональних зв'язків в межах організаційної структури управління, матеріальні стимули, система контролю, надмірний та суцільний контроль, диктаторський й авторитарний стиль керівництва, невідповідність форм влади, процедура ухвалення управлінських рішень, справедливість системи демотивування, вплив особистісних чинників на кадрові призначення, неналежне регулювання, низька ефективність функціонування підприємства тощо.

5. Ресурсних обмежень: нестача фінансових ресурсів для забезпечення функціонування, застарілі технології, нестача професійних кадрів, складність залучити персонал необхідної якості та у достатній кількості, обмеженість виробничих потужностей, дорога вартість ресурсів, нестача або перенасичення інформацією, складний доступ або недоступність сировинних ресурсів, наявність втрат та збитків тощо.

До зовнішніх стрес-факторів, що викликають групові та організаційні стреси, запропоновано зарахувати такі:

– ринкові: інфляційні процеси, загострення конкуренції, платоспроможність та уподобання споживачів, несприятлива ринкова кон'юнктура, девальвація національної валюти, зростання тарифів і податків,

ринкові перешкоди, погіршення конкурентоспроможності продукції підприємства, зниження цін на продукцію тощо;

– партнерські: ненадійність постачальників, низький рівень логістичного обслуговування на ринку у логістичних центрах та компаніях, складність і дороговизна отримання кредитів у фінансово-кредитних установах, дорога вартість страхових послуг та негарантованість надання страхових відшкодувань страховими компаніями, дорога вартість і неналежний рівень юридичних послуг, недоступність кваліфікованих консалтингових та аудиторських послуг, ненадійність транспортних організацій;

– іміджево-брендові: репутація підприємства на ринку, сприйняття споживачами торговельного знаку та марки, імідж підприємства, сформованість бренду;

– адміністративно-бюрократичні: рівень державного регулювання підприємницької діяльності, складність та корупційність отримання необхідних адміністративних послуг, процедура реєстрації та ліквідації підприємства, митного оформлення продукції, отримання ліцензій, сертифікатів, адміністрування податків, відведення землі, підключення до комунікацій, корумпованість судових органів;

– нормативно-правові: нестабільність, мінливість, розпорошеність, маніпулятивність нормативно-правової бази, правовий нігілізм;

– політичні: негативний політичний вплив на розвиток підприємницького середовища, відсутність реформ, лобіювання політичними структурами інтересів фінансово-промислових груп;

– науково-технічні: оновлення виробничих технологій, асортименту та номенклатури продукції на ринку;

– соціальні: якість рівня життя населення, соціальні можливості, преференції та захист, належний рівень медичного обслуговування, оздоровлення, відпочинку тощо;

- військові: військові збори, мобілізація працівників, військові втрати, військова допомога, військові загрози та агресія тощо;
- міжнародні: міжнародне тарифне та нетарифне регулювання зовнішньоекономічних операцій, протекціонізм, торгівельна лібералізація, відкритість іноземних ринків тощо.

Як зазначалось у табл. 1.1 за ознакою наслідків у літературі та на практиці виокремлюють еустрес (ейфоричний) і дистрес (руйнівний). При цьому еустрес передбачає виникнення позитивних наслідків як для конкретної особистості (покращення працездатності, настрою, витривалості, збільшення енергійності, натхнення, позитиву, дієвості тощо), так і для колективу осіб (покращення взаємодії, зменшення конфліктності, підвищення результативності, виникнення синергійного ефекту від співпраці, зростання рівня довіри, впевненості, оптимізму і т.д.). Таким чином, ейфоричний стрес вважається бажаним на будь-якому рівні, оскільки він відкриває приховані резерви, мобілізує, сприяє реалізації особистісного або організаційного потенціалу, надихає на нові досягнення та результати, сприяє активізації креативності, підвищенню продуктивності. Фактично такий стрес є іманентним (внутрішньозумовленим) і життєво необхідним, оскільки він має стимулюючий, спонукаючий та активізуючий характер. Цей стрес зазвичай не є об'єктом цілеспрямованого управління, оскільки він не передбачає негативних наслідків, а розглядається як невід'ємна передумова розвитку людини чи організації. Тобто еустрес переважно є каталізатором, поштовхом, рушійною силою позитивних індивідуальних чи організаційних перетворень.

При розгляді стресу як об'єкта управління за замовчуванням у теорії та на практиці йдеться у 90% випадках про дистрес, тобто той різновид стресу, який зумовлює негативні зміни, відхилення, ситуації, наслідки тощо. При впливі на конкретну особу дистрес з урахуванням тривалості та інтенсивності зумовлює виникнення негативних емоцій, розчарування, страху, тривожності, безсилля, неспокою, нервозності, депресії, спустошення, виснаження, втоми, втрати енергії, апатії, дратівливості, невпевненості, зневіри, байдужості тощо.

Кожна людина індивідуально реагує на дистрес, що зумовлює різні типи реакцій. На думку науковців (Дружинін, 2001), в індивідуума внаслідок дистресу можуть виникати такі найбільш поширені реакції:

- активна: спрямована на боротьбу зі стресовою ситуацією, що відображається в агресії, спротиві, протидії, активному пошуку шляхів подолання стресу, залученні зовнішніх консультантів, ліквідації причин формування дистресу, пошуку допомоги тощо;

- адаптивна: передбачає пристосування до стресу шляхом регулювання власних життєвих можливостей, потреб, бажань, думок, ідей, рішень;

- пасивна: проявляється у втечі від стресу, його ігноруванні, очікуванні завершення дії дистресів, байдужості, бездіяльності, втомі, виснаженні, нездатності подолати ситуацію, безнадійності.

Як свідчать лікарі, психологи, керівники, коуч-менеджери та інші фахівці, що працюють із питаннями подолання і протидії стресів, кожна людина має власний поріг чутливості, що формує її сприйнятливості до стресів та стресостійкість. Адже одні починають надмірно хвилюватись через несуттєві впливи стрес-факторів, інші починають стресово реагувати лише за наявності дуже істотних впливів. Таким чином, аналогічні стресори формують абсолютно відмінні реакції та рівень стресового навантаження у різних людей. У менеджменті керівники повинні враховувати ці особливості стресостійкості при взаємодії з підлеглими, виборі форми влади і стилю керівництва, делегуванні повноважень і відповідальності, формуванні колективів тощо. Таким чином, з урахуванням вищенаведеного, саме дистрес потребує прогнозування, моніторингу, усунення та є ключовим об'єктом стрес-менеджменту в організаціях.

У проаналізованих літературних джерелах (Багірова, 2011; Бобришев, 2012; Каменева, 2010; Квасній та Щербан, 2012; Лепейко та Баланович, 2017; Мазов, 2012; Рязанов, 2009; Сельє, 1982; Сиволапенко та Островська, 2015; Фучеджи, 2012) поняття стрес-менеджменту розглядається зазвичай у контексті боротьби, протидії, усунення стресів конкретної особи, працівника,

керівника, спортсмена, постраждалого у надзвичайних ситуаціях, військового, фахівця, що працює у стресових умовах тощо. При цьому такий стрес-менеджмент розглядається багатопланово: з фізіологічної, психологічної, емоційної, медичної, спортивної, духовної, релігійної точок зору. Проте, як зазначалось вище, стреси як стани, котрі не належать до категорії органічних та характеризуються істотними відхиленнями від них, характерні для груп (колективів) людей, організацій, суспільних утворень. Тобто, поняття стрес-менеджменту повинно розглядатись значно глобальніше, а не стосуватись лише однієї особи. У цьому контексті варто звернутись до базового трактування категорії «менеджмент», адже менеджмент – це управління організаціями (підприємствами різних форм, об'єднаннями підприємств, колективами працівників) або окремими виконавцями з метою досягнення встановлених цілей та визначених завдань (Кузьмін та Мельник, 2007, с. 9). Таким чином, менеджмент фігурує лише на мікрорівні та передбачає управління підприємством, його підрозділами, колективами, конкретними працівниками. Зважаючи на вищезазначене, стрес-менеджмент також потрібно розглядати з позиції конкретного працівника, колективу працівників, підприємства загалом, що формує багаторівневий формат такого різновиду менеджменту.

Важливою складовою також є спрямованість стрес-менеджменту саме на подолання небажаних негативних відхилень, тобто на їхнє прогнозування, протидію, адаптацію, усунення, контролювання, діагностування, коригування, ліквідацію тощо. Це пов'язано насамперед із наслідками впливу небажаних відхилень на діяльність підприємства загалом, його підрозділів та конкретних працівників. При цьому важливим є істотність, систематичність, цілеспрямованість, потужність, масштабність, векторність впливу стрес-факторів на різних рівнях управління організацією.

Виконані дослідження дають змогу запропонувати трактувати стрес-менеджмент як процес управління особистісними, груповими та

корпоративними стресами, що виникають у діяльності підприємства, з метою подолання критичних небажаних відхилень.

Таким чином, стреси є багатоаспектним поняттям, етимологія та семантика якого формується у контексті явища, стану і реакції. При цьому стреси можуть формуватись не лише на рівні конкретного індивідуума, але і на рівні групи (колективу), організації, суспільства загалом, що зумовлює різні стресори їхнього виникнення, особливості змісту і перебігу, добір відмінних методів та інструментів подолання і протидії. Грамотне управління стресами вимагає побудови та функціонування системи стрес-менеджменту, яка стосується мікрорівня, спрямована на управління особистісними, груповими та корпоративними стресами, а також насамперед скерована на боротьбу й запобігання критичним небажаним негативним відхиленням у діяльності суб'єкта господарювання.

1.2. Стрес-менеджмент в системі управління підприємством

Менеджмент підприємства має на меті цілеспрямоване управління працівниками з метою досягнення встановлених цілей щодо забезпечення розвитку та ґрунтується на певних законах і закономірностях. Зокрема, управління підприємствами передбачає дотримання законів спеціалізації та інтеграції управлінських процесів, оптимального поєднання централізації і децентралізації, оптимізації витрат усіх ресурсів в управлінні, пропорційного розвитку, забезпечення внутрішньої та зовнішньої взаємодії тощо. На сучасному етапі науковці і практики виокремлюють різноманітні види менеджменту, що свідчить про багатоаспектність, різноплановість та поліформатність цього явища. В таких умовах виникає необхідність у виокремленні місця та ролі стрес-менеджменту у загальній системі менеджменту підприємства.

У літературних джерелах (Базарова, 2007; Батченко та Князева, 2017; Веснін, 2006; Гірняк та Лазановський, 2007; Гріфін та Яцура, 2001; Діденко, 2008; Дафт, 2000; Кабушкін, 1998; Коротков, 2004; Кузьмін та Мельник, 2007; Лепейко та Кривобок, 2016) виокремлюють різноманітні види менеджменту, які можна класифікувати за низкою ознак, а саме:

1. За горизонтом спрямування: стратегічний, тактичний (поточний, оперативний).
2. За пріоритетним стилем взаємодії між керівною та керованою системами: ліберальний, диктаторський, комбінований.
3. За рівнем централізації: централізований, децентралізований.
4. За орієнтацією: м'який (націлений на людину), жорсткий (націлений на результат).
5. За врахуванням впливу довкілля: сталий, несталий менеджмент.
6. За змістом: виробничий, інноваційний, кадровий, фінансовий, інвестиційний, логістичний, маркетинговий, міжнародний тощо.
7. За видами діяльності: операційний, фінансовий, інвестиційний.
8. За реагуванням на відхилення: гармонійний, ризик-менеджмент, стрес-менеджмент.

Саме в межах останньої ознаки класифікації – за реагуванням на відхилення – пропонується виокремлювати стрес-менеджмент та усі різновиди менеджменту, пов'язані з ним, оскільки йдеться про ліквідацію й усунення небажаних відхилень, що виникають в процесі функціонування підприємства. На рис. 1.2 наведено місце стрес-менеджменту в системі менеджменту.

Таким чином, гармонійний менеджмент (органічний) передбачає можливість системи управління адаптуватись до незначних позитивних і негативних відхилень, котрі виникають в процесі функціонування підприємства. Такий менеджмент пов'язаний із іманентною властивістю системи менеджменту суб'єкта господарювання не реагувати або пристосовуватись до нормальних відхилень у діяльності, що створює передумови для гармонійного розвитку підприємства.

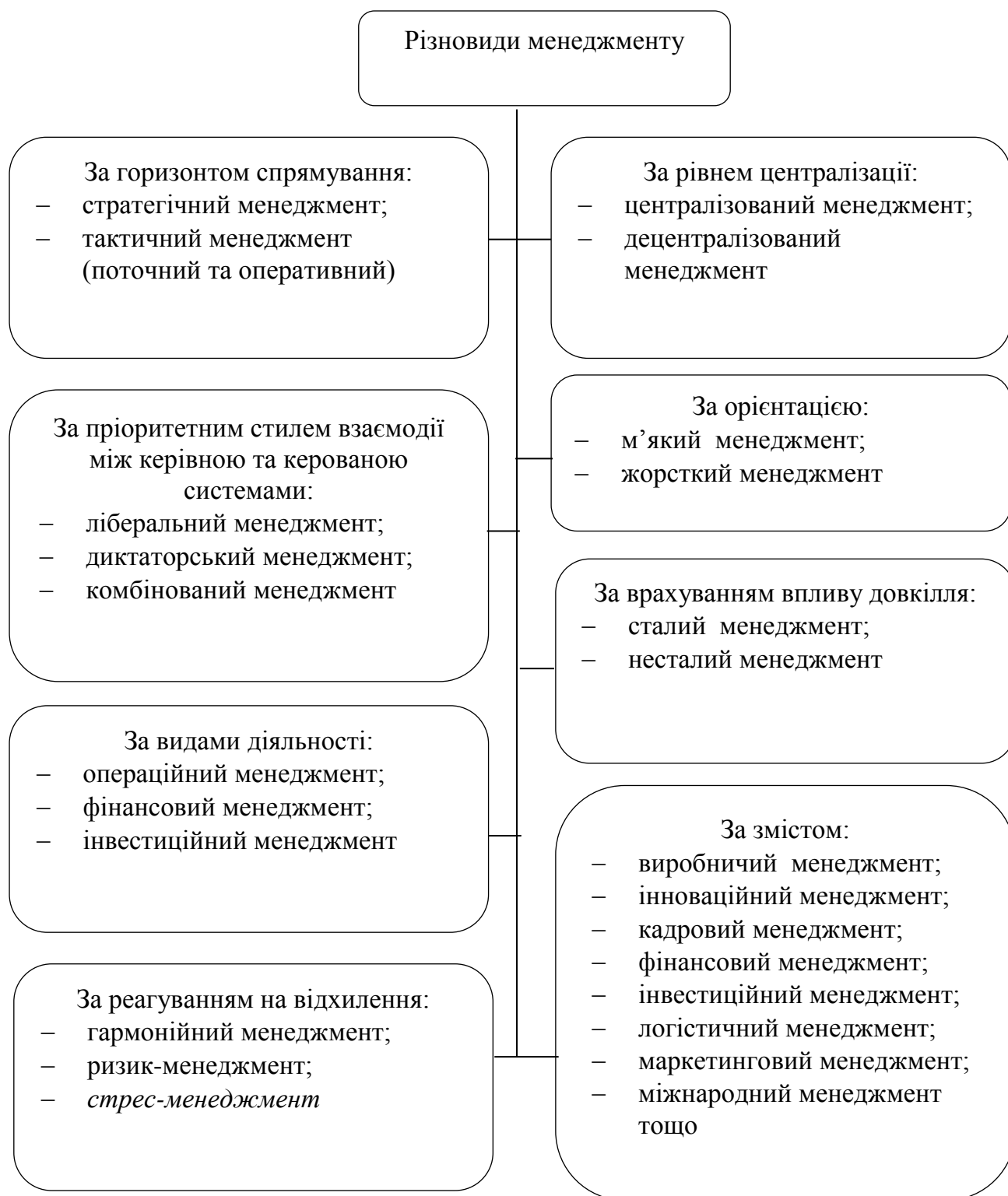


Рис. 1.2. Місце стрес-менеджменту в системі менеджменту підприємства

Примітка: сформовано автором

Нормальні відхилення – це ті відхилення, які є неістотними в діяльності організації у порівнянні із запланованими параметрами та не потребують кардинальних змін чи реакцій в системі управління.

Ризик-менеджмент – це система управління підприємством з урахуванням позитивних та негативних впливів різноманітних ризиків, що зумовлюють аномальні відхилення та потребують належного реагування з боку системи управління. Ризики завжди пов'язані із невизначеністю у функціонуванні підприємства, вони можуть як створювати негативні відхилення, так і формувати нові шанси, що вимагає від компанії відповідної реакції. При цьому йдеться насамперед про так звані «регульовані» відхилення, які є істотними, проте не критичними, екстремальними чи катастрофічними. Ризики за змістовою ознакою можуть охоплювати: соціальні, політичні, адміністративно-законодавчі, виробничі, фінансові, комерційні, природно-екологічні, демографічні, геополітичні, управлінські тощо.

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 підприємство, його підрозділи, підсистеми, працівники зазнають стресу через дію екстремальних чинників, які не є органічними для їхнього функціонування та викликають істотні негативні наслідки. Стрес-менеджмент пов'язаний саме із усуненням негативних впливів, відхилень, чинників, що перешкоджають функціонуванню та розвитку підприємства.

На рис. 1.3 наведено графічне інтерпретування класифікації менеджменту за реагуванням на відхилення. Як видно з цього рис., гармонійний менеджмент передбачає управління підприємством в умовах нормальних неістотних відхилень, ризик-менеджмент здійснюється в умовах позитивних та негативних відхилень, які є істотними (анормальними) і потребують реагування. Стрес-менеджмент, на відміну від попередніх різновидів менеджменту, реалізується в умовах екстремальних, критичних негативних відхилень від очікуваної траєкторії розвитку підприємства.

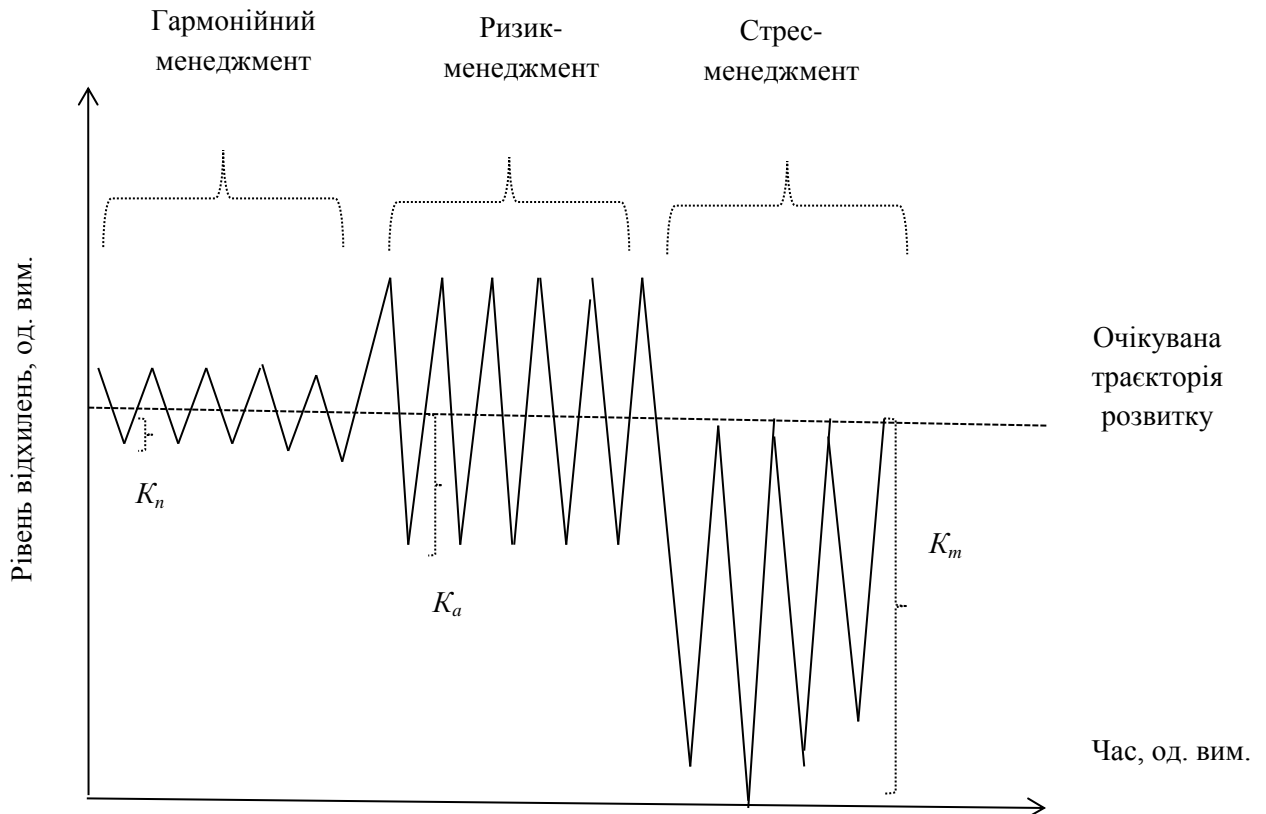


Рис. 1.3. Різновиди менеджменту залежно від реагування на відхилення

Умовні позначення: K_n – нормальні відхилення; K_a – анормальні відхилення; K_m – критичні (максимальні відхилення).

Примітка: запропоновано автором

Що стосується нормальних (несуттєвих) відхилень, то кожне підприємство визначає їхній рівень для себе самостійно. Зазвичай такі відхилення перебувають в межах 4-6% від планових показників та можуть сягати межі до 10%. Менеджери підприємств на несуттєві відхилення не реагують, вважаючи їх природними, а також економлячи час та ресурси. Усі інші відхилення вважаються істотними та потребують реагування. При цьому істотність цих відхилень теж потребує градації і структуризації, адже коли йдеться про відхилення в межах 10-50%, вони є доволі істотними, але ще можуть бути регульованими, тобто в межах ризик-менеджменту потребують усунення, уникнення, ліквідації тощо. Якщо ж негативні відхилення фактичних параметрів діяльності у порівнянні із очікуваними перевищують, наприклад, 50%, то такі відхилення вже є стресовими для підприємства,

оскільки вони є доволі екстремальними та непрогнозованими, можуть надалі призвести до незворотних змін у діяльності суб'єкта господарювання, зумовити його рецесійний та стагнаційний стан чи навіть спричинити банкрутство і ліквідацію компанії. Тому саме критичні істотні відхилення потребують усунення в контексті стрес-менеджменту. Таким чином, стрес-менеджмент пропонується розглядати як процес управління особистісними, груповими та корпоративними стресами, що виникають у діяльності підприємства, з метою подолання негативних критичних екстремальних небажаних відхилень.

Стрес-менеджмент охоплює також сукупність різновидів менеджменту, які спрямовані на боротьбу із критичними небажаними відхиленнями, а саме: антикризовий, адаптивний, реактивний, рефлексивний та антисипативний менеджмент (рис. 1.4).

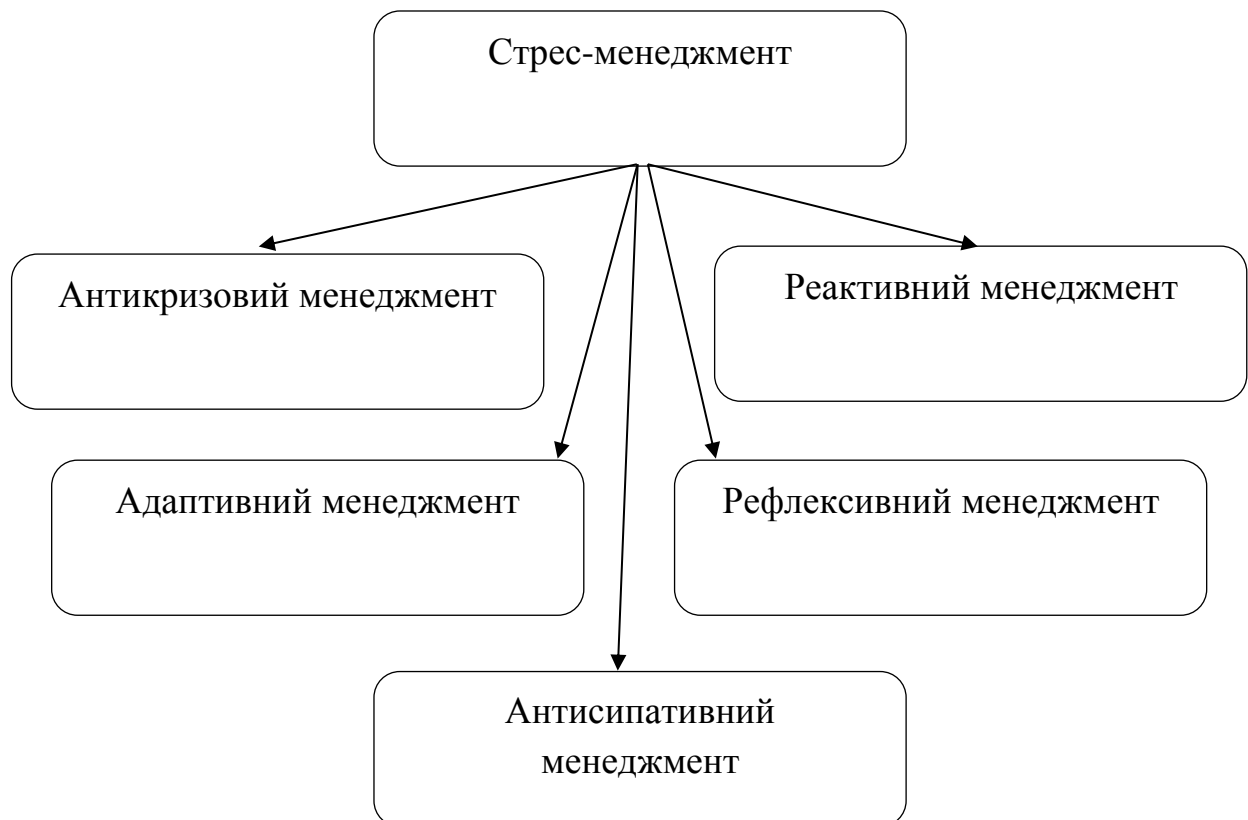


Рис. 1.4. Складові стрес-менеджменту

Примітка: сформовано автором

Антикризовий менеджмент є одним із домінуючих у структурі стрес-менеджменту, оскільки у переважній більшості стреси на підприємстві, у підрозділах та у конкретних індивідуумів зумовлюються кризами, кризовими явищами і кризовими ситуаціями. Згідно Великого тлумачного словника сучасної української мови криза – це різка зміна звичайного стану речей, злам, загострення становища, переломний момент тощо (Бусел, 2002, с.464). Поняття «криза» (від грецького *krisis* – поворотний пункт, рішення) – це різкий крутий перелам, скрутне становище (Прохоров, 1991). А.М. Асаул, І.П. Князь, Ю.В. Коротаєва зазначають, що криза є глибоким розладом, різким переломом, періодом загострення протиріч в будь-якій сфері діяльності (2007, с.78). Ю.Г. Лисенко, Р.А. Руденський та Л.І. Єгорова розглядають кризу як незапланований, небажаний, обумовлений в часовому ракурсі процес, який ускладнює або унеможлиблює подальше функціонування підприємства (2009, с.18).

З наукової точки зору криза є невід'ємним етапом розвитку будь-якої системи та будь-якого суб'єкта, що пов'язано із циклічністю розвитку як явища і процесу та обов'язковою наявністю стадій падіння, перелому, рецесії та стагнації. Криза кардинально змінює тенденції життєдіяльності системи, оновлюючи її, спрямовуючи на інший рівень або ліквідовуючи. Зокрема, Р. Кіні та Х. Райфа зазначають, що усі без винятків підприємства світу у різні періоди розвитку характеризуються кризами, що супроводжується істотним погіршенням параметрів функціонування, негативними змінами у виробничо-господарській діяльності, втратою потенціалу та ринків тощо. До 80% підприємств не здатні подолати кризові явища та виходять з ринку шляхом ліквідації, банкрутства, продажу, поділу, виділу, інтеграції тощо (Кіні та Райфа, 1981). Статистика американських і європейських ринків свідчить, що з цих 20% компаній після 6-8 років існування залишається знову лише 20%. Таким чином, лише 4-5% компаній існують більше 9-10 років. Ця закономірність характерна для різних типів ринків та усіх країн, незалежно від рівня розвитку (Терещенко, 2004).

Л.О. Лігоненко трактує кризовий стан системи як значне та тривале порушення рівноваги, а також прояв нездатності системи використовувати механізми внутрішньої саморегуляції (Лігоненко, 2000). У роботі (Rosenthal, Charles and t'Hart, 1989) зазначено, що криза – це ситуація, яка характеризується високою небезпекою, станом невпевненості, відчуттям невідкладності.

Узагальнення теорії (Бурий, 2006; Гончар, І.О., 2015; Квасній та Щербан, 2012; Колісник, 2009; Коношенко, 2011; Паночкіна, 2015) та практики дають змогу трактувати кризу як негативний стан, що відображає істотне відхилення від рівноважного, характеризується небезпекою, загрозами та небажаними змінами. Очевидно, що такий стан формує істотні стресори на рівні підприємства, його підрозділів та працівників, а також потребує негайних управлінських заходів. Для подолання криз варто усвідомлювати їхні характеристики:

- виконують руйнівну функцію, що зумовлює очевидні загрози для подальшої життєдіяльності системи;
- потребують часу та ресурсів на подолання та ліквідацію;
- відображають порушення рівноважного стану, тобто характеризуються істотними негативними відхиленнями від очікуваних значень параметрів;
- мають очевидні негативні наслідки для діяльності підприємства;
- пов'язані із циклічністю розвитку тощо.

За моделлю У. Крістека перебіг кризи може відбуватись через певні фази: потенційна криза (можлива, очікувана); латентна криза (виникнення ранніх ознак кризи); гостра криза, що підлягає подоланню (інтенсивна, деструктивна криза, яка може бути усунена та ліквідована внаслідок наявних та залучених ресурсів); гостра криза, що не підлягає подоланню (руйнівна криза, яка унеможлиблює подальше функціонування підприємства у попередньому форматі) (Krystek, 1987). На думку С. Фінка будь-яка криза може складатись із таких чотирьох фаз: попередня фаза, фаза (продромальна),

гострої кризи, фаза хронічної кризи, фаза подолання кризи (Fink, 1986). За моделлю Г. Мюллера-Стівенса криза у процесі перебігу долає такі етапи: стратегічна криза (вичерпання потенціалу, витіснення підприємства з ринку, виникнення на ринку товарів-замінників тощо); криза результатів (падіння обсягів збуту, фінансової результативності, зростання витрат, збільшення потреби в інвестиціях); криза ліквідності (падіння платоспроможності, нарощення кредиторської заборгованості, низька кредитоспроможність); банкрутство (Muller-Stewens, 2001).

Таким чином, кризи є наслідками впливу стресорів, але водночас стимулюють та активізують дію існуючих та нових стресорів. Антикризове управління відображає цілеспрямований вплив з метою запобігання, уникнення, випередження, перенесення та подолання криз у функціонуванні підприємства. Кризові процеси значною мірою в межах підприємства є керованими, хоча глобальні, національні та геополітичні кризи можуть мати незворотний вплив на діяльність підприємств.

Ю.Г. Лисенко, Р.А. Руденський та Л.І. Єгорова наголошують, що антикризовий менеджмент є системою комплексних заходів, спрямованих на уникнення та недопущення криз, а у випадку їх виникнення – на подолання з найменшими втратами для підприємства (2009, с.26).

Антикризовий менеджмент є доволі багатоаспектним та системним явищем, що охоплює такі складові:

- ідентифікування та оцінювання потенційних та існуючих криз, кризових станів, загроз, наслідків, результатів;
- аналізування впливу криз на поточний та майбутній стан функціонування підприємства;
- превентивне попередження криз, підготовку до їх виникнення;
- прийняття рішень та вжиття заходів щодо подолання існуючих і потенційних криз;
- уповільнення та відтермінування дії криз;

- максимальна стабілізація кризових ситуацій за рахунок використання внутрішніх та зовнішніх резервів;

- подолання наслідків кризи тощо.

Адаптивний менеджмент – це система управління підприємством, яка націлена на пристосування до змін внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування. Такий різновид менеджменту має на меті адаптацію до змін, ситуацій, явищ, чинників, стресорів, які впливають на підприємство загалом, його підрозділи, види діяльності, персонал. Адаптація в контексті стрес-менеджменту є доцільною та обґрунтованою в окремих випадках, а саме:

- вплив стресорів є швидкоплинним та неістотним;

- неможливо протидіяти стресорам у будь-який інший спосіб, крім пристосування;

- доцільно з ресурсної точки зору (часової, матеріальної, інформаційної, енергетичної) пристосуватись до змін у порівнянні із протидією;

- функціонування підприємства відбувається у таких швидкоплинних умовах, що реагувати в інший спосіб на зміни не виправдано;

- система менеджменту є гнучкою, що дає змогу їй швидко змінювати свої параметри відповідно до вимог середовища функціонування;

- на підприємстві наявна розвинена система фундаментальної діагностики та експрес-діагностики, які формують якісну інформаційну базу щодо наявних та потенційних впливів стресорів на діяльність підприємства;

- існує швидкий механізм прийняття управлінських рішень щодо пристосування функціонування підприємства до зміни умов діяльності;

- менеджерам підприємства притаманне динамічне мислення, що дає змогу розробляти альтернативні варіанти пристосування залежно від швидкості зміни впливу стресорів;

- у підприємства є адаптаційний потенціал, тобто можливості змінити власні параметри відповідно до впливу стресорів.

Адаптивна позиція є одна із найбільш поширених серед індивідуумів у контексті реакції на стресові ситуації, оскільки зазвичай така позиція вимагає менше зусиль, ресурсів, знань, досвіду, компетенцій, сили характеру тощо. Аналогічний підхід є доволі поширеним і в організаціях, оскільки в умовах обмеження матеріальних, фінансових, кадрових, технологічних, інформаційних та енергетичних ресурсів менеджери більшості підприємств намагаються приймати рішення, спрямовані на максимальне пристосування до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Активна позиції подолання впливу стресорів зазвичай вимагає значно більших ресурсів, часу, витрат, тому може застосовуватись лише потужними компаніями, що динамічно розвиваються та володіють необхідним потенціалом зростання.

Реактивний менеджмент пов'язаний зі здатністю організації реагувати на стрес-фактори, тобто із розвиненістю реакцій в межах відповіді на екстремальні та критичні негативні впливи. Згідно «Великого тлумачного словника сучасної української мови» реакція – це дія, вчинок, що виникають у відповідь на зовнішні чи внутрішні впливи або подразники (Бусел, 2002, с.1018).

Реактивний менеджмент відображає рівень готовності системи управління ідентифікувати, оцінювати, враховувати, протидіяти стрес-факторам внутрішнього та зовнішнього середовища. Така готовність залежить від значного переліку чинників, ключовими серед яких є:

- рівень кваліфікованості, досвідченості, компетентності та креативності менеджерів різного рівня управління;
- налагодженість інформаційного та комунікаційного обміну в межах внутрішнього та зовнішнього середовища;
- фінансово-економічний стан, стійкість та потенціал підприємства на ринку;
- конкурентоспроможність, кредитоспроможність та інвестиційна привабливість підприємства;

- характеристики організаційної структури управління, її гнучкість та стійкість;
- наявність ресурсних обмежень;
- частка підприємства на ринку (монопольне чи олігопольне становище);
- інноваційний потенціал підприємства та його лідерство на ринку;
- систематичність та інтенсивність впливу стрес-факторів;
- технологічна адаптивність тощо.

З урахуванням вищевказаних чинників у контексті реактивного менеджменту підприємство може обирати певні підходи щодо реагування на впливи, а саме:

- наступальний підхід: націлений на активну реакцію, яка передбачає активну протидію стресорам, їх усунення, подолання чи ліквідацію;
- оборонний підхід: має на меті забезпечення захисту підприємства від стрес-факторів, формування без пекової системи, підвищення рівня захищеності тощо;
- бездіяльнісний (вичікувальний) підхід: передбачає ігнорування стрес-факторів та відсутність будь-яких реакцій з боку підприємства з метою моніторингу подальшого розвитку впливу стресорів.

Реактивний менеджмент у теорії та практиці доволі часто пов'язують із поняттям вразливості організації, яка відображає її захищеність у певному середовищі функціонування. Чим вищий рівень безпеки на підприємстві, тим відчутніше воно може реагувати на будь-які загрози і стає менш вразливим до впливу стресорів.

Понад 30 років у теорії менеджменту фігурує рефлексивний менеджмент. Поняття «рефлексія» має латинське походження і у перекладі означає віддзеркалення, відображення. Рефлексивне управління ґрунтується на реалізації функцій пізнання, об'єктивізації та проектування. Тобто рефлексивне управління починається з виконання когнітивної функції, яка

передбачає максимальне дослідження, усвідомлення, спостереження, ідентифікування стану функціонування підприємства, виявлення усіх наявних та потенційних стресорів, вивчення максимального спектру інформаційних даних, отримання думок експертів, консультантів, працівників тощо. В межах другої функції – об'єктивізації – виникає потреба у найбільш достовірній діагностиці ситуації, її переосмисленні на засадах усунення суб'єктивності, упередженості, стереотипності та непрофесійності у діях менеджерів, що дає змогу відобразити реальну дійсність, усвідомити сутнісну інформаційну картину щодо впливу стресорів на діяльність підприємства. Цей етап є одним із найбільш важливих, оскільки він пов'язаний із аналітичними здібностями, компетентностями, інтелектуальними даними, дослідницькими та креативними талантами менеджерів різного рівня управління. В межах проектувальної функції менеджери підприємства формують на альтернативних засадах прогнози та плани розвитку діяльності підприємства в умовах найбільш оптимального варіанта подолання стресорів. Рефлексивний менеджмент значною мірою ґрунтується на суб'єктивному підході в управлінні, оскільки ключову роль тут відіграє менеджер як особистість, котрий здатний належним чином сприймати реальність, адекватно її оцінювати, відбирати релевантну інформацію, усвідомлювати проблеми та причини їх виникнення, стратегічно та тактично продукувати якісні управлінські рішення щодо подолання стресів, водночас бути стресостійким та об'єктивним (Димченко, 2013; Карпов, 2004; Лепа, 2012; Мосієнко, 2010; Найд'юнов, 2008).

Щодо антисипативного менеджменту, то поняття «антисипація» походить від латинського «anticipare» – передбачення, попереднє уявлення про що-небудь, очікування (Лисенко, Руденський та Єгорова, 2009). На думку О.Є. Кузьміна, Л.Г. Липич, О.Г. Мельник, М.Є. Адамів та О.А. Хілухи антисипативний менеджмент є цілеспрямованою діяльністю, що передбачає завчасне ідентифікування потенційних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах на основі системного дослідження слабких сигналів та

формування сценаріїв потенційного розвитку з метою прийняття рішень випереджувального характеру (2014, с.17). Таким чином, антисипативний менеджмент спрямований на запобігання стресам у діяльності підприємства та його працівників, та на ідентифікування потенційних критичних відхилень на основі слабких сигналів, що відображають інформацію про потенційні загрози. Тобто, інформація про будь-яке потенційне явище проходить шлях від слабого сигналу, який свідчить про ймовірність її настання, до сильного сигналу, який демонструє високу ймовірність виникнення події. Слабкі сигнали відображають ранні, первинні ознаки майбутніх подій, явищ, змін, які на ймовірнісних засадах інформують про ймовірнісний характер потенційних змін та можливі загрози. В сучасних високодинамічних, мінливих та малопрогнозованих умовах функціонування вкрай важливо вміти ідентифікувати слабкі сигнали виникнення потенційних стресорів на ранніх етапах для їх завчасного усунення, попередження, уникнення тощо. Як свідчать виконані дослідження, антисипативний менеджмент в структурі стрес-менеджменту дає змогу суб'єктам:

- розпізнати перші прояви виникнення потенційних стресорів;
- відстежувати динаміку перетворення слабких сигналів щодо стресорів у сильні;
- спрогнозувати та оцінити потенційні наслідки від зростання ймовірності настання потенційних стресорів;
- прийняти управлінські рішення, націлені на запобігання, уникнення чи усунення потенційних стресорів;
- забезпечити очікуваний розвиток та життєздатне функціонування підприємства на засадах завчасного реагування на усі потенційні стресори тощо.

Варто зауважити, що усі вищенаведені різновиди менеджменту в структурі стрес-менеджменту є тісно взаємопов'язаними, доповнювальними та взаємодіючими, можуть реалізовуватись одночасно задля досягнення синергійного ефекту.

Таким чином, стрес-менеджмент в системі управління підприємством є невід'ємною складовою, оскільки він націлений насамперед на подолання та уникнення екстремальних, критичних небажаних відхилень від очікуваних параметрів розвитку. Стрес-менеджмент у своїй структурі охоплює антикризовий, адаптивний, реактивний, рефлексивний та антисипативний менеджмент, інструментарій яких у сукупності створює передумови для найбільш ефективної протидії стрес-факторам та подолання стресових ситуацій на підприємстві, у його підрозділах та працівниками. В сучасних умовах, коли організаційні, колективні та індивідуальні стреси набувають все більшого поширення, розвитку, диверсифікованості, інтенсивності та наслідків, їхнє подолання повинно здійснюватись на науково-обґрунтованих засадах та з допомогою найбільш релевантних інструментів в межах зазначеного стрес-менеджменту.

1.3. Характерні особливості стрес-менеджменту на підприємствах

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються значною волатильністю, хаотичністю, непередбачуваністю, перманентністю кризових явищ різної природи та походження. Тобто підприємства постійно перебувають під впливом стресорів – негативних чинників впливу, що зумовлюють небажані відхилення у діяльності підприємств, порушують заплановану траєкторію розвитку, перешкоджають прогресивним перетворенням, викликають падіння фінансово-економічних результатів діяльності. Усе це формує кардинально нові вимоги до систем менеджменту підприємств, які мають бути націлені на належне реагування, підтримання економічної безпеки, забезпечення виживання на ринку, підвищення ринкової та фінансово-економічної стійкості тощо. Насамперед йдеться про формування на підприємствах ефективних систем стрес-менеджменту, основною метою

яких є ліквідація, усунення та протидія екстремальним відхиленням у діяльності з метою стабілізації стану підприємств та забезпечення їхнього повноцінного функціонування і розвитку. Таким чином, виникає необхідність у виокремленні характерних особливостей стрес-менеджменту у сучасних умовах.

Результати вивчення теорії та практики свідчать, що стрес-менеджмент є відокремленим різновидом менеджменту підприємства у розрізі конкретних функцій, який націлений на прогнозування, подолання та запобігання стрес-факторам та наслідкам їхнього впливу. Для розуміння змістового та функціонального наповнення стрес-менеджменту важливо виокремити його характерні особливості, врахування яких дасть змогу на підприємствах якісно та ефективно усувати та запобігати стресорам.

Виконані дослідження дають змогу ідентифікувати найбільш яскраві та репрезентативні особливості стрес-менеджменту на підприємствах в сучасних умовах:

1. Націленість на відстежування, ідентифікування, запобігання та подолання стресорів внутрішнього і зовнішнього середовища. Йдеться насамперед про попередній, поточний та ретроспективний моніторинг особистісних, родинних, організаційних та позаорганізаційних стрес-факторів, які можуть чинити чи вже чинять істотний негативний вплив на діяльність підприємства загалом, його підрозділів та окремих працівників. Тобто первинним завданням є контрольованість стресорів, розуміння ситуації, усвідомлення негативних наслідків. Як зазначають американські дослідники Джим Коллінз та Мортен Т. Хансен, успішні компанії-лідери аналогічно з іншими підприємствами працюють в умовах невизначеності, не завжди можуть передбачити подальший розвиток, підпадають під вплив неочікуваних факторів, проте вони відповідально ставляться до свого подальшого функціонування і розвитку, а також категорично відкидають думку про те, що неконтрольовані сили або випадкові події визначатимуть їхнє подальше майбутнє (2014).

В сучасних умовах менеджерам підприємств необхідно володіти оперативною, повною і достовірною інформацією про існуючі та потенційні загрози для прийняття ефективних управлінських рішень. Варто зазначити, що стресори здатні істотно загальмувати діяльність будь-якого підприємства, зумовити критичні негативні наслідки та сприяти його подальшому банкрутству і ліквідації. Таким чином, ключовим завданням менеджерів інституційного рівня є спроможність діяти відповідно до будь-яких негативних впливів, явищ та ситуацій, що створює передумови для їх подолання та протидії.

2. Спрямованість на усунення істотних негативних відхилень у діяльності підприємства, його підсистем, підрозділів тощо. Стреси у 99% випадків викликають негативні наслідки незалежно від рівня їхнього формування, тобто вони практично завжди зумовлюють небажані відхилення, порушення планових та очікуваних показників діяльності, відхилення підприємства від запланованої траєкторії розвитку. При цьому стрес-менеджмент передбачає реагування на суттєві негативні відхилення, тобто подолання так званих дистресів. Суттєві відхилення є відчутними у діяльності підприємства і потребують належного управлінського реагування на різних рівнях. Особливо це стосується екстремальних та критичних відхилень, які здатні кардинально негативно відобразитись на подальшій діяльності підприємства і потребують комплексного усунення, ліквідації чи переходу підприємств до радикально інших видів, напрямів та стратегій діяльності на ринку.

3. Формування управлінської готовності до песимістичних сценаріїв розвитку. Сучасні системи менеджменту ґрунтуються на багатоальтернативності стратегій, рішень, заходів, варіантів розвитку, взаємодій тощо. В таких умовах завжди пропрацьовуються різноформатні сценарії розвитку ситуацій з урахуванням оптимістичного, нейтрального та песимістичного варіантів. Стрес-менеджмент націлений на управління саме песимістичними сценаріями з урахуванням потенційних загроз, перебігу

негативних тенденцій, небажаних наслідків. Управлінська готовність передбачає здатність менеджерів підприємства оцінити ймовірність настання песимістичного сценарію розвитку, оцінити його наслідки для діяльності підприємства, сформувавши якісні управлінські рішення, націлені на запобігання негативним відхиленням, їх подолання чи зниження. Стрес-менеджмент покликаний сформувати у керівників підприємства компетентності, пов'язані із роботою у екстремальних негативних умовах функціонування під істотним впливом стрес-факторів. Оскільки вітчизняні суб'єкти господарювання функціонують в умовах перманентних криз, непередбачуваних обставин, постійних негативних впливів, то реактивно-стресові компетентності у менеджерів стають необхідною передумовою «виживання» підприємств на ринку.

4. Націленість на підвищення економічної захищеності підприємства. На думку І.Б. Хоми, економічна захищеність характеризує відсутність загрози впливу дестабілізуючих чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на економічну діяльність підприємства, що найбільш яскраво проявляється через структурні властивості підприємства (конкурентоспроможність, кредитоспроможність, платоспроможність, ліквідність, ефективність, надійність, гнучкість, стійкість, сталість, дієздатність) (Хома, 2011; Хома, 2012). Науковець наголошує, що поняття економічної захищеності підприємства є доволі інтегрованим та стосується захисту підприємства за такими його економічними позиціями: стан інноваційного розвитку, стан фінансово-кредитної діяльності, кадрова, силова, правова, інформаційна, документальна безпека підприємства (Хома, 2011, с. 268).

Таким чином, йдеться насамперед про функціональне призначення стрес-менеджменту підвищити рівень економічної безпеки підприємства, що дасть змогу менше залежати від стрес-факторів, більш якісно їм протидіяти та долати наслідки із менш істотними втратами. У цьому контексті цікавими є результати досліджень американських науковців, які аналізували такі компанії-лідери, як «Amgen» (біотехнологічна галузь), «Biomet» (виробництво

ортопедичного медичного обладнання), «Intel» (виробництво інтегральних схем), «Microsoft» (ІТ-сфера), «Progressive Insurance» (страхова компанія), «Southwest Airlines» (авіакомпанія), «Striker» (виробництво хірургічного обладнання). Вищевказані компанії обирались за певними критеріями: їхні фінансово-економічні показники понад п'ятнадцять років перевищували середні фондові показники за відповідними видами економічної діяльності; компанії досягнули високих результатів в умовах криз та несприятливій кон'юнктурі; компанії починали свій шлях з маленьких розмірів. Результати досліджень засвідчили, що вказані компанії-лідери не були більш схильними до ризиків, більш далекоглядними та відчайдушними, проте вони постійно перестраховувались, були схильними покладатись на власний досвід, ігнорували різноманітні механізми маніпулювання з боку стейкхолдерів, були більш дисциплінованими (Коллінз та Хансен, 2014).

Практика функціонування підприємств в українських реаліях здебільшого підтверджує вищенаведені результати досліджень, адже на національному ринку виживають ті підприємства, які постійно дбають про власну захищеність, формують резерви, диверсифікуються, напрацьовують інструментарій протидії впливу негативних факторів, накопичують та поширюють досвід подолання проблем у діяльності підприємств, дотримуються послідовної лінії поведінки, яка відповідає місії, цілям, стратегії діяльності підприємства, відображає стандарти якості та незмінне ставлення до задекларованих цінностей, формує імідж й репутацію, демонструє незалежне мислення тощо.

5. Оптимізування витрат та запобігання втратам на підприємстві. Зважаючи на те, що стрес-менеджмент спрямований на запобігання дії стрес-факторів, їхнє подолання здійснюється саме з метою усунення збитків, мінімізації витрат та ліквідації необґрунтованих втрат підприємства. Варто зауважити, що негативний вплив стресорів на діяльність підприємства здебільшого передбачає виникнення економічних наслідків, що відображається у зменшенні фінансової результативності, зростанні

збитковості, падінні платоспроможності. Зважаючи на це, виникає необхідність в оптимізуванні витрат на засадах реалізації низки заходів, а саме:

- скорочення адміністративно-управлінських та комерційних витрат;
- проведення реорганізаційних заходів;
- впровадження ресурсоекономних технологій;
- здавання в оренду незадіяних приміщень;
- ліквідація непродуктивних витрат;
- усунення браку;
- ліквідація «вузьких місць»;
- підвищення виробничо-технологічної дисципліни;
- посилення контролю над витратами та усіма бізнес-процесами;
- передання певних функцій на аутсорсинг;
- використання зовнішніх експертів для вирішення несистематичних завдань;
- мінімізація виробничих та товарних запасів;
- диверсифікація ринків, товарів, видів діяльності;
- інтенсифікація використання капіталу підприємства;
- зниження трудомісткості бізнес-процесів;
- максимальна автоматизація усіх управлінських та виробничо-господарських процесів на підприємстві;
- робота з контрагентами щодо зниження цін при закупівлі сировини, матеріалів, комплектувальних та послуг від усіх можливих сторонніх організацій;
- систематичне проведення функціонально-вартісного аналізу з метою виявлення непродуктивних витрат;
- впровадження бюджетування за центрами відповідальності на підприємстві тощо.

Обсяг та рівень витрат підприємства безпосередньо впливає на конкурентоспроможність його продукції, яка враховує відповідність потребам ринку споживчих та економічних параметрів. Таким чином, неконтрольоване зростання витрат здатне негативно вплинути на цінову політику, обсяги збуту, прибутковість та позиції на ринку.

Щодо втрат, то на підприємствах вони можуть виникати через організаційно-технічні причини (поломка техніки, збої у технологічних процесах, неналагодженість логістики та ін.), порушення трудової дисципліни (невиконання працівником запланованих завдань, низька працездатність персоналу, свідоме ігнорування виконання робіт), форс-мажорні обставини (крадіжки, негативні наслідки негоди тощо). Стрес-менеджмент націлений на запобігання втратам на засадах реалізації механізмів уникнення впливу стрес-факторів та профілактичній протидії їх виникненню у діяльності суб'єкта господарювання.

6. Посилення стресостійкості підприємства. Явище стресостійкості у літературних джерелах зазвичай стосується здатності індивідуума долати стреси та чинити їм опір. Проте, які свідчить практика функціонування підприємств, стресостійкість притаманна організаціям, колективам, групам. Це підтверджується і тим фактом, що в аналогічних кризових умовах функціонування схожі за розмірами, видами діяльності, цільовими споживачами та ринковою часткою підприємства здебільшого поведуть себе по різному, демонструючи відмінні типи поведінки та реакції на стрес-фактори. Зокрема, одні компанії внаслідок істотних негативних впливів згортають власну діяльність, виходять з ринку, банкрутують, а інші компанії за схожих умов продукують креативні рішення щодо маркетингової, виробничої, фінансової, інвестиційної політики, забезпечуючи зростання і розвиток, а також істотно покращуючи індикатори свого фінансово-економічного стану. Таким чином, стресостійкість підприємства варто пов'язувати з двома аспектами: потенціал та управлінський імунітет.

Потенціал підприємства – це усі можливості, запаси, ресурси, якими підприємство володіє чи може залучити у певних умовах функціонування. Стресові умови завжди вимагають додаткової мобілізації ресурсів для протидії негативним явищам, подолання існуючих проблем, виходу із криз, тобто вони потребують залучення і акумулювання різноманітних ресурсів (інформаційних, кадрових, фінансових, матеріальних тощо). Закономірно, що чим вищий потенціал суб'єкта господарювання (фінансовий, інвестиційний, інноваційний, технологічний, виробничий, кадровий, майновий та ін.), тим більше у нього шансів протидіяти усім можливим стресовим явищам, факторам та ситуаціям внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування.

Стресостійкість безпосередньо пов'язана з т. зв. «імунітетом» менеджерів до стресорів та негативних подій. Йдеться про те, що менеджери в умовах негативного розвитку ситуації на підприємстві під впливом стрес-факторів налаштовані на подолання труднощів і проблем, не допускають бездіяльності та песимістичності, активно здійснюють пошук оптимальних варіантів подолання проблем, стимулюють процеси партисипативності на засадах залучення фахівців, експертів, працівників підприємства, продукують креативні, нестандартні рішення щодо протидії стресовим явищам. Така психологічна позитивна налаштованість керівників у стресових ситуаціях чинить істотний активізаційний вплив на усіх працівників підприємства, вселяє в них упевненість у подоланні проблем, формує сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, спрямовує зусилля працівників в одному напрямку тощо.

На рис. 1.5 наведено узагальнені характерні особливості стрес-менеджменту на підприємствах. В аналізованому контексті доцільно зауважити, що критичні небажані відхилення в управлінській діяльності підприємств нерідко зумовлюють необхідність тактичного чи стратегічного реінжинірингу бізнес-процесів.

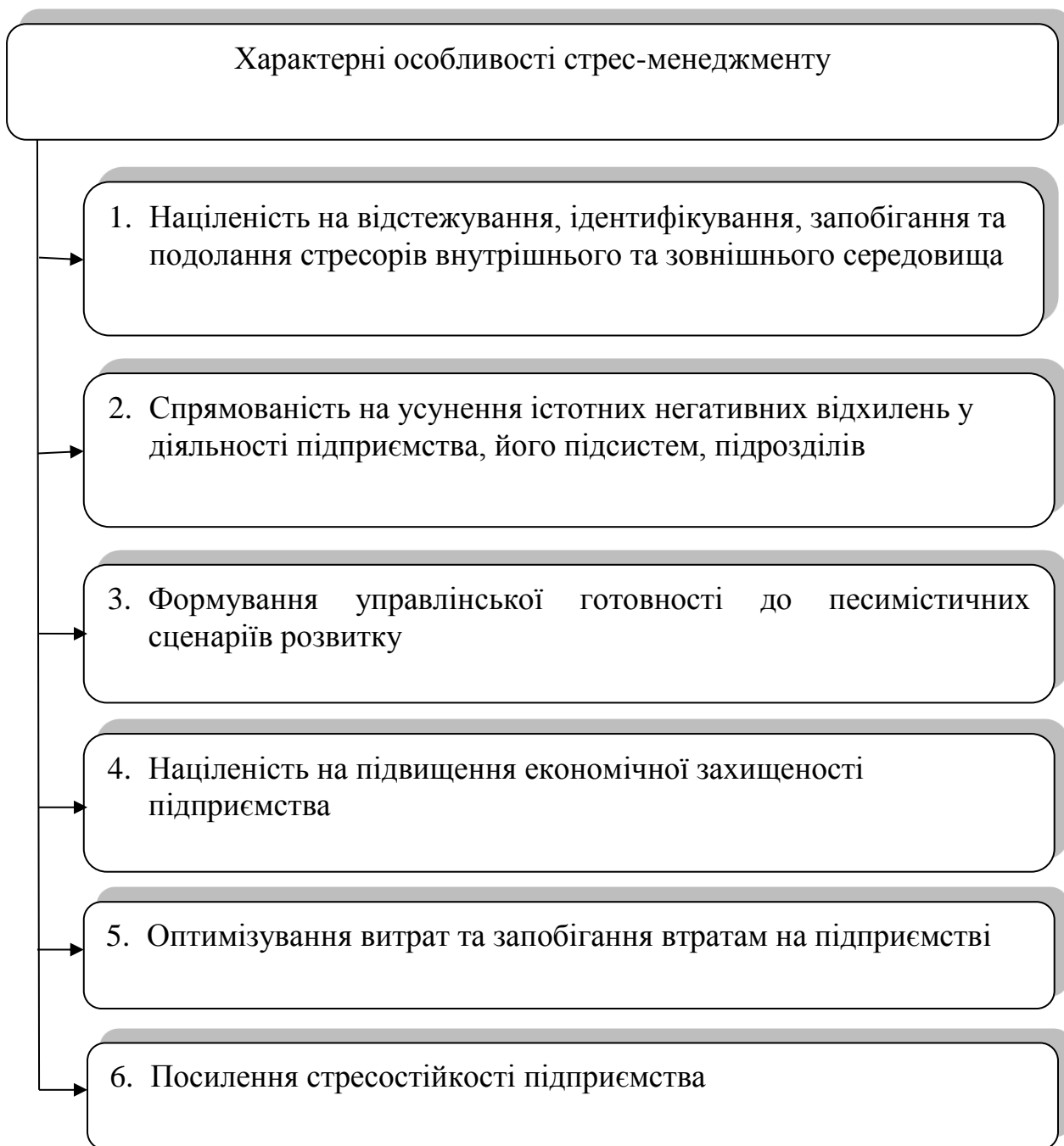


Рис. 1.5. Характерні особливості стрес-менеджменту на підприємствах

Примітка: виокремлено автором

Очевидно, що це певною мірою може впливати на політику суб'єкта господарювання, його товарну, цінову, фінансову, кадрову та інвестиційну сфери, а також на сформовані керівниками і власниками підприємства пріоритети. З іншого боку, доцільно пам'ятати, що управління особистісними, груповими чи корпоративними стресами в системах стрес-менеджменту

повинно здійснюватись на основі загальних принципів управління (це пов'язано із тим, що стрес-менеджмент є частиною загальної системи управління організації).

Характерною особливістю стрес-менеджменту є його спрямованість перш за все на досягнення швидких ефектів. Як свідчить вивчення теорії і практики, а також результати виконаних власних досліджень, специфіка критичних небажаних відхилень є такою, ще не дає змоги (а нерідко й унеможлиблює) виконання ретельних досліджень щодо пошуку альтернатив, економічного обґрунтування проектних заходів тощо. Навпаки, нагальні проблеми потребують простих та оперативних рішень, що завжди обмежено у часовому вимірі.

Розглядаючи практичні аспекти стрес-менеджменту на підприємствах, слід вказати на низький рівень прогнозованості рішень в межах відповідних систем стрес-менеджменту. Тим самим, складно говорити про можливість точного передбачення майбутнього, здійснення максимально повних економічних розрахунків, виокремлення вичерпного переліку альтернатив тощо під час усунення критичних небажаних відхилень. Це, своєю чергою, ще більше посилює ризики, а також призводить до певного часового лагу між моментом ухвалення рішення та ідентифікуванням його наслідків. В аналізованому контексті слід говорити про складність формування завдань прогнозування параметрів систем стрес-менеджменту, вибору відповідних методів прогнозування і їхнього верифікування, актуалізування вхідної та вихідної інформаційної бази, встановлення індикаторів і критеріїв, вибору часового періоду прогнозування тощо.

Неефективна система стрес-менеджменту на підприємствах посилює також соціальну напруженість серед працівників. Це очевидно, оскільки активізування особистісних, групових чи корпоративних стресів в колективах впливає на:

- процеси розподілу ресурсів;

- формування цілей і завдань як підрозділів, так і окремих виконавців організації;
- посилення невизначеності та невпевненості у майбутньому;
- зміну пріоритетності проблем, які слід вирішувати;
- погіршення взаємної довіри працівників підприємства – одних до інших;
- уникнення відповідальності за стан справ в колективі кожним її членом (чи більшістю таких членів);
- зростання масштабів несправедливої критики на різних рівнях організаційної структури управління;
- зниження трудової дисципліни;
- погіршення рівня поінформованості персоналу про реальний стан справ в організації;
- зниження рівня корпоративної культури;
- погіршення взаємодопомоги та взаємопідтримки;
- зниження рівня мотивованості та ініціативності персоналу;
- підвищення плинності персоналу;
- здійснення кадрових ротацій;
- скорочення вільних вакансій;
- оптимізування штатних розписів;
- зниження витрат на персонал;
- посилення надієвих неформальних зв'язків;
- зниження продуктивності праці;
- збільшення соціальної дистанції між керівником та підлеглими на підприємстві;
- дестабілізуванню роботи колективів тощо.

За цих умов одну із ключових ролей повинні відігравати керівники відповідних підрозділів, які в умовах соціальної напруженості мають виконувати роль харизматичного лідера – стрес-менеджера. Враховуючи

результати досліджень Н.В. Губіної (1998, с.18), слід зауважити, що невміння і небажання керівника «правильно розподілити ресурси, установити пріоритетність проблем, своєчасно та повною мірою інформувати підлеглих, а також знайти індивідуальний підхід до кожного працівника, щоб він сприйняв ціль організації як свою, розставив кадри відповідно до їх можливостей, спричиняє опір колективу та збої у роботі». Ця ж автор вказує на те, що «авторитетний керівник, який здатний контролювати складну ситуацію, брати на себе повноту відповідальності, який має знання людської психології, може допомогти підлеглим позбавитися від негативного впливу зовнішнього середовища, а також сконцентруватися на виробничих завданнях». Ефективний лідер в системах стрес-менеджменту має мати прагнення реальних дій, а також повинен скорочувати соціальну дистанцію зі своїми підлеглими. Такий керівник з використанням усього доступного інструментарію має забезпечити оптимізм, конструктивізм, консолідування зусиль, а також віру у досягнення позитивних результатів. Він повинен належним чином забезпечити відкрите спілкування з персоналом, проведення оперативних нарад, вироблення реальних антистресових заходів у компанії тощо.

Проблеми в межах систем стрес-менеджменту на підприємствах призводять і до погіршення рівня контролю над діяльністю як підприємства загалом, так і окремих його бізнес-процесів. Нерідко критичні небажані відхилення, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування організацій, ускладнюють розуміння того, де слід шукати невикористані резерви управління. Це обґрунтовується перш за все низьким рівнем розвитку управлінського обліку у вітчизняному бізнес-середовищі. Саме він насамперед у межах систем стрес-менеджменту забезпечує можливість:

- забезпечити повне, цільове та достатнє інформаційне забезпечення для оперативного управління критичними небажаними відхиленнями;

- виокремлення процесів, у яких можуть виникати критичні небажані відхилення, їх декомпозицію та опис;

- аналізування інформації щодо стану матеріальних, трудових, фінансових, інвестиційних та інших ресурсів підприємства як потенційних об'єктів стрес-менеджменту.

Про існуючі чи потенційні проблеми в системах стрес-менеджменту може свідчити отримана шляхом застосування управлінського обліку інформація щодо:

- аналізування витрат та доходів суб'єкта підприємницької діяльності, а також відхилень від установлених норм і нормативів;

- планів виробничо-господарської діяльності підприємства та результатів їхнього виконання, у т.ч. у розрізі стратегічних господарських підрозділів;

- розрахунку індикаторів фінансового стану компанії, а також відхилень фактичних їхніх значених від планових;

- аналізування діяльності відокремлених структурних підрозділів підприємства та різних центрів відповідальності тощо.

Як зміст поняття «стрес-менеджмент», так і виокремлені його характерні ознаки дають змогу зробити висновок про те, що воно має різновекторний характер походження. Це поняття тісно пов'язане з такими іншими поняттями, як «конфлікт», «проблема», «криза», «катастрофа» тощо. Водночас, теоретики і практики нерідко схиляються до думки, що особистісні, групові та корпоративні стреси не завжди є наслідком випадку: часто критичні небажані відхилення розвиваються з певним часовим лагом і їх, відповідно, цілком реально виявити шляхом аналізування різних причинно-наслідкових зв'язків. Відтак, можливість раннього виявлення природи і джерел особистісних, групових чи корпоративних стресів може бути умовою ухвалення ефективних управлінських рішень в системах стрес-менеджменту для усунення критичних небажаних відхилень.

Вивчення теорії і практики, а також результати виконаних власних досліджень дають змогу зробити висновок про те, що причини виникнення критичних небажаних відхилень в системах стрес-менеджменту більшою мірою зосереджені у внутрішньому середовищі підприємств. Так, зокрема, про існуючі чи потенційні особистісні, групові або корпоративні стреси можуть свідчити проблеми щодо досягнення встановлених цілей та стратегії суб'єктів господарювання, а саме:

- нечіткість та незрозумілість обраної стратегії підприємства;
- невміння застосовувати сучасні інструменти цілеутворення та обрання варіанта стратегії;
- недосяжні, помилкові, неорієнтовані в часі та неконкретні цілі підприємства;
- застосування негнучких підходів до управління результативністю компанії;
- нерозуміння чи неактуальність місії підприємства;
- невірно ідентифіковані конкурентні переваги суб'єкта господарської діяльності у бізнес-середовищі;
- використання фрагментарного інформаційного забезпечення стратегічного управління;
- низький рівень аналізування чинників внутрішнього та зовнішнього середовища під час вибору стратегії;
- неефективне застосування інструментарію вибору стратегії поведінки на ринку;
- низький рівень економічних обґрунтувань проектних рішень під час стратегічного чи тактичного планування;
- низький рівень діагностування ресурсних можливостей реалізації стратегії та досягнення встановлених цілей;
- низький рівень застосування адміністративних важелів досягнення стратегії;

- низький рівень оцінювання стратегії підприємства на предмет відповідності установленим критеріям;
- низький рівень комплексності стратегічного і тактичного плану розвитку;
- неструктурованість місії організації;
- погіршення ринкових конкурентних позицій підприємства у бізнес-середовищі;
- неефективність обраних механізмів реалізації стратегії суб'єкта господарювання тощо.

Критичні небажані відхилення, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємств, можуть бути зумовленими і проблемами у сфері управління персоналом, а саме:

- низьким рівнем компетентностей керівників різних рівнів управління компанії;
- внутрішньоорганізаційними конфліктами;
- неефективністю формування та розвитку систем набору і відбору персоналу;
- низьким рівнем регламентування й опису різних HR-процесів підприємства;
- недієвістю програм навчання і розвитку працівників;
- низьким рівнем розвитку корпоративної культури суб'єкта господарювання;
- неефективністю програм адаптації персоналу;
- низьким рівнем впровадження і застосування автоматизування процесів управління кадрами;
- неефективністю робіт з формування кадрового резерву;
- нерезультативністю бюджетування HR-процесів суб'єкта господарювання;
- низьким рівнем децентралізованості управління;

- помилками під час делегування повноважень;
- низьким рівнем корпоративних стандартів роботи з персоналом організації;
- неефективним стилем управління керівників лінійних і функціональних підрозділів;
- недієвістю систем оцінювання персоналу;
- нерішучістю в управлінні підрозділами та в ухваленні управлінських рішень;
- нераціональною соціальною структурою персоналу підприємства;
- неефективною організаційною структурою управління;
- низьким рівнем діагностування кадрового потенціалу суб'єкта господарювання;
- низьким рівнем розвитку кадрових програм, спрямованих на виконання нової корпоративної стратегії;
- неефективністю політики оптимізування чисельності персоналу організації тощо.

Необхідність активізування інструментарію стрес-менеджменту на підприємствах може бути зумовлена і проблемами фінансового характеру підприємства, а саме:

- неефективністю систем бюджетування;
- зростанням заборгованості із виплати заробітної плати працівникам компанії;
- підвищенням рівня фінансової залежності від кредиторів;
- нестачею оборотного капіталу;
- фрагментарним підходом до діагностування фінансового стану організації;
- виведенням оборотних та необоротних активів з підприємства;
- нераціональним співвідношенням власного та позикового капіталу компанії;

- неефективністю політики управління фінансовими потоками суб'єкта господарювання;
- низьким рівнем застосування інструментарію діагностування фінансового стану;
- необґрунтованим зростанням витрат та собівартості продукції суб'єкта господарювання;
- низьким рівнем фінансових можливостей підприємства;
- істотним погіршенням індикаторів ліквідності, рентабельності, ділової активності та фінансової незалежності;
- низьким рівнем результативності фінансового стану суб'єкта господарювання;
- низьким рівнем фінансової прозорості підприємства;
- неефективністю діагностування впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на фінансовий стан підприємства;
- низькою часткою обґрунтованих управлінських рішень щодо управління фінансовими потоками підприємства;
- низьким рівнем застосування інструментарію ідентифікування істотних проблем фінансового стану;
- некоректним обранням альтернативних варіантів фінансової стратегії, цілей, політики та тактики;
- низьким рівнем ідентифікування заходів з метою покращення фінансового стану підприємства;
- низьким рівнем забезпечення економічної та фінансової безпеки компанії;
- неефективністю управління оборотним капіталом;
- низьким рівнем розвитку контролінгу та управлінського обліку;
- надмірно високим рівнем повної собівартості продукції чи її окремих складових;

- низьким рівнем аналізування динаміки прибутку та рентабельності організації;
- низьким рівнем застосування факторного аналізування у сфері управління фінансами підприємства;
- вузьким підходом до вибору кількісних та якісних показників діагностування фінансового стану;
- низьким рівнем обґрунтування фінансових стратегій суб'єкта господарювання тощо.

Про існуючі чи потенційні особистісні, групові чи корпоративні стреси в межах систем стрес-менеджменту можуть свідчити і проблеми у сфері управління виробничо-господарською діяльністю суб'єктів підприємницької діяльності, а саме:

- негнучкі підходи до управління;
- неефективні інформаційно-комунікаційні системи менеджменту на підприємствах;
- нераціональне формування рівнів управління;
- невідповідність сформованої системи управління етапу життєвого циклу організації;
- низький рівень ідентифікування чинників успіху підприємства у конкурентному середовищі;
- деструктивний вплив на діяльність підприємства з боку неформальних груп;
- ігнорування умов та чинників ефективної діяльності формальних і неформальних груп працівників;
- низький рівень моніторингу чинників впливу на діяльність суб'єкта господарювання (внутрішнього і зовнішнього середовища);
- неефективна побудова системи менеджменту на підприємстві;
- нераціональне організування процесу менеджменту;

- неструктурованість стратегічного та тактичного планування діяльності підприємства;
- низький рівень мотивування працівників до виконання поставлених завдань та досягнення цілей;
- низький рівень проведення робіт з підготовки суб'єкта господарювання до майбутніх змін;
- нераціональність робіт у напрямку стимулювання підприємства до подальшого розвитку в обраному напрямку;
- низький рівень застосування інструментів діагностування рівня конкурентоспроможності підприємства;
- нерозуміння сильних і слабких боків функціонування організації, а також відповідних можливостей та загроз;
- низький рівень установлення планових параметрів функціонування компанії;
- недотримання принципів бюджетування, а також неефективна побудова відповідних систем бюджетування;
- низький рівень бізнес-планування діяльності суб'єкта господарювання;
- нераціональний поділ суб'єкта господарювання на підрозділи в межах організаційної структури управління;
- неузгодженість взаємовідносин між підрозділами та рівнями управління у компанії;
- неефективність процесів делегування повноважень;
- низький рівень діагностування стану організаційних структур управління;
- нераціональність організаційного моделювання на підприємстві;
- низький рівень ідентифікування резервів підвищення рівня продуктивності праці;

- низький рівень застосування мотиваційних теорій в управлінні підприємством;
- нераціональне матеріальне і нематеріальне стимулювання праці персоналу;
- низький рівень ресурсного забезпечення матеріальних стимулів до праці;
- низький рівень системності матеріального і нематеріального мотивування;
- нераціональність та недієвість процесів оцінювання кількості та якості праці;
- низький рівень врахування результатів виробничо-господарської діяльності у процесах мотивування персоналу;
- низький рівень диференціації оплати праці персоналу залежно від виконаних робіт та досягнутих цілей;
- низький рівень структурної функціональності процесів управління винагородою персоналу;
- низький рівень врахування у процесах мотивування на підприємстві соціально-психологічних, економічних та організаційних чинників;
- низький рівень виявлення відхилень, збоїв та недоліків під час здійснення виробничо-господарської діяльності;
- низький рівень цілеспрямованості контролювання у діяльності підприємства;
- низький рівень ідентифікування потенційних кризових явищ у діяльності компанії;
- низький рівень гнучкості та динамічності інструментарію контролю на підприємстві;
- неекономічність контролювання параметрів в межах системи управління;

- низький рівень управлінської необхідності контролювання у діяльності підприємства;
- неефективність контролю на підприємстві у зв'язку із низьким рівнем визначення стандартів і критеріїв;
- недієвість процесів визначення масштабів допустимих відхилень в процесі контролювання;
- неузгодженість дій щодо з'ясування необхідності коректив у виробничо-господарській діяльності;
- низький рівень об'єктивності стандартів і критеріїв контролювання на підприємстві;
- низький рівень якісного та кількісного інформування зацікавлених осіб щодо стану об'єктів контролю на підприємстві;
- низький рівень інформаційно-управлінського забезпечення контролювання на підприємстві;
- низький рівень регулювальних заходів в межах систем управління на підприємстві;
- неефективність процесів формування і застосування методів менеджменту;
- низький рівень взаємоузгодженості функцій та методів менеджменту на підприємстві;
- неефективність процесів формування і виконання управлінських рішень;
- низький рівень оптимізування управлінських рішень у діяльності компанії;
- низький рівень врахування чинників впливу на процес ухвалення раціональних управлінських рішень тощо.

Таким чином, важливість стрес-менеджменту для підприємств особливо зростає в кризових та несприятливих умовах функціонування, які чинять негативний вплив на усі аспекти діяльності суб'єктів господарювання.

Виконані дослідження дали змогу ідентифікувати характерні особливості стрес менеджменту на підприємствах в сучасних умовах, до яких зараховано: націленість на вистежування, ідентифікування, запобігання та подолання стресорів внутрішнього і зовнішнього середовища; спрямованість на усунення істотних негативних відхилень у діяльності підприємства, його підсистем, підрозділів; формування управлінської готовності до песимістичних сценаріїв розвитку; націленість на підвищення економічної захищеності компанії; оптимізування витрат та запобігання втратам на підприємстві; посилення стресостійкості підприємства. Саме побудова якісних систем стрес-менеджменту на підприємствах створює умови для їх виживання та розвитку у нестабільному, неконтрольованому, загрозливому середовищі.

Висновки за розділом 1

1. На основі аналізування позицій науковців досліджено етимологію та семантику поняття «стрес», за результатами чого його запропоновано розглядати багатоаспектно: як явище, що виникає під впливом дії екстремальних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування; як систему реакцій суб'єкта або об'єкта на специфічні впливи факторів середовища; як стан, що не належить до категорії органічних та характеризується істотними відхиленнями від нього. Наголошено на міждисциплінарності поняття «стрес», яке розглядається медичними, технічними, психологічними, управлінськими, економічними та іншими науками.

2. Сформовано узагальнену комплексну класифікацію різновидів стресів за істотними та незалежними ознаками, зокрема, за рівнем виникнення (особистісний, груповий, корпоративний, суспільний), джерелом виникнення (ендогенний, екзогенний), наслідками (еустрес, дистрес), періодичністю

виникнення (одноразовий, систематичний, хронічний), рівнем вираженості (помірний, гострий), змістом (психоемоційний, фізіологічний, організаційний, інформаційний), походженням (соціогенний, техногенний, професіогенний, природогенний, аутогенний), рівнем демонстрації (латентний, демонстративний), керованістю (керований, некерований), поширеністю (індивідуальний, колективний). Вказана класифікація дає змогу різнобічно охарактеризувати стреси та сформувати інформаційне підґрунтя для ідентифікування їхніх параметрів.

3. Обґрунтовано, що уся різноманітність стресів виникає під впливом стресорів (стрес-факторів), тобто факторів, які зумовлюють їхнє виникнення і перебіг. При цьому стресори запропоновано розглядати відокремлено у контексті впливу на індивідуума та організацію як сукупність об'єднаних людей для досягнення певних цілей. Запропоновано класифікацію стресорів за змістовою ознакою при забезпеченні впливу на особистість, що дало змогу виокремити особистісні (поведінкові, фізіологічні, емоційні, комунікаційні, рольові, статусні), родинні (партнерські, рівень сімейних обов'язків, родинної невпевненості), організаційні (кар'єрні, ієрархічні, професійної самореалізації, умови праці, стресори взаємодії) та позаорганізаційні (економічні, політичні, військові, кримінальні, науково-технічні, соціальні, культурні, релігійні, нормативно-правові, міжнародні) стресори. У контексті впливу на підприємство стресори запропоновано розглядати з позиції внутрішнього (соціальні, психологічні, компетентнісні, управлінські, ресурсних обмежень) та зовнішнього (ринкові, партнерські, іміджево-брендові, адміністративно-бюрократичні, нормативно-правові, політичні, науково-технічні, соціальні, військові, міжнародні) середовища.

4. З'ясовано, що в умовах нестабільності зовнішнього середовища функціонування, що особливо актуально в реаліях сьогодення, більшість підприємств зустрілися з проблемою подолання небажаних відхилень в управлінській діяльності. Внаслідок цього перед керівниками і власниками виникла необхідність зміни (а нерідко – і кардинальної зміни) інструментів

управління, що будуть дієвими за цих умов і забезпечать стабільність бізнесу, здобуття нових конкурентних переваг, збільшення частки ринку, покращення фінансових результатів діяльності тощо. З урахуванням цього активним стає завдання розвитку на підприємствах стрес-менеджменту, який стосується мікрорівня, спрямований на управління особистісними, груповими та корпоративними стресами, а також насамперед націлений на боротьбу та запобігання небажаним негативним відхиленням у діяльності суб'єкта господарювання.

5. Обґрунтовано, що стрес-менеджмент є системою управління підприємством, що націлена на подолання небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємства. В структурі стрес-менеджменту виокремлено його невід'ємні складові: антикризовий, адаптивний, реактивний, рефлексивний та антисипативний менеджмент. При цьому визначено, що антикризовий менеджмент відображає цілеспрямований вплив з метою запобігання, уникнення, випередження, перенесення та подолання криз у функціонуванні організації. Адаптивний менеджмент – це система управління підприємством, яка націлена на пристосування до змін внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування. Реактивний менеджмент пов'язаний зі здатністю організації реагувати на стрес-фактори, тобто із розвиненістю реакцій в межах відповіді на екстремальні та критичні негативні впливи. Рефлексивне управління, своєю чергою, ґрунтується на реалізації функцій пізнання, об'єктивізації та проектування. Антисипативний менеджмент є цілеспрямованою діяльністю, що передбачає завчасне ідентифікування потенційних змін на основі системного дослідження слабких сигналів та формування сценаріїв потенційного розвитку. Встановлено, що важливість стрес-менеджменту для підприємств особливо зростає в кризових та несприятливих умовах функціонування, які чинять негативний вплив на усі аспекти діяльності суб'єктів господарювання.

6. У ході дослідження виокремлено місце стрес-менеджменту в системі менеджменту підприємства. Зокрема, перш за все розглянуто типологію різновидів менеджменту за горизонтом спрямування, пріоритетним стилем взаємодії між керівною та керованою системами організації, видами діяльності, реагуванням на відхилення, рівнем централізації, орієнтацією, врахуванням впливу довкілля, змістом. Стрес-менеджмент запропоновано розглядати в межах ознаки реагування на відхилення, де виокремлюються гармонійний менеджмент, ризик-менеджмент і стрес-менеджмент.

7. Виконані дослідження дали змогу ідентифікувати характерні особливості стрес менеджменту на підприємствах в сучасних умовах, до яких зараховано: націленість на відстежування, ідентифікування, запобігання та подолання стресорів внутрішнього і зовнішнього середовища; спрямованість на усунення істотних негативних відхилень у діяльності підприємства, його підсистем, підрозділів; формування управлінської готовності до песимістичних сценаріїв розвитку; націленість на підвищення економічної захищеності підприємства; оптимізування витрат та запобігання втратам на підприємстві; посилення стресостійкості підприємства.

8. Одержані результати, що наведені у розділі 1, опубліковано у працях (Гончар, 2018а; Гончар та Білик, 2017; Гончар та Кузьмін, 2017а; Гончар та Кузьмін, 2017б; Гончар та Кабан, 2012; Гончар та Кузьмін, 2017d; Гончар та Кузьмін, 2017е; Гончар та Холявка, 2012а; Гончар та Холявка, 2012b).

РОЗДІЛ 2

КОНЦЕПЦІЯ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1. Принципи формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах

Ефективність формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах забезпечується багато в чому дотриманням відповідних принципів. Як зокрема, зазначено у словникових виданнях, поняття «принцип» слід трактувати багатоаспектно, зокрема, як «основне, базове положення певної теорії, вчення, науки, світогляду, політичної організації; ключову ідею, основне правило діяльності; внутрішнє переконання людини, яке визначає її ставлення до життя, норми поведінки та діяльності; основа будови чогонебудь; усталені, загальноприйняті, широко розповсюджені правила господарських дій та властивості економічних процесів» (Мельник, 2005, с.226). У словниках іншомовних слів під поняттям принципів розуміють «основні, вихідні положення будь-якої теорії, вчення, основного правила діяльності» (Словарь иностранных слов, 1964). Як слушно зауважують Р. Латфуллін і А. Райченко (2008, с.142), принципи як «конкретно орієнтовані, прикладні правила, норми і рекомендації, напрацьовані на основі розкриття, представлення та застосування законів, об'єктивно стають предметом дослідження і формування основоположної системи практичних рекомендацій більшості сучасних наук і видів діяльності». Ці ж автори під поняттям «принцип» розуміють правило здійснення, інструкцію до дій, зазначаючи, що «загальноприйняте та найбільш точне сучасне розуміння терміну «принцип» як норми, правила, установки, вимоги, рекомендації, які застосовує суб'єкт під час формування і забезпечення функціонування процесу чи системи, має генетично подвійну природу» (Латфуллін і Райченко, 2008, с.142). Так, на

думку авторів, з одного боку об'єктивність принципів виражається в тому, що вони за своєю спрямованістю та змістовим наповненням є практичними висновками із дослідження і розуміння дії законів. Водночас, з іншого боку, сприйняття, представлення та, основне, застосування принципів відбувається шляхом багатоступеневої суб'єктивної адаптації. Іншими словами, такі принципи на практиці трактуються і застосовуються так, як залучені у ці процеси суб'єкти їх розуміють та реалізують.

Таким чином, узагальнюючи, під поняттям принципів формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах слід розуміти базові концептуальні положення здійснення зазначених процесів, що є обов'язковими до виконання для забезпечення отримання дієвих результатів. Будучи важливим регулятором формування і використання систем стрес-менеджменту в організаціях, принципи регламентують ключові положення цих процесів.

Виокремлюючи принципи формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах, доцільно зауважити, що вони повинні співвідноситись не лише з теорією, але і з практикою. Основним критерієм їхньої систематизації повинна бути всеохоплюваність, тобто універсальність вияву у різних ситуаціях в межах будь-якої системи стрес-менеджменту. Доцільно погодитись із думкою А.А. Подшибякіна (2012, с.146), згідно якої принципи будь-якої науки повинні відповідати вимогам повноти, несуперечливості та взаємної незалежності. Важливо враховувати і те, що сьогодні у літературі існує чимала кількість загальних (універсальних) та специфічних принципів, що класифікуються за різними ознаками, які можуть бути основою формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах.

В аналізованому аспекті важливо врахувати думку А.Ю. Яковлевої-Чернишової (2012, с.20), згідно якої принципи будь-якої системи пов'язані, насамперед, з її загальносистемними характеристиками, такими як цілісність, ймовірнісність, поділ на підсистеми, пов'язаність, ієрархічність частин,

стійкість щодо зовнішніх впливів, динамізм, емерджентність, неадитивність тощо.

Вивчення теорії та практики, а також результати виконаних власних досліджень дають змогу систематизувати основні принципи формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах (рис. 2.1), а також навести їхнє змістове наповнення. Причому, слід наголосити на певній взаємозалежності цих принципів, унаслідок чого у межах конкретних систем стрес-менеджменту іноді складно виявити рівень впливу того чи іншого принципу під час формування і використання інструментарію управління критичними небажаними відхиленнями в управлінській діяльності.

Враховуючи сутність виокремлених принципів формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах, доцільно зауважити, що ці принципи загалом підпорядковуються цілям управління критичними небажаними відхиленнями, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування суб'єктів господарювання, та відповідним завданням. Важливо наголосити і на тому, що процеси визначення цілей та принципів в межах конкретних систем стрес-менеджменту є взаємозалежними і взаємообумовленими.

Вивчення теорії та практики дає змогу зробити висновок і про те, що наведені принципи формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах відповідають вимогам повноти, тобто охоплюють найбільш ширше коло конкретних дій, забезпечують максимальну відповідність найменування принципу його змісту і тим ситуаціям в управлінській діяльності, які є предметом стрес-менеджменту. Наведені принципи також характеризуються якісним визначенням, тобто мають свій специфічний зміст, який є відмінним від змісту інших принципів у межах наведеного такого переліку.

Розглянемо виокремлені принципи формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах.



Рис. 2.1. Принципи формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах

Примітка: виокремлено автором

Принцип відповідальності. Ефективність формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах зумовлена багато в чому тим, наскільки суб'єкти в межах цієї системи є відповідальними за ухвалені ними управлінські рішення з метою подолання критичних небажаних відхилень. Мова йде не лише про юридичну відповідальність як таку (наприклад, перед вищим керівництвом, правлінням, акціонерами, власниками тощо), а й про

корпоративну, соціальну і моральну відповідальність. Цей принцип акцентує також увагу на необхідності дотримання існуючих у компанії норм під час формування і використання будь-яких інструментів стрес-менеджменту. Такі інструменти повинні бути спрямованими для забезпечення вигоди не лише підприємству (у формі, наприклад, мінімізування збитків), а й персоналу організації.

Недотримання принципу відповідальності може призвести до того, що в межах системи стрес-менеджменту ухвалюватимуться рішення, за які посадові особи, які їх ухвалюють, не нестимуть відповідальності, відтак, можуть бути незацікавленими у їхній дієвості. Окрім того, проблеми виникають і тоді, коли такі посадові особи не відчують на собі наслідків ухвалених в межах систем стрес-менеджменту управлінських рішень, що також не свідчитиме про ефективність усіх цих процесів.

Принцип цілеспрямованості. Формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах повинно здійснюватися для досягнення певних чітко визначених цілей. Причому, такі цілі повинні бути, як відомо, реальними, досяжними, орієнтованими у часі, вимірними, конкретними тощо. Наявність цих цілей надає сенс кожному завданню у межах систем стрес-менеджменту і мобілізує роботу персоналу у цьому напрямку. Як зауважено у роботі А.Ю. Яковлевої-Чернишової (2012, с.20), основою принципу цілеспрямованості є дотримання одночасно внутрішніх цілей, пов'язаних із збереженням стійкості системи, та зовнішніх, які характеризують її взаємодію із середовищем функціонування. Слід погодитись і з думкою О.Г. Мельник (2010а, с.26), що завдяки цьому принципу надалі визначається характер завдань, які виконуватимуться в межах систем стрес-менеджменту, а також «властивості та особливості задіяних у цей процес суб'єктів, методів, методик, бізнес-індикаторів, критеріїв тощо». Принцип цілеспрямованості надає системам стрес-менеджменту необхідних властивостей чи станів шляхом управлінського впливу.

Як відомо з теорії і практики, основою принципу цілеспрямованості є також співвідношення цілей формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах з необхідними для цього ресурсами. Окрім того, недотримання цього принципу може призвести до нераціонального використання ресурсів. Це співвідношення забезпечує можливість ідентифікування слабких боків у досягненні встановлених цілей, а також виявлення шляхів їхнього усунення.

Принцип мотивованості. Ефективність формування і використання інструментарію стрес-менеджменту багато в чому визначається належним мотивуванням задіяного у ці процеси персоналу. Причому, мова йде не лише про застосування адекватного вимогам часу та обставин інструментарію, а й про його стратегічну спрямованість. Як слушно зауважують У. Стегер та К. Недопил (2010, с.23), «той, кого винагороджують за короткостроковий успіх, і надалі старатиметься досягнути короткострокового успіху». Враховуючи бачення цих авторів, варто зауважити, що на підприємствах слід розробляти комплекс довго-, середньо- і короткострокових стимулів у межах систем стрес-менеджменту залежно від стратегії та актуальних цілей функціонування.

Принцип формалізованості. Системи стрес-менеджменту на підприємствах будуть ефективно формуватися і використовуватись у практичній діяльності за умови чіткої регламентованості усіх процедур на кожному з етапів управління особистими, груповими та корпоративними стресами. Так, як приклад, за умови високого рівня формалізованості систем стрес-менеджменту у компаніях чітко знатимуть, коли застосовувати анкетування, як здійснювати розподіл робочого часу, яким чином накопичувати відповідне інформаційне забезпечення, як забезпечити баланс інтересів тощо. Таким чином, принцип формалізованості фактично акцентує увагу на наявності чітких правил формування і практичного використання інструментарію стрес-менеджменту.

Дотримання принципу формалізованості передбачає й установлення повноважень та відповідальності посадових осіб в межах систем стрес-менеджменту, а також ідентифікування параметрів розподілу ресурсів (економічних, трудових, інформаційних, фінансових, технічних тощо) для усунення критичних небажаних відхилень. Високий рівень формалізування дає змогу оперативно відібрати й застосувати адекватні канали комунікацій та визначити потрібні інформаційні потоки і процеси для усунення різноманітних стресів. Узагальнено результатом дотримання принципу формалізованості під час формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах є можливість прогнозування організаційних процесів у цих системах, а також забезпечення економії необхідних ресурсів.

Принцип ієрархічності. Системи стрес-менеджменту на підприємствах будуть дієвими за умови чіткого розподілу обов'язків між різними суб'єктами в межах системи. Відсутність підзвітності та чітко визначених обов'язків і відповідальності може призвести до того, що низка елементів такої системи буде неефективною (наприклад, окремі елементи можуть ігноруватись, пріоритетні положення можуть трактуватись другорядними тощо). Окрім того, недотримання цього принципу може стати причиною низького рівня пріоритетності цілей і завдань управління критичними небажаними відхиленнями на кожному нижчому рівні в організаційній структурі управління організації. Дотримання принципу ієрархічності передбачає надання окремим посадовим особам суб'єкта господарювання достатніх ресурсів і повноважень для виконання ними своїх посадових обов'язків у зазначеній сфері.

Принцип контрольованості. Сутність цього принципу полягає у необхідності здійснення прямого чи опосередкованого контролю функціонування усіх підсистем та елементів систем стрес-менеджменту. Враховуючи думку А.Ю. Яковлевої-Чернишової (2012, с.20), слід зауважити, що такий контроль включає два основоположних аспекти: по-перше, він пов'язаний з формулюванням вимог суб'єкта управління до очікуваних

(бажаних) характеристик систем стрес-менеджменту, а по-друге, – з визначенням рівня ефективності функціонування цих систем загалом (економічної, соціальної тощо).

Принцип адаптивності. Системи стрес-менеджменту на підприємствах повинні бути такими, які здатні змінювати свої властивості, структуру та параметри відповідно до зміни чинників середовища функціонування. При цьому, попри зміни, забезпечується нормальне функціонування системи і її вплив на критичні небажані відхилення. Доцільність врахування цього принципу обґрунтовується тим, що в умовах ринкової економіки більшість управлінських рішень ухвалюються в умовах невизначеності, відтак найбільш обґрунтовані альтернативи можуть виявитись помилковими. Слушною при цьому можна вважати тезу У. Стегера та К. Недопила (2010, с.26), згідно якої для довгострокового виживання підприємства важливо здійснювати свою діяльність, не сподіваючись на те, що все йтиме за планом, а, навпаки, з розумінням того, що будуть зміни, нові події, а також помилки. Подібні висновки можна зробити і щодо систем стрес-менеджменту: вони повинні бути такими, які здатні швидко реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі суб'єкта господарювання.

Принцип достатності інформаційного забезпечення. Інформація, як відомо, є ключовим елементом будь-якої економічної системи і безпосередньо впливає на якість та ефективність ухвалення управлінських рішень. Це ж саме стосується й ухвалення управлінських рішень в межах систем стрес-менеджменту як на етапі їхнього формування, так і використання. Необ'єктивність, неповнота та суперечливість інформаційного забезпечення може стати причиною, наприклад, ігнорування окремих ризиків, неврахування важливих характеристик процесів тощо. Як свідчить вивчення теорії і практики, компанії використовують різні джерела отримання інформації, яка є базою формування і застосування інструментарію стрес-менеджменту. Водночас, очевидно, що на підприємствах із складнішою організаційною

структурою управління є більша ймовірність зниження рівня прозорості інформації під час руху комунікаційними каналами.

Принцип полікритеріальності. Основою цього принципу є необхідність використання різних критеріїв ефективності та удосконалення систем стрес-менеджменту з метою оптимізування їхнього функціонування (тобто мова йде про полікритеріальний підхід). На практиці найбільш часто реалізація цього принципу передбачає вибір і встановлення пріоритетів між окремими істотними параметрами систем стрес-менеджменту, які дають змогу одержати усесторонню їхню кількісну та якісну оцінку. В аналізованому контексті слушною можна вважати думку О.Г. Мельник (2010а, с.24), згідно якої «критерії ефективності повинні розглядатися у комплексі та взаємозв'язках, що надасть змогу добирати їхню сукупність з урахуванням пріоритетності та взаємовпливів».

Принцип системності. Цей принцип передбачає необхідність формування систем стрес-менеджменту в тісному взаємозв'язку, взаємодоповненості та взаємозумовленості усіх їхніх елементів. Тільки таким чином можна охопити усі ключові складові цих систем. Як відомо з теорії і практики, принцип системності дає змогу розглянути певний об'єкт як єдине ціле і на цій основі виявити різноманітні види зв'язків між структурними елементами системи. Системне уявлення про стрес-менеджмент передбачає також необхідність попереднього системного аналізування об'єкта (управління критичними небажаними відхиленнями). При цьому, слід погодитись з твердженням В.А. Єльчанінова (2013, с.219), згідно якого системи стрес-менеджменту з позиції принципу системності необхідно трактувати як органічно цілісні утворення, що характеризуються власними якісними характеристиками, які можуть не знаходитись у частинах, що формують усю систему елементів. Для керівників різних рівнів управління важливо розуміти, що функції компонентів систем стрес-менеджменту узгоджуються не лише в часі, але і в просторі (іншими словами, одні елементи цієї системи функціонують одночасно, а інші – послідовно). Важливо пам'ятати і про те,

що згідно принципу системності у межах кожної окремої системи стрес-менеджменту слід чітко виокремлювати такі складові, як елементи, цілісність, співвідношення, структуру, ієрархію тощо.

Як на етапі формування, так і функціонування дієва система стрес-менеджменту має становити упорядкований комплекс елементів, які за змістовою та структурною ознаками певним чином пов'язані між собою. Як результат, управління критичними небажаними відхиленнями в організаціях здійснюватиметься на засадах закономірних впливів, дій, зв'язків і взаємовідносин із чітко вираженою ієрархічністю, що унеможливить несистемні, невпорядковані, непослідовні, хаотичні та випадкові кроки у цьому напрямку.

Враховуючи результати досліджень (Бєловол, 2006; Воронін, 2012; Скиба, 2011; Толпикін, 2011), системи стрес-менеджменту на підприємствах з позиції системного підходу слід трактувати як цілісні, оскільки вони:

- характеризуються внутрішнім істотним зв'язком між елементами;
- є гнучкими та динамічними;
- здатні швидко як ліквідувати, так і формувати нові структурні утворення, властивості та зв'язки;
- не є ретельно детермінованими.

В аналізованому контексті слід зауважити, що розвиток цілісних (холістичних) систем стрес-менеджменту в організаціях передбачає їхню здатність під впливом дії чинників внутрішнього чи зовнішнього середовища зберігати інший варіант структури, взаємовідносин, ієрархії тощо, будучи при цьому стійкими і надалі. Доречно при цьому погодитись із твердженням А.Н. Скиби (2011, с.31), згідно якого ускладнення взаємозв'язків економічних агентів та процесів на основі сіткових принципів призводить до більш вираженого виявлення ефекту системи у виробничих структурах різного рівня (якими можна вважати й системи стрес-менеджменту суб'єктів господарської діяльності).

Розглядаючи особливості формування і функціонування систем стрес-менеджменту з позиції принципу системності, доцільно з урахуванням результатів досліджень М.В. Вороніна (2012, с.14) виокремлювати внутрішню та зовнішню таку системність. Сутність першої з них полягає в особливостях її внутрішньої побудови з урахуванням згаданих вище зв'язків, ієрархії, взаємовідносин тощо. Зовнішній вияв принципу системності полягає в тому, що окремі елементи системи стрес-менеджменту є залученими у взаємодію з іншими елементами інших систем в межах організації. Окрім того, доцільно пам'ятати і про тісні взаємозв'язки елементів системи стрес-менеджменту із елементами системи управління підприємством загалом.

Структура системи стрес-менеджменту повинна бути спрямованою на забезпечення системної єдності одного підходу до управління критичними небажаними відхиленнями, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємства. Як приклад, така структура визначатиме типову поведінку суб'єктів управління (менеджерів, власників тощо) під час усунення стресів, мінімізування збитків, вжиття превентивних заходів тощо.

Аналізування структури системи стрес-менеджменту з позиції принципу системності є неможливим без ігнорування структури системи управління в організації загалом. І навпаки, недоречно аналізувати таку систему управління на підприємстві (наприклад, на предмет ефективності, динамічності, точності, дієвості тощо) без неврахування її первинних елементів, до переліку яких належить система стрес-менеджменту.

З позиції системності доречно наголосити і на взаємозв'язку систем стрес-менеджменту в організаціях із соціальною структурою підприємства, що не дає змоги таку систему трактувати як механістичну. Справа в тому, що ключове призначення систем стрес-менеджменту – ефективне управління критичними небажаними відхиленнями, що самі по собі доволі часто є соціальним явищем, бо пов'язані з працівниками, взаємовідносинами між ними тощо.

Цікавим з теоретичної та практичної точки зору для означення важливості врахування принципу системності під час формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах може бути підхід А.В. Полякова (2004, с.712), враховуючи який у межах таких систем можна виявити:

- логічний зміст (тобто те, що передбачає система стрес-менеджменту, і з якою метою вона створена та функціонує);
- аксіологічне (ціннісне) значення (форма надання певним суб'єктам конкретних прав та обов'язків для ухвалення ними управлінських рішень під час управління критичними небажаними відхиленнями);
- праксіологічне (поведінкове) значення (у межах системи стрес-менеджменту регламентовано, які кроки слід здійснити для реалізації прав та обов'язків);
- текстуальний характер (система стрес-менеджменту є базою для ухвалення нормативних документів в межах підприємства для інтерпретування та легітимації дій посадових осіб).

Наведений такий підхід до розуміння практичності принципу системності під час формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах свідчить про різновекторний підхід як до розуміння таких систем, так і до необхідності пошуку різних шляхів їхнього удосконалення. Водночас, завдяки дотриманню цього принципу усі такі процеси набувають цілеспрямованішого характеру, визначаючи тим самим нові багатоваріантні напрямки становлення та розвитку систем стрес-менеджменту.

Принцип інтегрованості. Системи стрес-менеджменту на підприємствах повинні формуватись і функціонувати як елементи системи управління підприємством загалом. Відтак, для забезпечення дієвості, взаємодоповненості та ефективності таких систем важливо забезпечувати їхню узгодженість, визначеність і зрозумілість як з позиції змісту, так і з позиції напрямку впливу на визначений об'єкт.

Принцип об'єктності. Системи стрес-менеджменту на підприємствах та їхні властивості повинні бути такими, які сформовані, функціонують та є дієвими у розрізі обраних об'єктів (наприклад, відділу, цілі, постачальника, бізнес-процесу, показника тощо).

Принцип уніфікованості. Проведення робіт та ухвалення рішень в межах систем стрес-менеджменту повинно здійснюватися на основі стандартизованої методологічної основи з урахуванням змісту, ретельності та достовірності. Тим самим мінімізуються ризики маніпулювання з боку окремих зацікавлених осіб чи груп результатами або процесами, а також неоднозначного їхнього трактування. Зазначене впливає із загального розуміння поняття «уніфікованість», під яким у літературі розуміють «поширений та ефективний метод усунення надлишкового різноманіття шляхом скорочення переліку допустимих елементів та рішень, а також приведення їх у відповідність» (Пашаєва, 2015).

Принцип розвитку. Процеси формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах повинні передбачити можливість постійного удосконалення й оновлення можливостей, функцій та завдань цих систем з метою досягнення означених результатів.

Принцип декомпозиційності. Формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах повинно бути таким, яке передбачатиме можливість у випадку необхідності здійснити різний рівень деталізації параметрів і характеристик діагностованого об'єкта. Таким чином, в основі цього принципу – здатність таких систем формувати та реалізовувати потенціал різноманітної архітектурної побудови для вирішення різноманітних цілеспрямованих завдань управління критичними небажаними відхиленнями, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємства. Дотримання принципу декомпозиційності сприяє підвищенню загальної цінності системи стрес-менеджменту шляхом більш ширшого її практичного застосування.

Принцип оптимальності. Кількісні, якісні, просторові, часові та інші зв'язки між елементами в межах систем стрес-менеджменту на підприємствах повинні бути такими, які слід вважати оптимальними для досягнення встановлених цілей під час управління критичними небажаними відхиленнями в організаціях. Необхідною умовою застосування цього принципу є гнучкість й альтернативність управлінських ситуацій, у яких виникають особистісні, групові та корпоративні стреси, які самі по собі такими і є. Сутність зазначеного принципу полягає у необхідності обрати певний варіант дій на основі визначеного критерію оптимальності (іншими словами, на вибір варіанта управлінського рішення в межах систем стрес-менеджменту накладається низка умов; вибір такого варіанта здійснюється з певної сфери можливих (допустимих) рішень). Як відомо з теорії і практики, для одержання оптимального варіанта управлінського рішення у межах будь-яких систем нерідко слід застосовувати метод варіантних поступових наближень до оптимуму за допомогою ітерацій. При цьому, аналізують варіант управлінського рішення в межах систем стрес-менеджменту на предмет можливості його покращення.

Принцип конкретності. Основою цього принципу є обґрунтоване твердження про те, що під час ухвалення будь-яких рішень в межах систем стрес-менеджменту як на етапі їхнього формування, так і застосування слід дотримуватись встановлених вимог, принципів, обмежень для досягнення цілей та вирішення окреслених завдань. При цьому доречно погодитись і з твердженням Л.Б. Скляр (2014, с.88), згідно якого економічне явище має ґрунтуватись на «об'єктивних даних, а його результати отримувати конкретне кількісне вираження».

Принцип зрозумілості. Дослідження, аналізування, опис цілей, форми, внутрішньої структури, процедур та механізмів формування і функціонування систем стрес-менеджменту на підприємствах повинні бути зрозумілими усім залученим у ці процеси працівникам. Причому, мова йде не лише про персонал, що ухвалює управлінські рішення у напрямку управління

критичними небажаними відхиленнями (менеджери різних рівнів управління, власники, ревізійна комісія тощо), а й про розуміння цих дій тими, щодо кого такі рішення ухвалюються. Так, працівникам і підрозділам мають бути зрозумілі методи та засоби вирішення виявлених проблем, альтернативні варіанти результуючих рішень, підстави і мета конкретних кроків керівництва тощо.

Розглядаючи принцип зрозумілості у межах формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах, доцільно наголосити й на важливості розуміння різними групами економічного впливу отриманих результатів і форми їхнього представлення, що є однією з основних передумов забезпечення ефективності ухвалених у межах аналізованої системи управлінських рішень.

Принцип достовірності. Формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах повинно здійснюватися на основі достовірних фактів та адекватного інформаційного забезпечення. Окрім того, достовірними повинні бути також і отримані результати в межах аналізованих систем, щоб вони були базою ухвалення ефективних управлінських рішень. Важливо врахувати й думку І.М. Ярмак (2013, с.179), згідно якої достовірність означає безпристрасність конкретної діяльності, недопущення неупередженості з боку певних суб'єктів. На думку автора, без достовірності втрачається сутність робіт у межах систем і їхня прикладна цінність.

Принцип науковості. Системи стрес-менеджменту в організаціях повинні формуватися і використовуватись на засадах обґрунтованих теорією та практикою наукових положень з використанням апробованих гіпотез. Як зауважує Н.А. Хмелева (2013, с.130), принцип науковості передбачає «глибоке пізнання об'єктивної реальності функціонування економічної системи, впливу об'єктивних факторів її зміни та розвитку, застосування наукової методики й організації аналітичних досліджень». Доречно зауважити, що дотримання цього принципу є важливим не лише під час формування систем стрес-менеджменту в організаціях, а й, що особливо важливо, під час ухвалення

конкретних управлінських рішень в межах цих систем. Таким чином, узагальнено основний зміст принципу науковості полягає у вимогах відповідності управлінських дій сформованим сучасним інноваційним науковим здобуткам.

Принцип логічності. Дослідження, аналізування, опис цілей, форми, внутрішньої структури, процедур та механізмів формування і функціонування систем стрес-менеджменту на підприємствах, а також ухвалення в їхніх межах управлінських рішень повинно здійснюватися на засадах реалізації певної логічної послідовності. При цьому, на думку О.Г. Мельник (2010а, с.27), важливо забезпечити «взаємозалежність та етапність робіт». Як, зокрема, зауважує Л.А. Базарова (2007, с.110), принцип логічності слід трактувати як «розуміння взаємопов'язаності процесів, що відбуваються в організації й у зовнішньому середовищі, на основі чого поступово реалізується технологія управління».

Принцип часової погодженості. Формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах, а також ухвалення в їхніх межах управлінських рішень повинно здійснюватися у певному часовому просторі з урахуванням часових обмежень. Такі обмеження, як приклад, можуть стосуватись поточного, ретроспективного чи перспективного періоду діагностування критичних небажаних відхилень, своєчасності та оперативності вжиття коригуючих заходів, залучення необхідного ресурсного забезпечення, періодичності моніторингу стану систем тощо.

Принцип економічності. В основі цього принципу – збалансованість витрат та економічних результатів внаслідок формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. Таким чином, ці системи повинні мати такий свій стан і параметри, які якнайкраще відповідатимуть вимогам середовища функціонування організації та водночас забезпечуватимуть найефективніше використання ресурсів, затрачених на усі ці процеси. Як зауважує О.В. Фоміна (2015, с.394), принцип економічності означає, що «затрати на створення системи не повинні перевищувати

отриману вигоду від її використання». Окрім того, дотримання принципу економічності означає й економічне обґрунтування альтернативних варіантів управлінських рішень в межах систем стрес-менеджменту.

Принцип компетентності. Формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах повинно здійснюватися виключно за участі компетентних у цій сфері осіб. При цьому, слід чітко й однозначно розуміти межі цієї компетентності як безпосередньо працівниками-виконавцями, так і керівним персоналом. Належний рівень компетентності сприяє вибору й застосуванню адекватних щодо критичних небажаних відхилень методів та інструментів. Вплив на особистісні, групові чи корпоративні стреси повинен здійснюватися фахово. Ця фаховість може бути результатом теоретичної підготовки працівника чи його чималого життєвого досвіду. Як слушно зауважують А.Я. Анцупов та А.І. Шипілов (2015, с.373), радикальність впливу на певні об'єкти не повинна перевищувати ретельності знань про них. Управляти, на думку авторів, можна лише тим, що добре знаєш, оскільки у протилежному випадку певні заходи можуть призвести до недієвих результатів і навіть погіршення стану функціонування систем стрес-менеджменту суб'єктів господарювання.

Принцип обґрунтованості критеріальної бази. Висновки на кожному етапі формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах повинні наводитись з урахуванням обґрунтованих та уніфікованих критеріїв, що забезпечить послідовність робіт і дієвість результатів щодо управління критичними небажаними відхиленнями.

Принцип завершеності. Будь-які етапи робіт у напрямку формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах повинні завершуватись конкретними висновками. Іншими словами, будь-які завдання у цьому напрямку повинні мати логічне завершення. Завдяки цьому створюються можливості для оцінювання якості як окремих етапів робіт в межах системи стрес-менеджменту, так і її ефективності загалом. Тим самим підвищується рівень відповідальності виконавців, на більш ранніх етапах

виявляються відхилення, здійснюється більш дієве діагностування якості тощо.

Таким чином, виокремлені загальні принципи формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах забезпечують єдність і стабільність управління критичним небажаними відхиленнями в управлінській діяльності. Водночас, з практичної точки зору не менш важливими є й специфічні принципи стрес-менеджменту, що охарактеризовані нижче.

Принцип лояльного відношення до критичних небажаних відхилень. Сутність цього принципу полягає у тому, що керівники різних рівнів управління повинні розглядати особистісні, групові та корпоративні стреси, які є основою стрес-менеджменту, як об'єктивний і неминучий параметр функціонування на ринку. Враховуючи це, слід спрямовувати зусилля не на уникнення критичних небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємства, а на дієве управління ними.

Принцип співпраці та компромісу. Критичні небажані відхилення, що виникають у діяльності підприємств, здебільшого мають широкий характер, оскільки практично завжди не обмежуються межами одного підрозділу чи працівника. Наприклад, істотні проблеми в постачанні можуть значною мірою вплинути на технологічний процес виробництва. Таким чином, для розв'язання виявлених проблем важливим є співпраця та компроміс між працівниками чи підрозділами, яких такі проблеми стосуються.

Принцип врахування інтересів груп впливу (стейкхолдерів). Доцільність виокремлення цього принципу пов'язана із тим, що формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах відбувається в умовах взаємовпливу різних груп економічного впливу, які прямо чи опосередковано є учасниками зазначених систем. Відтак, інструменти стрес-менеджменту повинні бути дієвими не лише з позиції конкретного керівника, а й з позиції інших стейкхолдерів. Як слушно зауважує Д.О. Дуденков (2014,

с.51), ідентифікування стейкхолдерів загалом та врахування їхніх інтересів набуває щораз більшого значення у діяльності компаній. Автор вважає, що розуміння суб'єктного складу осіб, які зацікавлені в отриманні повної та достовірної інформації, а також усвідомлення того, що вони очікують і яким чином врахувати їхні інтереси, є невід'ємною передумовою стабільності розвитку бізнесу (а, вочевидь, і подальшого розвитку систем стрес-менеджменту на підприємствах).

В аналізованому контексті важливо зауважити, що нерідко саме конфлікт інтересів різних стейкхолдерів компанії є причиною виникнення істотних критичних небажаних відхилень. Відтак, максимальне узгодження цих інтересів є однією із важливих передумов дієвого управління в межах систем стрес-менеджменту.

Принцип резервування ресурсів. Оскільки системи стрес-менеджменту пов'язані, як зазначалось вище, із критичними небажаними відхиленнями у діяльності підприємств, доцільним є передбачення в їхніх межах низки т. зв. резервних фондів, кошти з яких можна використовувати для мінімізування негативних наслідків фактичних відхилень (наприклад, за рахунок таких резервів можна компенсувати підвищення цін на матеріали, сировину чи комплектувальні).

Принцип прогнозування критичних небажаних відхилень. Системи стрес-менеджменту на підприємствах будуть ефективними тоді, коли в їхніх межах здійснюватиметься прогнозування критичних небажаних відхилень. Таке прогнозування дає змогу заздалегідь підготуватися до потенційних негативних явищ та сформуванню необхідні передумови для їхнього виявлення чи нейтралізації уже на ранніх етапах.

Принцип перспективної цільової орієнтації. Формування та використання інструментарію стрес-менеджменту на підприємствах повинно бути таким, який не лише дає змогу усунути виявлені критичні небажані відхилення, а й при цьому досягати комплексу коротко-, середньо- та довгострокових цільових орієнтирів. Іншими словами, факт виникнення

особистісних, групових чи корпоративних стресів з позиції принципу перспективної цільової орієнтації слід трактувати як можливість виходу на інший рівень розвитку (у т.ч. й економічного), пошук ефективніших моделей ринкової поведінки, посилення конкурентоспроможних позицій, виявлення невикористаних внутрішніх резервів тощо.

Принцип раціонального співвідношення економічних та соціальних інструментів управління. Доцільність його врахування під час формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах обґрунтовується особливістю сфер виникнення критичних небажаних відхилень та відповідних об'єктів. З одного боку, особистісні, групові чи корпоративні стреси більшою чи меншою мірою (прямо чи опосередковано) впливають на економічні індикатори діяльності суб'єкта господарювання (у цьому випадку нерідко доцільніше здійснювати пріоритетний вплив на негативні сфери завдяки економічним важелям). Водночас, доволі часто знову ж таки прямо чи опосередковано стреси в межах систем стрес-менеджменту передбачають вплив на працівника як особистість. Ці обставини обумовлюють важливість практичного використання соціальних інструментів управління та соціальних показників для діагностування кризових явищ, які чинять істотний негативний вплив на діяльність суб'єктів господарювання.

Здійснюючи практичне використання принципів формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах, важливо врахувати думку Г.Р. Латфулліна та А.В. Райченка (2008, с.143), що такі принципи проходять т. зв. суб'єктне адаптування, тобто сприймаються і реалізуються настільки, наскільки учасники цього процесу здатні їх зрозуміти та втілити у життя. На думку авторів, ці обставини призводять до розуміння та застосування принципів не лише різноманітним, але й достатньо індивідуальним і навіть унікальним процесом, що виражається в їхньому цілеспрямованому адаптуванні до індивідуальних цілей, умов та інших характеристик. У будь-якому випадку важливо зауважити, що як загальні, так і специфічні принципи формування і використання систем стрес-менеджменту

на підприємствах застосовуються з практичних міркувань та залежать від конкретних умов. Їх можна охарактеризувати як поєднувану ланку між законами управління та управлінською практикою щодо істотних й пріоритетних критичних небажаних відхилень.

2.2. Чинники формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах

Розвиток систем стрес-менеджменту на підприємствах здійснюється під впливом двох протилежних закономірностей: з одного боку, забезпечення стабільності цих систем сприяє стійкості до негативних впливів критичних небажаних відхилень, з іншого ж боку – необхідність вдосконалення таких систем під час реалізації встановлених цілей призводить до певних їхніх трансформацій, у результаті чого як системи стрес-менеджменту загалом, так і шляхи усунення особистих, групових чи корпоративних стресів змінюються. Очевидно, що в межах кожного конкретного підприємства зазначені зміни можуть мати як позитивний, так і негативний характер (або удосконалення управління критичними небажаними відхиленнями, або регрес у певних його сферах).

Формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах перебуває під впливом певних рушійних сил – чинників. Їхнє знання і розуміння сприяє більш ретельнішому діагностуванню процесів в межах цих систем, а також вибору адекватної моделі управлінської поведінки. Окрім того, важливо вказати і на можливість оптимізування параметрів систем стрес-менеджменту на основі ідентифікування рівня впливу кожного із зазначених чинників. Справедливим буде твердження і про те, що дослідження, аналізування, опис цілей, форми, внутрішньої структури, процедур та механізмів формування і функціонування систем стрес-

менеджменту на підприємствах, а також ухвалення в їхніх межах управлінських рішень залежать від багаточисельних та різноманітних чинників. Ігнорування будь-якого з них може призвести до істотних помилок в управлінні і тим самим негативного соціально-економічного впливу на виробничо-господарську діяльність суб'єктів господарювання.

Поняття чинників у науково-практичній економічній літературі розглядається багатогранно. Наприклад, у роботі А.О. Фатенок-Ткачук (2010, с.14-18) наведено й охарактеризовано чинники впливу на розвиток зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств. Автор, при цьому, наголошує, що найефективнішим методом виявлення чинників, які мають суттєвий вплив на досліджуване явище, є «метод експертних оцінок із застосування безпосереднього оцінювання». М.Я. Нагірна ретельно розглядає класифікацію чинників впливу на експортно-імпорتنу діяльність суб'єктів господарювання, виокремлюючи такі класифікаційні ознаки, як ступінь спонукання до експортної діяльності, ступінь охоплення середовища, ступінь контрольованості, часовий лаг, сфера впливу, рівень конструктивності, рівень комплексності об'єкта впливу, механізм дії та рівень важливості (2016, с.38). У роботі Ю.Б. Малиновської висвітлено й охарактеризовано чинники впливу на активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств (2017, с.124-136). Чинники фінансової стійкості компанії виокремлено у роботі М.Д. Путилової (2010, с.75-79). Р.Ш. Хататаєва (2011, с.46-49) у своїй роботі наводить характеристику чинників, що впливають на рівень економічного розвитку організацій, класифікуючи їх за місцем виникнення, терміном дії, відношенням до запасів, достатністю складових, масштабами підприємства, а також часом моніторингу.

Аналізування чинників, що впливають на рівень соціально-економічного розвитку регіону, представлено у роботі Ю.Н. Минаєва (2008, с.333-338). З-поміж таких чинників автор виокремлює природні ресурси, населення, підприємство, інновації, а також інвестиції. Фактори формування конкурентоспроможності персоналу наведені у роботі Л.А. Майстер (2012,

с.222-229). Так, науковець усі такі чинники класифікує на зовнішні та внутрішні, глобальні і локальні, а також макроекономічні та мікроекономічні. У роботі О.М. Котиш та О.О. Манзя (2012, с.50-52) наведено ретельну характеристику чинників ефективності експортних операцій, які автор класифікує за місцем виникнення, ступенем керованості, характером визначення, інтенсивністю впливу, періодом дії, кількістю об'єктів, а також результатами впливу. Ідентифікування чинників впливу інноваційних ризиків на стадіях розроблення інноваційних проектів здійснено у роботі Н.М. Сиротинської (2015, с.83-119). Узагальнено слід зауважити, що під поняттям «чинник» у літературі розуміють «спонукальну силу певного процесу чи явища» (Бусел, 2002, с.1526), «ведучу силу будь-якого процесу, причину, фактор» (Бусел, 2002, с.1609). Ю.Н. Мінаєв (2008, с.333) чинники трактує як причину, рухому силу якого-небудь процесу, що визначає його характер чи окремі риси.

Вивчення теорії і практики, а також результати виконаних власних досліджень дають змогу зробити висновок про те, що більшість чинників формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах є такими, які цілеспрямовано піддаються впливу з боку організації, наприклад, шляхом ухвалення рішень, залучення додаткових ресурсів, підвищення компетентності персоналу, перегляду умов договорів із партнерами, зміни методів виконання робіт тощо. Це пов'язано із тим, що більшість аналізованих чинників є чинниками внутрішнього середовища.

Підсумовуючи вищесказане, доцільно стверджувати про те, що проблема систематизації чинників формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах є актуальним завданням сьогодення. Проблема полягає в тому, що відносна новизна об'єкта дослідження призводить до існування прогалини у типології, а також у змістовому і функціональному наповненні цих чинників. Окрім того, доцільно врахувати й умови, в яких сьогодні функціонують підприємства: їхня динаміка, складність і взаємозумовленість ускладнюють процеси подолання та уникнення

екстремальних, критичних небажаних відхилень від очікуваних параметрів розвитку в межах систем стрес-менеджменту.

Виконані дослідження дають змогу ідентифікувати ключові чинники формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах, які узагальнено слід розглядати з позиції прямого та непрямого впливу (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Типологія чинників формування і використання систем стрес-менеджменту

Примітка: систематизовано автором

Одним із ключових чинників формування і використання систем стрес-менеджменту на вітчизняних підприємствах прямої дії є система менеджменту загалом. Це обумовлено тим, що технологія управління істотними критичними небажаними відхиленнями є невід'ємною частиною управління загалом. Стан розвитку останньої багато в чому зумовлює рівень розвитку систем стрес-менеджменту. Окрім того, обидві ці системи перебувають під впливом подібних чинників середовища функціонування (наприклад, природні катаклізми, інфляційні явища, політичні обставини, зниження купівельної спроможності населення, погіршення іміджу суб'єкта господарювання на ринку, зменшення ринкової частки тощо).

Ефективність системи менеджменту підприємства загалом прямо чи опосередковано сприятиме забезпеченню ефективності формування і використання систем стрес-менеджменту. Наприклад, наявність в системі управління ретельних планів поведінки в нештатних ситуаціях позитивно позначиться на вжитті заходів з метою ефективною протидії стрес-факторам та подолання стресових ситуацій на підприємстві, у його підрозділах та серед працівників. Високий рівень формалізованості управлінських процедур в межах системи управління дасть змогу у межах систем стрес-менеджменту вже на етапі їхнього формування чітко документувати відповідні дії і задіяти конкретні важелі управлінського впливу щодо дослідження, аналізування, опису цілей, форми, внутрішньої структури, процедур та механізмів формування і функціонування цих систем.

Дієвість формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах багато в чому визначається й особливостями планування. Як приклад, його стратегічна спрямованість дає змогу аналізувати ризики виникнення критичних небажаних відхилень не лише у поточному періоді, але й у довгостроковій перспективі. Своєю чергою, негативно позначиться на цих процесах, наприклад, відсутність планів заміщення вакансій, тривалий час формування управлінської звітності, дублювання функцій, негнучкість організаційної структури управління, низький рівень розвитку системи

контролю, відсутність адекватного вимогам часу інструментарію мотивування, а це все – складові системи менеджменту компанії загалом.

Ефективність подолання та уникнення екстремальних, критичних небажаних відхилень від очікуваних параметрів розвитку в межах систем стрес-менеджменту значною мірою залежить від компетентності персоналу, залученого у ці процеси. Причому, мова йде не лише про керівників різних рівнів управління, а й про персонал керованої підсистеми. Навіть найкраще продумана система стрес-менеджменту не буде повноцінною і дієвою без її фахового практичного використання.

Як зазначалось вище, цілі, форми, внутрішня структура, процедури, зв'язки та механізми формування і функціонування систем стрес-менеджменту на підприємствах є складними та взаємозумовленими, що вимагає належного рівня компетентності персоналу. У межах цих систем, як приклад, нерідко потрібні вміння, знання і навички щодо:

- розроблення бюджетів проектних заходів з подолання негативних подій, чинників, явищ, умов, відхилень у діяльності підприємств;
- управління перебігом проектів усунення екстремальних, критичних небажаних відхилень від очікуваних параметрів розвитку;
- розподілу обов'язків, делегування та повноважень в межах систем стрес-менеджменту;
- виявлення потенційних чинників ризику, що можуть призвести до виникнення критичних небажаних відхилень, ідентифікування їхньої ймовірності та наслідків;
- установа найбільш проблем сфер на підприємстві, у яких можуть виникати відхилення;
- визначення критеріїв, згідно з якими виявлені проблеми є такими, які слід трактувати об'єктом стрес-менеджменту;
- прогнозування наслідків негативних подій, чинників, явищ, умов, відхилень у діяльності суб'єктів господарювання;

- економічного оцінювання наслідків впливу критичних небажаних відхилень, які є істотними та екстремальними;
- визначення альтернативних варіантів усунення фактичних чи потенційних проблем;
- визначення стратегії та тактики поведінки залежно від параметрів систем стрес-менеджменту;
- розроблення і координування плану дій;
- економічного оцінювання ефективності заходів з протидії стрес-факторам та подолання стресових ситуацій на підприємстві, у його підрозділах і працівниками;
- установа пріоритетних завдань в межах систем стрес-менеджменту на підприємствах, а також ідентифікування тих із них, які мають найвище значення;
- вибору адекватного обставинам інструментарію контролювання робіт в межах систем стрес-менеджменту тощо.

В аналізованому контексті не менш важливо вміти формувати необхідну документацію, представляти перед керівництвом отримані результати, продемонструвати необхідність вжиття коригувальних заходів, довести економічну доцільність змін, надати обґрунтовані розрахунки втрат, упущених доходів, штрафів, зростання кредиторської чи дебіторської заборгованості, додаткових ресурсів тощо.

З боку ТОП-менеджменту підприємства важливо формулювати чіткі посадові інструкції персоналу, функціональні обов'язки якого основним чином пов'язані з виконанням завдань в межах систем стрес-менеджменту, встановлювати обмеження процесів (часові, фінансові, людські, інформаційні тощо), установа процедури доведення затверджених висновків до адресатів та контролювати їхнє виконання тощо.

Стан та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах залежить і від наявності відповідного інформаційного забезпечення. Знання та розуміння цього є важливим завданням вітчизняного бізнесу. Цілі, форми,

внутрішня структура, процедури, зв'язки та механізми формування і функціонування таких систем в організаціях зумовлюють різноспрямованість необхідного інформаційного забезпечення для забезпечення їхнього нормального існування. Завдяки інформації у межах систем стрес-менеджменту створюються можливості для ідентифікування ймовірності настання екстремальних, критичних небажаних відхилень від очікуваних параметрів розвитку. Причому, різноманітність цих інформаційних джерел дає змогу більшою мірою різновекторно оцінити достовірність отриманої інформації.

Як свідчить вивчення теорії і практики, системи стрес-менеджменту слід вважати складним об'єктом управління, що має комплексний характер, а також перебуває під впливом різноманітних чинників. Відтак, проблема підвищення рівня ефективності функціонування таких систем пов'язана передусім із забезпеченістю структурованої, своєчасної, повної, релевантної та достовірної інформації. Це складне завдання можуть виконати лише сучасні інфокомунікаційні технології та дієва комунікаційна система суб'єкта господарювання. Слушною в цьому аспекті можна вважати думку професора Н.О. Шпака, що «бурхливий розвиток інфокомунікаційних технологій як основи сучасних комунікаційних систем призвів до того, що вони перетворилися на один з найважливіших елементів діяльності підприємств і відіграють винятково важливу роль у забезпечення їх конкурентоспроможності» (2011, с.5).

Інформаційно-аналітична підтримка є не лише основою формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах, але й ухвалення в їхніх межах управлінських рішень. Як слушно зауважують А.М. Карминський та Д.В. Помазкін (2004, с.21), з одного боку, інформація стає легко доступною завдяки сучасним засобам автоматизування і доступу в інтернет; з іншого боку, її можлива суперечність призводить до ще більших проблем для адекватного оцінювання ситуації, що виникла».

Належні інформаційні технології в межах систем стрес-менеджменту полегшують вирішення різноманітних завдань управління щодо:

- планування ресурсів (фінансових, людських, матеріальних, інформаційних тощо) на будь-якому етапі подолання та уникнення екстремальних, критичних небажаних відхилень від очікуваних параметрів розвитку;

- оперативного управління завданнями;

- структурування і формалізування інформації;

- раціоналізування документально-інформаційного супроводу стрес-менеджменту;

- забезпечення дієвого прямого та зворотнього зв'язку у системах стрес-менеджменту;

- вдосконалення процесу стрес-менеджменту;

- організування та зберігання інформаційного масиву даних (у т.ч. і щодо минулих критичних небажаних відхилень) тощо.

В аналізованому аспекті важливим є вміння керівного персоналу працювати із інформаційним забезпеченням, зокрема, аналізувати отриману документацію, проводити наради, складати бланки та анкети під час опитування, забезпечувати ефективну взаємодію із зовнішніми консультантами, обирати відповідні джерела отримання інформації, здійснювати її актуалізування, оновлення, систематизування тощо. Причому, доречно зауважити, що інформаційні потоки в межах систем стрес-менеджменту є як внутрішніми (ті, що існують в межах підприємства), так і зовнішніми (інформаційні потоки із суб'єктами зовнішнього середовища). Водночас, структура процесу ухвалення управлінських рішень з використанням інформаційного забезпечення у цих двох випадках є типовою (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Узагальнена структура процесу ухвалення управлінського рішення в системі стрес-менеджменту на основі інформаційного забезпечення

Примітка: наведено автором на основі (Карминський та Помазкін, 2004, с.23)

Як зазначалось вище, одним із завдань, що вирішується в межах систем стрес-менеджменту, є прогнозування як ймовірності настання критичних небажаних відхилень, так і їхніх економічних наслідків для суб'єкта господарювання. Це знову ж таки актуалізує важливість забезпечення узгодженого набору інформаційних даних, на основі яких базуватиметься обраний математичний інструментарій. Низький рівень інформаційного забезпечення формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах може призвести до неефективності процесів і недовісті багатьох рішень.

Слушним можна вважати бачення Т.Г. Мансурової (2014), яка акцентує увагу на важливості виокремлення кількісного, якісного та структурного аспектів інформаційних потреб управління. Кількісний аспект, на думку автора, пов'язаний з визначенням необхідного обсягу інформації для виконання управлінських функцій. Якісний аспект, своєю чергою, характеризується повнотою, достовірністю, значимістю та релевантністю інформації, що використовується для ухвалення рішень. Структурування інформаційних потреб необхідно здійснювати за функціями та рівнями суб'єктів управління.

Формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах здійснюється також під впливом цілей та завдань, які слід трактувати чинниками прямої дії. Очевидно, що зазначені системи будуть такими, яких їх бачать керівники у контексті досягнення цілей і завдань. Більш складніші та різноманітніші цілі призведуть до необхідності формування і використання більш складніших систем стрес-менеджменту, як і навпаки. Наявність сформованих цілей дає змогу встановити орієнтир в розробленні механізмів подолання та уникнення екстремальних, критичних небажаних відхилень від очікуваних параметрів розвитку, а також сфокусувати у цьому напрямку зусилля і ресурси.

Чіткі й однозначні цілі та завдання формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах дають змогу консолідувати зусилля залученого у ці процеси персоналу, залучити потрібних фахівців, встановити обґрунтованість ідей та конкретних кроків, ідентифікувати очікувані результати, вірно розподілити ролі та зони відповідальності між персоналом тощо.

Чинником прямого впливу на формування і використання систем стрес-менеджменту є часова спрямованість цього різновиду менеджменту на підприємствах. Якщо системи стрес-менеджменту зорієнтовані більшою мірою на поточний період, це визначатиме поточний горизонт спрямованості методів, методик, технологій тощо.

Стан та параметри систем стрес-менеджменту на підприємствах визначаються і об'єктом стрес-менеджменту. Так, небажані відхилення, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємства, можуть розглядатись в межах цих систем на рівні суб'єкта господарювання загалом (у цьому випадку варто говорити про комплексний стрес-менеджмент), на рівні підрозділу, працівника, виду діяльності, технологічних операцій тощо. Очевидно, що це визначатиме характер інструментарію, який застосовуватиметься у межах систем стрес-менеджменту.

Масштаб та рівень систем стрес-менеджменту визначається багато в чому величиною і масштабами діяльності підприємства. У великих чи істотно диверсифікованих компаніях підсистеми постачання, виробництва та збуту є складними і взаємозалежними, як і взаємозалежними та складними є взаємовідносини між підрозділами. Відтак, навіть опосередковано це вплине на стан та особливості використання систем стрес-менеджменту, а також на їхні масштаби.

Стабільність середовища функціонування є наступним чинником непрямой дії, що впливає на формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. Чим стабільнішим буде таке середовище, тим, очевидно, простішими з позиції управління будуть інструменти в межах зазначених систем. Своєю чергою, динамічність, непередбачуваність середовища та його складність, навпаки, призводитимуть до необхідності формування складних систем стрес-менеджменту, які будуть спрямовані на негативні події, чинники, явища, умови, відхилення у діяльності підприємств тощо.

Важливим чинником формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах є рівень розвитку організаційної культури. Вона, зокрема, сприяє пошуку оптимальних методів усунення критичних небажаних відхилень шляхом можливості висловити свою думку, критикувати певні тези чи дії, дискутувати тощо.

Організаційні комунікації є наступним чинником формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. Важливість цього чинника пов'язана перш за все із взаємовідносинами керівників і підлеглих на різних рівнях управління під час розв'язання проблем, зумовлених критичними небажаними відхиленнями. Завдяки ефективним організаційним комунікаціям створюються передумови для забезпечення прозорості систем стрес-менеджменту в організаціях (наприклад, шляхом стандартизування відповідних процедур вирішення особистісних, групових чи корпоративних стресів).

Формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах багато в чому зумовлене психологічними особливостями управління. Як, зокрема, відомо з теорії і практики, частина керівників під час ухвалення управлінських рішень надає перевагу т. зв. колективній поведінці, не бажаючи брати на себе відповідальність за результат. Трапляється і так, що керівники нижчих рівнів управління не наважуються суперечити думкам керівників вищих шаблів ієрархії щодо вирішення того чи іншого особистісного, групового чи корпоративного стресу у межах систем стрес-менеджменту. Окрім того, управлінський апарат нерідко надає перевагу ретельному діагностуванню ретроспективних тенденцій в управлінні критичними небажаними відхилення, що відсуває на задній план поточні і перспективні проблеми та шляхи їхнього вирішення.

З практичної точки зору відомо і те, що керівники вітчизняних суб'єктів господарювання часто не хочуть визнавати свої помилки під час ухвалення управлінських рішень, що зумовлює не лише невирішення проблем у межах систем стрес-менеджменту, а й розвиток їхнього негативного впливу на діяльність підприємства. Наявною також є і проблема надмірної самовпевненості керівництва, ще не дає змоги об'єктивно оцінити альтернативні варіанти рішень щодо усунення критичних небажаних відхилень в організації.

Враховуючи результати досліджень (Стегер та Недопил, 2010, с.26), слід зауважити, що не сприяють формуванню та використанню дієвих систем стрес-менеджменту на підприємствах з позиції психологічних особливостей управління й такі обставини, як:

- відсутність нових ідей та ініціатив з огляду на впевненість в тому, що майбутніх здобутків під час усунення критичних небажаних відхилень і так достатньо;

- надання вибіркової інформації керівництву з метою представлення себе з якнайкращого боку;

- постійна зміна менеджерів інституційного рівня управління з огляду на страх перед конкуренцією;

- зміна політики ведення управлінського обліку для коригування цифр, щоб представити конкретну діяльність у межах систем стрес-менеджменту з позиції успіху.

Інтереси стейкхолдерів. Формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах здійснюється багато в чому під впливом різних груп стейкхолдерів – як внутрішніх, так і зовнішніх. Відтак, для забезпечення ефективності цих процесів важливо чітко ідентифікувати ці групи і таким чином ухвалювати рішення, щоб якнайповніше врахувати пріоритетні їхні інтереси. Як зауважує А.О. Аммарі (2012, с.151), стейкхолдерами є «всі особи або групи осіб, які є об'єктами або суб'єктами діяльності та політики компанії як на місцевому, так і глобальному рівнях». З позиції Т.В. Момот, І.О. Філатової та О.О. Конопліної (2015, с.38) стейкхолдерами є «фізичні та юридичні особи, зацікавлені у фінансових та інших результатах діяльності підприємства і здатні швидко здійснювати на неї вплив». Т. Джонс та А. Уїкс (1999, с.888) трактуються стейкхолдерів корпорації як «групи та індивідів, що є її оточенням (внутрішнім та зовнішнім), які впливають або на які можуть вплинути рішення, що ухвалюються корпорацією». На думку М.В. Краміна та Т.В. Краміна (2011, с.164), стейкхолдери – це «фізичні особи чи організації, які яким-небудь чином

зацікавлені у діяльності підприємства». Слід зауважити, що різноманітність інтересів різних груп стейкхолдерів щодо завдань, інструментарію, стимулів, мотивів, відношення до кожного виду ризиків, надання переваг тим чи іншим методами досягнення мети тощо обумовлюють варіативність дій у межах систем стрес-менеджменту для забезпечення їхньої ефективності та раціональної структури. Не слід забувати і про те, що окремі стейкхолдери мають змогу адміністративно чи економічно впливати на суб'єктів в межах систем стрес-менеджменту, тим самим просуваючи свої інтереси (наприклад, шляхом матеріального чи морального стимулювання, ресурсного забезпечення, розподілу власності тощо). Загалом, інтереси стейкхолдерів можуть виникати на основі нормативно-правових актів, у процесі реалізації договірних зобов'язань, під час здійснення управлінських функцій, під впливом відносин власності тощо.

Вивчення теорії і практики, а також результати виконаних досліджень дають змогу ідентифікувати ключових стейкхолдерів підприємств під час формування і реалізації стрес-менеджменту (рис. 2.4).

Для найбільш ефективної протидії стрес-факторам та подолання стресових ситуацій на підприємстві, у його підрозділах та серед працівників на етапах формування і використання систем стрес-менеджменту слід враховувати також чинник соціальної відповідальності. Під цим поняттям у літературі розуміють «сукупність зобов'язань, що їх організація повинна дотримуватись і за допомогою яких створювати соціальний контекст, у якому вона функціонує» (Гріфін та Яцура, 2001, с.64). З позиції А.М. Колота та О.А. Грішнєвої (2012, с.55) соціальна відповідальність – це «система економічних, соціальних, екологічних заходів, а також етичних норм і цінностей компанії, які реалізуються на основі постійної взаємодії із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) та спрямовані на зменшення нефінансових ризиків, довгострокове поліпшення іміджу і ділової репутації компанії, а також на зростання капіталізації, набуття конкурентних переваг і стратегічної стійкості бізнес-структури.



Рис. 2.4. Узагальнена модель взаємодії підприємства із стейкхолдерами під час формування і використання систем стрес-менеджменту

Примітка: наведено автором на основі (Головіна, 2012; Дуденков, 2014; Крамін та Крамін, 2011; Лепейко та Кривобок, 2015; Олексів, 2014)

Слушною при цьому можна вважати думку Л.А. Баранник (2008, с.15), згідно якої соціальна відповідальність бізнесу – «це не правило, а етичний принцип, яким керуються під час прийняття рішення». На думку автора, «обов'язковість тут є внутрішньою і ґрунтується на моральних принципах і цінностях, що набуваються у процесі соціалізації». Так, високий рівень цієї відповідальності впливатиме на вибір моделі поведінки під час управління особистісними, груповими та корпоративними стресами, що виникають у діяльності підприємства, з метою подолання небажаних відхилень. Очевидно, що це позначиться і на цілях, формі, внутрішній структурі, процедурах, зв'язках та механізмах формування і функціонування систем стрес-менеджменту.

Імідж підприємства є наступним чинником непрямої дії, що впливає на формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах.

Кількісні, якісні, просторові, часові та інші зв'язки між елементами в межах зазначених систем залежатимуть від того, як суб'єкт господарювання позиціонує себе у бізнес-середовищі та як будує свої партнерські відносини із суб'єктами зовнішнього середовища (споживачами, транспортними компаніями, фінансовими посередниками, органами державної влади, постачальниками тощо). Імідж організації багато в чому визначатиме і її реакції на критичні небажані відхилення, які є істотними, екстремальними та чинять негативний вплив на її функціонування.

3.3. Побудова концептуальної моделі формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах

Негативні події, чинники, явища, умови, відхилення у діяльності підприємств та організацій можуть бути різними і по-різному впливати на їхню діяльність. Такі впливи можуть стосуватись фінансового стану, персоналу, взаємодії із бізнес-партнерами, іміджу у бізнес-середовищі, виконання вимог та умов нормативних документів, юридичних зобов'язань, операційної діяльності, фінансових зобов'язань тощо. Негативна дія стрес-факторів може зумовити як економічні, так і соціальні наслідки, зокрема: втрату власності, зростання кредиторської чи дебіторської заборгованості, зниження рівня довіри з боку бізнес-партнерів, зростання рівня плинності персоналу, підвищення втрат за юридичними зобов'язаннями, необхідність сплати штрафів, пені чи неустойки тощо. За цих умов дієве формування і використання систем стрес-менеджменту дає змогу суб'єкту господарювання не лише усувати такі проблеми, а й при цьому одержати додаткові переваги у бізнес-середовищі.

З теоретичної і практичної точок зору важливим є розроблення уніфікованої та обґрунтованої концептуальної моделі формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. Враховуючи

новизну об'єкта дослідження, про що йшлося вище, теоретико-методологічною та методичною основою розроблення такої моделі повинні бути праці вітчизняних і зарубіжних науковців, у яких наводяться різноманітні концептуальні моделі та положення. Так, у роботі Г.М. Захарчин (2010) розглядаються концептуальні засади формування і розвитку організаційної культури підприємств. Концепція полікритеріальної діагностики діяльності машинобудівних підприємств на засадах бізнес-індикаторів розкрита у роботі О.Г. Мельник (2010b). О.А. Сущенко у своїй праці (2013) відображає концепцію управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в умовах глобалізації. Концепція управління конкурентною динамікою суб'єктів господарювання наведена у роботі Т.О. Загорної (2014). У роботі Н.П. Карачиної (2012) представлено концепцію функціонального взаємозв'язку категорій «розвиток – економічна безпека – стійкість – ефективність». У роботі І.Б. Хоми (2013) наведено «концептуальні засади виокремлення незалежної позиції категорії «економічна захищеність» та її узгодження з категорією «економічна безпека» шляхом установлення оптимальної кількості складових». І.Й. Яремко (2010) висвітлює концептуально-теоретичні засади побудови системи оцінювання вартості машинобудівного підприємства, що базується на майновому підході та ресурсній концепції із коригувальним індикатором економічної доданої вартості капіталу підприємства. Концепція управління санацією у виробничо-господарських об'єднаннях, яка передбачає розроблення санаційних заходів та засобів управління з урахуванням основних складових процесу оздоровлення представлена у науковій роботі М.К. Бондарчук (2013).

Вивчення теорії і практики, а також результати виконаних досліджень дають змогу розробити концепцію формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах як конкретної функції менеджменту, що реалізується шляхом використання загальних функцій з метою отримання методів впливу, які на засадах управлінських рішень сприяють подоланню небажаних відхилень, що є істотними, екстремальними та чинять вагомий

негативний вплив на функціонування суб'єктів господарювання (рис. 2.5). При цьому варто зауважити, що концепція згідно теорії і практики – це уявлення про розвиток того чи іншого економічного процесу. Як слушно доповнює Л.А. Коношенко (2011, с.146), концепція – це також «система поглядів, те чи інше розуміння явищ або процесів; єдина, ключова думка; провідна думка в описі явища чи процесу».

У нашому випадку концепцію формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах слід трактувати як сукупність взаємопов'язаних етапів, заходів, робіт, умов, чинників тощо, реалізація яких дає змогу досягати високого рівня ефективності робіт в процесі управління особистісними, груповими та корпоративними стресами, що виникають у діяльності підприємства, з метою подолання небажаних відхилень. Запропонована концепція характеризується комплексністю, виконує окремі автономні функції, а також вирішує визначені завдання стрес-менеджменту в організації.

Розглядаючи окремі блоки в межах концептуальної моделі формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємстві, доцільно зауважити, що окрім згаданого вище інформаційного та кадрового ресурсного забезпечення дієве управління критичними небажаними відхилення повинно передбачати і залучення достатніх матеріальних та фінансових ресурсів, а також належних науково-методичних розробок. Як приклад, фінансове забезпечення стрес-менеджменту має включати економічне обґрунтування, одержання та використання фінансових активів на проведення робіт із усунення негативних впливів, відхилень, чинників, що перешкоджають функціонуванню та розвитку суб'єкта господарювання, діагностування економічної ефективності заходів у зазначеній сфері тощо.

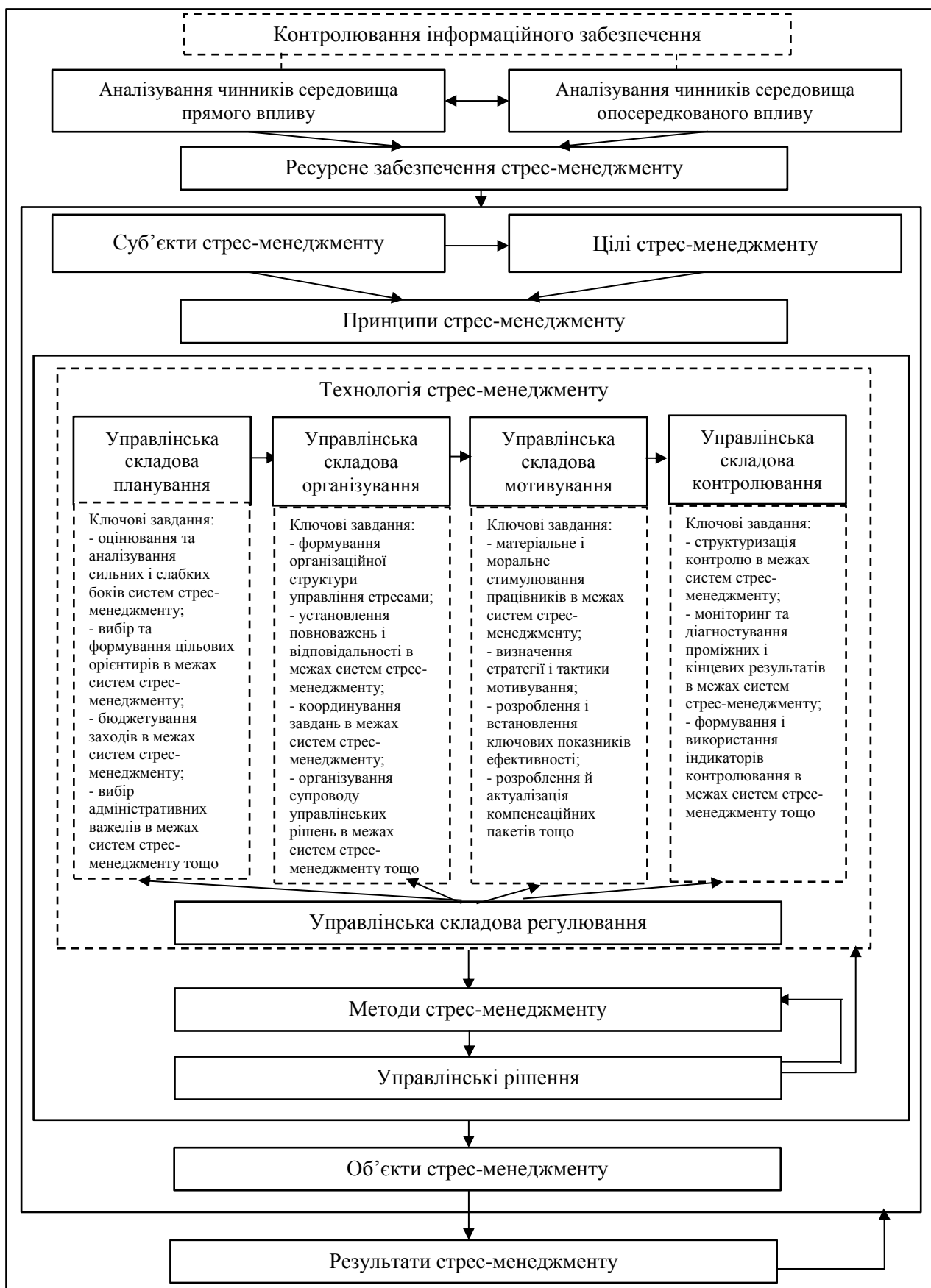


Рис. 2.5. Концептуальна модель формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємстві

Примітка: запропоновано автором

Загалом в аналізованому контексті варто погодитись із думкою О.Б.Телішевської, згідно якої ідентифікування наявного та потенційного ресурсного забезпечення «необхідне з огляду на те, що такі ресурси є джерелами і передумовою досягнення встановлених цілей, виконання окреслених завдань, що у підсумку вплине на ефективність впровадження проектних заходів» (2017, с.173-174).

Доречно зауважити, що досягнення цілей в межах систем стрес-менеджменту на підприємствах прямим чином залежать від наявності і достатності необхідного ресурсного забезпечення. Важливим при цьому є положення О.В. Добролежкої (2010, с.44), згідно якого використання будь-яких ресурсів в короткостроковому чи довгостроковому періодах неминуче передбачає реалізацію комплексу взаємопов'язаних дій, які в сукупності можуть трактуватись як управління, спрямоване на мобілізацію наявних ресурсів (в короткостроковому періоді під час тактичного управління) чи на залучення зовнішніх щодо підприємства ресурсів (в середньо- та довгостроковому періоді під час стратегічного управління). При цьому, на думку автора: «процес управління має здійснюватися безпосередньо після установаження можливості мобілізації наявних ресурсів, залучення зовнішніх ресурсів, а також перевірки доцільності цих дій».

Як свідчать результати досліджень, роль і значення ресурсного забезпечення для підприємств під час розв'язання різних завдань економічного спрямування виражається у таких трьох ключових аспектах (Венгерова, 2012, с.36):

- в наявності прямої залежності між ресурсами та результативністю діяльності підприємства;
- в досягненні ефективності діяльності шляхом вирішення завдань раціонального використання наявних ресурсів, що виражається, зокрема, у виборі оптимальних напрямків їх застосування;
- в отриманні і нарощенні конкурентних переваг на відповідному ринку чи у його сегменті.

Доречно погодитись і з думкою Т. Кравченка (2015, с.37), що «підприємство завжди використовує та створює різні комбінації ресурсів з метою підвищення конкурентоспроможності й досягнення лідируючої позиції на ринку». Автор зауважує, що «ефективність (або неефективність) використання ресурсів на підприємстві можна оцінити на основі отримання ресурсного ефекту».

Установлення конкретної ресурсної потреби у межах систем стрес-менеджменту може здійснюватися на основі діагностування інформаційних потоків, документообігу, спостереження, моніторингу, порівняння, формального аналізу функцій та завдань, безпосереднього спілкування тощо. Важливою передумовою формування достатнього ресурсного забезпечення для усунення негативних впливів, відхилень, чинників, які перешкоджають функціонуванню та розвитку підприємства, є вірно організовані бізнес-процеси, їхня гнучкість і можливість реагування на зміни як всередині організації, так і поза її межами. Для вирішення цього важливого завдання можуть застосовуватись і методи моделювання діяльності чи поведінки.

Як видно із наведеної на рис. 2.5 концептуальної моделі формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємстві, одну із ключових ролей у межах цих систем виконують суб'єкти, до переліку яких, зокрема, слід віднести керівників різних рівнів управління (інституційного, управлінського і технічного), власників, а також інших фахівців суб'єкта господарювання (контролери, фінансисти, маркетологи, бухгалтери, менеджери із зовнішньоекономічної діяльності, HR-фахівці тощо). Певну зацікавленість щодо подолання небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємства, можуть мати і кредитори, інвестори, зовнішні контролюючі органи, постачальники та ін. Водночас, як свідчить вивчення теорії і практики, все ж управління особистісними, груповими чи корпоративними стресами – це більшою мірою прерогатива внутрішніх суб'єктів компанії.

Для ефективного вирішення різноманітних завдань в межах систем стрес-менеджменту, а також формування об'єктивної ситуації щодо стану, проблем і перспектив розвитку елементів такої системи, суб'єкти повинні бути перш за все забезпечені достатньою інформацією. Загалом, вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про різні види потреб цих посадових осіб у зазначеній сфері для ухвалення оптимальних управлінських рішень. Для суб'єктів стрес-менеджменту кожна з таких потреб пов'язана з необхідністю досягнення цілей.

Забезпечення ефективності стрес-менеджменту на підприємствах передбачає ретельне діагностування потреб суб'єктів. Зміст й особливості цих потреб зумовлені багато в чому специфікою ситуацій, у яких компанія, її підрозділи, підсистеми, працівники зазнають стресу через дію екстремальних чинників, які не є органічними для їхнього функціонування та викликають істотні негативні наслідки. Заслуговує на увагу твердження Т.Г. Мансурової (2014, с.2), згідно якого об'єктивний бік потреби пов'язаний із змістом та впорядкованістю зовнішнього середовища, доступністю інформації про нього, а також спектром дій, що характерні суб'єкту. На думку автора, через суб'єктивне сприйняття суб'єкт має змогу виявити альтернативність можливих управлінських рішень.

Загалом варто зауважити, що суб'єктів слід трактувати ключовою ланкою систем стрес-менеджменту, які для забезпечення загального сценарію тісно пов'язані з такими іншими елементами зазначених систем, як цілі, результати, інтереси стейкхолдерів, методи, методика, критерії, індикатори тощо. Ці суб'єкти не лише здійснюють вплив на такі елементи, але багато в чому і визначають їхнє змістове наповнення та напрямок подальшого організаційного розвитку.

Незалежно від суб'єкта стрес-менеджменту, кожен з них здійснює вплив на об'єкт – яким є ситуації, у яких підприємство, його підрозділи, підсистеми, працівники зазнають стресу через дію екстремальних чинників, які не є органічними для їхнього функціонування та викликають істотні негативні

наслідки. Доречно при цьому погодитись із думкою О.С. Єлкіної (2006, с.34), згідно якої лише у класичному розумінні управління об'єкт як такий набуває статусу пасивного. Сучасні тенденції, як зауважує автор, свідчать про важливість й необхідність трактувати об'єкт (що перебуває під впливом суб'єктів) таким, який активно функціонує в розвитку системи, одночасно впливаючи на суб'єкта і разом з останнім беручи участь в досягненні результату.

Як свідчить вивчення теорії і практики, перелік об'єктів стрес-менеджменту також є різноманітним та включає, зокрема, компанію загалом, окремі її напрямки, види діяльності, бізнес-процеси, підрозділи, працівники, активи, пасиви, індикатори тощо. Щодо кожного з них можуть виникати небажані відхилення, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємства. Будь-який з таких об'єктів з позиції стрес-менеджменту слід трактувати як складну й динамічну систему із сукупністю взаємопов'язаних елементів.

Наявність різних суб'єктів у межах систем стрес-менеджменту призводить до того, що і цілі при цьому також різняться. Так, як приклад, особистісні, групові та корпоративні стреси, які виникають у діяльності підприємства, з метою подолання небажаних відхилень, можуть розглядатись елементо (стосуватимуться підрозділу, працівника, показника тощо). Цілі стрес-менеджменту можуть мати й частковий характер, охоплюючи той чи інший вид діяльності суб'єкта господарювання (наприклад, маркетингова, зовнішньоекономічна, логістична, постачальницька, рекрутингова тощо). Комплексні цілі стрес-менеджменту, своєю чергою, є пов'язаними із підприємством загалом. Слушною в аналізованому контексті слід вважати думку О.Г. Мельник (2010, с.28), що цілі «надалі визначають характер методів, методик, складу і структури бізнес-індикаторів і критеріїв, які поєднуються у логічній послідовності за допомогою технології». Загалом варто зауважити, що чим конкретнішими і точнішими будуть поставлені цілі в межах систем стрес-менеджменту, тим цілеспрямованішими ставатимуть усі процеси,

спрямовані на усунення негативних впливів, відхилень, чинників, що перешкоджають функціонуванню та розвитку підприємства. Саме цілі мають бути тим орієнтиром, у напрямку якого мають бути спрямованими усі дії в межах систем стрес-менеджменту. Цілеспрямоване управління критичними небажаними відхиленнями в організації є ключовим завданням управління ефективністю цими процесами.

Проблема цілеспрямованості стрес-менеджменту в умовах вітчизняного бізнесу пов'язана багато в чому з доволі низьким рівнем цілеспрямованості управління загалом. Для значної кількості українських компаній їхні цілі діяльності і надалі є одним із найпроблемніших місць управління, залишаючись неконкретними, нереалістичними і доволі часто замінюючись загальними фразами. Як результат, сформовані цілі стрес-менеджменту також нерідко є такими, які складно (а, інколи, взагалі неможливо) прогнозувати, установлювати щодо них критерії ефективності, чітко ідентифікувати терміни їхнього досягнення тощо. Як слушно зауважують М.М. Поташник та А.М. Моїсєєв (1997, с.71), «грамотне наукове розуміння категорії «ціль» є важливою характеристикою (ознакою) сучасного управлінського мислення керівника». З позиції А.А. Коростельова (2010, с.68), у сучасній науковій літературі ціль розглядається у різних значеннях, зокрема: як «один з атрибутів свідомої діяльності людей, моделювання в їхній свідомості результатів діяльності; виражений кількісно чи якісно майбутній стан об'єкта управління, досягнення якого забезпечить вирішення проблеми; ідеальний чи бажаний стан об'єкта управління». Знання і розуміння цілей стрес-менеджменту дає змогу керівникам зосередитись на досягненні таких цілей й отримати найкращі результати під час подолання небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємства.

Враховуючи результати досліджень В.І. Боровикова та В.А. Хвостикова (2011, с. 69), доцільно зауважити, що під час формування цілей стрес-менеджменту на підприємстві слід перш за все враховувати вимоги

користувачів системи, а не її засновників. Це, на думку авторів, обґрунтовується тим, що засновники встановлюють цілі лише на етапі формування системи; своєю чергою, у процесі її функціонування користувачі адаптують систему до своїх власних цілей. Слушно зазначає К.Б. Герасимов (2014, с. 51), що для успішного формулювання цілі слід визначити дії, які необхідно здійснити; вказати один чи декілька можливих результатів; визначити терміни очікуваного досягнення цілі (рік, місяць, день); визначити витрати на досягнення цілі; установити контрольні критерії, які можуть свідчити досягнення цілі; забезпечити впевненість про те, що діяльність, спрямована на досягнення цілі, контролюється тим, хто цю ціль в компанії установив.

Вивчення теорії і практики, а також результати виконаних досліджень дають змогу зробити висновок про те, що цілі стрес-менеджменту визначають і поведінку суб'єктів в межах відповідних систем. Окрім того, такі цілі виконують мотивувальну функцію, оскільки мотивують персонал різних рівнів управління та напрямків діяльності на спільну активність у напрямку досягнення певних орієнтирів в межах встановленого інтервалу часу. Важливо наголосити на тому, що для забезпечення ефективності формування і функціонування систем стрес-менеджменту важливо забезпечити однозначне розуміння цілей усіма учасниками процесу.

Важливою складовою концептуальної моделі формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємстві є технологія. Як свідчить огляд узагальнення літературних джерел, поняття технології загалом ретельно розглянуто у вітчизняних та іноземних літературних джерелах. Так, під цим поняттям В.Р. Веснін (2006, с.11) розуміє «сукупність методів і прийомів реалізації управлінських функцій». У роботі Є.М. Короткова (2004, с.350-351) вживається поняття «технологія управління», під яким автор розуміє «просторово-часове організування заходів для цілеспрямованого впливу на об'єкт». З позиції Є.І. Гайсина (2011, с.144) технологія розглядається як «сукупність найбільш доцільних прийомів, способів і

процедур, спрямованих на досягнення найбільш оптимальних та ефективних результатів у будь-якій сфері діяльності у визначений час й у визначеному місці». О.Є. Кузьмін та В.Й. Жежуха (2009, с. 191) під цим поняттям розуміють у широкому значенні «спосіб перетворення будь-яких вхідних елементів у вихідні, що є спільним для усіх наведених вище визначень». В аналізованому контексті слушною можна вважати думку О.М. Бодарецької (2016, с.29), яка наголошує на важливості «чіткого ідентифікування об'єкта, із яким пов'язується технологія як поняття і визначається її сутність». Цими об'єктами, як зауважує автор, можуть бути управління, планування, діловодство, викладання, маніпулювання, мотивування, викладання тощо. Науковець також наголошує, що «вибір того чи іншого об'єкта залежить в першу чергу від поставлених цілей, а також від потреб практики».

Вивчення теорії і практики, а також результати власних досліджень дають змогу обґрунтувати доцільність розгляду поняття технології стрес-менеджменту з урахуванням наведеного у роботі О. Кузьмін та О. Мельник (2007, с.266) трактування поняття «технологія управління». Під ним, зокрема, автори розуміють «безперервний, динамічний, послідовний, стійкий, мінливий, цілеспрямований процес, який має циклічний характер; вона формується завдяки безперервному перебігу функцій менеджменту, кожна з яких є складовою цього процесу». Відтак, технологію стрес-менеджменту слід трактувати як цілеспрямований процес безперервного перебігу загальних функцій менеджменту на засадах циклічності, у результаті чого формуються методи стрес-менеджменту, які у формі управлінських рішень забезпечують подолання небажаних відхилень, що є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування суб'єкта господарської діяльності.

Одним з елементів концептуальної моделі формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємстві є методи. Як свідчить вивчення теорії і практики, це поняття у літературі розглядають багатоаспектно. Зокрема, під методами менеджменту загалом О.Є. Кузьмін та О.Г. Мельник

(2007, с.200) розуміють «способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління (підприємство, підрозділ, служба тощо)». Н.О. Шпак (2011, с.270) методи комунікаційного менеджменту трактує як «сукупність можливих способів впливу керівної системи підприємства на керовану в інформаційно-комунікаційній сфері з метою досягнення встановлених у ній цілей». Враховуючи результати досліджень О.Г. Мельник (2010, с.33), під методами стрес-менеджменту слід розуміти способи та прийоми цілеспрямованого впливу на особистісні, групові та корпоративні стреси, що виникають у діяльності підприємства, з метою подолання різних небажаних відхилень.

Беручи до уваги те, що стрес-менеджмент охоплює, як доведено вище, сукупність різновидів менеджменту, які спрямовані на боротьбу із критичними небажаними відхиленнями, а саме: антикризовий, адаптивний, реактивний, рефлексивний та антисипативний менеджмент, очевидно, що методи стрес-менеджменту тісно пов'язані із кожним із цих різновидів менеджменту. Так, до прикладу, у роботі Д.Я. Родіна, Л.В. Глухих та А.В. Омельченко зазначено, що антикризове управління у своїй загальній сутності представлено у виді (2015, с. 576):

- методів, що застосовуються виключно в межах процедури несприятливого стану;
- методів, спрямованих на попередження і подолання кризових ситуацій, що виникають;
- методів забезпечення взаємовідносин між підприємствами, що потрапили в кризову ситуацію, і державою;
- методів, що застосовуються виключно для виведення підприємства із конкретної кризової ситуації.

Ю.В. Вертакова та М.Ю. Ланкіна у своїй праці (2015, с. 76) виокремлюють методи подолання кризи залежно від етапу формування кризис-менеджменту (табл. 2.1): надзвичайний, рутинно-профілактичний та провокативний.

Таблиця 2.1

Методи подолання кризи в межах систем кризового менеджменту

Етапи кризового менеджменту	Розвиток кризи	Методи подолання кризи
Надзвичайний	Криза, що виникає раптово	Миттєве реагування на непередбачені обставини
	Передбачувана криза	Ідентифікування кризи, планування антикризових заходів та їхня реалізація
Рутинно-профілактичний		Передбачення небезпеки кризи, аналізування симптомів кризи, розроблення комплексу заходів із зниження негативних наслідків кризи
	Неліквідована важлива криза	Виявлення наявності кризових явищ Розроблення комплексу заходів, спрямованих на подолання кризи
Провокативний	Контрольована криза	Подолання кризи шляхом реалізації провокативних дій

Примітка: наведено на основі (Вертаков і Ланкіна, 2015, с.76)

Таким чином, узагальнюючи слід зробити висновок про те, що методи стрес-менеджменту повинні давати змогу ідентифікувати особистісні, групові та корпоративні стреси, що виникають у діяльності підприємства, з метою подолання небажаних відхилень. Вони також мають бути спрямованими на розпізнавання критичних небажаних відхилень, а також попередження негативних наслідків їхнього впливу в умовах обмеження фінансових, трудових, інформаційних, матеріальних та інших ресурсів.

Враховуючи результати досліджень О. Кузьміна та О. Мельник (2007, с.200-201), а також Н.О. Шпака (2011, с.270), 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 є пов'язаними із різними об'єктами);

– мають альтернативний характер, адже трактуються як потенційні способи та прийому впливу, спрямовані на боротьбу із критичними небажаними відхиленнями;

– формують інформаційно-управлінську базу для ухвалення в межах систем стрес-менеджменту управлінських рішень.

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, наявного ресурсного забезпечення, цілей та завдань стрес-менеджменту тощо. В аналізованому контексті варто зауважити, що для успішних компаній застосування дієвих методів управління загалом є реаліями їхнього функціонування у бізнес-середовищі. У межах систем стрес-менеджменту завдяки методам керівники мають змогу відстежувати у складному й динамічному середовищі функціонування організації існуючі та потенційні проблеми, ідентифікувати їхні взаємозв'язки, виявляти різні «слабкі сигнали», здійснювати коригування цілей і завдань управління критичними небажаними відхиленнями, виробляти та встановлювати показники і критерії стрес-менеджменту тощо.

Результати вивчення теорії і практики, а також виконані власні дослідження дають змогу запропонувати комплексну типологію методів стрес-менеджменту за низкою істотних та незалежних ознак. При цьому, інформаційною базою формування цієї типології стали типології як методів менеджменту загалом, так і методів антикризового, адаптивного, реактивного,

рефлексивного, антисипативного та інших різновидів менеджменту, які описані у літературних джерелах (рис. 2.6).

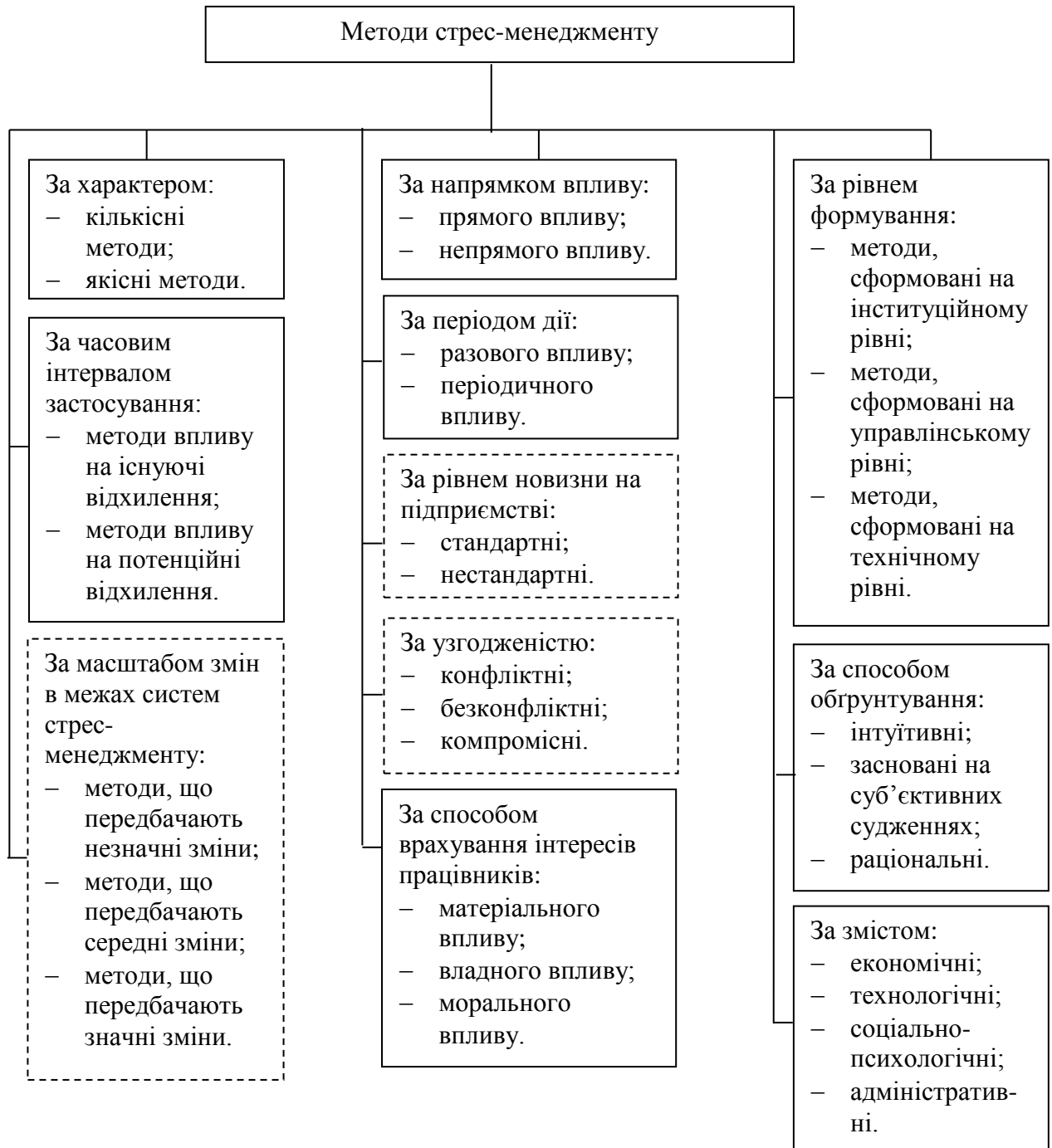


Рис. 2.6. Типологія методів стрес-менеджменту

- ознаки та види методів стрес-менеджменту, запропоновані автором

Примітка: розвинуто автором

За характером методи стрес-менеджменту пропонується класифікувати на кількісні та якісні методи. Цей підхід, як відомо, активно застосовується у теорії менеджменту й акцентує увагу на важливості кількісного та якісного представлення способів і прийомів впливу керівної підсистеми управління на керовану. Прикладами кількісних методів стрес-менеджменту можуть, зокрема, бути калькуляції, кошториси, бюджет тощо. Так, з метою подолання небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємства, керівники можуть розробити новий альтернативний варіант бюджету, переглянути кошторис на наступний рік тощо. Своєю чергою, якісні методи стрес-менеджменту включають вказівки, розпорядження, накази, моральні стимули та інші не кількісні інструменти, що прямо чи опосередковано забезпечують усунення негативних впливів, відхилень, чинників, які перешкоджають функціонуванню та розвитку суб'єкта господарювання.

За часовим інтервалом застосування методи стрес-менеджменту пропонується класифікувати на методи впливу на існуючі відхилення і методи впливу на потенційні відхилення. Доцільність введення цієї класифікаційної ознаки підтверджується, зокрема, результатами досліджень І. Ансоффа (1989), який виокремлює два різних процеси в структурі антикризового управління, а саме:

- антикризове управління в умовах кризи, що вже настала (автор називає це реактивним антикризовим управлінням);
- антикризове управління з метою передбачення криз, своєчасного їхнього діагностування та недопущення виникнення різних кризових ситуацій (автор це трактує як апіорне (випереджаюче, превентивне) антикризове управління).

За змістом методи стрес-менеджменту пропонується класифікувати на економічні, технологічні, соціально-психологічні та адміністративні. Економічні методи стрес-менеджменту зумовлені впливом різноманітних чинників економічного характеру, що пов'язані із управлінням особистісними,

груповими та корпоративними стресами, які виникають у діяльності підприємства, з метою подолання небажаних відхилень. Вони, як і в межах загальної теорії менеджменту, включають перш за все економічні плани, стимули та бюджет. Як зауважують, зокрема, О.Є. Кузьмін та О.Г. Мельник (2007, с.204), економічний план – це «комплексна модель (характеристика) основних економічних показників, параметрів майбутнього стану окремих сфер підприємства, а також шляхів, способів і ресурсів, необхідних для досягнення наміченого». Таким чином, для подолання небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування компанії, керівники можуть коригувати, вдосконалювати чи розробляти різні місячні, квартальні, річні та інші плани економічного, фінансового і податкового характеру.

Для спонукання персоналу до забезпечення ефективності формування та функціонування систем стрес-менеджменту на підприємствах можуть застосовуватись різні економічні стимули. Як доведено у роботі О.М. Бодарецької (2016, с.24) на основі опрацювання широкого спектру наукової літератури, поняття «стимул» загалом слід трактувати як «зовнішнє спонукання людини до дій, що спрямоване на досягнення особистих цілей та цілей організації». Таке зовнішнє спонукання, на думку автора, «може впливати на будь-яку ланку процесу мотивування, у т.ч. на формування потреб, інтересів, мотивів, вибір варіантів поведінки тощо». Прикладами таких економічних стимулів в межах систем стрес-менеджменту на підприємствах можуть бути заробітна плата, премії, ключові показники ефективності, доплати, надбавки, компенсаційні пакети, дивіденди, цінні подарунки, кредити тощо.

Розглядаючи прикладні аспекти використання економічних стимулів в межах систем стрес-менеджменту на підприємствах, слід зауважити, що для забезпечення їхнього дієвого впливу вони повинні бути персоніфікованими щодо кожного окремого працівника суб'єкта господарювання і спрямованими на його потреби, інтереси та мотиви. Доцільно погодитись із думкою А.

Кабанова (2008, с.6), що «стимули не будуть дієвими, якщо вони не відповідають за своїм змістом очікуванням мотивів і потреб персоналу, є недостатніми та несвоєчасними».

Розглядаючи бюджет як економічний метод стрес-менеджменту, слід зауважити, що одне з ключових його призначень – вказати на напрями економії витрат, що особливо актуально в умовах ситуацій, у яких підприємство, його підрозділи, підсистеми, працівники зазнають стресу через дію екстремальних чинників, які не є органічними для їхнього функціонування та викликають істотні негативні наслідки. Окрім того, завдяки бюджетуванню і бюджету керівники різних рівнів управління мають змогу планувати подальші дії під впливом критичних небажаних відхилень, контролювати економічні показники (виявляючи тим самим такі відхилення), збалансовувати надходження і видатки, сприяти розвитку внутрішнього моніторингу за фінансовими ресурсами суб'єкта господарювання тощо.

Технологічні методи стрес-менеджменту передбачають вплив на управління особистісними, груповими і корпоративними стресами через різноманітні технологічні та конструкторські документи. Враховуючи положення теорії менеджменту, слід зауважити, що завдяки технологічним методам регламентується технологія стрес-менеджменту. Наприклад, у компанії можуть бути розроблені алгоритми дій під час виникнення тих чи інших критичних небажаних відхилень у різних сферах. Окрім того, можуть технологічно документуватись регламенти проведення нарад і робочих зустрічей, на яких розглядаються особистісні, групові чи корпоративні стреси. Нерідко на підприємствах розробляються регламенти запитів на отримання потрібної інформації.

Конструкторські документи в межах систем стрес-менеджменту можна вважати опосередкованими, водночас, також необхідними для забезпечення цільового впливу під час подолання небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємства. Як приклад, в окремих випадках важливо дотримуватись

конструкторських схем різних приладів та пристроїв, формуючи нові варіанти креслень, моделей під впливом негативних відхилень, чинників, несприятливої ринкової кон'юнктури тощо.

Соціально-психологічні методи стрес-менеджменту мають на меті перш за все забезпечити ефективні міжособистісні стосунки в колективах під час управління особистісними, груповими та корпоративними стресами, що виникають у діяльності підприємства, з метою подолання небажаних відхилень. Так, зокрема, завдяки моральним стимулам забезпечується злагоджена робота персоналу та здійснюється вплив на поведінку суб'єктів стрес-менеджменту. Як свідчить вивчення теорії і практики, для чималої кількості працівників не менш вагомими, ніж матеріальні, є різні моральні стимули, як-от подяки, грамоти, дошки пошани, похвали на зборах трудового колективу, залучення до ухвалення важливих управлінських рішень, престижність посади, коучинг тощо. Доцільно зауважити, що формування і використання моральних стимулів на підприємствах здійснюється шляхом взаємодії керівної та керованої підсистем. При цьому, керівний персонал в межах систем стрес-менеджменту має свої очікування та інтереси, у той час, як персонал керованої підсистеми – мотиви. Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що моральні стимули є важливим мотиватором виконання різних завдань на кожному етапі та підетапі стрес-менеджменту. Водночас, очевидно, при цьому слід вести постійну роботу у напрямку актуалізування потреб працівників, їхніх інтересів, мотивів, ідеалів, цінностей тощо.

Як свідчить вивчення теорії та практики, до соціально-психологічних методів стрес-менеджменту слід віднести і соціальні плани, метою яких є покращення умов праці персоналу, що задіяний у системи такого стрес-менеджменту (навчання, підвищення кваліфікації, оздоровлення, тимблдінг, дозвілля тощо).

У роботі Н.О. Шпака (2011, с.272) до соціально-психологічних методів пропонується відносити й «методи добору працівників з урахуванням їхніх

професійних, морально-етичних, комунікаційних та інших характеристик». При цьому варто погодитись із думкою О.Є. Кузьміна та О.Г. Мельник (2007, с.210), що такі методи «забезпечують вплив на засадах добору членів колективу за особливостями характерів, стажем роботи, розташуванням їх на відповідних робочих місцях».

Адміністративні методи стрес-менеджменту забезпечують цільовий вплив на засадах використання організаційних, розпорядчих та дисциплінарних механізмів. Так, організаційні адміністративні методи стрес-менеджменту дають змогу сформувати відповідну систему і забезпечити її нормальне функціонування. Це здійснюється, як відомо, шляхом регламентування, нормування, інструктування та інформування. Прикладами цих методів можуть бути інструкції, правила, вимоги, протоколи, положення тощо.

Розпорядчі адміністративні методи стрес-менеджменту здійснюють вплив на подолання небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємства, через різноманітні накази, розпорядження і вказівки. Своєю чергою, дисциплінарні механізми стрес-менеджменту реалізуються через догани, зауваження, звільнення тощо.

Методи стрес-менеджменту доцільно класифікувати і за напрямком впливу, виокремлюючи методи прямого і непрямого впливу. Завдяки першим здійснюється безпосередній вплив на управління особистісними, груповими та корпоративними стресами, що виникають у діяльності підприємства, з метою подолання небажаних відхилень. У цю групу, як приклад, можна віднести розпорядження, накази, інструкції тощо. Такі методи характеризуються доволі часто директивністю й базуються на здебільшого адміністративному апараті. Своєю чергою, методи непрямого впливу опосередкованого впливають на ці процеси, як-от подяки, соціальні пакети, компенсаційні виплати, методи формування колективів за психологічною сумісністю тощо. Завдяки таким методам створюються умови для досягнення бажаного результату (через

свідомість, інтерес, емоції, мотиви тощо). Як свідчить вивчення теорії і практики, методи стрес-менеджменту непрямого впливу не завжди дають змогу одразу досягти потрібних результатів під час управління особистісними, груповими чи корпоративними стресами. Водночас, позитивним є те, що вони розвивають активність персоналу у цьому напрямку, відтак, спрямовані на забезпечення стабільності стрес-менеджменту у середньо- та довгостроковій перспективах. З практичних міркувань керівній підсистемі управління в межах систем стрес-менеджменту важливо гармонійно поєднувати методи стрес-менеджменту як прямого, так і непрямого впливу.

За періодом дії методи стрес-менеджменту слід класифікувати на методи разового та періодичного впливу. У першому випадку такі методи спрямовані на вирішення конкретної проблеми чи розв'язання конкретного управлінського завдання (наприклад, наказ по підприємству про оголошення догани працівникові; кошторис нового проекту тощо). Методи стрес-менеджменту періодичного впливу за своїм змістом у тій чи іншій формі забезпечують вплив протягом тривалого періоду часу (наприклад, заробітна плата, штатний розпис працівників підрозділу, плани-графіки надходжень і платежів тощо).

За рівнем новизни для підприємства пропонується виокремлювати стандартні та нестандартні методи стрес-менеджменту. Стандартними для суб'єкта господарювання вони будуть тоді, коли вже у такій чи подібній формі використовувались для подолання небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на його функціонування. Своєю чергою, нестандартні методи стрес-менеджменту для підприємства є такими, які ще у такій чи подібній формі не застосовувались для управління особистісними, груповими чи корпоративними стресами. Очевидно, що залежно від компанії ті чи інші методи стрес-менеджменту можуть бути як стандартними, так і нестандартними.

За узгодженістю методи стрес-менеджменту доцільно класифікувати на конфліктні, безконфліктні та компромісні. Ця ознака типології вживається у

літературних джерелах під час формування комплексної класифікації управлінських рішень, що, зокрема, здійснено у роботі Н.О. Шпака (2011, с. 284-286). Водночас, вивчення теорії і практики, а також результати виконаних досліджень дають змогу зробити висновок про доцільність використання цієї класифікаційної ознаки і під час узагальнення методів стрес-менеджменту. Це перш за все пов'язане із основою стрес-менеджменту, якою є критичні небажані відхилення та їхній вплив на інтереси внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів організації. Таким чином, безконфліктними методи стрес-менеджменту будуть тоді, коли їхнє формування і використання не призводить до виникнення конфліктів в межах систем стрес-менеджменту. Якщо такі конфлікти наявні на будь-якому етапі – ці методи слід вважати конфліктними. Компромісні методи стрес-менеджменту передбачають врахування інтересів усіх зацікавлених сторін.

Методи стрес-менеджменту за рівнем формування можуть бути такими, які сформовані на інституційному, управлінському або технічному рівнях управління. Тобто у цьому випадку мова йде про те, на якому рівні здійснюється вплив на критичні небажані відхилення, що виникають у діяльності підприємства, з метою подолання особистісних, групових чи корпоративних стресів.

За способом обґрунтування пропонується виокремлювати інтуїтивні, засновані на суб'єктивних судженнях та раціональні методи стрес-менеджменту. Перші з них ґрунтуються на основі відчуття того, що такий варіант усунення проблеми виникнення критичного небажаного відхилення правильний. При цьому суб'єкт не вдається до ретельного аналізування кожної альтернативи. Якщо ухвалення рішень в межах систем стрес-менеджменту передбачає врахування думок, висновків, рекомендацій фахівців чи інших суб'єктів, сформовані при цьому методи слід трактувати як такі, які засновані на суб'єктивних судженнях. Якщо ж усунення негативних впливів, відхилень, чинників, що перешкоджають функціонуванню та розвитку підприємства, ґрунтуються на ретельному діагностуванні кожної альтернативи (у т.ч. і на

кількісних розрахунках), сформовані методи стрес-менеджменту є раціональними.

За способом врахування інтересів працівників слід розрізняти методи стрес-менеджменту матеріального, владного та морального впливу. Перші з них, як зазначають О.Є. Кузьмін та О.Г. Мельник (2007, с.201), «враховують майнові та фінансові інтереси працівників». Своєю чергою, на думку цих же авторів, методи владного впливу «націлені на впорядкування функцій, обов'язків і прав працівників, регламентацію та нормування їхньої діяльності». Більшою мірою спрямовані на соціальну активність персоналу різних підрозділів під час усунення критичних небажаних відхилень методи морального впливу.

За масштабом змін в межах систем стрес-менеджменту методи пропонується класифікувати на такі, що передбачають незначні, середні чи значні зміни. В аналізованому контексті важливо зауважити, що масштабність таких змін потрібно ідентифікувати у кожному окремому випадку. Наприклад, одна з альтернатив усунення критичних небажаних відхилень може передбачати кардинальну зміну систем мотивування чи впровадження окремих додаткових елементів у компенсаційний пакет.

Різноманітність методів стрес-менеджменту обумовлена їхніми особливостями, різновекторністю, різними місцями виникнення критичних небажаних відхилень та формою реалізації. У будь-якому випадку перед теоретиками і практиками постає важливе завдання розроблення методичної бази ефективного стрес-менеджменту, що буде основою якісної роботи керівників і даватиме їм змогу ухвалювати дієві рішення під час усунення негативних впливів, відхилень, чинників, які перешкоджають функціонуванню та розвитку підприємства. Методи стрес-менеджменту дають можливість встановити характер взаємовідносин між суб'єктом та об'єктом управління, забезпечують певний порядок, а також впорядковують процеси в межах відповідних систем.

Як відомо з теорії менеджменту, результатом формалізування методів менеджменту є управлінські рішення, на основі яких в межах систем стрес-менеджменту здійснюється вплив на ситуації, у яких підприємство, його підрозділи, підсистеми, працівники зазнають стресу через дію екстремальних чинників, які не є органічними для їхнього функціонування та викликають істотні негативні наслідки. Як свідчить вивчення теорії і практики, саме процес ухвалення управлінських рішень в межах різних економічних систем є визначальним та ключовим чинником забезпечення ефективності управлінської діяльності.

Результати узагальнення літературних джерел та практичної діяльності підприємств дають змогу зробити висновок про те, що стрес-менеджмент на підприємствах виконує низку різноманітних функцій, а саме:

- інформаційну – дає змогу накопичувати, систематизувати, опрацьовувати, аналізувати та діагностувати інформацію із різних джерел щодо виникнення і подолання критичних небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємства;

- антистресову – передбачає розроблення заходів протидії стресовим ситуаціям, у яких підприємство, його підрозділи, підсистеми, працівники зазнають стресу через дію екстремальних чинників, які не є органічними для їхнього функціонування та викликають істотні негативні наслідки різноманітного характеру;

- аналітичну – забезпечує можливість ретельного діагностування існуючих і потенційних місць виникнення критичних небажаних відхилень у діяльності підприємства;

- попереджувальну – має на меті виявити потенційні особистісні, групові чи корпоративні стреси у діяльності суб'єкта господарювання з метою якнайшвидшого впливу на них;

- регулювальну – забезпечує можливість застосування заходів регулювального характеру в межах систем стрес-менеджменту для усунення

негативних впливів, відхилень, чинників, що перешкоджають функціонуванню та розвитку підприємства;

– спрямувальну – спрямовує зусилля персоналу на подолання критичних небажаних відхилень.

Підсумовуючи вищенаведене, варто зауважити, що запропонована концептуальна модель формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємстві характеризується такими якостями і властивостями, які дають змогу трактувати її як надійну. Вона забезпечує можливість цілісно поглянути на стрес-менеджмент як такий, відповідаючи загалом встановленим вимогам щодо концепцій.

Висновки за розділом 2

1. Виконане дослідження дало змогу систематизувати принципи формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах, під якими запропоновано розуміти базові концептуальні положення здійснення зазначених процесів, що є обов'язковими до виконання для забезпечення отримання дієвих результатів. Встановлено, що, будучи важливим регулятором формування і використання систем стрес-менеджменту в організаціях, принципи регламентують ключові положення цих процесів. Так, до переліку загальних таких принципів віднесено принципи відповідальності, цілеспрямованості, мотивованості, формалізованості, ієрархичності, контрольованості, адаптивності, полікритеріальності, системності, інтегрованості, об'єктності, уніфікованості, достатності інформаційного забезпечення, декомпозиційності, оптимальності, конкретності, зрозумілості, достовірності, науковості, логічності, часової погодженості, економічності, компетентності, завершеності, розвитку та обґрунтованості критеріальної бази. Своєю чергою, специфічні принципи формування і використання систем

стрес-менеджменту в організаціях включають принципи лояльного відношення до критичних небажаних відхилень, врахування інтересів груп впливу (стейкхолдерів), резервування ресурсів, прогнозування критичних небажаних відхилень, співпраці та компромісу, а також раціонального співвідношення економічних та соціальних інструментів управління. Розвинена типологія принципів забезпечує єдність і стабільність управління критичними небажаними відхиленнями, а також відповідає вимогам повноти, охоплюючи найбільш ширше коло конкретних дій, забезпечуючи максимальну відповідність найменування принципу його змісту і тим ситуаціям в управлінській діяльності організації, які є предметом стрес-менеджменту в організаціях.

2. Розглянуто чинники формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах, більшість з яких є такими, які цілеспрямовано піддаються впливу з боку організації. Так, запропоновано виокремлювати чинники прямого (система менеджменту загалом, компетентність персоналу, інформаційне забезпечення стрес-менеджменту, цілі та завдання стрес-менеджменту, часова спрямованість стрес-менеджменту, об'єкт стрес-менеджменту) та опосередкованого (величина і масштаби діяльності підприємства, стабільність середовища функціонування, соціальна відповідальність підприємства, організаційна культура, психологічні особливості управління, інтереси стейкхолдерів, організаційні комунікації, імідж підприємства) впливу. Ідентифікування рівня впливу кожного із зазначених чинників забезпечує можливість оптимізування параметрів систем стрес-менеджменту, а також сприяє більш ретельнішому діагностуванню процесів в межах цих систем, а також вибору адекватної вимогам моделі управлінської поведінки.

3. Розроблено концепцію формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах як конкретної функції менеджменту, що реалізується шляхом використання загальних функцій з метою отримання методів впливу, які на засадах управлінських рішень сприяють подоланню

небажаних відхилень, що є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування суб'єктів господарювання. Запропонована концепція характеризується комплексністю, виконує окремі автономні функції, а також вирішує визначені завдання. Таку концепцію запропоновано трактувати як сукупність взаємопов'язаних етапів, заходів, робіт, умов, чинників тощо, реалізація яких дає змогу досягати високого рівня ефективності робіт в процесі управління особистісними, груповими та корпоративними стресами, що виникають у діяльності суб'єкта господарювання, з метою подолання критичних небажаних відхилень в управлінні.

4. Ретельно розглянуто суб'єктів в межах концепції формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. Їх запропоновано трактувати ключовою ланкою зазначених систем, яка тісно пов'язана з такими іншими елементами, як цілі, результати, інтереси стейкхолдерів, методи, методики, критерії, індикатори тощо. Також розглянуто перелік об'єктів стрес-менеджменту, до числа яких віднесено, зокрема, компанію загалом, окремі її напрямки, види діяльності, бізнес-процеси, підрозділи, працівники, активи, пасиви, індикатори тощо. Встановлено, що щодо кожного з них можуть виникати небажані відхилення, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємства. Будь-який з таких об'єктів з позиції стрес-менеджменту слід трактувати як складну й динамічну систему із сукупністю взаємопов'язаних і тісно переплетених між собою елементів.

5. За результатами досліджень виявлено, що наявність різних суб'єктів у межах систем стрес-менеджменту призводить до того, що і цілі при цьому також різняться. Так, встановлено, що особистісні, групові та корпоративні стреси, які виникають у діяльності підприємства, з метою подолання небажаних відхилень, можуть розглядатись елементом (стосуються підрозділу, працівника, показника тощо), мати частковий характер, охоплюючи той чи інший вид діяльності суб'єкта господарювання (наприклад, маркетингова,

зовнішньоекономічна, логістична, постачальницька, збутова, кадрова, рекрутингова тощо), чи бути комплексними (пов'язані із підприємством загалом).

6. Виконані дослідження дали змогу охарактеризувати технологію як важливу складову концептуальної моделі формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємстві. Її запропоновано трактувати як цілеспрямований процес безперервного перебігу загальних функцій менеджменту на засадах циклічності, у результаті чого формуються методи стрес-менеджменту, які у формі управлінських рішень забезпечують подолання небажаних відхилень, що є істотними, екстремальними і чинять вагомий негативний вплив на функціонування суб'єкта господарської діяльності.

7. Розглянуто методи стрес-менеджменту, які дають змогу ідентифікувати особистісні, групові та корпоративні стреси, що виникають у діяльності підприємства, з метою подолання небажаних відхилень. Розвинута типологія зазначених методів вирізняється з-поміж існуючих систематизацією їхніх різновидів за рівнем новизни на підприємстві, узгодженістю та масштабом змін в межах систем стрес-менеджменту, що у поєднанні з іншими ознаками типології (характер, часовий інтервал застосування, напрямок впливу, період дії, спосіб врахування інтересів працівників, рівень формування, зміст, спосіб обґрунтування) формує розгалужену інформаційну базу для вибору і застосування цих методів з метою управління критичними небажаними відхиленнями. Розглянуто умови вибору того чи іншого методу стрес-менеджменту. Доведено, що різноманітність цих методів обумовлена їхніми особливостями, різновекторністю, різними місцями виникнення критичних небажаних відхилень, які є істотними й екстремальними, та формою реалізації.

8. У ході дослідження розглянуто управлінські рішення в межах концепції формування і використання систем стрес-менеджменту, які є результатом формалізування відповідних методів. Встановлено, що стрес-

менеджмент на підприємствах виконує низку різноманітних функцій, а саме: інформаційну, антистресову, аналітичну, попереджувальну, регулювальну та спрямовальну.

9. Одержані результати, що наведені у розділі 2, опубліковано у працях (Гончар, 2017а; Гончар, 2017с; Гончар, 2017d; Гончар, 2017f; Гончар, 2018а; Гончар, 2018k; Гончар, 2018l; Гончар та Бать, 2012; Гончар та Кузьмін, 2017f; Гончар та Павлов, 2012; Гончар та Сава, 2012).

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗУВАННЯ ТА ДІАГНОСТУВАННЯ СИСТЕМ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

3.1. Метод аналізування систем стрес-менеджменту на підприємствах

У ринкових умовах господарювання підприємства функціонують в умовах невизначеності, що унеможлиблює формування гарантій їхнього стійкого розвитку. Тим самим для забезпечення ефективності функціонування суб'єкти господарювання змушені прогнозувати динаміку ринкової кон'юнктури, враховувати вплив ринкових чинників, моделювати поведінку конкурентів тощо. Це, з одного боку, спрямовано на забезпечення стійких конкурентних переваг, а з іншого – на мінімізацію згаданих вище небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємства. У реаліях сьогодення ринкове середовище містить чимало загроз, які більшою чи меншою мірою зумовлюють необхідність активізування інструментарію стрес-менеджменту в організаціях. При цьому, керівникам різних рівнів управління слід знати ці загрози, розуміти причини їхнього виникнення, передбачати наслідки, застосовувати адекватні методи управління ними тощо.

Враховуючи результати наукових досліджень (Батченко та Деліні, 2017; Давимука та Федулова, 2017а, Карпінський, Корченко та Гізун, 2015; Качинський, 2004; Колісник, Ільчук та Віблей, 2007; Корченко, Козачок та Гізун, 2015; Олефір, 2013; Рязанов, 2009), варто зауважити, що системи стрес-менеджменту і специфіка їхнього формування на підприємствах багато в чому залежать від рівня та особливостей критичних небажаних відхилень в управлінській діяльності. Як приклад, в одному випадку усереднено такі відхилення можуть бути незначними, відтак суб'єкт підприємницької

діяльності надає перевагу адаптуванню до них, не здійснюючи кардинальних заходів. В іншому ж випадку особистісні, групові чи корпоративні стреси можуть завдати значно більшої шкоди компанії, у т.ч. і фінансової, чи навіть призвести до її занепаду чи ліквідації.

Звертаючи увагу на відому у теорії і практиці 4-х етапну модель перебігу кризи загалом Дж. Аргентія (*Jak sprytne firmy*), доречно зауважити, що подібним чином може здійснюватися також перебіг особистісних, групових чи корпоративних стресів. Так, на першій стадії власники чи керівники різних рівнів управління поступово при звичаються до критичних небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування суб'єкта підприємницької діяльності. Це, з урахуванням думки Дж. Аргентія, пов'язане перш за все із незначними масштабами цих відхилень і трактуванням їх як неістотних з позиції управління. Наступна стадія перебігу особистісних, групових чи корпоративних стресів характеризується вже виникненням більш вагомих помилок в управлінні (у т.ч. й управлінні відхиленням). Надалі на третій стадії цілком ймовірним є отримання негативних фінансових результатів, які можуть полягати не лише у збитковості діяльності, а й в поступовому погіршенні окремих фінансових індикаторів. Критична ситуація, що може призвести і до ліквідації компанії, – це четверта остання стадія перебігу особистісних, групових чи корпоративних стресів.

Критичні небажані відхилення, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємств, як зазначалось вище, виникають через різні причини: як внутрішні, так і зовнішні. Частина з них може виникати раптово, а інша частина формується закономірно протягом певного періоду часу внаслідок, наприклад, ігнорування посадових обов'язків, неврахування ризиків, неврахування слабких сигналів тощо. Одні особистісні, групові чи корпоративні стреси впливають на усе підприємство, а інші – на підрозділ, напрям діяльності, бізнес-процес тощо. Системи стрес-менеджменту в організаціях за цих умов не мають на меті

запобігти кожному з критичних небажаних відхилень і стресів; вони забезпечують інструменти ефективного вирішення проблем. Загалом варто погодитись із думкою У. Стегера та К. Недопила (2010, с.28), згідно якої більшість криз розвиваються протягом певного періоду часу, відтак, перші їхні наслідки можна побачити за умови перш за все ретельного їхнього діагностування.

Доцільно зауважити, що ефективність стрес-менеджменту багато в чому зумовлена ефективністю системи управління в компанії загалом. Так, за умов дієвої такої системи під час виникнення особистих, групових чи корпоративних стресів ухвалюються правильні рішення, компетентні посадові особи чітко виконують свої функції у цьому напрямку, швидко залучається необхідне ресурсне забезпечення тощо.

Розглядаючи проблему аналізування систем стрес-менеджменту на підприємствах, доцільно наголосити на поширеній у практиці проблемі взаємовпливу одних критичних небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування суб'єкта підприємницької діяльності, на інші. Зазначену проблему можна представити у графічній формі (рис. 3.1).

Враховуючи результати досліджень (Стегер і Недопил, 2010), слід вказати на те, що за цих умов необхідно ідентифікувати ключове критичне небажане відхилення і, вплинувши на нього, вирішити інші, пов'язані із ним, проблеми. В аналізованому аспекті доцільно зауважити, що навіть в економічно потужних компаніях є ймовірність того, що ухвалені у межах систем стрес-менеджменту управлінські рішення можуть бути помилковими чи просто нерезультативними.

Як свідчать результати виконаних автором досліджень, ефективно функціонуючи, система стрес-менеджменту на підприємстві сприяє істотному зниженню негативних явищ, а також прискорює час реагування на наслідки особистісних, групових чи корпоративних стресів.



Рис. 3.1. Приклад взаємозалежності критичних небажаних відхилень на підприємстві

Примітка: сформовано автором

Узагальнюючи результати вивчення теорії та практики, а також враховуючи позицію К.В. Кондратьєвої (2014, с.101), слід зауважити, що важливими передумовами ефективного стрес-менеджменту на підприємствах є такі:

- своєчасне діагностування і попередження небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємства;
- усунення критичних небажаних відхилень з найменшими втратами;
- використання чинників та умов критичних небажаних відхилень для подальшого організаційного розвитку.

В умовах сьогодення актуалізується завдання виявлення вже на ранніх стадіях негативних впливів, відхилень, чинників, що перешкоджають функціонуванню та розвитку підприємства. Важливо також розробляти і впроваджувати превентивні механізми у зазначеній сфері на засадах вивчення сучасних методів стрес-менеджменту.

Із теоретичної і практичної точок зору важливим є діагностування усього спектру критичних небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємства. Виконані дослідження дають змогу розвинути типологію таких відхилень за низкою істотних та незалежних ознак (рис. 3.2). Інформаційною базою при цьому є праці вітчизняних і зарубіжних науковців, у яких розглядаються проблеми загроз економічній безпеці, захищеності, ризиків, економічних втрат тощо (Алькема, 2011; Геєць, Кизим, Клебанова та Черняк, 2006; Грачов, 2012; Гурєєва, 2012; Давимука та Федулова, 2017b; Довбня та Гичова, 2008; Долженков, Жуковська та Головченко, 2007; Допіра, 2014; Жило та Щербакова, 2013; Забіяко та Светлова, 2002; Козаченко та Пономарьов, 2001; Козик та Масюк, 2014; Ляшенко, 2009; Могиліна, 2014; Новоселов, 2007; Овечкіна, 2014; Пашнюк, 2013). Моніторинг критичних небажаних відхилень сприяє установленню можливих варіантів розвитку систем стрес-менеджменту.

Критичні негативні впливи, відхилення, чинники, що перешкоджають функціонуванню та розвитку підприємства, можуть призвести до дисбалансу у його діяльності. Посилення їхнього впливу відбувається внаслідок глобалізаційних процесів, загострення конкурентної боротьби, ускладнення середовища функціонування та інших обставин. Попри те, що критичні небажані відхилення, які є істотними та екстремальними, виникають і розвиваються в одному економічному просторі, все ж їхній вплив у кожному окремому випадку у діяльності суб'єкта господарювання є іншим, що зумовлює необхідність не лише охоплення усього можливого спектру цих загроз, а й з-поміж їхнього різноманіття виявлення найбільш значимих.



Рис. 3.2. Типологія критичних небажаних відхилень у діяльності підприємств

Примітка: запропоновано автором

У контексті аналізування систем стрес-менеджменту на підприємствах доцільно зауважити, що в умовах сьогодення стан та рівень розвитку цих систем прямо чи опосередковано впливає на результуючі показники діяльності суб'єкта господарювання. Тим самим, наявний щільний зв'язок між цими двома поняттями. Трактуючи неістотними ситуації, у яких підприємство, його підрозділи, підсистеми, працівники зазнають стресу через дію екстремальних чинників, які не є органічними для їхнього функціонування та викликають

істотні негативні наслідки, керівники наражають себе на ризики недоотримання очікуваної величини прибутку, нереалізації стратегії, зниження величини доходу від реалізації продукції, погіршення ринкових позицій, недосягнення встановлених цілей тощо. Відтак, будь-який особистісний, груповий чи корпоративний стрес може призвести у підсумку до реальних втрат економічного характеру.

Враховуючи результати досліджень П.А. Шила та Д.А. Щербакової (2013, с.89), доцільно зауважити, що критичні небажані відхилення, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємства, пов'язані з поняттям ризику їхнього настання, небезпеки та загрози для суб'єкта господарювання (рис. 3.3).

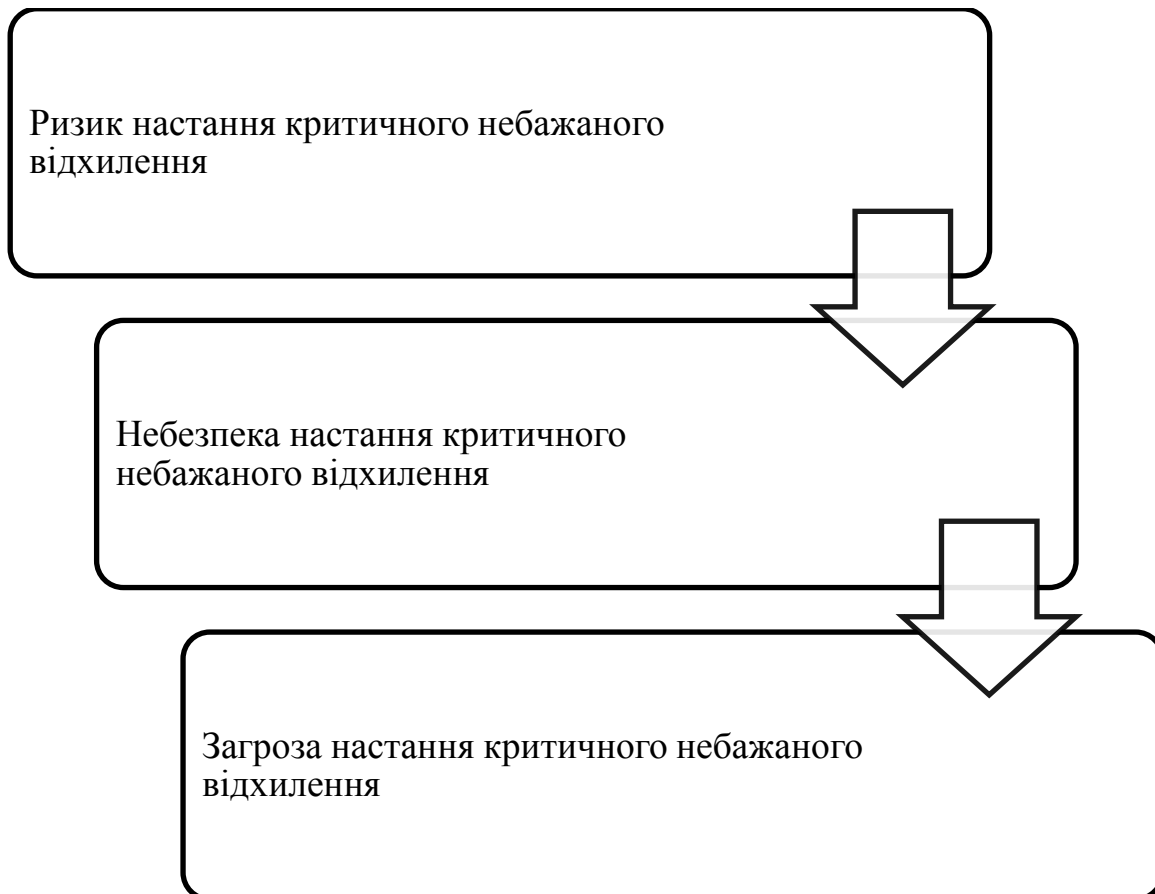


Рис. 3.3. Зв'язок понять ризику, небезпеки та загрози настання критичних небажаних відхилень в межах систем стрес-менеджменту

Примітка: наведено автором з урахуванням (Новіков, 2015, с.138; Семенютіна, 2012, с.106-112; Шило та Щербакова, 2013, с.89)

Таким чином, у межах систем стрес-менеджменту слід першочергово говорити про наявність ризику настання критичного небажаного відхилення. Як відомо з огляду й узагальнення літературних джерел, поняття ризику теоретиками і практиками розглядається багатоаспектно. Як приклад, з позиції Л.І. Донця (2006, с.28) ризик «пов'язаний, насамперед, з вибором та ухваленням управлінського рішення на різних рівнях структури управління. Він також включає ризик повної чи часткової втрати майна чи грошового внеску, в тому числі і ризик банкрутства, характерний для ринкових відносин». Т.В. Семенютіна (2012, с.108-109) трактує ризик як «ситуативний аспект діяльності суб'єкта господарювання, що виникає у випадку прийняття управлінських рішень на користь обрання альтернатив ймовірнісного характеру, потенційно здатних генерувати шанси досягнення бажаних цілей попри наявність різного роду небезпек та загроз; він відображає можливість негативного відхилення фактичних результатів діяльності від запланованих». На думку В.Г. Пасічника та О.В. Акіліна (2005, с.168) «сутність ризику полягає в тому, що кожному підприємству постійно загрожує втрата прибутку і платоспроможності при здійсненні господарсько-фінансової діяльності під впливом непередбачуваних змін внутрішнього середовища».

Е.М. Коротков (2001, с.214) звертає увагу на те, що поняття «ризик» в економічному сенсі «передбачає втрати, збиток, ймовірність яких пов'язана з наявністю невизначеності (нестачею інформації, її недостовірністю)». У роботі А.О. Новікова (2015, с.136) зазначено, що узагальнено з теоретичних міркувань поняття ризику трактується як ймовірність, діяльність, ситуація, комплекс характеристик чи якісна ознака. Цей же автор сутність ризику розглядає з позиції «об'єктивно-суб'єктивного поняття, пов'язаного з подоланням невизначеності, випадковості, конфліктності в ситуації неминучого вибору, що характеризується ймовірнісним ступенем досягнення очікуваного результату» (2015, с.137). На думку І.О. Бланка (2004, с.356) фінансовий ризик є «результатом вибору його власниками або менеджерами альтернативного фінансового рішення, яке спрямоване на досягнення

бажаного цільового результату фінансової діяльності при ймовірності понесення економічного збитку (фінансових втрат) в силу невизначеності умов його реалізації». У роботі О. Ролька (2011, с.48) виокремлено основні ознаки ризику, а саме: «можливість відхилення від передбачуваної мети, заради якої здійснюється вибрана альтернатива; імовірність досягнення бажаного результату; відсутність упевненості у досягненні поставленої мети; можливість моральних, матеріальних та інших втрат, пов'язаних із обраною в умовах невизначеності альтернативою». Таким чином, узагальнюючи слід зауважити, що найчастіше в економічній літературі ризик загалом трактується як ймовірнісна подія, результати настання якої можуть призвести до позитивних, нейтральних чи негативних наслідків.

Поняття «небезпека» також розглядається у вітчизняній та іноземній науковій економічній літературі. Так, з позиції М.М. Єрмошенка (2001, с.18) небезпека – це «об'єктивно існуюча можливість негативного впливу на якесь явище, систему, механізм, соціальний організм, унаслідок чого йому може бути заподіяна шкода, що призведе до занепаду, кризового стану тощо». За означенням А.С. Винникова (1997, с.12) небезпека – це «можливість якоїсь негативної події, нещастя, катастрофи, нанесення збитків тощо, або стан, за якого будь-кому або будь-чому щось загрожує». В.Ф. Цуканов (2007, с.142-143) в аналізованому контексті зазначає те, що небезпека є «об'єктивною, однак нефатальною ймовірністю розвитку ризику з можливим переходом в загрозу, що має негативні наслідки на суб'єктів господарювання чи соціальні організми, які виражаються в нанесенні будь-якої шкоди чи погіршення стану». З позиції М.Ю. Зеленкова (с.40) небезпеки слід трактувати як «наявність та дію сил (факторів), які є деструктивними і дестабілізуючими щодо будь-якої конкретної системи». При цьому, на думку автора, деструктивними та дестабілізуючими слід вважати ті сили (фактори), які здатні завдати шкоду конкретній системі, вивести її із ладу чи повністю знищити.

Різноманітними є погляди теоретиків та практиків і щодо трактування змісту поняття «загроза». Так, на думку В.М. Ячменьової (2007, с.24) загрози слід трактувати як «вплив з великою інтенсивністю певного чинника або їх сукупності, що може призвести до виникнення змін негативного характеру у діяльності підприємства, які можуть бути необоротними, або на усунення яких потребуються значні кошти, час та ресурси». У словниковому виданні (Macmillan English Dictionary, 2007, с. 1559) поняття загрози розглядається у декількох значеннях: як ситуація чи діяльність, яка може завдати шкоди чи небезпеки; як що-небудь, що може завдати поразки чи спричинити проблеми; як можливість виникнення чого-небудь поганого. Як «потенційно можливу несанкціоновану дію, що може бути реалізована у будь-який момент часу за наявності певних умов» це поняття розглядають С.В. Забияко та Є.С. Светлова (2002, с.52). З позиції А.П. Дмитрієва, В.Ю. Сізова та Д.А. Афіногенова (2007, с.15) загрози – це ймовірність чи можливість негативного впливу на соціальний організм різноманітних сил (факторів, умов), у результаті якого йому (соціальному організму) може бути завдана шкода, яка погіршує стан та надає розвитку цього соціального організму небажані динаміку (темпи, характер) чи параметри (форми, властивості тощо). Також автори наголошують на тому, що така ймовірність (можливість) є цілком зрозумілою, об'єктивно існуючою, однак нефатальною, а саме небезпека завжди обумовлена наявністю та дією деструктивних чинників (як об'єктивних, так і суб'єктивних). С.Ф. Покропивний (2003, с.52) загрози трактує як «потенційні або реальні дії фізичних або юридичних осіб, що порушують стан суб'єкта підприємницької діяльності і здатні призвести до припинення його діяльності або до економічних та інших втрат». На думку автора А.А. Сергуніна (с.65-67) загрозами слід називати найбільш конкретну і безпосередню «форму небезпеки чи сукупність умов та факторів, що створюють небезпеку інтересам громадян, суспільства і держави, а також національним цінностям та національному способу життя». Як «небезпеку на стадії переходу із

можливості у дійсність» поняття загрози трактує у своїй роботі В.І. Ярочкін (2003, с.16).

В аналізованому контексті з позиції Л.С. Єгорової, П.С. Фролової та О.Н. Фролової (2013, с.145-146) ризики та загрози слід розглядати як різні рівні небезпеки, де загрози – найвищий такий рівень. На думку авторів, важливим завданням корпоративної безпеки є уміле застосування технологій переведення загроз в ризики. Своєю чергою, якщо ризики стають загрозами, це свідчить про наявність серйозних відхилень в системі економічної безпеки організації. Подібної думки дотримується і Т.Ю. Феофілова (2012, с.38), акцентуючи увагу на тому, що ризики слід трактувати як негативні явища, вплив яких на економічну систему у конкретний момент невизначений, однак існує ймовірність їх трансформування у небезпеки та загрози різного масштабу.

Враховуючи результати досліджень М.Ф. Гацка (1997), слід зауважити, що поняття небезпеки та загрози характеризують різний рівень можливості завдання шкоди. Так, з цієї позиції загрозу слід трактувати як останню форму критичних небажаних відхилень, що має конкретний адресний характер (спрямована на певний об'єкт стрес-менеджменту) і безпосередньо може спричинити шкоду (від початку такого спричинення її відділяє лише невеликий часовий інтервал). У той же час небезпека настання критичних небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на діяльність підприємства, в межах систем стрес-менеджменту є потенційною загрозою завдання шкоди, для реалізації якої необхідним є формування кількох певних умов.

Логічним продовженням зв'язку понять ризику, небезпеки та загрози настання критичних небажаних відхилень в межах систем стрес-менеджменту є поняття економічної шкоди. Так, у роботі А.А. Кравчук (2016, с.71) автор, посиляючись на результати досліджень А.І. Позднякова, зауважує, що під цим поняттям слід розуміти як негативні зміни позитивних цінностей суб'єкта чи їх втрату, так і отримання негативних цінностей (антицінностей). Іншими

словами, на думку автора, економічною шкодою є будь-які зміни, які негативно впливають на життєдіяльність суб'єкта, відтак, є небажаними. Таким чином, в аналізованому контексті слід говорити про можливість виникнення як прямої економічної шкоди внаслідок виникнення загроз особистісних, групових чи корпоративних стресів (тобто безпосередня економічна втрата у формі фінансового збитку, недосягнення встановлених цілей, недоотримання очікуваного прибутку, нереалізації стратегії, зниження індикаторів рентабельності, ліквідності, ділової активності чи фінансової незалежності тощо), так і опосередкованої (тобто мова йде про упущену вигоду).

З урахуванням вищенаведеного доцільним є удосконалення методу аналізування систем стрес-менеджменту на підприємствах, який базується на виявленні їхньої спроможності ідентифікувати пріоритетні з позиції економічної шкоди загрози настання критичних небажаних відхилень в розрізі проєкцій збалансованої системи показників, що сприяє формуванню дієвих управлінських рішень у напрямку мінімізування величини такої економічної шкоди (рис. 3.4).

Вивчення теорії і практики, а також результати виконаних досліджень дають змогу зробити висновок про складність з практичної точки зору всестороннього моніторингу усього спектру критичних небажаних відхилень в управлінській діяльності. Справа в тому, що кількість таких відхилень, по-перше, в абсолютному вимірі є чималою для кожного суб'єкта господарювання, по-друге, – щороку збільшується. Слід враховувати і те, що напрямки впливу цих відхилень є різновекторними, а самі відхилення нерідко є взаємозумовленими (одні такі відхилення спричиняють появу інших). Таким чином, керівники і власники суб'єктів господарювання повинні звертати увагу перш за все на пріоритетні з позиції економічної шкоди загрози настання критичних небажаних відхилень в управлінській діяльності і саме щодо них вживати усілякі різні превентивні заходи.

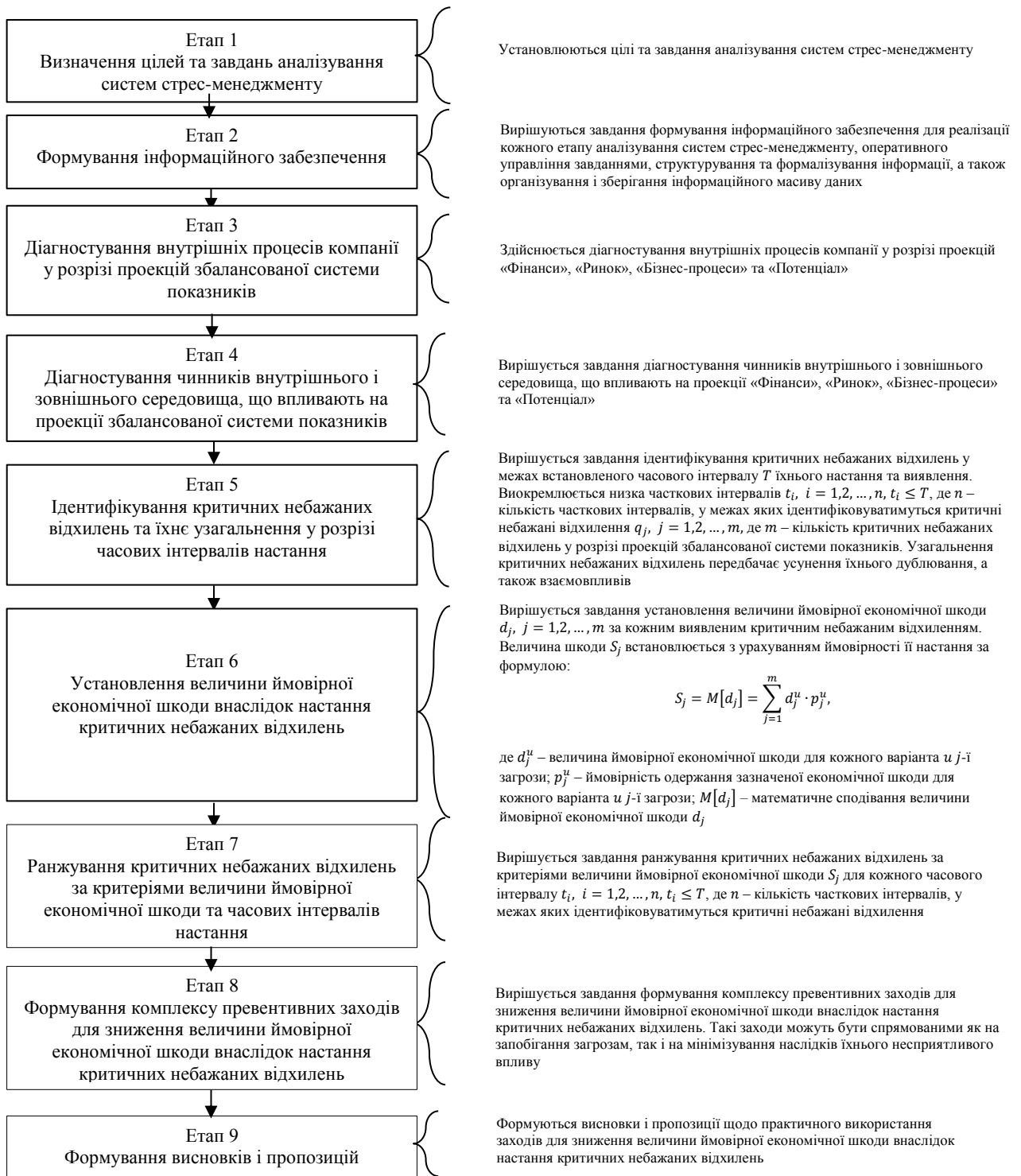


Рис. 3.4. Узагальнена послідовність аналізування систем стрес-менеджменту на підприємствах з позиції спроможності ідентифікування пріоритетних загроз настання критичних небажаних відхилень

Примітка: удосконалено автором

Розглядаючи метод аналізування систем стрес-менеджменту на підприємствах, який базується на виявленні їхньої спроможності ідентифікувати пріоритетні з позиції економічної шкоди загрози настання критичних небажаних відхилень в управлінській діяльності, важливо звернути увагу і на те, що таке аналізування за своєю сутністю є динамічним процесом, оскільки враховує певний часовий відрізок.

Визначення цілей та завдань аналізування систем стрес-менеджменту є першим етапом пропонованої на рис. 3.4 узагальненої послідовності. Цей етап багато в чому визначає подальші кроки та дії, які будуть реалізованими. Його ігнорування може призвести до перевитрат ресурсів, погіршення міжособистісних взаємин в робочій групі, недотримання встановлених термінів, неуспішності очікуваного результату тощо. Якщо встановлених цілей буде декілька, це зумовить формування декількох завдань для досягнення цілей, адже, як відомо, завдання є конкретними діями, реалізація яких забезпечує досягнення цілей.

Формування інформаційного забезпечення є наступним етапом пропонованої узагальненої послідовності аналізування систем стрес-менеджменту на підприємствах з позиції спроможності ідентифікування пріоритетних загроз настання критичних небажаних відхилень. Як зазначалось вище, інформація є ключовим елементом будь-якої економічної системи і безпосередньо впливає на якість та ефективність ухвалення управлінських рішень, у т.ч. в межах систем стрес-менеджменту. Також відзначалось, що цілі, форми, внутрішня структура, процедури, зв'язки та механізми формування і функціонування таких систем в організаціях зумовлюють різноспрямованість необхідного інформаційного забезпечення для здійснення їхнього всебічного аналізування.

Діагностування внутрішніх процесів компанії на предмет ідентифікування пріоритетних загроз настання критичних небажаних відхилень пропонується здійснювати у розрізі проекцій збалансованої системи показників. Доцільність цього обґрунтовується перш за все тим, що згідно

статистичних даних Balanced ScoreCards «використовують 20% провідних компаній світу, а окремі елементи системи застосовують у своїй діяльності 98% підприємств Німеччини, 83% – Великобританії та 72% – Італії» (Проценко і Зажигіна, 2010, с.55).

Таким чином, збалансована система показників є ключовим інструментом управління не лише на підприємствах економічно розвинутих країн світу, а й в Україні (Бабяк та Паскалова, 2015; Буратчук, 2013; Калінеску, 2008; Малахова, 2007; Погорєлов, Сиром'ятникова та Бондаренко, 2014). Вона дає змогу каскадувати цілі підприємства від вищих до нижчих рівнів управління, а також чітко окреслити спектр завдань, що потребують вирішення, у розрізі проєкцій «Фінанси», «Ринок», «Бізнес-процеси» та «Потенціал». Комплекс цих проєкцій фактично забезпечує комплексність управління виробничо-господарською діяльністю суб'єкта господарювання з орієнтацією на результат.

Слід зауважити, що у теорії і практиці збалансована система показників застосовується не лише для вирішення завдань стратегічного управління підприємствами, а й з іншою метою. Так, як приклад, у роботі Н.Д. Бабяк та А.Г. Паскалової (2015, с.87-92) на основі збалансованої системи показників здійснюється оцінювання ефективності управління витратами молокопереробних підприємств. Г.П. Ляшенко та В.М. Дерев'янку (2014, с.23-31) беруть за основу Balanced ScoreCards під час пошуку шляхів забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Як засіб управління компанією загалом збалансовану систему показників розглядає П. Хорват (2000, с.108-113). У роботі Л. Кльоби (2014, с.68-73) Balanced ScoreCards застосовується як ефективний інструмент управління кадровою безпекою банку. У сфері туризму і рекреації збалансовану систему показників розглядають М.В. Грабар та М.С. Уліганець (2013, с.209-213). Вищенаведене дає змогу застосовувати Balanced ScoreCards для діагностування внутрішніх процесів компанії на предмет ідентифікування пріоритетних загроз настання критичних небажаних відхилень.

Діагностування внутрішніх процесів компанії у розрізі проєкцій збалансованої системи показників є неминучим без урахування необхідності ретельного діагностування чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, що впливають на такі проєкції. Саме це є передумовою реалізації наступного етапу – ідентифікування критичних небажаних відхилень у межах кожної проєкції та їхнє узагальнення у розрізі часових інтервалів настання. При цьому, вирішується завдання ідентифікування критичних небажаних відхилень у межах встановленого часового інтервалу T їхнього настання та виявлення. Окрім того, слід виокремлювати низку часткових інтервалів t_i , $i = 1, 2, \dots, n$, $t_i \leq T$, де n – кількість часткових інтервалів, у межах яких ідентифікуватимуться критичні небажані відхилення q_j , $j = 1, 2, \dots, m$, де m – кількість критичних небажаних відхилень у розрізі проєкцій збалансованої системи показників.

Очевидно, що на етапі ідентифікування критичних небажаних відхилень у діяльності підприємств цілком ймовірним є виявлення взаємозумовлених таких відхилень чи їхнє дублювання, відтак, доречно усунуті ці проблеми. Як підсумок, повинні бути сформованими у межах виокремленого кожного часткового інтервалу критичні небажані відхилення, які не дублюються і не здійснюють взаємовпливу один на одного, що сприятиме оптимізуванню подальших робіт у цьому напрямку.

Установлення величини ймовірної економічної шкоди внаслідок настання критичних небажаних відхилень пропонується здійснювати з використанням математичного сподівання M , яке, як відомо, є важливою характеристикою випадкової величини. Проблема використання цього параметра для вирішення різноманітних завдань економічного характеру не є новою. Так, у роботі М.В. Добрянської (2014, с.253-259) математичне сподівання застосовується для оцінювання ризиків інвестиційного забезпечення технологічного оновлення підприємств. О. Чукурна (2013, с.55-59) математичне сподівання пропонує брати до уваги під час управління ціновим ризиком у системі маркетингу. Асиметричність динаміки процесів на

ринку праці з використанням математичного сподівання розглядає у своїй праці М.О. Оліскевич (2015, с.427-436).

Таким чином, на п'ятому етапі узагальненої послідовності аналізування систем стрес-менеджменту на підприємствах з позиції спроможності ідентифікування пріоритетних загроз настання критичних небажаних відхилень вирішується завдання установлення величини ймовірної економічної шкоди d_j , $j = 1, 2, \dots, m$ за кожним виявленим критичним небажаним відхиленням. Величина шкоди S_j встановлюється з урахуванням ймовірності його настання за формулою:

$$S_j = M[d_j] = \sum_{j=1}^m d_j^u \cdot p_j^u \quad (3.1)$$

де d_j^u – величина ймовірної економічної шкоди для кожного варіанта u j -ї загрози; p_j^u – ймовірність одержання зазначеної економічної шкоди для кожного варіанта u j -ї загрози; $M[d_j]$ – математичне сподівання величини ймовірної економічної шкоди d_j .

Наступний етап узагальненої послідовності аналізування систем стрес-менеджменту на підприємствах передбачає вирішення завдання ранжування критичних небажаних відхилень за критеріями величини ймовірної економічної шкоди S_j для кожного часового інтервалу t_i , $i = 1, 2, \dots, n$, $t_i \leq T$, де n – кількість часткових інтервалів, у межах яких ідентифіковуватимуться критичні небажані відхилення. Надалі логічним є формування комплексу превентивних заходів для зниження величини ймовірної економічної шкоди внаслідок настання критичних небажаних відхилень. Такі заходи можуть бути спрямованими як на запобігання загрозам, так і на мінімізування наслідків їхнього несприятливого впливу. Очевидно, що при цьому має братись до уваги можливість реалізації зазначених заходів, співвідношення витрат на їхнє впровадження та очікуваних економічних ефектів, достатність ресурсного забезпечення у цьому напрямку тощо. Окрім того, доцільно виключити з переліку загрози виникнення критичних небажаних відхилень, величина

економічної шкоди від яких є прийнятною чи витрати на вжиття щодо них превентивних заходів є неспівмірними з очікуваними перевагами та економічними ефектами.

Прикладне застосування методу аналізування систем стрес-менеджменту на підприємствах, який базується на виявленні їхньої спроможності ідентифікувати пріоритетні з позиції економічної шкоди загрози настання критичних небажаних відхилень в розрізі проєкцій збалансованої системи показників, виконано у діяльності низки підприємств Західного регіону України. Так, завдяки цьому методу аналізований ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод» мав змогу сформулювати і впровадити конкретні дієві управлінські рішення у напрямку мінімізування величини економічної шкоди внаслідок настання критичних небажаних відхилень за проєкціями збалансованої системи показників «Фінанси», «Ринок», «Бізнес-процеси» та «Потенціал».

3.2. Діагностування систем стрес-менеджменту на підприємствах

Формування та використання дієвих систем стрес-менеджменту на підприємствах істотно впливає на ефективність їхнього функціонування у бізнес-середовищі та на рівень конкурентної позиції на ринку. Водночас вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про істотну обмеженість інформаційного масиву щодо стану використання таких систем в організаціях. Очевидно, що більшою мірою ця тематика повинна бути одним із напрямків вивчення управлінського обліку, який у реаліях вітчизняного бізнесу далеко не завжди розвинутий на підприємствах загалом. Тим самим ускладнюється завдання виявлення слабких боків у сфері систем стрес-менеджменту, ідентифікування переваг тощо. Для усунення цієї прогалини автором було проведене експертне опитування керівників інституційного

рівня управління суб'єктів господарювання Західного регіону України. Доцільність використання цього методу збирання первинної інформації обґрунтовується його поширеністю, простотою використання та можливістю отримання необхідних результатів з доволі високим рівнем точності. Як, зокрема, зазначають О. Калієва та О. Михайлова (2011, с.217), в іноземній практиці маркетингу біля 9/10 інформації отримують саме шляхом опитування.

Інструментом діагностування систем стрес-менеджменту на підприємствах в межах опитування обрано анкету (додаток А2), яка містила різні типи запитань. Календарний план робіт було орієнтовано в часі на 3 місяці. Метод прямого контакту застосовано для отримання первинної інформації в межах проведеного індивідуального одноразового опитування-думки. Слід вказати і на те, що ідентифікування представників вибіркової сукупності під час опитування здійснювалось з використанням методу малих вибірок. Відтак, з його допомогою обрано 30 підприємств, діяльність яких на ринку Західного регіону України можна вважати доволі успішною. При цьому, опитана цільова аудиторія об'єктів – це представники інституційного рівня управління (по 4 на кожному підприємстві), незалежно від профілю їхньої посади і стажу роботи в конкретній організації. Доцільність встановлених таких обмежень пояснюється тим, що саме цей тип керівного персоналу безпосередньо відчуває на собі наслідки і реагує на небажані відхилення, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємства. У перелік представників вибіркової сукупності потрапили, зокрема, такі компанії, як ТЗОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмбХ», ТОВ «Кроно-Україна», СП ТОВ «Сферос-Електрон», Компанія «Т.В. Fruit», Філія ПАТ ПБК «Славутич» «Львівська пивоварня», ПАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар», ТЗОВ «Барком», ТОВ «Перша приватна броварня», Концерн «Галнафтогаз», ТОВ «Торговельно-виробнича компанія «Львівхолод» та низка інших суб'єктів господарювання. Як видно, сформована вибіркова сукупність є доволі репрезентативною і включає

підприємства різних напрямів діяльності, різних розмірів, а також різних організаційно-правових форм.

Метою проведеного анкетування було не лише діагностування систем стрес-менеджменту на підприємствах, а також й ідентифікування рівня уміння вирішувати означені проблеми, передбачати їх, а також спрямовувати їх у позитивне русло. Одне із завдань виконаного опитування було спрямованим і на підтвердження гіпотези про здебільшого відсутність у вітчизняному бізнес-середовищі ефективної програми антикризових заходів та дієвого інструментарію управління негативними наслідками впливу різних стресорів на підприємствах.

З-поміж цільової аудиторії об'єктів дослідження опитаними були 72,5% чоловіків і 27,5% жінок. При цьому, 57,5% респондентів працювали на своєму останньому місці роботи понад 5 років, що свідчить про істотні передумови одержання об'єктивних результатів. Вікові межі опитаних фахівців – 43-68 років, що ще раз свідчить про їхню професійну та особистісну зрілість, а відтак – і про належний рівень компетентності, що сприятиме одержанню релевантних висновків.

Результати проведеного опитування свідчать, що проблеми існування небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємств, є характерними для абсолютної більшості вітчизняних суб'єктів господарювання. Так, зокрема, про це зазначали у своїх відповідях 83,92% респондентів. Це притому, що лише 9,55% експертів обрали з-поміж альтернатив варіанти відповідей «однозначно ні» та «швидше ні, ніж так» (рис. 3.5). Таким чином, зазначене ще раз підкреслює важливість й практичну спрямованість досліджень у напрямку діагностування інструментарію стрес-менеджменту у вітчизняному бізнес-середовищі.

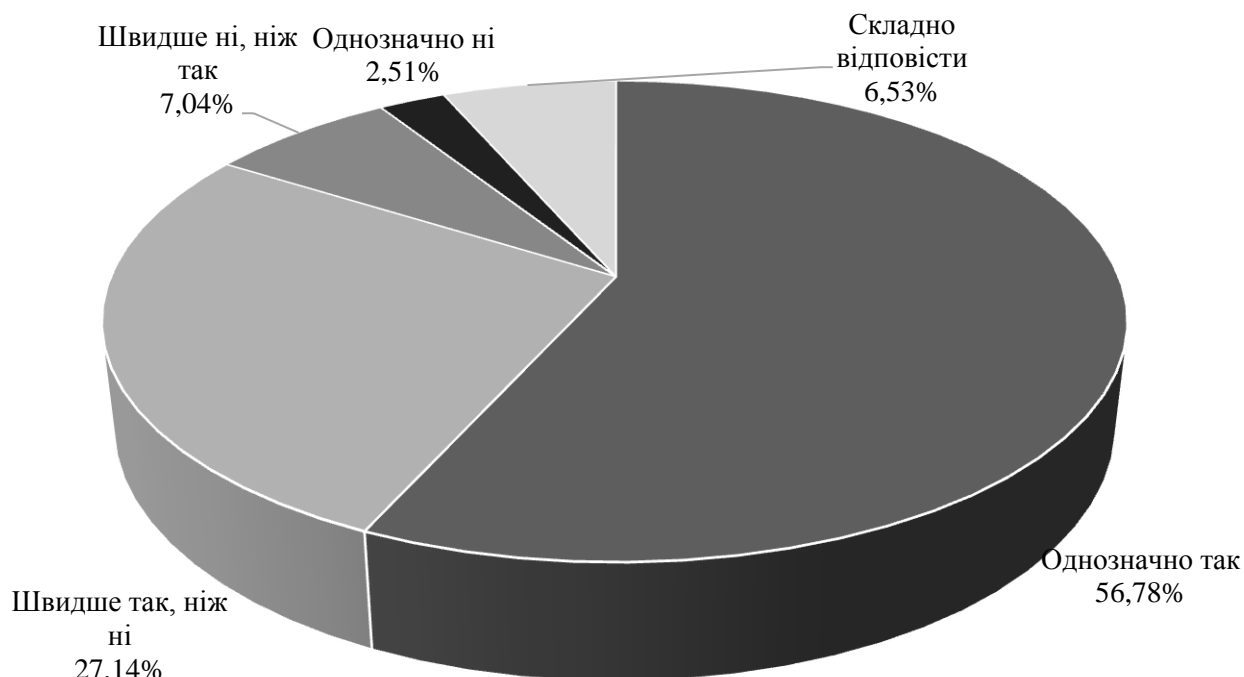


Рис. 3.5. Існування небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємств

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Під час проведення опитування розглядалась також проблема найбільш актуальних стресорів, що зумовлюють виникнення на вітчизняних підприємствах критичних небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на їхнє функціонування. Результати засвідчили, що здебільшого такі відхилення виникають внаслідок дії організаційних стресорів (рис. 3.6), тобто під впливом умов праці, професійної самореалізації, кар'єрного просування, організаційної структури управління, міжособистісної взаємодії тощо. Доволі низькою в аналізованому аспекті можна вважати частку позаорганізаційних стресорів виникнення критичних небажаних відхилень в управлінні (лише 20,36% респондентів обрало їх як пріоритетні).

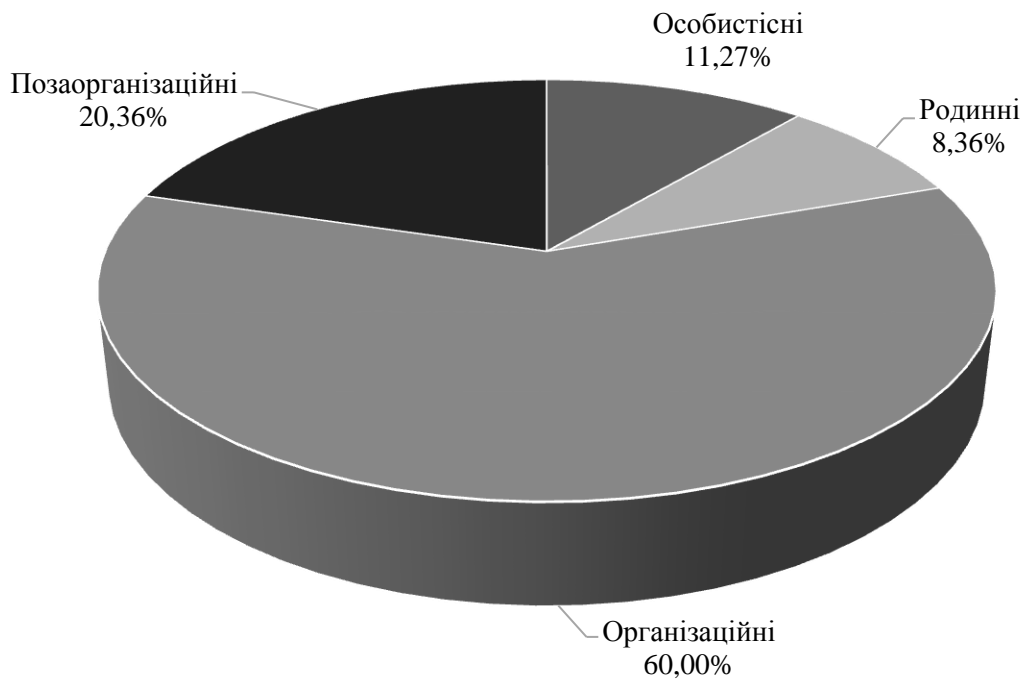


Рис. 3.6. Стресори, що найчастіше зумовлюють виникнення критичних небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування вітчизняних підприємств

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Такі висновки актуалізують необхідність не лише формування дієвого інструментарію впливу на ці стресори, а й більш ретельного підходу до побудови внутрішніх бізнес-процесів в межах компаній.

За результатами проведеного опитування з'ясовано і те, що основні причини виникнення небажаних відхилень, що є предметом стрес-менеджменту на вітчизняних підприємствах, зосереджені у їхньому зовнішньому середовищі (табл. 3.1). Так, найбільш часто експерти серед таких причин називають непередбаченість ринку (34,4%), несприятливу діяльність органів державної влади (21,2%), невиконання чи неналежне виконання своїх зобов'язань бізнес-партнерами (18,9%) та поведінку конкурентів (16,7%). Така позиція вітчизняного бізнесу багато в чому суперечить західному підприємництву, який такі причини здебільшого вбачає серед власних внутрішніх змінних.

Таблиця 3.1

Основні причини виникнення небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємств

Причини	Відсоток відповідей
Непередбаченість ринку	34,4
Несприятлива діяльність органів державної влади	21,2
Невиконання чи неналежне виконання своїх зобов'язань бізнес-партнерами	18,9
Поведінка конкурентів	16,7
Низький рівень платоспроможного попиту	13,3
Помилки чи некомпетентність керованої підсистеми	11,2
Помилки чи некомпетентність керівної підсистеми	8,9
Обмеженість інформаційного забезпечення	7,8
Складне міжнародне середовище	7,6
Нестабільність валютних курсів	6,9
Корупційна складова	6,1
Невірно сформовані цілі	4,3
Інше	3,2

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Відтак, можна зробити висновок про небажання чи неготовність керівництва суб'єктів підприємницької діяльності брати на себе відповідальність за ухвалені неефективні управлінські рішення.

41,98% респондентів однозначно негативно оцінюють і трактують критичні небажані відхилення, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування їхніх підприємств. Окрім того, ще 36,79% фахівців оцінюють їх швидше негативно, ніж позитивно, що разом становить 78,77% (рис. 3.7).

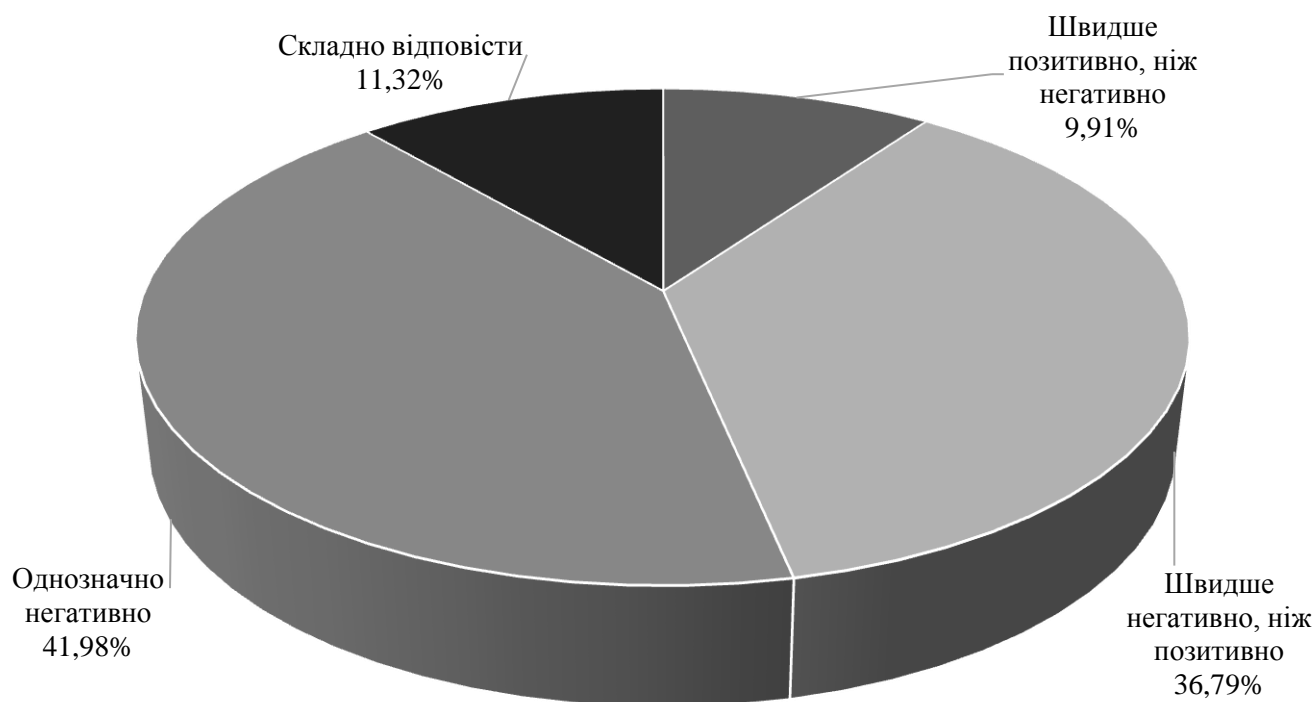


Рис. 3.7. Трактування критичних небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємств

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Таким чином, керівники більшою мірою бачать негативний бік цих критичних небажаних відхилень і не розглядають їх як рушійну силу для організаційних змін. До прикладу, жоден з опитаних експертів не обрав варіант відповіді «однозначно позитивно», характеризуючи сутність відхилень.

Під час опитування з'ясувалась також думка експертів щодо наслідків настання небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємств. Експерти однозначні у тому, що найбільш відчутно такі відхилення впливають на фінансовий вектор діяльності компаній. Зокрема, про зменшення величини доходу від реалізації продукції вказали у своїх відповідях 65,6% фахівців. Своєю чергою, про збільшення цін на товари та послуги суб'єкта

господарювання наголосило 42,3% експертів, про збільшення поточних витрат – 32,3%, а про витрати ринкових позицій – 27,8% опитаних керівників інституційного рівня управління вітчизняних суб'єктів підприємницької діяльності (рис. 3.8).



Рис. 3.8. Основні наслідки настання небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємств

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Результати проведеного опитування дали змогу зробити висновок про те, що критичні небажані відхилення, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування організацій, характерні найчастіше для усього підприємства (про це вказали у своїх відповідях 58,89% респондентів) і значно меншою мірою для окремих напрямів діяльності,

підрозділів, програм чи проектів (рис. 3.9). Таким чином, слід стверджувати про необхідність формування у компаніях таких систем стрес-менеджменту, які будуть спроможними реагувати на різноманітні критичні небажані відхилення, незалежно від місць їхнього виникнення (підприємство в цілому, відділ, колектив, комітет тощо).

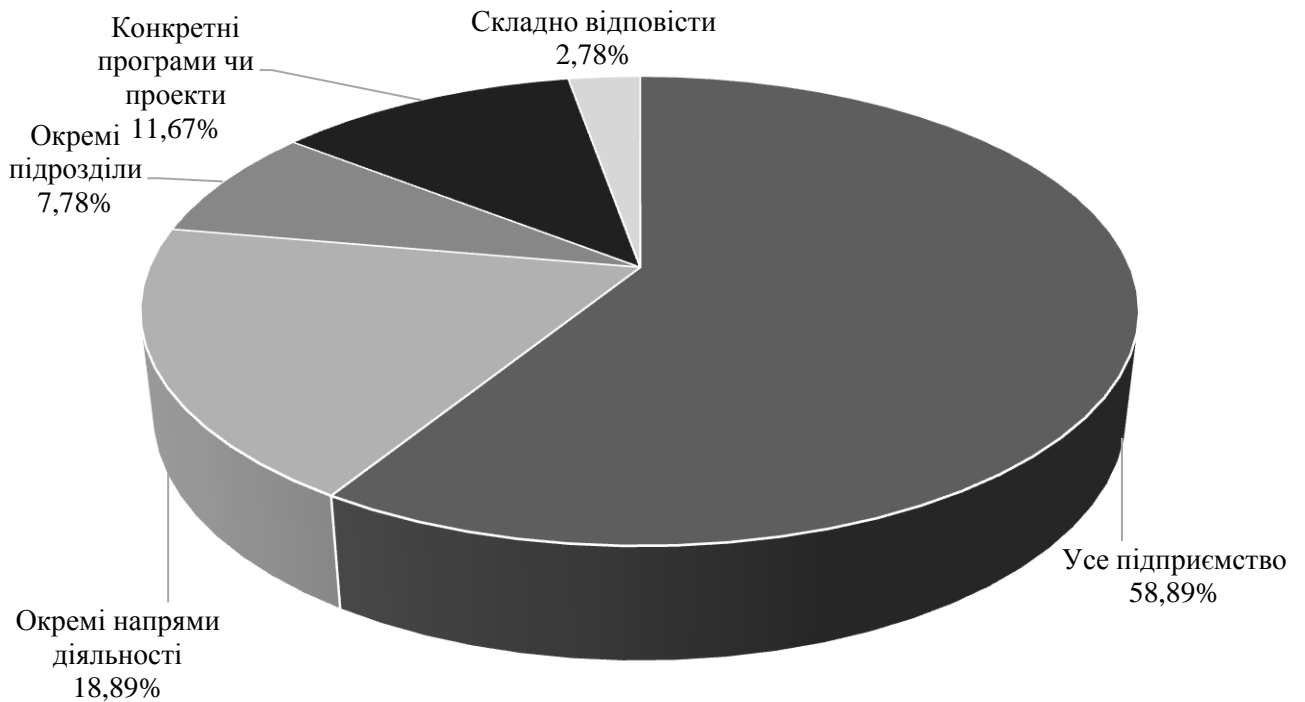


Рис. 3.9. Основні місця виникнення небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємств

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Як свідчать результати проведеного опитування, найбільш часто критичні небажані відхилення, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування організацій, виникають у їхній збутовій політиці (про це зазначили 34,5% респондентів) та у сфері фінансування діяльності (28,9%). Таким чином, вітчизняний бізнес першочергово потребує вдосконалення інструментарію стрес-менеджменту саме у цих двох напрямках. Значно меншою мірою особистісні, групові чи корпоративні стреси характерні для сфер постачання (19,8% відповідей),

виробництва (16,7% відповідей), ухвалення рішень (15,6% відповідей), цінової політики (15,2% відповідей), товарної політики (14,9% відповідей), комунікаційної політики (13,4% відповідей), мотивування персоналу (13,1% відповідей), фінансового та управлінського обліку (11,5% відповідей), якості та конкурентоспроможності продукції (10,8% відповідей) тощо (рис. 3.10).

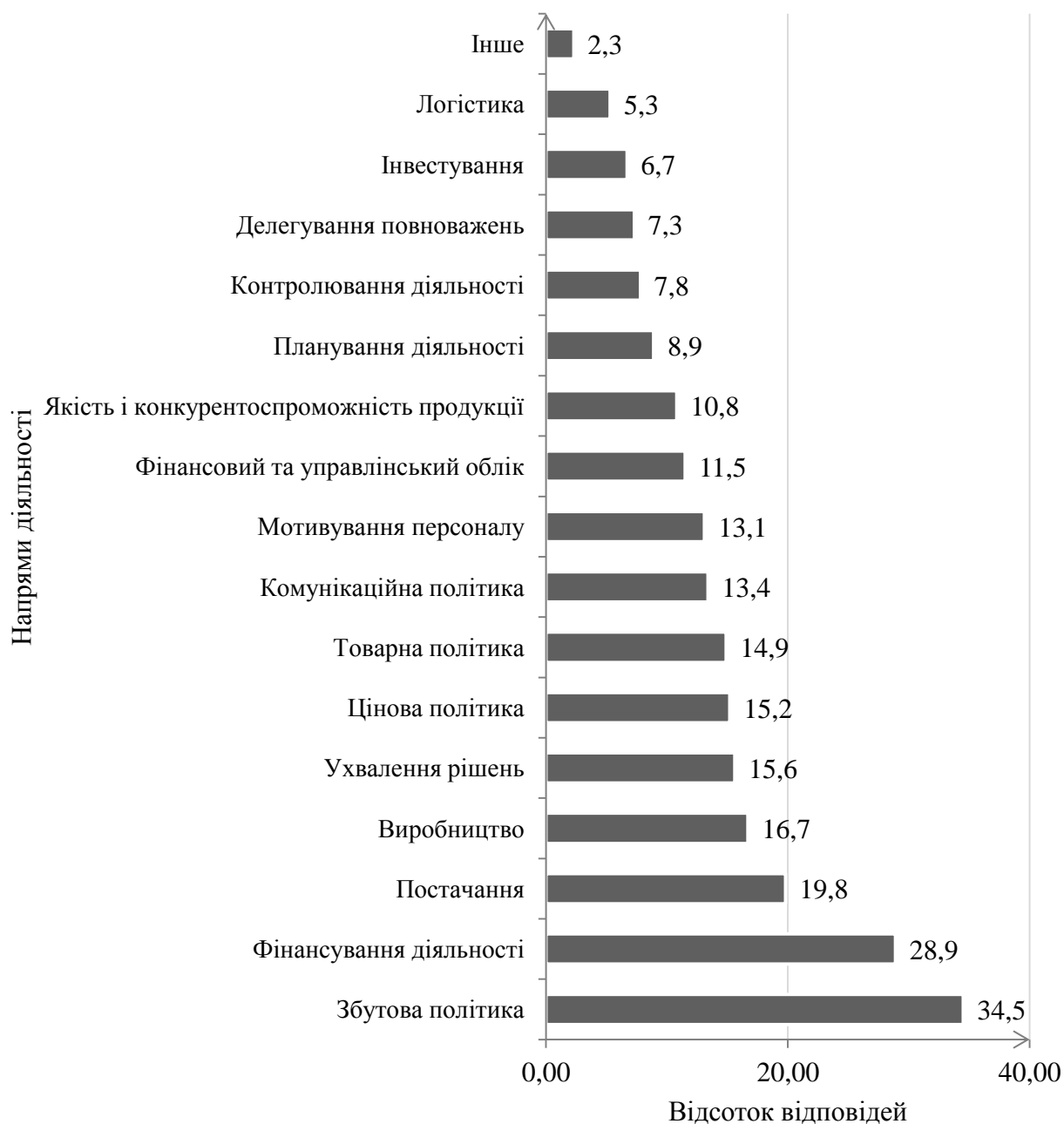


Рис. 3.10. Напрями діяльності вітчизняних підприємств, у яких найчастіше виникають істотні критичні небажані відхилення

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Під час проведеного опитування лише 26,79% керівників у своїх відповідях вказали на наявність дієвого інструментарію стрес-менеджменту на їхніх підприємствах. Водночас, 43,75% фахівців мають щодо цієї проблеми протилежну думку. Так, варіант відповіді «швидше ні, ніж так» обрало 33,63% керівників. Окрім того, чималою є частка респондентів (29,46%), яким складно визначитись щодо дієвості інструментарію стрес-менеджменту на вітчизняних підприємствах (рис. 3.11). Ці тенденції, вочевидь, не можна вважати позитивними щодо подальшого розвитку інструментарію управління критичними небажаними відхиленнями, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування суб'єктів господарювання.

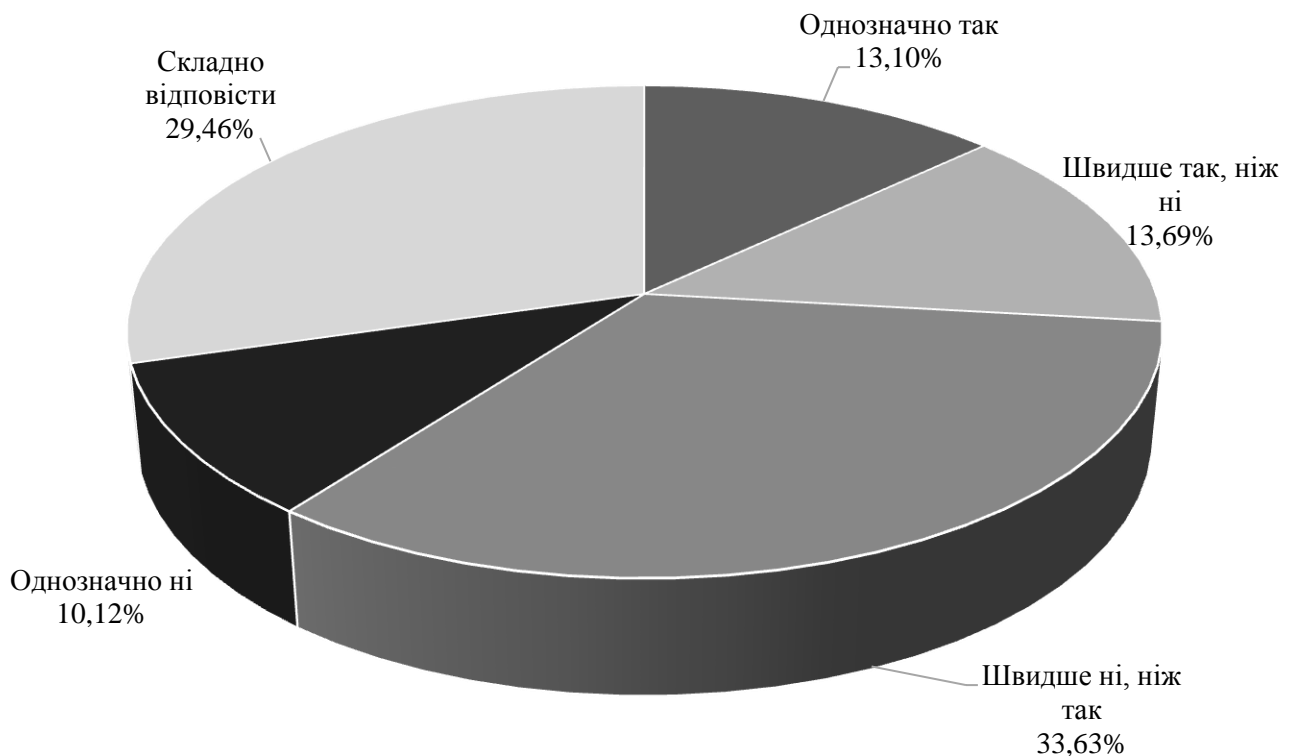


Рис. 3.11. Наявність дієвого інструментарію стрес-менеджменту на вітчизняних підприємствах

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Вищезазначена проблема посилюється ще й тому, що лише 12,32% експертів можуть зробити однозначний висновок про зрозумілість інструментарію стрес-менеджменту працівникам вітчизняних підприємств загалом. Це притому, що однозначно не погоджуються з цим твердженням або швидше не погоджуються, ніж так, аж 43,12% (рис. 3.12).

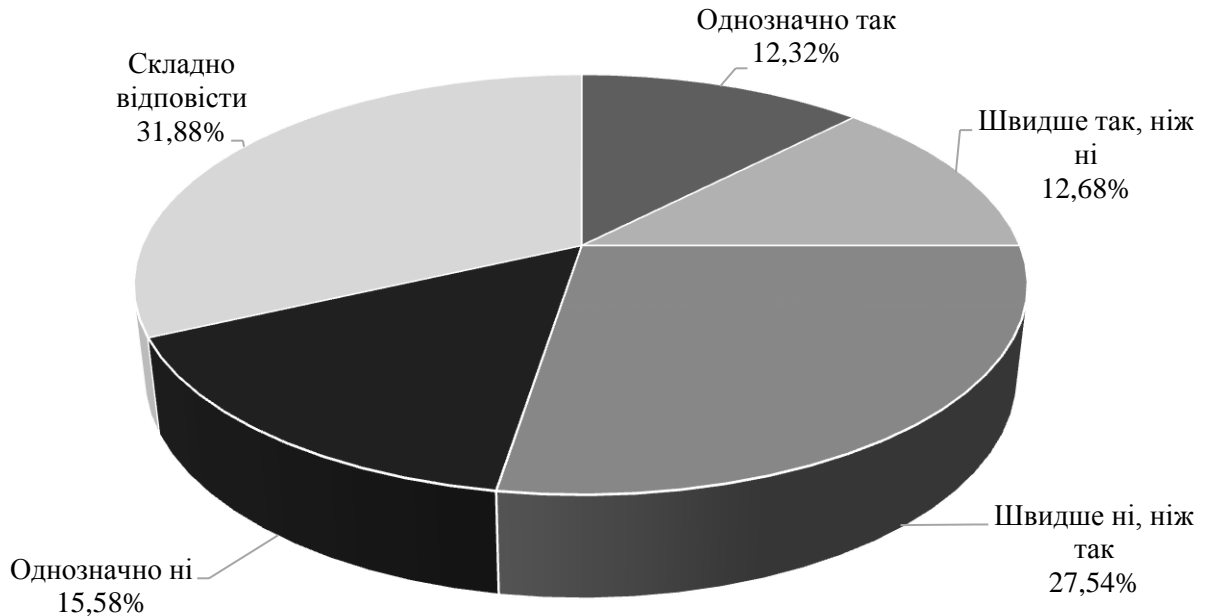


Рис. 3.12. Зрозумілість інструментарію стрес-менеджменту працівникам вітчизняних підприємств загалом

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Відповіді респондентів свідчать і про те, що величина податків і зборів є найважливішою перешкодою для удосконалення систем стрес-менеджменту на вітчизняних підприємствах. Цей варіант відповіді обрало з-поміж альтернатив 33,43% експертів. Іншою суттєвою такою перешкодою, на думку фахівців, є низький рівень прибутковості діяльності (16,57%) (рис. 3.13). Ці закономірності багато в чому зумовлені поверхневими поглядами українського підприємця, нав'язаними нерідко засобами масової інформації. Таке бачення проблеми не передбачає ретельного діагностування фактичної ринкової кон'юнктури та істотно суперечить західному бізнесу, у якому, до прикладу, ефективність підприємницької діяльності перебуває у прямій залежності із рівнем конкуренції.



Рис. 3.13. Основні перешкоди для удосконалення систем стрес-менеджменту на вітчизняних підприємствах

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Одне із запитань, що було адресоване експертам, пов'язане із одержанням інформації щодо доповненості та взаємозв'язку існуючого інструментарію стрес-менеджменту із системою управління на підприємстві загалом. Цікавим є те, що однозначно ствердити про таку доповненість та взаємозв'язок можуть лише 14,53% фахівців. Це притому, що 9,83% респондентів однозначно впевнені у протилежному. Більшість з них все ж займає нейтральну позицію, обираючи варіанти «швидше ні, ніж так» (29,49%) та «швидше так, ніж ні» (27,78%) (рис. 3.14). Очевидно, що така позиція керівників певним чином насторожує і свідчить про несистемність управління небажаними відхиленнями, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємств.

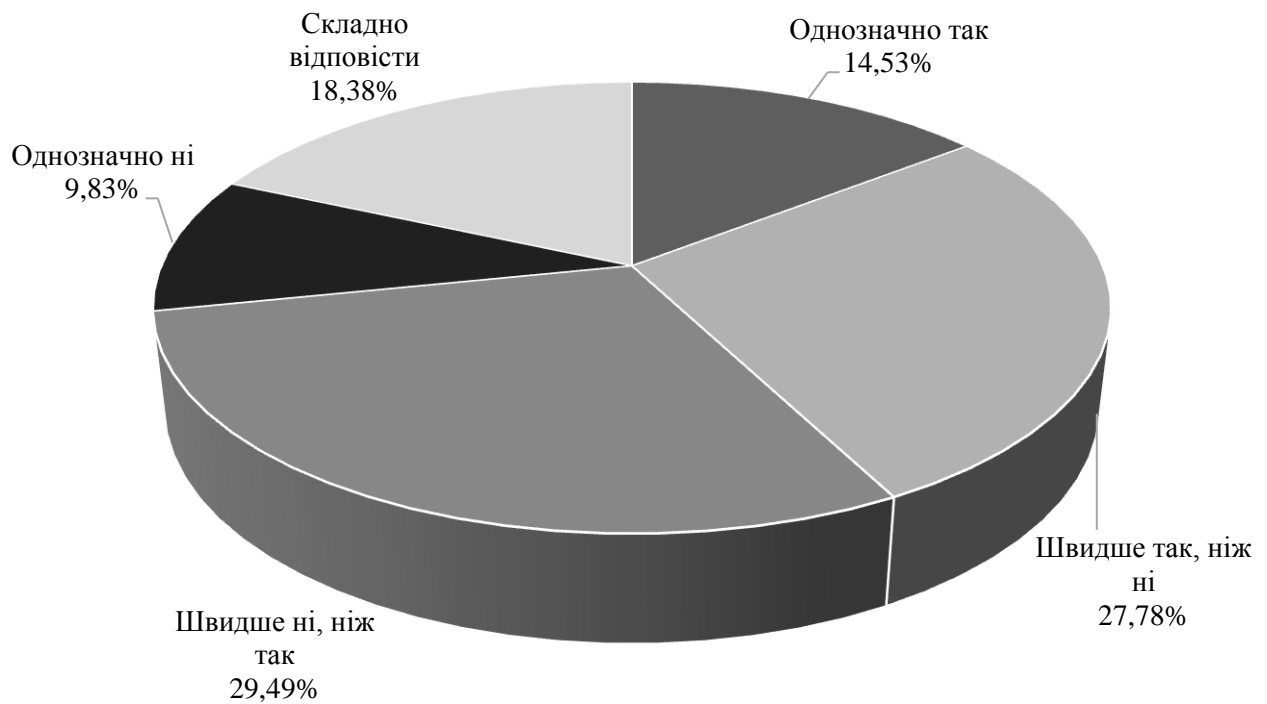


Рис. 3.14. Доповненість і взаємозв'язок існуючого інструментарію стрес-менеджменту з системою управління загалом на вітчизняних підприємствах

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Рис. 3.15 ілюструє відповіді респондентів на питання щодо участі людського чинника у розвитку систем стрес-менеджменту на вітчизняних підприємствах. Більшість експертів (32,50%) швидше позитивно характеризують достатність рівня кваліфікації персоналу у цій сфері, аніж негативно. Водночас, лише 16,07% респондентів однозначно можуть стверджувати про це. Насторожує і те, що однозначно негативно трактують достатність рівня кваліфікації персоналу для розвитку системи стрес-менеджменту на вітчизняних підприємствах 23,21% опитаних респондентів-фахівців. Частково такий доволі низький рівень достатності, зі слів респондентів, можна пояснити істотним перевантаженням операційного часу роботи керівників, нерозумінням особливостей стрес-менеджменту, низьким рівнем застосування сучасних технологій управління, використанням здебільшого тактичного планування діяльності, застосуванням негнучких управлінських механізмів та іншими обставинами.

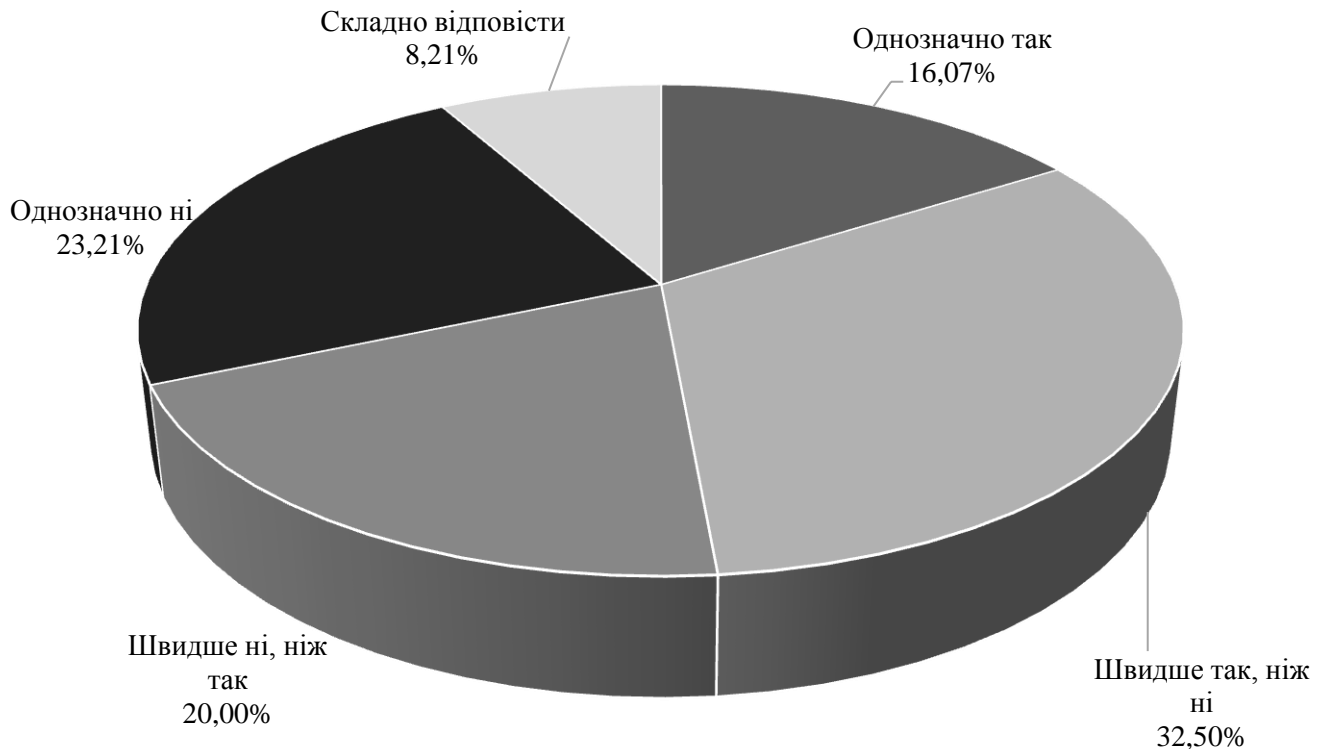


Рис. 3.15. Достатність рівня кваліфікації персоналу для розвитку системи стрес-менеджменту на вітчизняних підприємствах

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Респонденти однозначні у тому, що на вітчизняних підприємствах загалом складно впроваджувати нові інструменти стрес-менеджменту у межах відповідних систем. Так, варіант «однозначно складно» та «швидше складно, ніж ні» обрало з-поміж усіх можливих альтернатив 68,15% експертів (рис. 3.16). В аналізованому контексті слід звернути увагу і на те, що про однозначну легкість впровадження нових інструментів системи стрес-менеджменту на вітчизняних підприємствах задекларувало лише 8,47% експертів, а варіант «швидше легко, ніж складно» обрало 13,71% фахівців. Очевидно, що зазначене не сприяє формуванню дієвих систем стрес-менеджменту у вітчизняному бізнесі, а також не дає змогу концентрувати зусилля різних ланок організаційної структури управління на вирішення проблем у цій сфері.

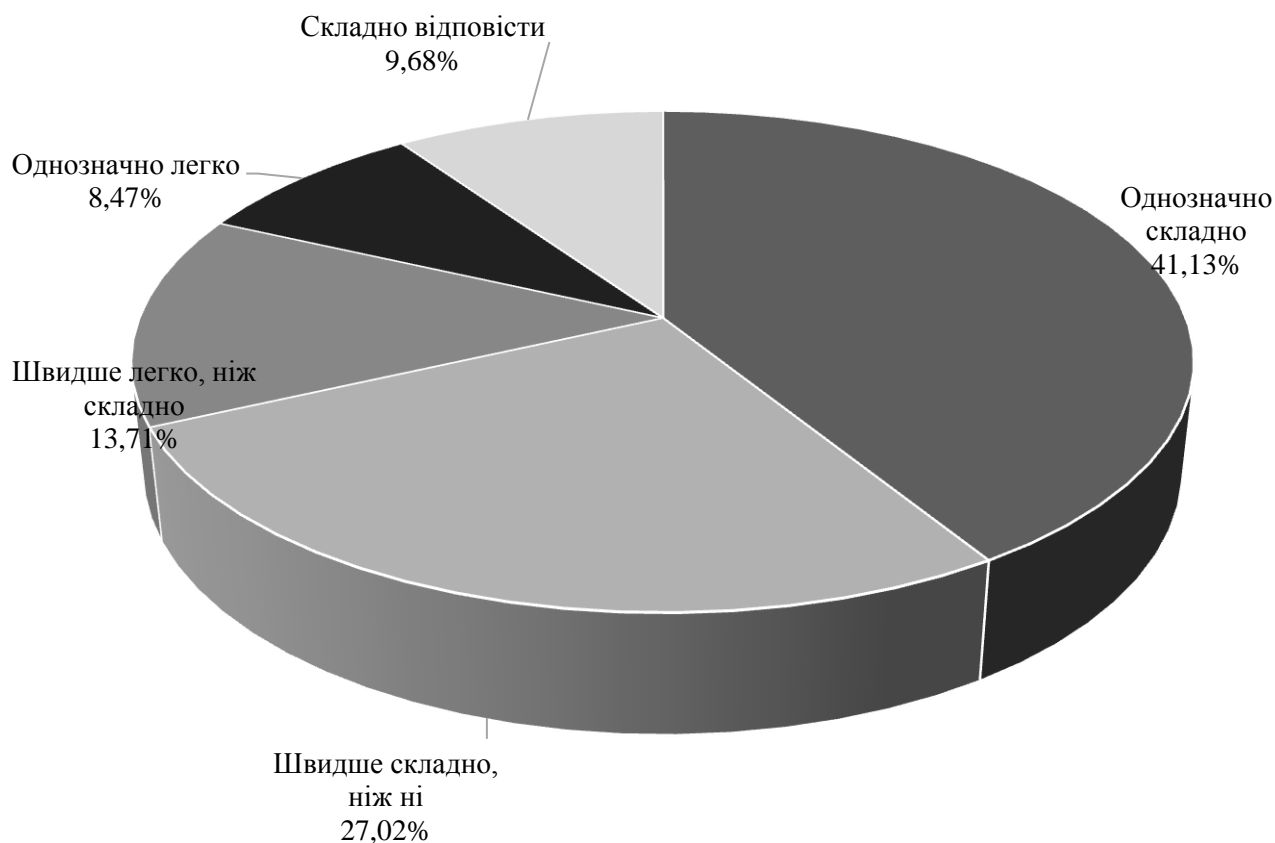


Рис. 3.16. Складність впровадження нових інструментів системи стрес-менеджменту на вітчизняних підприємствах

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Водночас, доречно зауважити, що такі негативні тенденції загалом характерні для українського підприємництва, де здебільшого на низькому рівні впроваджуються і застосовуються інноваційні підходи до управління бізнес-процесами та компаніями загалом. Окрім того, не завжди можна оцінити позитивно використання у вітчизняних реаліях ефективних іноземних підходів до управління, які нерідко не враховують т. зв. національних і регіональних особливостей.

В аналізованому аспекті варто погодитись із думкою А.М. Дідика (2016, с.141), який наголошує на ментальності багатьох вітчизняних підприємців, що здебільшого незадоволені умовами функціонування своїх компаній, навіть незважаючи на позитивні зрушення у цій сфері. Відтак, очевидно, це також

позначилось на наведених на рис. 3.16 результатах опитування щодо складності впровадження нових інструментів системи стрес-менеджменту на вітчизняних підприємствах.

Проблеми формування і використання систем стрес-менеджменту на вітчизняних підприємствах обґрунтовуються ще й тим, що й самі керівники компаній не можуть їх охарактеризувати з позитивного боку. Так, на запитання «Як, на Вашу думку, можна оцінити загалом фактичний інструментарій стрес-менеджменту на Вашому підприємстві» лише 9,5% респондентів зазначили у своїх відповідях оцінку «відмінно», у той час, як 59,51% експертів виставили оцінку «задовільно» або «незадовільно» (рис. 3.17).

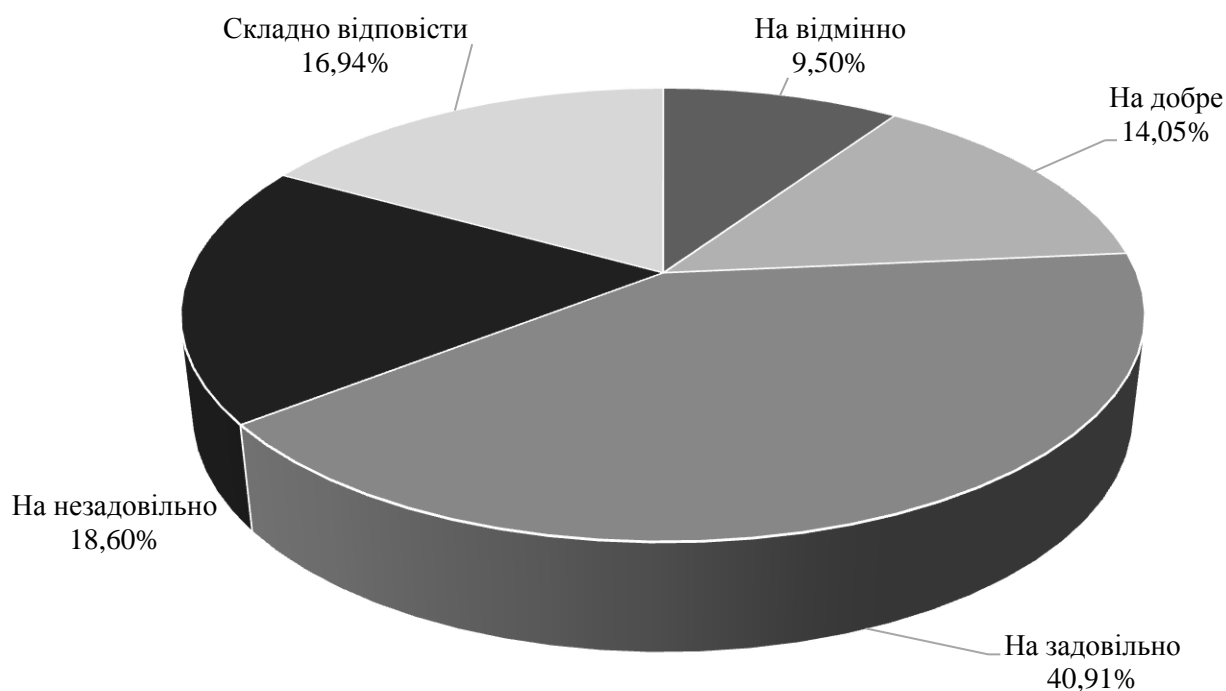


Рис. 3.17. Загальна оцінка фактичного інструментарію стрес-менеджменту на вітчизняних підприємствах

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Отримані результати свідчать про реальний стан систем стрес-менеджменту у вітчизняному бізнесі та багато в чому відображають фактичні тенденції в управлінні бізнес-процесами в Україні. Як відомо з теорії і

практики, чим більш свідомою та цілеспрямованою буде підприємницька політика кожного окремого підприємства, тим більш свідомою буде робота у напрямку формування і використання інструментарію такого стрес-менеджменту.

Респонденти опитувались і на предмет дій керівництва вітчизняних підприємств внаслідок виникнення критичних небажаних відхилень в управлінській діяльності. Згідно з отриманими результатами 56,6% експертів зазначили у своїх відповідях про оптимізування витрат (рис. 3.18).



Рис. 3.18. Найпоширеніші дії керівництва вітчизняних підприємств внаслідок виникнення істотних критичних небажаних відхилень в управлінській діяльності

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Таким чином, переважна більшість суб'єктів господарювання в Україні під час виникнення критичних небажаних відхилень займає пасивну позицію, спрямовуючи свої зусилля на економію витрат (окрім оптимізування витрат загалом це ще й зменшення преміальних виплат працівникам, зменшення інвестиційних витрат, зменшення вартості й обсягів навчальних програм, збільшення цін на продукцію тощо). Водночас, незначною є частка керівників, які під час виникнення критичних небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування організацій, займають проактивну позицію, наприклад, шукаючи нові ринки збуту продукції (15,6%), оптимізуючи організаційну структуру управління (18,7%), удосконалюючи товарну (17,2%) та збутову (17,1%) політики тощо. Керівники вітчизняних суб'єктів підприємницької діяльності більшою мірою орієнтовані на ощадливість.

Аналізуючи наведену на рис. 3.18 інформацію, доречно зауважити, що мета абсолютної більшості вітчизняних підприємств полягає здебільшого у зростанні обсягів продажів і підвищенні прибутковості діяльності. Відтак, доволі нечасто як стратегія, так і цілі суб'єктів господарювання враховують доведену П. Друкером (Сидорук, 2013) тезу, що компанія повинна існувати для задоволення потреб своїх клієнтів. Тим самим, варто стверджувати про вузьке трактування призначення компанії у вітчизняних реаліях сьогодення, що не сприяє і надалі не сприятиме формуванню довгострокової стратегії полівекторного розвитку.

Очевидно, що вищезазначена проблема пояснюється ще й тим, що вітчизняні підприємці (особливо представники малого та середнього підприємництва) не завжди ґрунтовно аналізують ринок, діагностують конкурентів, а також здійснюють позиціонування себе у бізнес-середовищі. Як наслідок, будь-які кардинальні зміни у внутрішньому чи зовнішньому середовищі – це здебільшого істотна загроза для підприємства, а не можливості для подальшого розвитку. Окрім того, очевидно, що в умовах

євроінтеграції слід брати до уваги й зовнішню конкуренцію, яка ще більше ускладнюватиме цю невизначеність.

Цікавим за результатами проведеного опитування є і те, що на вітчизняних підприємствах реагування на критичні небажані відхилення – це більшою мірою прерогатива керівників інституційного і технічного рівнів управління (рис. 3.19).

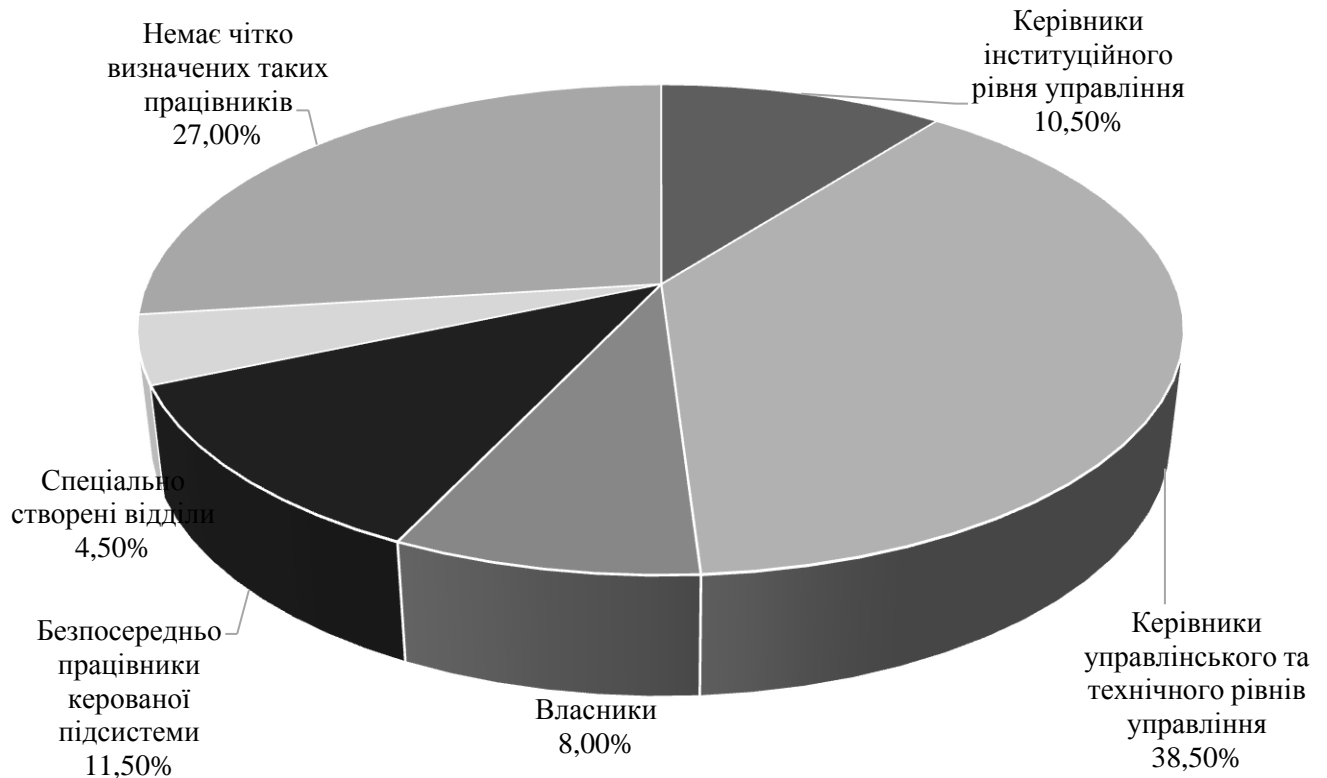


Рис. 3.19. Ключові суб'єкти реагування на критичні та небажані відхилення в управлінській діяльності на вітчизняних підприємствах

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Водночас, зі слів експертів зрозуміло, що такий функціональний напрямок діяльності здебільшого не формалізований у посадових інструкціях цього персоналу і здійснюється швидше спонтанно у міру необхідності. Очевидно, що це не сприяє забезпеченню комплексної і системної роботи у напрямку дієвого використання інструментарію стрес-менеджменту в компаніях.

Із вищенаведеного рис. 3.19 можна зробити ще один важливий висновок, а саме: не можна трактувати як позитивну частку відповідей респондентів (27,0%) щодо відсутності чітко визначених працівників, відповідальних у компаніях за реагування на критичні небажані відхилення, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємств. Це свідчить певним чином про спонтанність управління у такій сфері та фрагментаризм. Очевидно, що за цих умов чимало таких критичних небажаних відхилень взагалі залишається поза увагою керівництва. Досвід економічно розвинутих країн свідчить про те, що ефективність стрес-менеджменту в організаціях значною мірою залежить від кваліфікованих менеджерів, які, з одного боку, є орієнтованими на нові ідеї та інновації, а з іншого – виважено, цілеспрямовано та професійно можуть усунути негативні наслідки критичних небажаних відхилень в управлінській діяльності. Не менш важливим за таких умов є співпраця різних посадових осіб підприємства у цьому напрямку.

Експерти, виражаючи свою думку щодо проблеми практичного врахування на їхніх підприємствах окремих особливостей стрес-менеджменту, наголошують на важливості використання інструментарію в межах відповідної системи перш за все для оптимізування витрат та запобігання втратам суб'єкта господарювання (це зауважило у своїх відповідях 86,3% респондентів) (табл. 3.2).

Наведені результати вкотре відображають т. зв. витратну спрямованість підприємницької діяльності в Україні. Окрім того, доволі низькою є частка експертів, які зауважили, що на їхніх підприємствах системи стрес-менеджменту спрямовані також і на формування управлінської звітності до песимістичних сценаріїв розвитку (14,9%). Це свідчить про те, що українські компанії різних галузей на низькому рівні з позиції управлінського обліку моделюють та прогнозують майбутні кризові варіанти розвитку бізнес-середовища.

Таблиця 3.2

Фактичне врахування особливостей стрес-менеджменту на вітчизняних підприємствах

Причини	Відсоток відповідей
Оптимізування витрат та запобігання втратам на підприємстві	86,3
Спрямованість на усунення істотних негативних відхилень у діяльності підприємства, його підсистем, підрозділів	56,7
Націленість на відстежування, ідентифікування, запобігання та подолання стресорів	34,3
Націленість на підвищення економічної захищеності підприємства	29,8
Посилення стресостійкості підприємства	24,6
Формування управлінської готовності до песимістичних сценаріїв розвитку	14,9

Примітка: сформовано автором за результатами проведеного експертного опитування

44,24% експертів стверджують про відсутність на їхніх підприємствах чітко визначених інструментів стрес-менеджменту для впливу на потенційні та фактичні критичні небажані відхилення в управлінській діяльності. Це притому, що лише 9,68% респондентів зауважили під час опитування, що у їхніх компаніях такі інструменти не лише наявні, а й розроблені до початку виникнення критичних небажаних відхилень (рис. 3.20). Очевидно, що це не можна вважати позитивним явищем, оскільки, як очікується, вітчизняний бізнес і надалі функціонуватиме в умовах нестабільного внутрішнього і зовнішнього середовища, що зумовлюватиме необхідність активізування інструментарію стрес-менеджменту у виробничо-господарській діяльності підприємств.



Рис. 3.20. Наявність на вітчизняних підприємствах чітко визначених інструментів стрес-менеджменту для впливу на потенційні та фактичні критичні небажані відхилення в управлінській діяльності

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Респонденти опитувалися і на предмет цілеспрямованості окремих напрямів діяльності їхніх підприємств. Мета цього запитання полягала у з'ясуванні потенційних проблемних сфер, у яких критичні небажані відхилення можуть виникати через відсутність або неконкретність встановлених цілей чи через непослідовність механізмів їхнього досягнення. На думку експертів, що відображено на рис. 3.21, найбільш потенційно проблемною такою сферою є механізми управління критичними ситуаціями. З негативного боку сприятимуть появі критичних небажаних відхилень також нецілеспрямованість стратегії, ідентифікування та використання конкурентних переваг, а також сфера ухвалення управлінських рішень.

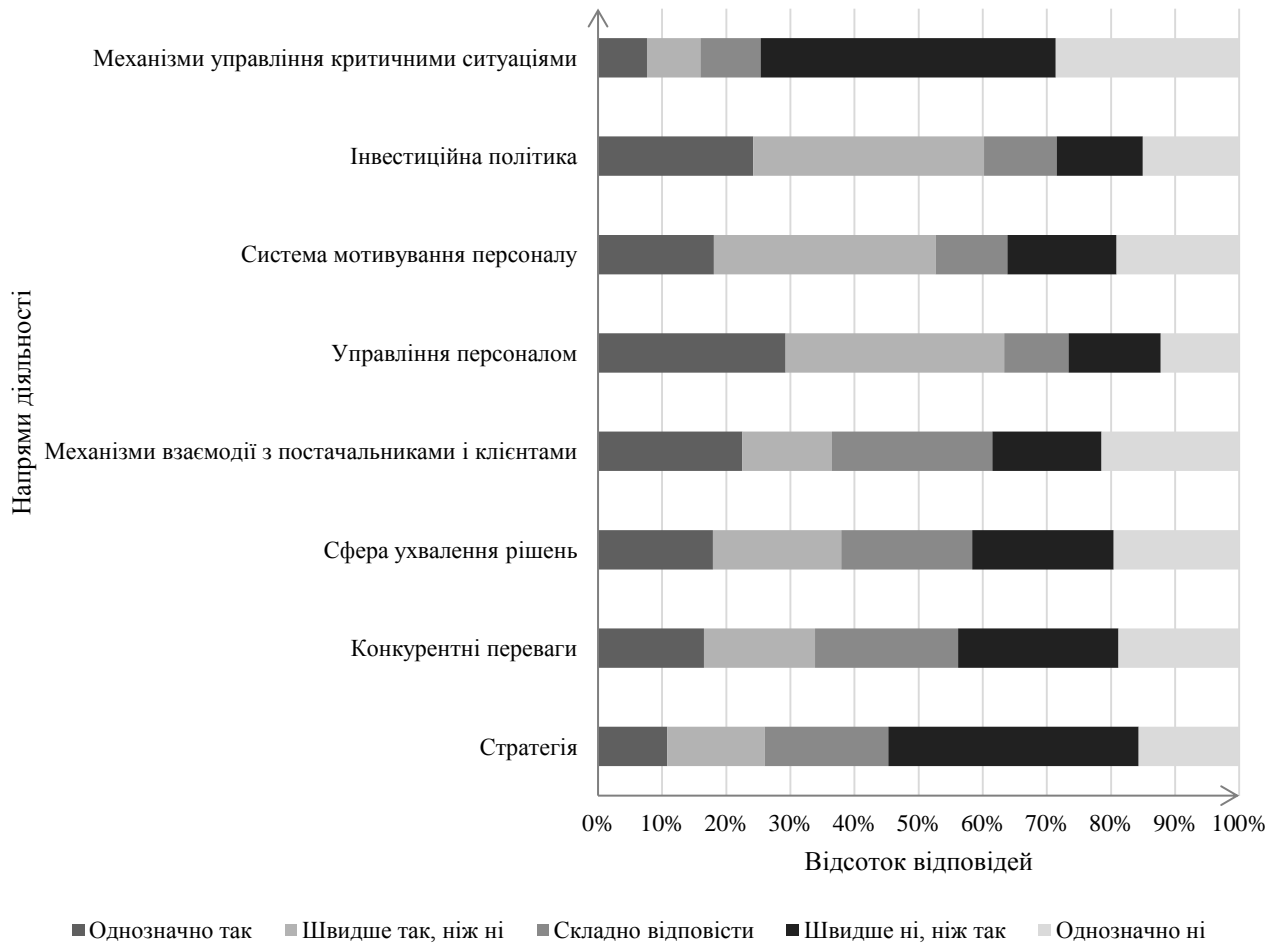


Рис. 3.21. Цілеспрямованість окремих напрямів діяльності вітчизняних підприємств

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Виконані дослідження були спрямованими і на з'ясування думки експертів щодо того, наскільки підприємства залучають послуги зовнішніх консультантів під час вдосконалення систем стрес-менеджменту. Як і передбачалось сформованою гіпотезою, вітчизняний бізнес на доволі низькому рівні це здійснює, що відображено на рис. 3.22. Так, зокрема, лише 11,05% респондентів вказали на залучення зовнішніх консультантів для вдосконалення систем стрес-менеджменту на їхніх підприємствах, 12,63% зауважили, що такі консультанти залучаються лише в окремих одичних випадках, у той час, як усі решту експертів (76,32%) однозначно задекларували незалучення зовнішніх конкультантів для вирішення окреслених завдань.

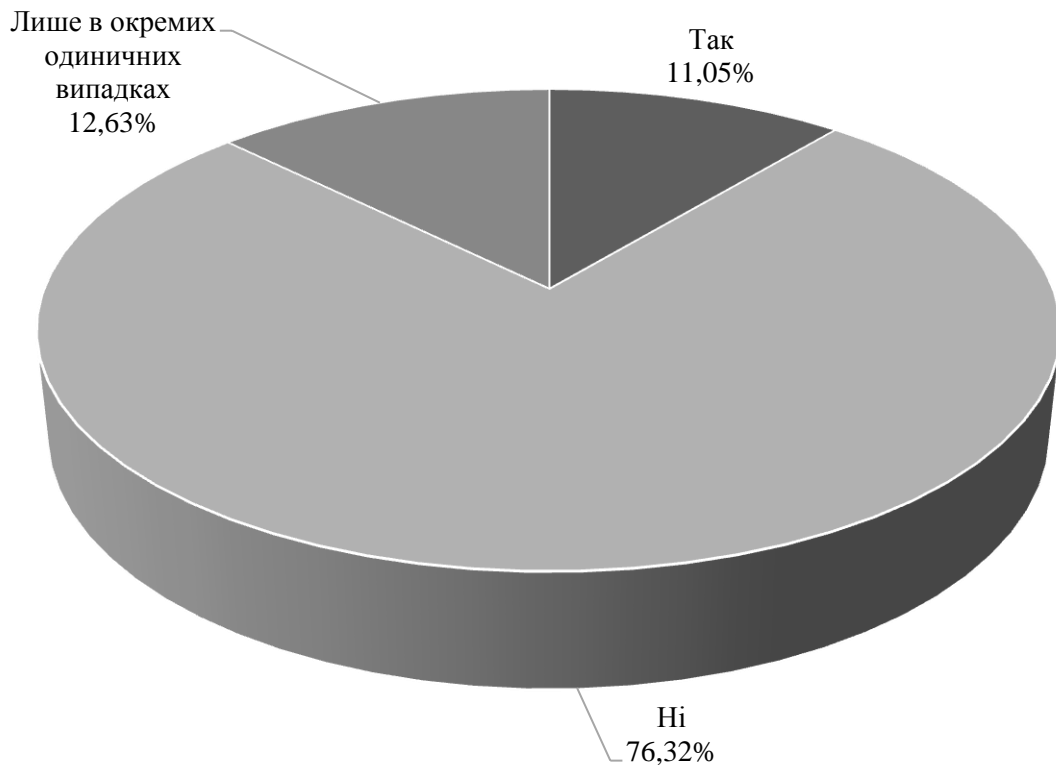


Рис. 3.22. Залучення зовнішніх консультантів для вдосконалення систем стрес-менеджменту на вітчизняних підприємствах

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Більш ретельне аналізування причин низького рівня залучення зовнішніх консультантів для вдосконалення систем стрес-менеджменту на вітчизняних підприємствах дало змогу виокремити такі основні перешкоди цього: надмірна формальність під час взаємодії (на думку 32,3% експертів), недовіра до консультантів (31,7%), висока вартість послуг консультантів (31,6%), низький рівень доступності інформації про них з позиції підприємства (29,5%), надмірна академічність знань, вмінь та навиків консультантів (27,9%), незнання ними сучасного інструментарію стрес-менеджменту (25,6%) (рис. 3.23). При цьому, лише 3,4% опитаних фахівців обрали варіант відповіді «складно відповісти», що свідчить про однозначність їхнього бачення проблем щодо взаємодії із зовнішніми консультантами під час управління особистісними, груповими чи корпоративними стресами.

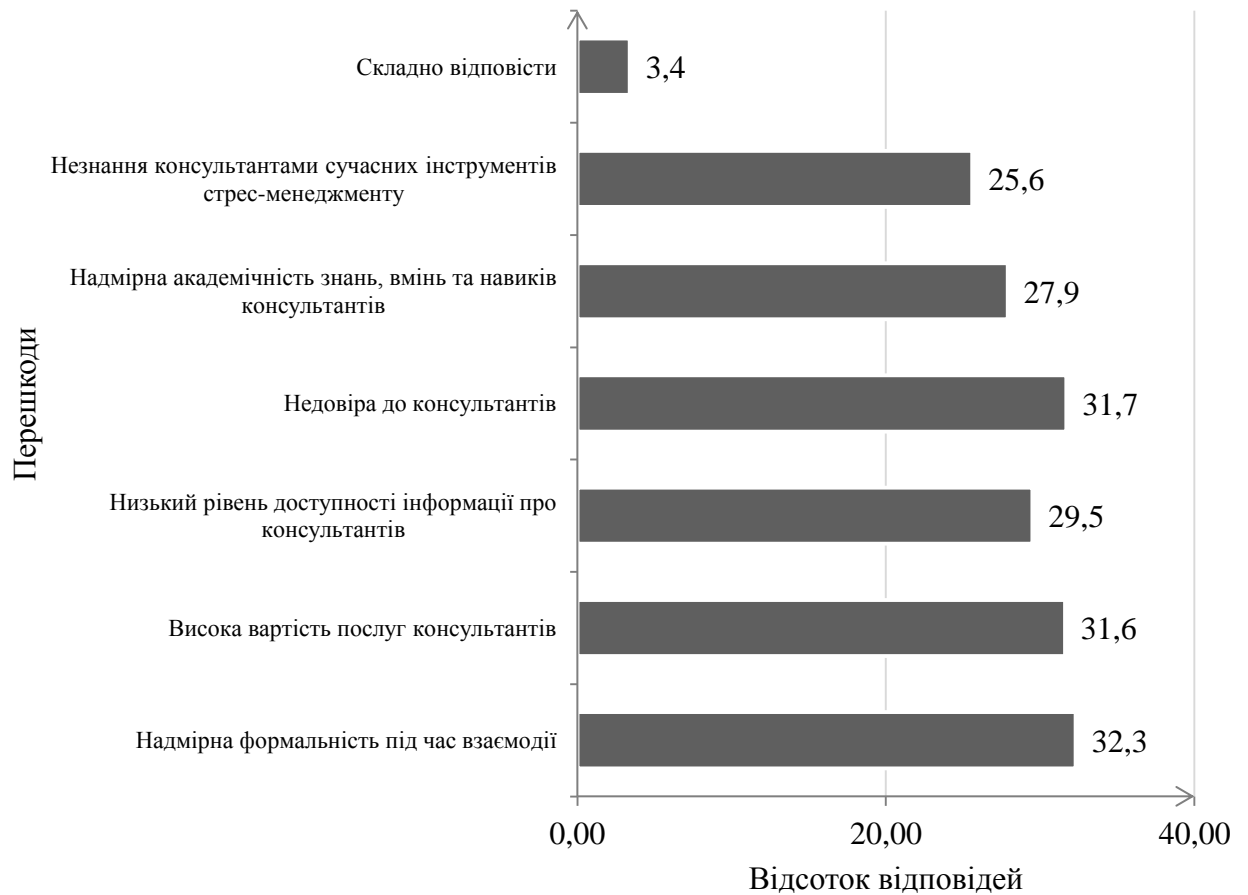


Рис. 3.23. Основні перешкоди низького рівня залучення зовнішніх консультантів для вдосконалення систем стрес-менеджменту на вітчизняних підприємствах

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Під час проведеного опитування також ставилось завдання ідентифікування рівня врахування чинника соціальної відповідальності під час формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. Результати засвідчили, що лише у 23,0% компаній цей чинник враховується, у той час як більшість респондентів утримались від однозначної відповіді щодо цього запитання (рис. 3.24). Очевидно, що зміст проблеми криється у загальному рівні розвитку соціальної відповідальності в реаліях вітчизняного бізнесу, коли будь-які управлінські інструменти загалом більшою застосовуються відокремлено не лише один від одного, а й від соціальної підсистеми організації.

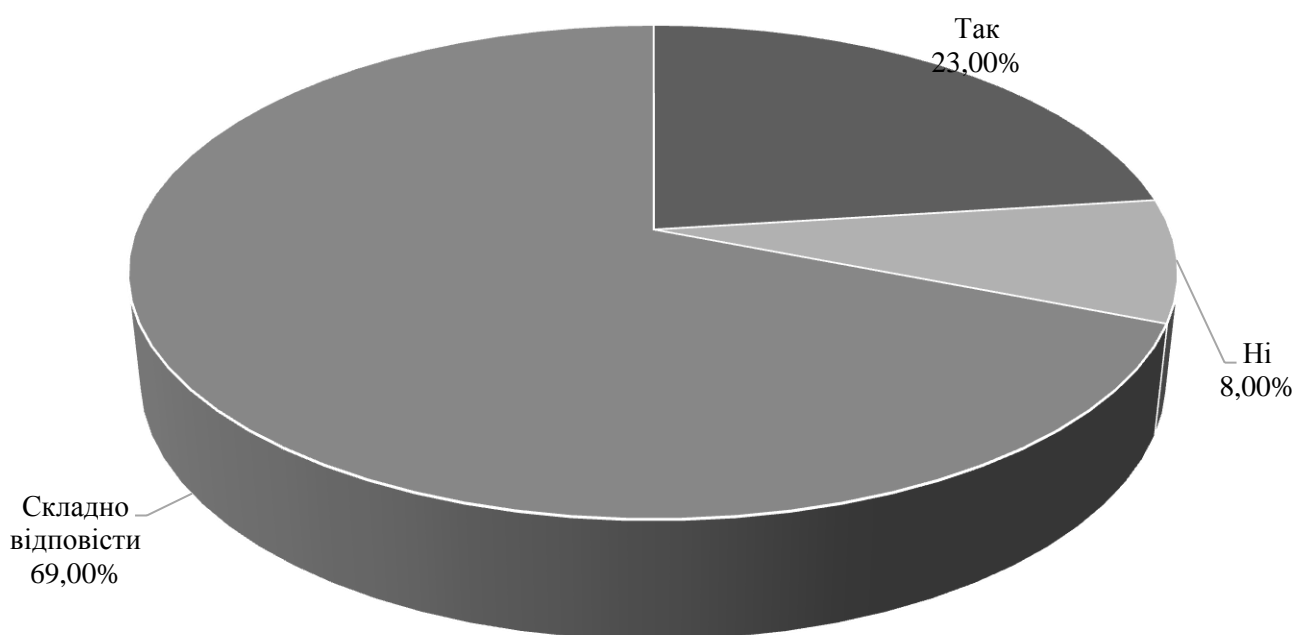


Рис. 3.24. Врахування чинника соціальної відповідальності під час формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах
Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Результати виконаного дослідження дають змогу зробити висновок про те, що ключовим джерелом фінансування процесів формування і використання систем стрес-менеджменту на вітчизняних підприємствах є і надалі залишатимуться їхні власні кошти, про що, зокрема, зазначило 93,4% опитаних респондентів. Друге в ієрархії потенційне джерело фінансування – банківські кредити – вказали у своїх відповідях лише 14,5% експертів (рис. 3.25). Усі інші такі джерела (інвестиції, кошти міжнародних організацій, венчурний капітал, овердрафт, факторинг тощо) лише фрагментарно було згадано респондентами під час проведеного опитування. За цих умов, очевидно, більшою мірою складно сподіватися на достатність власних коштів з метою подальшого розвитку інструментарію управління критичними небажаними відхиленнями у вітчизняному бізнесі.

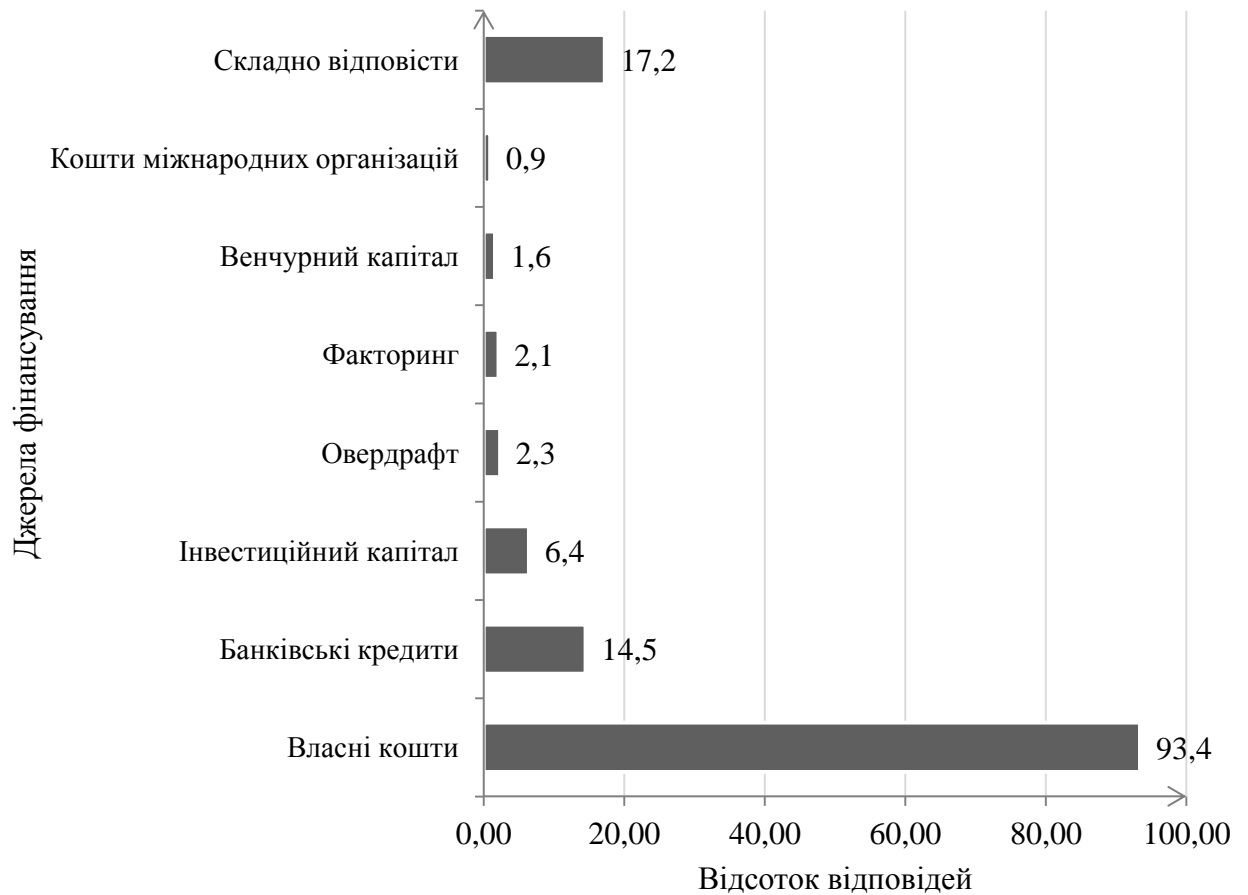


Рис. 3.25. Джерела фінансування процесів формування і використання систем стрес-менеджменту на вітчизняних підприємствах

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Одне із завдань, яке ставилось під час проведеного опитування, – з'ясувати рівень гнучкості інструментарію стрес-менеджменту на вітчизняних підприємствах. Проблема особливо актуальна в умовах динамічності середовища функціонування, коли лише гнучкі інструменти забезпечують можливість ефективного впливу на процеси, події та явища економічного характеру. Так, результати засвідчили, що більшість керівників-експертів вважають інструментарій стрес-менеджменту у своїх компаніях інструментарієм середньої і низької гнучкості (про це зазначили відповідно 28,75% та 32,5% респондентів). Це притому, що лише 17,5% експертів трактують цей інструментарій таким, для якого характерний високий чи дуже високий рівень гнучкості (рис. 3.26).

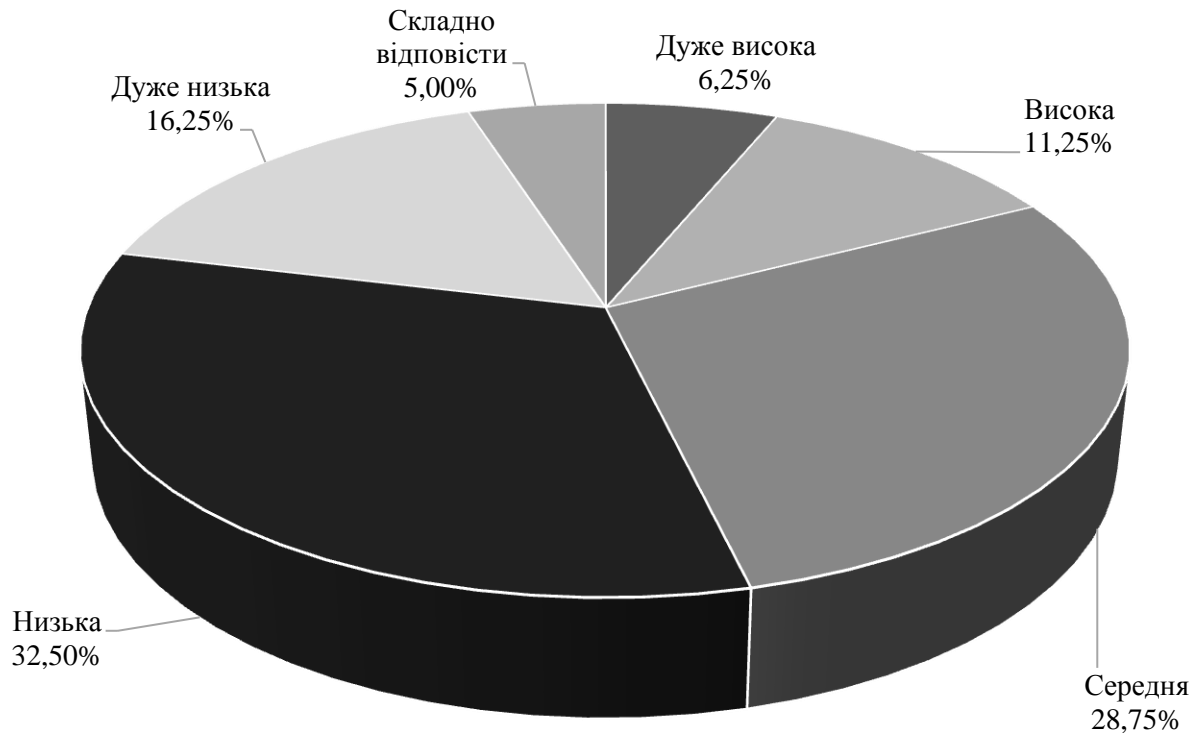


Рис. 3.26. Гнучкість інструментарію формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Аналогічним чином встановлювалась думка експертів щодо конкурентоспроможності інструментарію формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. Фактично мова йшла про співставлення такого інструментарію, який фактично застосовується у сфері управління критичними небажаними відхиленнями, з інструментарієм основних конкурентів, успішним інструментарієм бізнес-середовища, а також інструментарієм, що забезпечує дієві результати в економічно розвинутих країнах світу. Отримані під час опитування результати певним чином перегукуються з наведеними на рис. 3.26 результатами. Так, зокрема, конкурентоспроможним вважає інструментарій формування і використання систем стрес-менеджменту на своїх підприємствах лише 12,44% опитаних експертів (рис. 3.27).

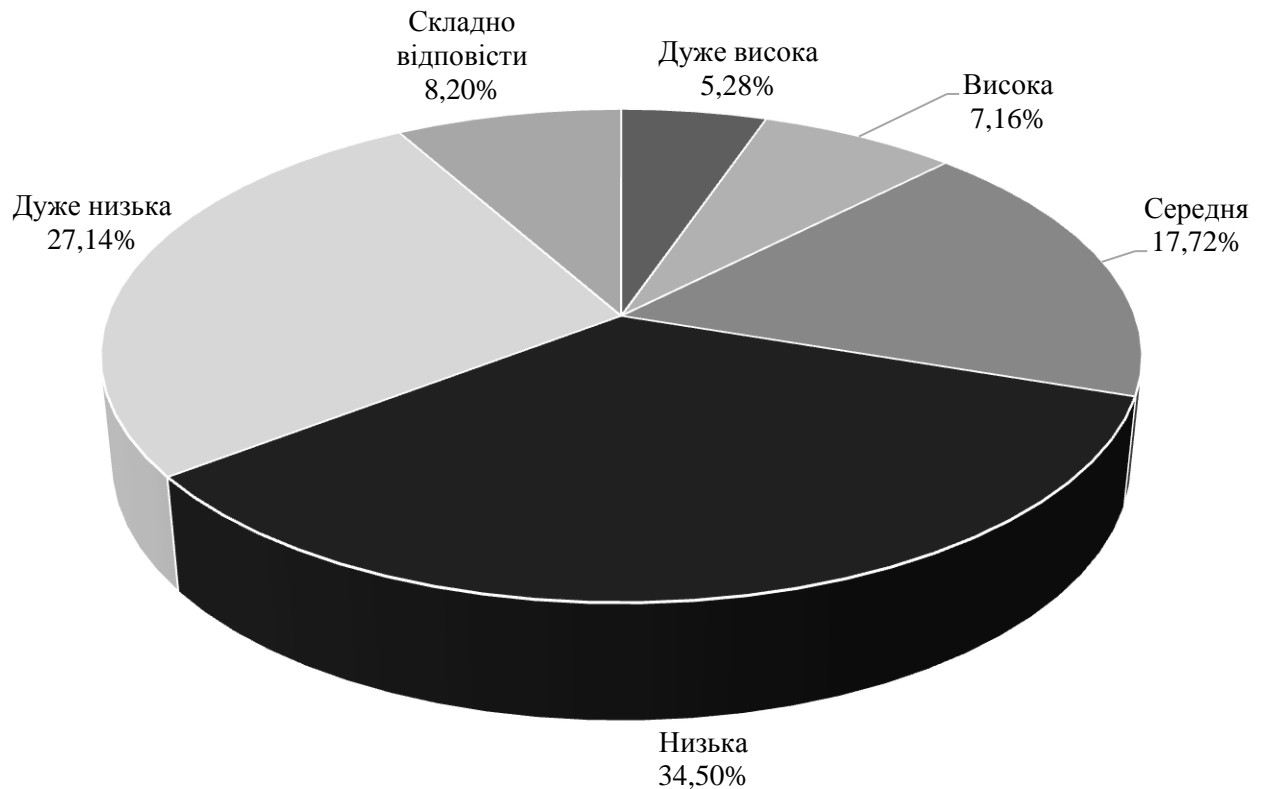


Рис. 3.27. Конкурентоспроможність інструментарію формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

У продовження опитування експертам було задано запитання щодо рівня задоволення потреб управління фактичним інструментарієм стрес-менеджменту, який використовується на їхніх підприємствах. Відповідне запитання було сформульоване наступним чином «Чи фактичний інструментарій стрес-менеджменту, що застосовується на Вашому підприємстві, задовольняє потреби управління». З-поміж альтернатив «так», «ні» та «складно відповісти» абсолютна більшість респондентів (65,05%) обрали варіант «складно відповісти», що все ж більшою мірою свідчить про незадоволення таким інструментарієм. Доволі високою є частка експертів (26,3%), які прямим чином вказують на незадоволення існуючим на їхніх підприємствах інструментарієм стрес-менеджменту (рис. 3.28).

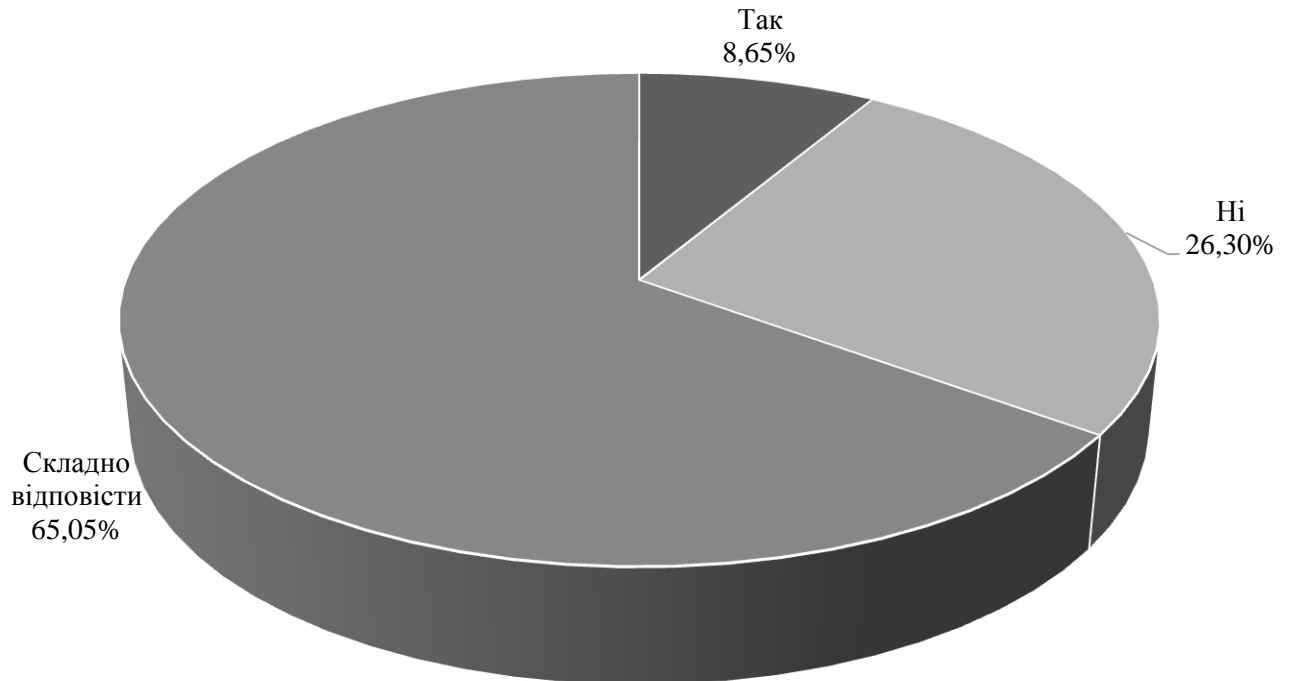


Рис. 3.28. Задоволення керівників вітчизняних підприємств фактичним інструментарієм стрес-менеджменту на їхніх підприємствах

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Під час проведеного опитування розглядалась і проблема ідентифікування пріоритетних видів забезпечення щодо формування і використання систем стрес-менеджменту на вітчизняних підприємствах. Результати свідчать, що керівники першочергово звертають увагу на необхідність кадрового, фінансового та інформаційного такого забезпечення з метою дієвого управління критичними небажаними відхиленнями, які є істотними, екстремальними і чинять вагомий негативний вплив на функціонування суб'єктів господарської діяльності (рис. 3.29). Відтак, першочерговими чинниками успішності заходів у цій сфері є кваліфікований персонал, фінансові ресурси та наявність відповідного інформаційного забезпечення.

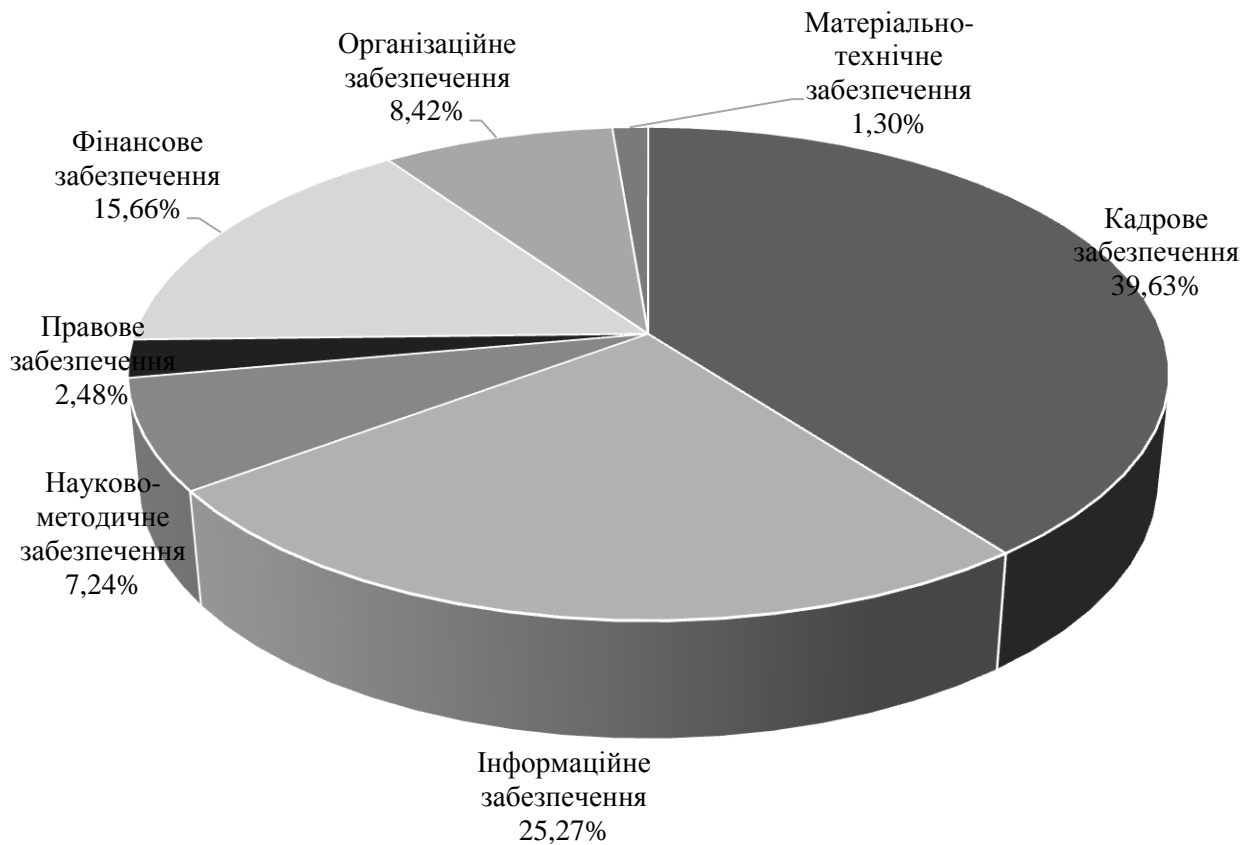


Рис. 3.29. Пріоритетність ресурсного забезпечення формування і використання систем стрес-менеджменту на вітчизняних підприємствах

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Одне із завдань, яке ставилось під час проведеного опитування, – з'ясувати рівень мотивованості керівного персоналу вітчизняних підприємств у напрямку вдосконалення систем стрес-менеджменту у їхніх компаніях. Зазначена проблема є важливою з огляду на доведену вище тезу про те, що саме людський чинник є визначальним під час формування і використання цих систем. Згідно отриманих результатів, 46,01% керівників не можуть однозначно оцінити достатність своєї мотивованості у такому контексті, що більшою мірою все ж свідчить про неналежну їхню мотивованість. Це притому, що 34,81% експертів однозначно вказують не свою немотивованість вдосконалення процесів управління критичними небаажними відхиленнями, які є істотними й екстремальними (рис. 3.30).

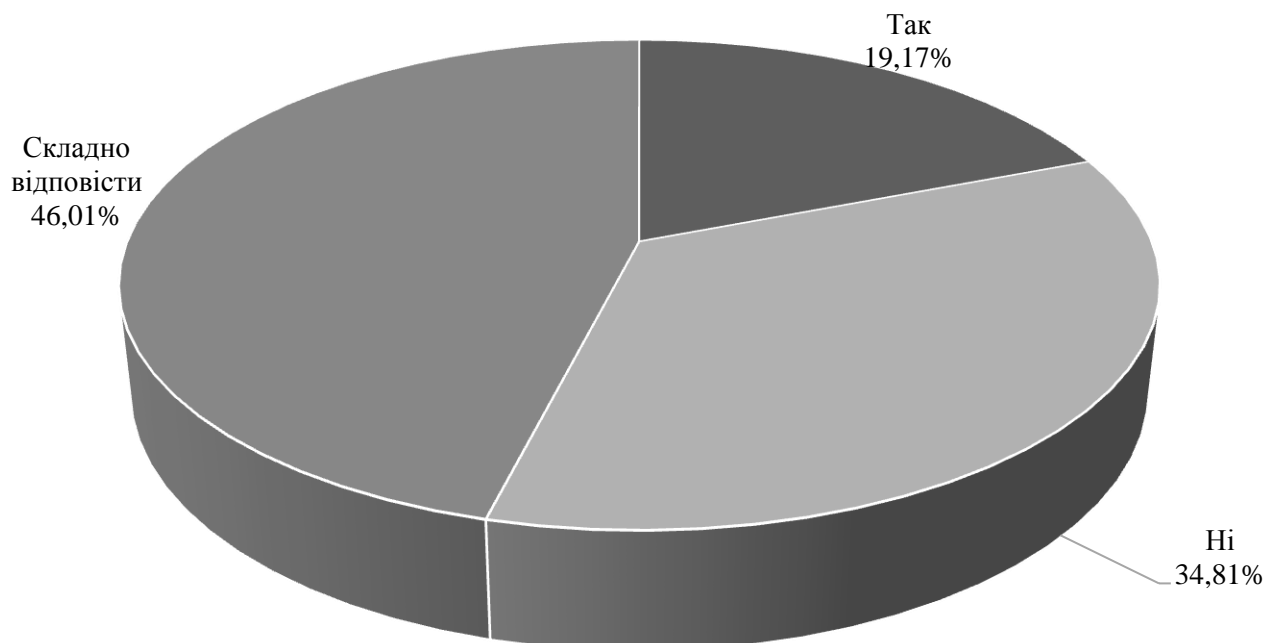


Рис. 3.30. Рівень мотивованості керівників вітчизняних суб'єктів господарювання щодо вдосконалення систем стрес-менеджменту у їхніх компаніях

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Результати виконаних автором досліджень свідчать про наявність проблеми реального оцінювання причин та наслідків настання критичних небажаних відхилень в управлінській діяльності вітчизняних підприємств. Проблема ще більше посилюється в умовах загального кризового стану української економіки. Суб'єкти підприємницької діяльності і надалі потребують глибокої трансформації своїх бізнес-процесів з метою покращення фінансових результатів діяльності і забезпечення у цій сфері стійких позитивних тенденцій, чого, як свідчить рис. 3.31, наразі немає у вітчизняному бізнес-середовищі. Очевидно, що ця проблема посилюватиме згадану вище проблему джерел фінансування процесів формування і використання систем стрес-менеджменту.

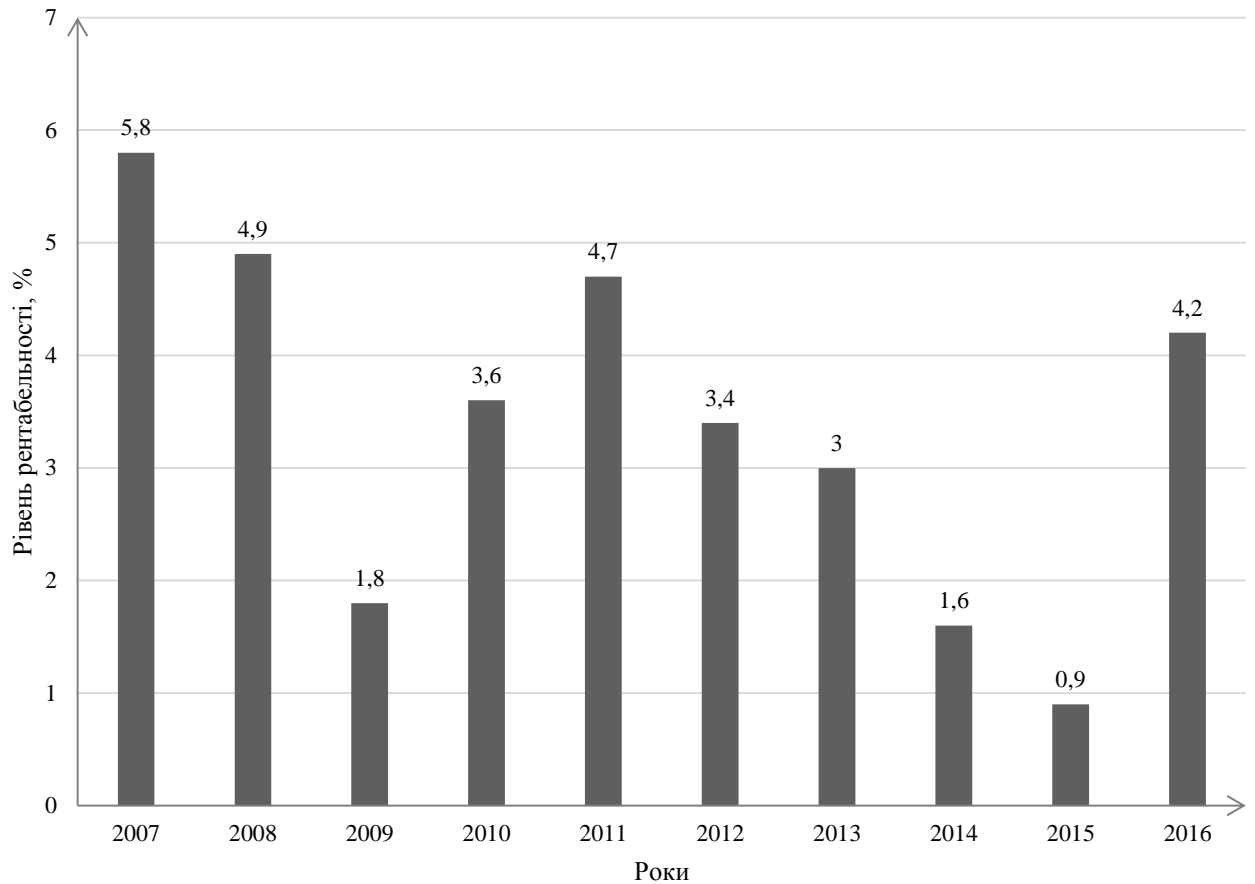


Рис. 3.31. Динаміка рівня рентабельності операційної діяльності промислових підприємств України за період 2007-2016 рр.

Примітка: сформовано на підставі (Державна служба статистики України, 2017)

Активізування механізмів управління критичними небажаними відхиленнями та подальший розвиток систем стрес-менеджменту на вітчизняних підприємств ускладнюється наявністю фінансових проблем. Так, до прикладу, особлива складна ситуація у зазначеній сфері має місце під час здійснення операцій з нерухомим майном (39,9% збиткових підприємств від їхньої загальної кількості у 2016 р.), фінансової та страхової діяльності (40,5%), професійної, наукової та технічної діяльності (31,5%) тощо (рис. 3.32). Відсутні стійкі позитивні тенденції у прибутковості й промислових компаній, які, як відомо, є одними з ключових суб'єктів бізнес-середовища економічно розвинутих країн світу.

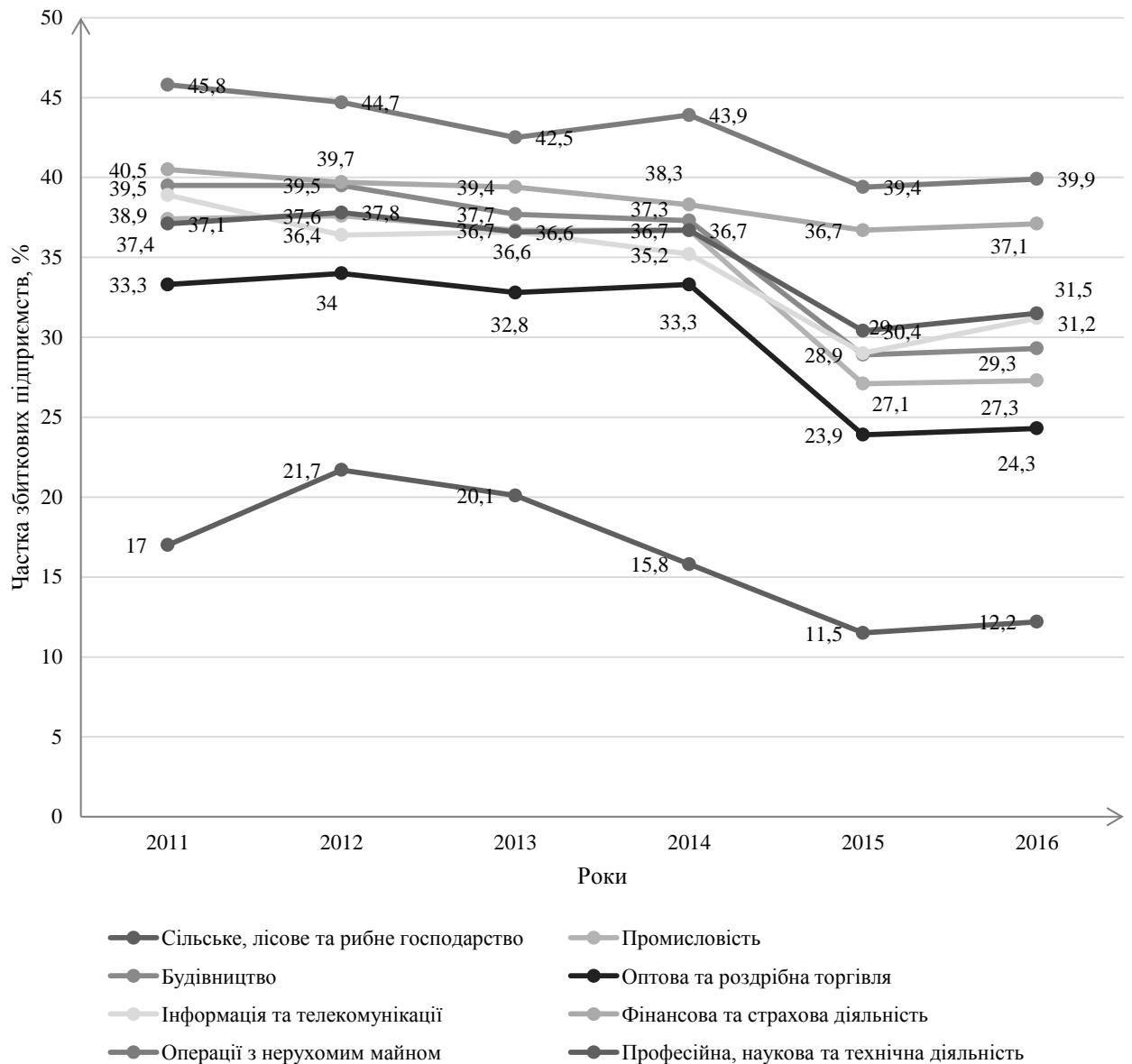


Рис. 3.32. Динаміка частки збиткових підприємств за видами економічної діяльності за період 2011-2016 рр.

Примітка: сформовано на підставі (Державна служба статистики України, 2017)

Проблеми збитковості не сприяють розвитку інструментарію стрес-менеджменту, підвищенню компетентностей персоналу у сфері його формування і використання, диверсифікованості методів оптимізування витрат при цьому тощо.

3.3. Вітчизняний та світовий досвід формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах

Проблеми формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах є актуальними практично для усіх суб'єктів господарювання незалежно від їхнього розміру, сфери діяльності чи етапу життєвого циклу. Критичні небажані відхилення, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємств, є особливо притаманними для вітчизняного та іноземного бізнесу у зв'язку із глобальними кризовими явищами у світовому господарстві. Водночас, як свідчить вивчення теорії та практики, сьогодні розроблено дієві й ефективні інструменти управління цими критичними небажаними відхиленнями, на які слід звертати увагу. Багато в чому успішність такого управління залежить від вміння попередити виникнення проблем у цій сфері та ідентифікувати відповідні причини.

Як зазначалось у попередніх частинах роботи, стрес-менеджмент загалом є багатовимірним поняттям. Критичні небажані відхилення, які є його основою, з одного боку, можуть впливати на діяльність підприємства вкрай негативно, а з іншого – можуть стати т. зв. переломним моментом у діяльності суб'єкта господарювання, після якого, наприклад, етап збитковості діяльності перейде у фазу прибутковості. Особистісні, групові та корпоративні стреси є наслідком різних подій, що порушують у компанії усталений порядок. Відтак, нерідко керівники та власники вимушені йти на радикальні заходи управлінського характеру для виправлення ситуації і спрямування подальшої роботи у нормальне русло.

Вивчення вітчизняної теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що системи стрес-менеджменту на підприємствах диференціюються багато в чому залежно від розміру компанії. Так, якщо середні та великі суб'єкти господарювання мають здебільшого певним чином формалізовані цілі

функціонування, графік роботи, набір та відбір персоналу, компенсаційні пакети тощо, то кардинально інша ситуація характерна для малого бізнесу. Очевидно, що це істотно ускладнює його готовність запобігати критичним небажаним відхиленням, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємства.

Результати виконаних власних досліджень свідчать про те, що в умовах виникнення різновекторних критичних небажаних відхилень суб'єкти підприємницької діяльності істотно обмежують свої витрати як поточного, так й інвестиційного характеру. Оскільки більшою мірою такі відхилення мають непередбачений характер, відтак така економія найчастіше є неплановою. Цікавим є і те, що українські підприємці більшою мірою відчують наслідки виникнення критичних небажаних відхилень у своїй діяльності у порівнянні із іноземним бізнесом. Це пояснюється перш за все значно меншими фінансовими можливостями, меншим управлінським досвідом вирішення складних проблем, використанням не завжди адекватних реаліям сьогодення інструментів управління та іншими обставинами.

Виконані дослідження дають змогу зробити висновок про те, що український бізнес часто реагує на потенційні причини виникнення критичних небажаних відхилень у власній діяльності доволі поверхнево. Так, ключовими загрозами для вітчизняного підприємця традиційно вважаються зменшення кількості клієнтів, нестабільність ринкової кон'юнктури, погіршення платоспроможності, зниження ліквідності тощо. Доволі часто керівники компаній бачать загрози свого функціонування і у зростаючій конкуренції, не використовуючи цієї обставини для ухвалення проактивних управлінських рішень.

Цікавим в аналізованому аспекті є і те, що чимало вітчизняних компаній в умовах виникнення критичних небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на їхнє функціонування, займають нейтральну позицію, не ухвалюючи ніяких (або практично ніяких) управлінських рішень. Варто зауважити, що українські підприємства більшою

мірою орієнтовані на короткострокові цілі свого функціонування і розвитку, аніж на довгострокові. Навіть за умови наявності певної стратегії, вона все ж в першу чергу спрямована на максимізування короткострокових результатів. Такий підхід, очевидно, визначатиме і надалі характер інструментарію стрес-менеджменту у вітчизняному бізнесі. Водночас, залишається актуальним і дослідження взаємозв'язку цього поняття із поняттями довгострокового управління, а саме: розвиток, побудова тривалих постійних зв'язків із клієнтами, партнерами, постачальниками, працівниками тощо, краща товарна пропозиція, конкурентні переваги та ін.).

Низький рівень формування та використання інструментарію стрес-менеджменту на вітчизняних підприємствах обумовлений і внаслідок надто загального характеру стратегічних планів розвитку. Результати виконаних досліджень у цьому напрямку дають змогу стверджувати, що навіть якщо такі плани наявні, вони здебільшого не базуються на ґрунтовному аналізуванні середовища функціонування, а також на ідентифікуванні сильних і слабких боків компаній (підприємці доволі часто займають позицію задоволеності фактичним станом власного бізнесу і не шукають шляхів його розвитку). При цьому слід наголосити, що нерідко стратегічні плани розвитку вітчизняних підприємств зводяться лише до фрагментарного виокремлення сегменту ринку, у якому функціонуватиме компанія, а також поверхневого окреслення низки бізнес-процесів. Очевидно, що за цих умов не варто говорити про наявність довгострокової візії, про заходи із зміцнення довгострокової конкурентоспроможності підприємства, про розвиток зовнішньоекономічного вектору діяльності організації тощо. Зосередження уваги бізнесу на своєму поточному функціонуванні, з одного боку, дає змогу концентруватись на існуючих поточних проблемах і шляхах їхнього вирішення, а з іншого – не сприяє стратегічному розвитку, формуванню інструментарію адаптування діяльності до вимог динамічного ринку, пошуку нових ринкових сегментів тощо.

У результаті опрацювання матеріалів діючих вітчизняних підприємств доречно виокремити позитиви щодо формування і використання систем стрес-менеджменту в організаціях, які або є експортоорієнтованими, або в організаціях з іноземним капіталом. Ці суб'єкти господарювання, на відміну від інших, більш комплексніше і системніше підходять до встановлення цілей, до формалізування бізнес-процесів та до окреслення своєї стратегії. Окрім того, низка вітчизняних компаній за результатами аналізування ринкової кон'юнктури та діагностування своїх конкурентних переваг успішно поширили діяльність на зовнішні ринки, зокрема, у контексті євроінтеграційних процесів.

Опрацьована статистична та аналітична інформація дає змогу зробити висновок про те, що однією з найбільш проблемних сфер виникнення критичних небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування вітчизняних підприємств, є сфера фінансування операційної діяльності. Проблема пов'язана насамперед із доволі поверхневим розумінням власниками та керівниками бізнес-структур можливих джерел фінансування діяльності (здебільшого у цьому аспекті виокремлюються традиційні такі джерела, як-от власні кошти, банківські кредити та інвестиції). Тим самим, ігноруються сучасні джерела фінансування, які набули широкого поширення у західному бізнесі і є важливою складовою забезпечення швидкого та тривалого розвитку (преференційні кредити, лізинг, кредитні лінії тощо). Взагалі цікавим з позиції вітчизняного підприємця є трактування будь-яких нових таких джерел як потенційних загроз (а не можливостей розвитку). Це пояснюється багато в чому незнанням нових фінансових інструментів, невмінням оцінити реальні ризики використання альтернативних таких інструментів, а також низькою фінансовою свідомістю керівників компаній. Очевидно, що без цього складно реалізувати будь-яку реальну стратегію розвитку та перспективні інвестиційні плани у бізнес-середовищі.

В аналізованому аспекті варто зауважити, що чимала кількість вітчизняних підприємців доволі скептично ставляться і до використання банківського кредиту для фінансування своєї діяльності. Для багатьох власників і керівників залучення кредиту розглядається як можливе джерело фінансування, однак таке, яке варто залучати лише у випадку існування істотних фінансових проблем.

Враховуючи результати досліджень А. Дідика (2016, с.154), доречно зауважити, що системи стрес-менеджменту у вітчизняному бізнесі у найближчій перспективі будуть спрямованими на управління критичними небажаними відхиленнями щодо обсягів реалізації продукції, максимізування прибутку, зниження собівартості продукції, залучення нових клієнтів, збільшення частки ринку, підвищення конкурентоспроможності продукції, здобуття стійких короткострокових конкурентних переваг, виходу на зовнішні ринки, підвищення іміджево-брендової привабливості суб'єкта господарювання тощо.

Як свідчить іноземний досвід, а також результати наукових досліджень, подальші умови функціонування підприємств різних сфер економіки не характеризуватимуться стабільністю, а швидше навпаки – будуть хаотичними і непередбачуваними, що посилюватиме потенційні критичні небажані відхилення й актуалізовуватиме розвиток інструментарію стрес-менеджменту. Як визначено у роботі (Стегер та Недопил, 2010), у найближчі роки діяльність організацій перебуватиме під впливом таких трьох параметрів:

- невизначеність і подвійність (відсутність консенсусу чи хоча б домінуючої тенденції, якої варто дотримуватись);

- мінливість (цикл ділової активності як підприємства, так і конкретної галузі може стати менш чіткішим, що обумовить необхідність пристосовуватись до нових обставин; і все це слід робити в умовах відсутності стійкої тенденції до стабілізації бізнес-середовища);

– регуляторний та політичний вплив (може посилитися і вплинути не лише на конкретну країну, але і на ланцюги поставок, партнерські стосунки і бізнес-моделі галузі).

Враховуючи вищенаведене, суб'єкти підприємницької діяльності повинні мати у своєму розпорядженні варіативні сценарії реагування на відхилення, аналізувати нові виклики, виявляти можливості розвитку тощо. Іншими словами, варто говорити про необхідність активної політики у напрямку формування і використання систем стрес-менеджменту. Така політика повинна стосуватися не лише інструментарію стрес-менеджменту, а й управління персоналом загалом (наприклад, пошук і залучення працівників із високим рівнем самостійності, інноваційності, комплексності мислення, еластичності тощо).

Вивчення теорії та практики іноземного досвіду дає змогу зробити висновок про те, що рівень ефективності систем стрес-менеджменту в організаціях підвищується із збільшенням їхньої величини. Багато в чому ця ефективність зумовлена цілеспрямованістю діяльності середніх та великих компаній у сферах інвестиційної політики, планування, розвитку, формування організаційних структур управління, ухвалення управлінських рішень, забезпечення командної роботи, залучення фінансових ресурсів тощо. Окрім того, слід зауважити, що якщо вітчизняні підприємства більшою мірою не формалізують засад свого функціонування (наприклад, використовуючи найчастіше усні вказівки), то в іноземних компаніях ситуація є здебільшого протилежною: вони розуміють необхідність цього для мінімізування причин виникнення критичних небажаних відхилень у своїй діяльності.

Цікавим з позиції іноземного досвіду формування і використання систем стрес-менеджменту є і те, що іноземний бізнес застосовує здебільшого активну позицію в бізнес-середовищі (що, як доведено вище, не є характерним для більшості вітчизняних підприємств). Ця активність виявляється, як приклад, у пошуку нових ринкових сегментів, впровадженні нових продуктів для ринку, розширенні меж ринку, реалізації чималих інвестиційних проектів,

впровадженні технологій інноваційного спрямування, пошуку нових джерел фінансування операційної діяльності, розширенні територіальної присутності тощо. Завдяки цьому іноземні суб'єкти підприємницької діяльності є динамічними, конкурентоспроможними, проактивними, що посилює їхні можливості генерувати та впроваджувати різноманітні інструменти стрес-менеджменту. Загалом варто зауважити, що невід'ємною характеристикою переважної більшості західних компаній є прагнення змін та дієвість конкретних кроків у цьому напрямку. Лише незначна їхня частка задоволена із поточного рівня підприємницької діяльності, відтак не планує надалі розвивати свій бізнес.

Вивчення іноземної практики формування і використання систем стрес-менеджменту дає змогу зробити висновок про активний розвиток кадрового забезпечення у цій сфері. Власники і керівники іноземних компаній інвестують чимало ресурсів у розвиток знань, вмінь та навиків своїх працівників як ключового елемента будь-якої системи стрес-менеджменту. Під час набору та відбору персоналу увага звертається не лише на рівень компетентності кандидата на вакантну посаду, а й на його вміння діяти креативно, проявляти гнучкість, ділитися знаннями з іншими працівниками, пристосуватись до динамічних умов середовища функціонування, бути інноваційним тощо.

Цікавим з позиції іноземного досвіду стрес-менеджменту є формування в організаційній структурі управління тимчасових комітетів, діяльність яких спрямована на постійний пошук нових вирішень проблем виникнення критичних небажаних відхилень. Як визначено у роботі (*Jak sprytne firmy*), такі комітети діють у напрямку пошуку можливостей збільшення оборотного капіталу, зростання обсягів продажів, зменшення плинності персоналу, покращення якості обслуговування клієнтів тощо.

Важливою передумовою формування і використання дієвих систем стрес-менеджменту з позиції іноземного досвіду є використання зовнішніх інституцій підтримки бізнесу, що представлений в економічно розвинених

країнах комерційними банками, технологічними парками, інкубаторами підприємництва, офісами міжнародних організацій, консалтинговими компаніями, центрами трансферу технологій тощо. Ці організації пропонують різні форми допомоги підприємцям, допомагають їм виявити їхні перспективи розвитку, сприяють генеруванню нових підприємницьких ідей тощо. Цікавим є і те, що у західному бізнесі має місце повна довіра до цих інституцій з боку суб'єктів підприємницької діяльності, що у результаті сприяє виробленню дієвих механізмів управління критичними небажаними відхиленнями в управлінській діяльності.

Розглядаючи вищенаведений аспект щодо України, варто зауважити, що вітчизняні підприємці здебільшого доволі поверхнево розуміють роль і значення різних зовнішніх інституцій як в активізуванні підприємницької діяльності, так і в управлінні критичними небажаними відхиленнями. Окрім того, не варто забувати і про проблему низького рівня усвідомлення у вітчизняному бізнесі реальних потреб подальшого розвитку, що не сприяє формуванню мотивів майбутньої співпраці підприємств із цими структурами. Також слід згадати і про специфіку стереотипності мислення багатьох українських підприємств, які дотримуються перманентної позиції складності та недоступності отримання будь-якої консультаційної та іншої допомоги ззовні від різних суб'єктів (навіть якщо це дійсно є можливим і тим більше необхідним).

Вивчення теоретичного і практичного досвіду дає змогу сформулювати тезу і про те, що українські підприємства з несприятливим фінансовим становищем та значною кількістю критичних небажаних відхилень ще менше за інших звертаються за допомогою до вказаних вище зовнішніх інституцій. Виконані дослідження серед основних причин цього дають змогу виокремити значну кількість формальностей під час партнерської взаємодії, обмежену доступність цих інституцій, неготовність вступати у тісні взаємовідносини з ними, недовіру, незнання ними практики та ін.

Враховуючи результати досліджень К.В. Паночкіної (2015, с.59), доцільно зауважити, що одними з основних причин низького рівня розвитку систем стрес-менеджменту на вітчизняних підприємствах є:

- бюрократизація організаційних структур управління;
- конфлікти між підрозділами і працівниками;
- відсутність дієвих комунікацій та інтегрування загальної системи управління і координування діяльності різних служб;
- втрата контролю над структурними одиницями суб'єкта господарювання.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що у вітчизняних реаліях чимало методів та інструментів стрес-менеджменту не використовуються повною мірою. Нерідко трапляється і так, що керівники українських компаній надають перевагу освоєнню й адаптуванню західних інструментів, методологій, методик, методів, стандартів, технологій тощо з метою усунення істотних негативних впливів, відхилень, чинників, що перешкоджають функціонуванню та розвитку підприємства. Загалом слід погодитись із тим, що вітчизняним суб'єктам господарювання ще чимало слід зробити у напрямку розвитку й удосконалення теоретико-практичних аспектів стрес-менеджменту. Практичні кроки у цьому напрямку повинні враховувати, зокрема, вплив чинників внутрішнього і зовнішнього середовища з урахуванням української ментальності.

Ефективність систем-менеджменту на вітчизняних підприємствах повинна забезпечуватись розвитком організаційної культури, децентралізацією управління, вдосконаленням організаційної структури управління, делегуванням повноважень, командною роботою тощо. Водночас, з практичної точки зору сьогодні слід говорити про переважання методів інтуїції та аналогії у вітчизняному бізнесі під час ухвалення управлінських рішень в межах систем стрес-менеджменту. Доволі часто ігнорується системність та цілісність у всіх цих процесах, що негативно відображається на ефективності таких систем.

Особистісні, групові та корпоративні стреси доволі часто можуть змінювати умови функціонування підприємства. Як свідчить вітчизняний та іноземний досвід, причини виникнення цих стресів є абсолютно різними (наприклад, погіршення фінансових показників, відсутність перспективних планів розвитку, низький рівень компетентності керівного чи керованого персоналу тощо). Своєю чергою, різні причини зумовлюють різні фази перебігу критичних небажаних відхилень і, відповідно, різні механізми управління ними. В аналізованому аспекті доцільно згадати і про модель перебігу кризи В. Вейцела та Е. Джонсон (Jak sprytne firmu), яка в межах окремих компонентів також певним чином може бути застосованою для характеристики критичних небажаних відхилень в управлінській діяльності. Так, до прикладу, множина можливих реакцій на особистісні, групові та корпоративні стреси може включати реакцію «засліплення», реакцію помилкової діяльності та реакцію дієвих заходів (рис. 3.33).

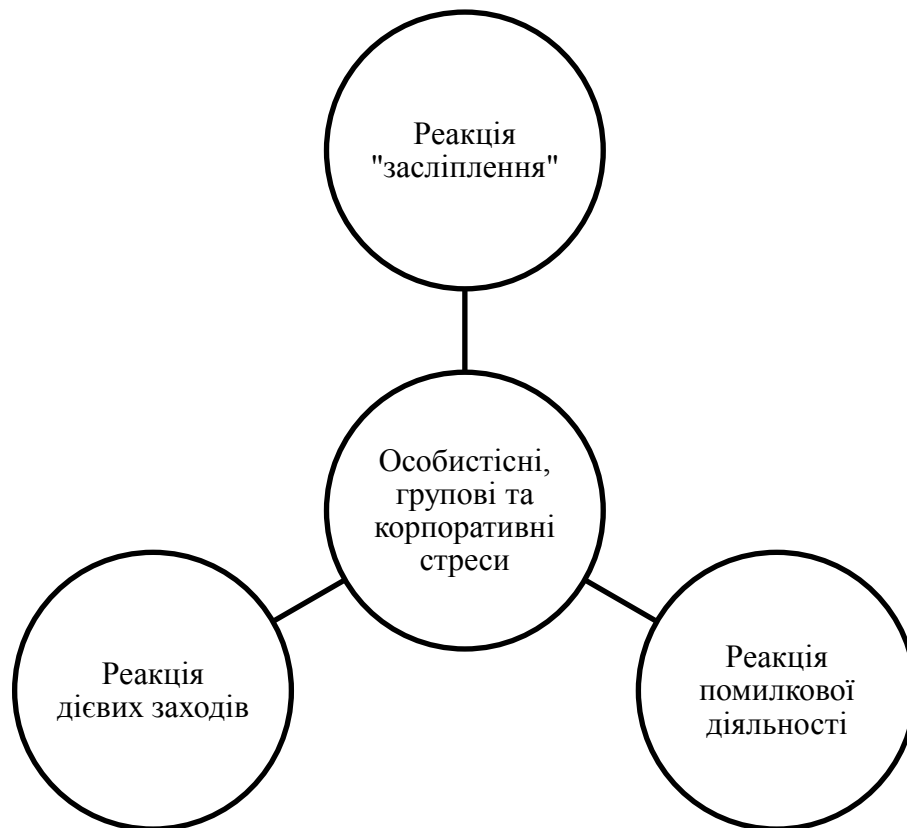


Рис. 3.33. Можливі реакції на особистісні, групові та корпоративні стреси у системі стрес-менеджменту

Примітка: сформовано автором з урахуванням моделі В. Вейцела та Е. Джонсон

Враховуючи змістове наповнення етапів моделі В. Вейцела та Е. Джонсон, слід зауважити, що, впливаючи на особистісні, групові та корпоративні стреси реакцією «засліплення», керівники і власники перші прояви критичних небажаних відхилень трактують як тимчасові клопоти перехідного характеру і не звертають на них достатньої уваги. Своєю чергою, реакція помилкової діяльності має місце тоді, коли негативні сигнали вчасно не виявлені, несприятливі наслідки поширюються, а ухвалені управлінські рішення не є такими, які дають змогу виправити ситуацію, повернувши процеси у попереднє русло. Натомість, реакція дієвих заходів передбачає формування і впровадження конкретних проектних рекомендацій, які можуть бути спрямованими як на слабкі сигнали критичних небажаних відхилень, так і на їхні наслідки.

Вивчаючи іноземний досвід формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах, важливо враховувати результати досліджень М. Старчевської-Кшиштошек (*Jak firmy radzą sobie w kryzysie*), яка наголошує на тому, що європейські компанії за останні роки більш еластичніше реагують на різноманітні стреси. Цікавим з позиції автора є те, що в умовах зростання масштабів критичних небажаних відхилень підприємцям простіше наважитись на рішення реалізувати зміни, бо нерідко вони є обов'язковими (наприклад, для подальшого функціонування на ринку).

Як свідчить вітчизняний та іноземний досвід, критичні небажані відхилення в управлінській діяльності можуть виникати під дією різних причин, що обумовлює необхідність формування гнучких систем стрес-менеджменту. Так, як приклад, в економічно розвинутих країнах наголошується, що інструментарій стрес-менеджменту повинен бути таким, що дієво реагуватиме як на раптові, так і на розростаючі особисті, групові та корпоративні стреси. Системи стрес-менеджменту мають бути адекватними для критичних небажаних відхилень, що зумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми причинами.

Важливою передумовою ефективності систем стрес-менеджменту в економічно розвинутих країнах світу є ефективна система корпоративного управління, що включає, зокрема, баланс інтересів власників і менеджерів, тісну взаємодію керівної та керованої підсистем управління, чіткі політику, правила та процедури, наявність однозначної стратегії функціонування і розвитку, обґрунтовану політику управління персоналом, результативні механізми мотивування працівників тощо.

Слушною можна вважати думку Б.Д. Альтермана, В.І. Дрожжинова та Г.Є. Моїсеєнка про те, що у Західних країнах є відомими і широко апробованими концепції, методи та засоби забезпечення безперервності бізнесу і відновлення діяльності внаслідок певних подій (наприклад, відключення електроенергії, пікетування та страйки, терористичні акти чи їхня загроза, громадські безпорядки, локальні конфлікти, природні катаклізми, пожежі тощо). Такі інструменти, як зазначають автори, є невід'ємною частиною управлінської системи багатьох великих компаній, що дає їм змогу забезпечити практично безперебійне функціонування у випадку надзвичайних подій малого та середнього масштабів і відновлювати свою діяльність з мінімальними, наперед розрахованими збитками, у випадку масштабних проблем. Своєю чергою, реалії вітчизняного бізнесу дають змогу зробити висновок про те, що на українських підприємствах здебільшого не застосовуються конкретні методи стрес-менеджменту, а також на низькому рівні кількісно оцінюються критичні небажані відхилення. Окрім того, важливо зробити висновок і про те, що керівникам вітчизняних підприємств здебільшого складно впровадити стрес-менеджмент як такий в систему менеджменту загалом.

Вивчення іноземного досвіду стрес-менеджменту дає змогу зробити висновок і про те, що управління критичними небажаними відхиленнями тісно корелює у теорії і практиці з економічними показниками і їхнім моніторингом. Керівники підприємств економічно розвинутих країн акцентують увагу на важливості своєчасного виявлення негативних впливів, відхилень, чинників,

що перешкоджають функціонуванню та розвитку організації. При цьому керівною підсистемою акцент робиться саме на системний підхід.

Західний бізнес акцентує увагу на важливості формування і застосування активної політики управління особистісними, груповими та корпоративними стресами, що виникають у діяльності підприємства, з метою подолання небажаних відхилень. З цією метою, зокрема, здійснюється ретельне діагностування середовища функціонування.

Висновки за розділом 3

1. Розглянуто проблему взаємовпливу в системах стрес-менеджменту одних критичних небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування суб'єкта підприємницької діяльності, на інші. Відтак, зроблено висновок про доцільність ідентифікування ключового критичного небажаного відхилення і шляхом впливу на нього вирішення інших, пов'язаних із ним, проблем.

2. Діагностовано увесь спектр критичних небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємства. Відтак, їх запропоновано класифікувати за джерелом виникнення (внутрішні, зовнішні), характером можливого збитку (відхилення, що спричиняють прямий збиток, та відхилення, що спричиняють упущену вигоду), часовим періодом (фактичні, потенційні), рівнем очевидності (явні, приховані), можливістю прогнозування (прогнозовані, непрогнозовані), рівнем ймовірності настання (із високим, середнім та низьким рівнем ймовірності настання), рівнем керованості (керовані, некеровані), розміром потенційного збитку (із допустимим, критичним чи катастрофічним рівнем збитку), допустимістю (допустимі, недопустимі) та об'єктивністю існування (реальні, надумані).

3. Критичні небажані відхилення, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємства, запропоновано розглядати у взаємозв'язку з поняттями ризику їхнього настання, небезпеки та загрози для суб'єкта господарювання. Відтак, у межах систем стрес-менеджменту наголошено на важливості першочергово говорити про наявність ризику настання критичного небажаного відхилення. Виконані дослідження дали змогу зробити висновок про те, що поняття небезпеки та загрози характеризують різний рівень можливості завдання шкоди. Так, з цієї позиції загрозу слід трактувати як останню форму критичних небажаних відхилень, що має конкретний адресний характер (спрямована на певний об'єкт стрес-менеджменту) і безпосередньо може спричинити шкоду (від початку такого спричинення її відділяє лише невеликий часовий інтервал). У той же час небезпека настання критичних небажаних відхилень в межах систем стрес-менеджменту є потенційною загрозою завдання шкоди, для реалізації якої необхідним є формування кількох певних умов.

4. Удосконалено метод аналізування систем стрес-менеджменту на підприємствах, який базується на виявленні їхньої спроможності ідентифікувати пріоритетні з позиції економічної шкоди загрози настання критичних небажаних відхилень в розрізі проекцій збалансованої системи показників, що сприяє формуванню дієвих управлінських рішень у напрямку мінімізування величини такої економічної шкоди. Запропонований метод передбачає реалізацію низки ключових етапів: визначення цілей та завдань аналізування систем стрес-менеджменту; формування інформаційного забезпечення; діагностування внутрішніх процесів компанії у розрізі проекцій збалансованої системи показників; діагностування чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, що впливають на проекції збалансованої системи показників; ідентифікування критичних небажаних відхилень та їхнє узагальнення у розрізі часових інтервалів настання; установлення величини ймовірної економічної шкоди внаслідок настання критичних небажаних відхилень; ранжування критичних небажаних відхилень за критеріями

величини ймовірної економічної шкоди та часових інтервалів настання; формування комплексу превентивних заходів для зниження величини ймовірної економічної шкоди внаслідок настання критичних небажаних відхилень; формування висновків і пропозицій.

5. Прикладне застосування удосконаленого методу аналізування систем стрес-менеджменту на підприємствах, який базується на виявленні їхньої спроможності ідентифікувати пріоритетні з позиції економічної шкоди загрози настання критичних небажаних відхилень в розрізі проєкцій збалансованої системи показників, виконано у діяльності низки підприємств Західного регіону України. Так, завдяки цьому методу ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод» мав змогу сформулювати і впровадити конкретні дієві управлінські рішення у напрямку мінімізування величини економічної шкоди внаслідок настання критичних небажаних відхилень за проєкціями Збалансованої системи показників «Фінанси», «Ринок», «Бізнес-процеси» та «Потенціал».

6. Враховуючи новизну об'єкта дослідження, обґрунтовано доцільність використання методу опитування для діагностування систем стрес-менеджменту на підприємствах. У його межах інструментом діагностування обрано анкету, календарний план робіт орієнтовано в часі на 3 місяці, застосовано метод прямого контакту для отримання первинної інформації в межах проведеного індивідуального одноразового опитування-думки, а ідентифікування представників вибіркової сукупності під час опитування здійснено з використанням методу малих вибірок. Для проведення опитування обрано тридцять підприємств, діяльність яких на ринку Західного регіону України можна вважати доволі успішною. При цьому, опитана цільова аудиторія об'єктів – це представники інституційного рівня управління (по 4 на кожному підприємстві), незалежно від профілю їхньої посади і стажу роботи в конкретній організації.

7. За результатами проведеного дослідження діагностовано низку параметрів діагностування систем стрес-менеджменту в організаціях, а саме:

існування небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємств; стресори, що найчастіше зумовлюють виникнення критичних небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування вітчизняних підприємств; загальна оцінка фактичного інструментарію стрес-менеджменту на вітчизняних підприємствах; наявність дієвого інструментарію стрес-менеджменту на вітчизняних підприємствах; основні причини виникнення небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємств; достатність рівня кваліфікації персоналу для розвитку системи стрес-менеджменту на вітчизняних підприємствах; трактування критичних небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємств; зрозумілість інструментарію стрес-менеджменту працівникам вітчизняних підприємств загалом; напрями діяльності вітчизняних підприємств, у яких найчастіше виникають істотні критичні небажані відхилення; основні перешкоди для удосконалення систем стрес-менеджменту на вітчизняних підприємствах; основні наслідки настання небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємств; основні місця виникнення небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємств; доповненість і взаємозв'язок існуючого інструментарію стрес-менеджменту з системою управління загалом на вітчизняних підприємствах; складність впровадження нових інструментів системи стрес-менеджменту на вітчизняних підприємствах; найпоширеніші дії керівництва вітчизняних підприємств внаслідок виникнення істотних критичних небажаних відхилень в управлінській діяльності; ключові суб'єкти реагування на критичні та небажані відхилення в управлінській діяльності на вітчизняних підприємствах; фактичне врахування особливостей стрес-менеджменту на вітчизняних підприємствах; наявність на вітчизняних підприємствах чітко визначених

інструментів стрес-менеджменту для впливу на потенційні та фактичні критичні небажані відхилення в управлінській діяльності; залучення зовнішніх консультантів для вдосконалення систем стрес-менеджменту на вітчизняних підприємствах; основні перешкоди низького рівня залучення зовнішніх консультантів для вдосконалення систем стрес-менеджменту на вітчизняних підприємствах.

8. Розглянуто успішний вітчизняний та світовий досвід формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. Зроблено узагальнений висновок про те, що українські підприємці більшою мірою відчувають наслідки виникнення критичних небажаних відхилень у своїй діяльності у порівнянні із іноземним бізнесом. Це пояснюється перш за все значно меншими фінансовими можливостями, меншим управлінським досвідом вирішення складних проблем, використанням не завжди адекватних реаліям сьогодення інструментів управління та іншими обставинами.

9. Одержані результати, що наведені у розділі 3, опубліковано у працях (Гончар, 2017b; Гончар, 2017e; Гончар, 2018a; Гончар, 2018f; Гончар та Кузьмін, 2017c; Гончар, Кузьмін та Огерчук, 2016; Гончар, Телішевська та Будинський, 2017; Гончар, Телішевська та Овчарук, 2017b).

РОЗДІЛ 4

ІНСТРУМЕНТИ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

4.1. Різновиди та типологія інструментів стрес-менеджменту на підприємствах

Стрес-менеджмент є важливим напрямком управління незалежно від величини компанії, її галузевої приналежності, форми власності, величини товарного асортименту тощо. Водночас, слід наголосити на відсутності універсальної технології його здійснення для досягнення дієвих результатів. Своєю чергою, такий стрес-менеджмент сприяє балансуванню інтересів власників, керівників та підлеглих, прозорості інформаційних потоків в організації, налагодженню механізмів внутрішнього контролю тощо. За умови існування чіткості в управлінні загалом будь-які критичні небажані відхилення, навіть за умови їхнього виникнення, швидко усуваються і не трансформуються у подальшому в кризові явища.

Загалом слід зауважити, що застосування дієвих інструментів стрес-менеджменту на підприємствах є актуальною проблемою бізнесу. У цьому контексті важливою є побудова таких систем стрес-менеджменту, які вже на ранніх стадіях дадуть змогу мінімізувати кількість і масштаби ситуацій, у яких підприємство, його підрозділи, підсистеми, працівники зазнають стресу через дію екстремальних чинників, які не є органічними для їхнього функціонування та викликають істотні негативні наслідки. Низький рівень методичних розробок у цьому напрямку погіршує конкурентні можливості суб'єктів господарської діяльності. Саме тому для компаній з практичної точки зору важливим є прогнозувати критичні небажані відхилення, оцінювати рівень ймовірності їхнього настання, а також установлювати наслідки економічного характеру. Враховуючи результати досліджень А.Г. Грязнова (2015, с.46), слід зауважити, що стрес-менеджмент повинен мати комплексний і системний

характер, базуючись на потенціалі сучасного менеджменту, розробленні та реалізації в організації спеціальної програми, що має стратегічний характер і дає змогу усунути критичні небажані відхилення, зберігаючи та покращуючи при цьому ринкові позиції.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що інструменти стрес-менеджменту на підприємствах повинні сприяти реалізації логічної послідовності конкретних дій у напрямку подолання небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування суб'єкта господарювання. Окрім того, такі інструменти є важливою складовою систем менеджменту загалом, оскільки здатні вирішувати особистісні, групові чи корпоративні стреси шляхом формалізування в межах ухвалених управлінських рішень на кожному підприємстві.

Реалії сьогодення свідчать про актуалізацію дослідження інструментів стрес-менеджменту на підприємствах. Тим самим акцентується увага на важливості впливу на ситуації, у яких компанія, її підрозділи, підсистеми, працівники зазнають стресу через дію екстремальних чинників, які не є органічними для їхнього функціонування та викликають істотні негативні наслідки.

Огляд й узагальнення літературних джерел, а також результати виконаних досліджень дають змогу виокремити низку ознак інструментів стрес-менеджменту на підприємствах, а саме:

- вони базуються на відомих загальних поняттях і категоріях системи менеджменту;
- для них властивий індивідуальний характер формування і використання, що пов'язано із індивідуальністю критичних небажаних відхилень;
- рівень їхнього формування і використання багато в чому визначається фаховістю персоналу, залученого у ці процеси;

– їхній зміст та особливості застосування визначаються характерними особливостями конкретного підприємства (його величиною, різноманітністю бізнес-процесів, чисельністю персоналу, асортиментом та номенклатурою продукції, специфікою управління тощо);

– для них властивий динамічний характер;

– вони сприяють підвищенню рівня компетентності персоналу, що залучений у ці процеси (це пов'язано із згаданим вище індивідуальним характером формування і використання інструментів стрес-менеджменту в організаціях);

– для них складно встановити однозначні критерії діагностування ефективності їхнього формування і впровадження.

З урахуванням наукових доробків І.Є. Сюсюкіної (2011, с.60) доцільно зробити висновок про те, що інструменти стрес-менеджменту на підприємствах включають наукову, процесійно-описову та процесійно-дієву складові. Сутність першої полягає в тому, що такі інструменти повинні розроблятися і впроваджуватись на основі системи наукових знань у цій сфері. Процесійно-описова складова інструментів стрес-менеджменту на підприємствах акцентує увагу на важливості ретельного вивчення не лише кожного такого інструменту, а й процесу його впливу на критичні небажані відхилення. Остання складова зазначених інструментів (процесійно-дієва) передбачає необхідність поетапного їхнього застосування із використанням різноманітного ресурсного забезпечення.

Як слушно зауважує Н.Ш. Епіфанова (2005, с.93): «для успішних західних компаній сучасні прогресивні інструменти менеджменту є реаліями їхньої управлінської діяльності, за допомогою яких компанії можуть відслідковувати в складному та динамічному середовищі чималу кількість характеристик бізнесу, бачити їхні взаємозв'язки, виявляти «слабкі сигнали», здійснювати коригування стратегії розвитку та інтегроване контролювання і, що найголовніше, реалізовувати в організації відповідні стратегічні зміни». Подібні висновки можна зробити і щодо інструментарію стрес-менеджменту.

Водночас, як свідчать реалії вітчизняного бізнесу, на українських підприємствах зазначені інструменти застосовуються не завжди фахово та компетентно.

Вивчення теорії і практики, а також виконані власні дослідження дають змогу з практичних міркувань інструменти стрес-менеджменту класифікувати у розрізі вирішення ключових завдань управління критичними небажаними відхиленнями (рис. 4.1).

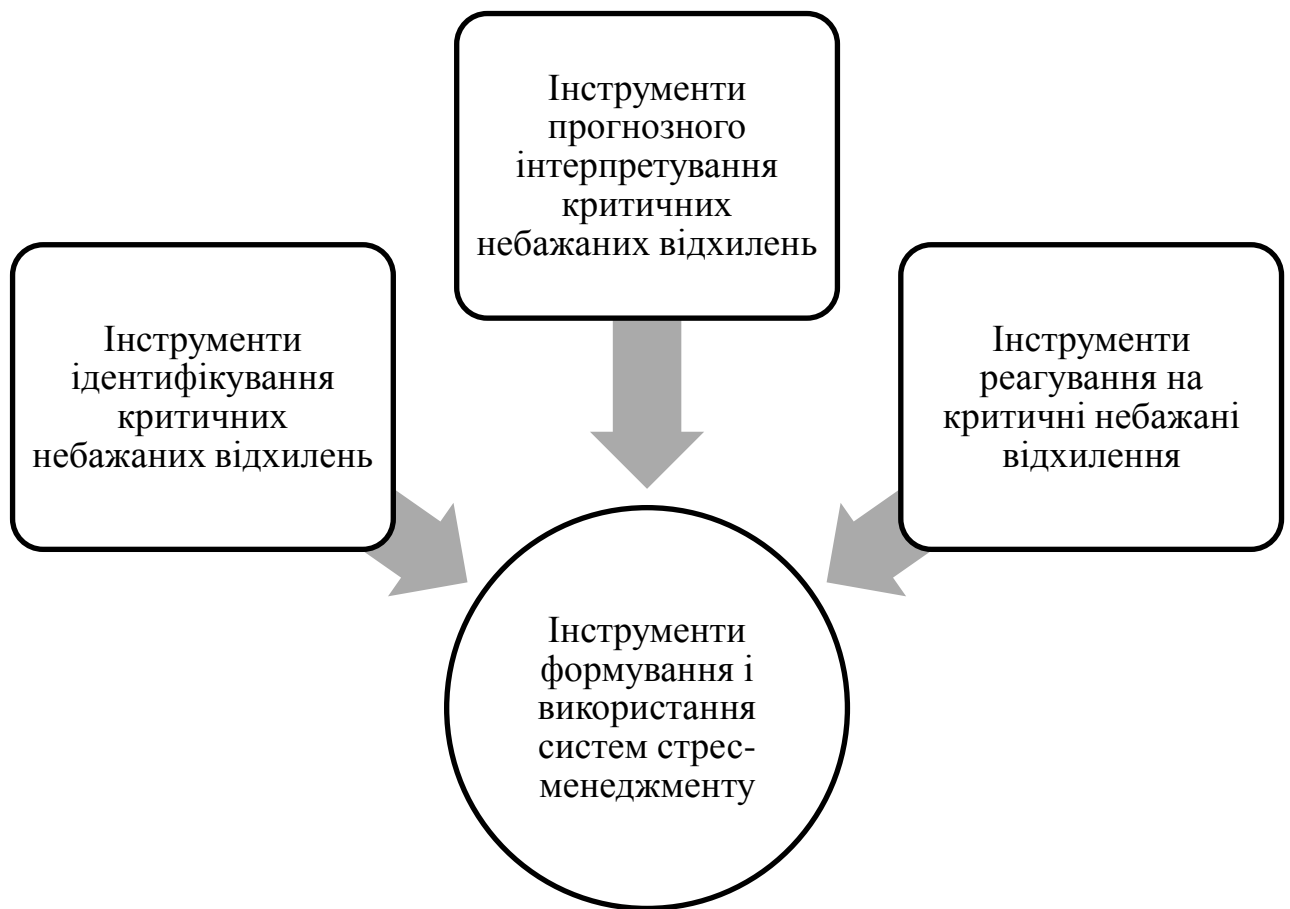


Рис. 4.1. Різновидність інструментів формування і використання систем стрес-менеджменту

Примітка: сформовано автором

Слід зауважити, що багато в чому інструменти стрес-менеджменту пов'язані із методами стрес-менеджменту, які були ретельно розглянуті у попередніх частинах дисертаційної роботи. Відтак, зрозуміло, що такі інструменти можуть бути кількісними чи якісними, впливати на існуючі чи

потенційні відхилення, здійснювати прямий чи непрямий вплив, мати разовий чи періодичний період дії тощо. Знання і розуміння усього спектру цих інструментів є не лише важливою передумовою обґрунтованого їхнього вибору під час управління особистісними, груповими чи корпоративними стресами, а й можливістю їхнього порівняння з урахуванням властивостей та відмінних особливостей.

Розглядаючи більш конкретніше різновидність інструментів стрес-менеджменту, слід зауважити, що інструменти ідентифікування критичних небажаних відхилень спрямовані на розпізнавання, визначення та реєстрування ситуацій, у яких підприємство, його підрозділи, підсистеми, працівники зазнають стресу через дію екстремальних чинників, які не є органічними для їхнього функціонування та викликають істотні негативні наслідки. Оскільки спектр ідентифікування особистісних, групових чи корпоративних стресів є доволі широким та різноманітним, відтак, різноманітними є і конкретні інструменти у межах цієї першої підгрупи. Зокрема, для ретельного вивчення середовища функціонування організації для виявлення потенційних критичних небажаних відхилень можуть застосовуватися інструменти емпіричного та теоретичного характеру, а саме:

- спостереження;
- опитування;
- експеримент;
- моделювання;
- аналогія;
- абстрагування;
- узагальнення;
- екстраполяція тощо.

У групу інструментів ідентифікування критичних небажаних відхилень доцільно також включати експертні оцінки, життєвий цикл організації, SWOT-аналіз, бенчмаркінг ланцюга створення вартості, організаційно-управлінський

аналіз, фінансово-економічний аналіз, аналіз ключових факторів успіху, аналіз «поля сил» Ансофа, карту бізнес-процесів, вертикальний та горизонтальний аналіз звітності, АВС-аналіз, аналіз точки беззбитковості, поетапний розрахунок величини покриття, аналіз «вузьких» місць, інструменти аналізування інвестиційних проектів, маржинальний аналіз, аналіз знижок, аналіз сфер збуту, функціонально-вартісний аналіз, аналіз структури споживання, інструменти аналізування конкуренції, портфельний аналіз, аналіз потенціалу, аналіз сценаріїв, аналіз конкурентних сил Портера, аналіз якості обслуговування, аналіз бар'єрів входу, аналіз еластичності, сіткове планування, графік Ганта, інструменти ціноутворення, бюджетування, визначення цільових витрат, лінійне програмування, розрахунок рівня необхідних запасів, інструменти діагностування завантаження виробничих потужностей тощо.

Інструменти прогнозного інтерпретування критичних небажаних відхилень мають своєю метою прогнозування їхнього подальшого розвитку та впливу на виробничо-господарську діяльність суб'єкта господарювання та його фінансовий стан. У цьому випадку фактично мова йде про дії з особистісними, груповими чи корпоративними стресами, що вже настали. Такі інструменти стрес-менеджменту повинні забезпечувати можливість оцінювання сценаріїв поведінки критичних небажаних відхилень, своєчасного формування плану реагування на них, а також більш ефективного розподілу ресурсів при цьому.

Прогнозне інтерпретування критичних небажаних відхилень з використанням відповідних інструментів є основою для ухвалення відповідних управлінських рішень і є важливою складовою систем стрес-менеджменту. Конкретними інструментами такого прогнозного інтерпретування можуть бути відомі у теорії і практиці інструменти прогнозування, зокрема: теорія ймовірності, моделювання, теорія ігор, статистичні інструменти, мережеве, структурне, імітаційне та матричне моделювання, метод Делфі, аналіз ієрархій, аналіз сценаріїв, мозковий «штурм», метод аналітичних нотаток, інтерв'ю,

кореляційно-регресійний аналіз, екстраполяція трендів, факторний аналіз, лінійне програмування, аналогії, експеримент, моделювання, ситуаційний аналіз, круглий «стіл» тощо. До переліку інструментів реагування на критичні небажані відхилення слід віднести нормування, хеджування ризиків, концепцію грошового потоку (CashFlow-Concept), фінансовий аналіз, бюджетування, аудит, інструменти операційно-виробничого контролювання тощо.

Узагальнена інформація про виокремлені інструменти стрес-менеджменту представлена на рис. 4.2.

Таким чином, інструменти формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах є різноманітними і дають змогу вирішувати різні завдання в межах зазначених систем. Вибір дієвого такого інструменту для розв'язання конкретного завдання – це важливий напрямок діяльності керівників різних рівнів управління. Такий вибір багато в чому визначається умінням оцінити переваги та недоліки інструменту, спроможністю ідентифікувати його характерні особливості, а також установити обмеження у практичному застосуванні.

Інструменти формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах супроводжують та підтримують процес управління критичними небажаними відхиленнями на усіх рівнях організаційної структури управління, інтегруючи у собі функції планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання. У будь-якому випадку такі інструменти повинні сприяти досягненню стратегічних і тактичних цілей у межах систем стрес-менеджменту.

Вибір і використання того чи іншого інструменту стрес-менеджменту повинен здійснюватися обґрунтовано. При цьому, слід враховувати і те, що критичні небажані відхилення зазвичай мають часовий характер вияву, відтак, важливо своєчасно їх відслідковувати та, шляхом впливу на них з використанням певних інструментів, звужувати т.зв. період небезпеки.



Рис. 4.2. Інструменти стрес-менеджменту на підприємствах

Примітка: сформовано автором

Вивчення теорії і практики, а також результати виконаних досліджень дають змогу запропонувати модель полікритеріального вибору інструментів стрес-менеджменту, що враховує комплекс обґрунтованих критеріїв такого вибору: досягнення встановлених цілей з урахуванням розмірів підприємства, рівень необхідного програмно-технічного забезпечення, кваліфікація персоналу, визначеність критичних небажаних відхилень, досягнення цілей у встановлені терміни, рівень об'єктивності висновків, економічний ефект від застосування, можливість застосування в умовах нестабільності середовища функціонування, а також достатність інформаційного забезпечення для застосування інструменту (рис. 4.3).

Першим етапом пропонованої моделі полікритеріального вибору інструментів стрес-менеджменту є встановлення цілей і завдань. Очевидно, що такі цілі визначатимуться перш за все характером критичних небажаних відхилень: потенційні чи ті, що вже настали. Відтак, керівникам і власникам можуть бути потрібними інструменти стрес-менеджменту для ідентифікування особистісних, групових чи корпоративних стресів, їхнього прогностного інтерпретування чи реагування на них. Установлені цілі та завдання вибору інструментів стрес-менеджменту надалі визначатимуть усі подальші дії у цьому напрямку.

Опісля на другому етапі пропонованої моделі полікритеріального вибору інструментів стрес-менеджменту слід забезпечити формування необхідного інформаційного забезпечення. Воно, своєю чергою, має охоплювати спектр інформації як щодо можливих інструментів стрес-менеджменту, так і щодо критеріїв їхнього вибору. Очевидно, що перелік цих критеріїв може включати різну їхню кількість. Водночас, при цьому варто пам'ятати про відомий у теорії і практиці принцип Парето, згідно якого 20% дій забезпечують отримання 80% результатів (Адамів, 2013; Ігнат'єв та Смірнова, 2009; Колосов, 2013; Тимощук, 2008). Іншими словами, для оптимізування процесу вибору дієвих інструментів стрес-менеджменту слід застосовувати мінімально необхідну кількість критеріїв.

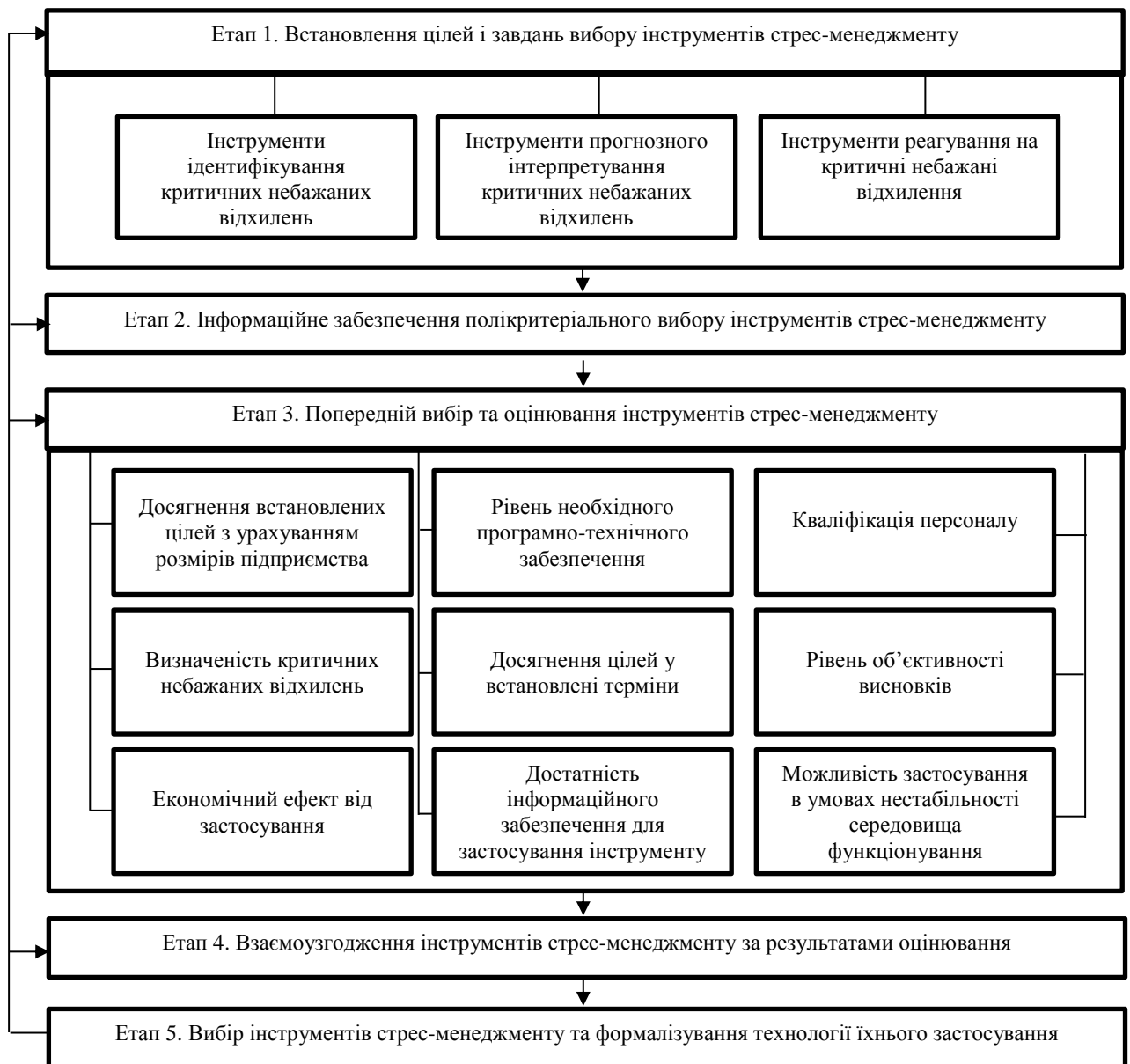


Рис. 4.3. Модель полікритеріального вибору інструментів стрес-менеджменту

Примітка: сформовано автором

Попередній вибір та оцінювання потенційних інструментів стрес-менеджменту пропонується здійснювати за ключовими дев'ятьма критеріями, що наведені на рис. 4.3. Аналізування зазначених критеріїв свідчить про те, що їхнє практичне застосування дає змогу досягнути встановлених цілей. Окрім того, їхню кількість можна трактувати необхідною та достатньою. Запропоновані критерії вибору інструментів стрес-менеджменту також узгоджуються між собою і не є взаємозумовленими.

Оцінювання інструментів стрес-менеджменту пропонується здійснювати із використанням методу бального оцінювання, що використовується в теорії і практиці для розв'язання різноманітних економічних завдань (Борщ, 2012; Горбунова, 2016; Дементьєва, 2007; Ніколаєва, 2012; Тальберг, 2013). Як відомо, використання цього методу передбачає не лише формування певної градації кожного критерію і присвоєння відповідних бальних оцінок, а й установлення коефіцієнтів вагомості для кожного з них. Таким чином, для кожного з аналізованих критеріїв пропонується розробити градацію якісних оцінок та відповідних їм бальних кількісних оцінок (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Градація критеріїв оцінювання інструментів стрес-менеджменту

№ з/п	Критерії	Якісні градації критеріїв	Бальні оцінки
1	2	3	4
1	Досягнення встановлених цілей з урахуванням розмірів підприємства	Однозначно так	4
		Швидше так, ніж ні	3
		Швидше ні, ніж так	2
		Однозначно ні	1
2	Рівень необхідного програмно-технічного забезпечення	Високий і немає на підприємстві	1
		Середній і немає на підприємстві	2
		Низький і немає на підприємстві	3
		Наявне на підприємстві	4
3	Кваліфікація персоналу	Висока і немає на підприємстві	1
		Середня і немає на підприємстві	2
		Низька і немає на підприємстві	3
		Наявний на підприємстві	4
4	Визначеність критичних небажаних відхилень	Застосовується до однозначно визначених критичних небажаних відхилень	4
		Застосовується швидше до визначених критичних небажаних відхилень	3
		Застосовується швидше до невизначених критичних небажаних відхилень	2

Продовження табл. 4.1

1	2	3	4
		Застосовується однозначно до невизначених критичних небажаних відхилень	1
5	Досягнення цілей у встановлені терміни	Однозначно дає змогу досягнути встановлених цілей у визначені терміни	4
		Швидше дає змогу досягнути встановлених цілей у визначені терміни, ніж ні	3
		Швидше не дає змоги досягнути встановлених цілей у визначені терміни, ніж так	2
		Однозначно не дає змоги досягнути встановлених цілей у визначені терміни	1
6	Рівень об'єктивності висновків	Висновки однозначно об'єктивні	4
		Висновки швидше об'єктивні, ніж суб'єктивні	3
		Висновки швидше суб'єктивні, ніж об'єктивні	2
		Висновки однозначно суб'єктивні	1
7	Економічний ефект від застосування	Економічний ефект однозначно позитивний	4
		Економічний ефект швидше позитивний, ніж негативний	3
		Економічний ефект швидше негативний, ніж позитивний	2
		Економічний ефект однозначно негативний	1
8	Достатність інформаційного забезпечення для застосування інструменту	Інформаційне забезпечення однозначно достатнє	4
		Інформаційне забезпечення швидше достатнє, ніж ні	3
		Інформаційне забезпечення швидше недостатнє, ніж так	2

Продовження табл. 4.1

1	2	3	4
		Інформаційне забезпечення однозначно недостатнє	1
9	Можливість застосування в умовах нестабільності середовища функціонування	Однозначно може застосовуватись в умовах нестабільності середовища функціонування	4
		Швидше може застосовуватись в умовах нестабільності середовища функціонування, ніж	3
		Швидше не може застосовуватись в умовах нестабільності середовища функціонування, ніж так	2
		Однозначно не може застосовуватись в умовах нестабільності середовища функціонування	1

Примітка: запропоновано автором

Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, а також результати виконаних досліджень, для вирішення завдання установлення коефіцієнтів вагомості інструментів стрес-менеджменту на підприємствах можуть використовуватись різноманітні підходи, зокрема: метод аналізування ієрархій, рандомізування зведених показників, попарні порівняння, використання формул Фішберна, ранжування чинників, модифікування першої основної компоненти тощо (Аюшеєва і Кушеєва, 2012; Коробов, 2005; Лободарьов, 2010; Макарова, 2015; Ногін, 2014; Салтиков, 2010). У будь-якому випадку незалежно від підходу справедливою є формула:

$$\sum_{i=1}^N a_i = 1, \quad (4.1)$$

де N – кількість критеріїв оцінювання інструментів стрес-менеджменту α .

Попередній вибір та оцінювання інструментів стрес-менеджменту дає змогу шляхом ранжування ідентифікувати один чи декілька таких інструментів, які на думку експертів найкраще забезпечать досягнення встановлених цілей під час діагностування критичних небажаних відхилень, що є істотними, екстремальними та впливають на діяльність суб'єкта підприємницької діяльності. Разом з тим, доцільно наголосити також на важливості здійснення і якісного оцінювання цих інструментів на предмет доцільності практичного використання у кожному окремому випадку. Відтак, важливим є виконання комплексу робіт щодо взаємоузгодження проранжованих і попередньо обраних інструментів стрес-менеджменту.

Практичне застосування моделі полікритеріального вибору інструментів стрес-менеджменту виконано у діяльності низки вітчизняних підприємств, зокрема, на СП «Сферос-Електрон» – відомого в Україні виробника кліматичних систем для автотранспорту: рідинних підігрівачів різних типів для автобусів, вантажних та комерційних автомобілів, будівельної та спеціальної техніки. Підприємство також пропонує автовиробникам кондиціонери, електромеханічні та механічні вентиляційні люки для всіх типів міських та туристичних автобусів, ресивери для пневматичних і гальмівних систем транспортних засобів, паливні баки різних типорозмірів та місткості, кермові колонки тощо. Спільне українсько-німецьке підприємство «Сферос-Електрон» створене у 1996 р. Засновники підприємства – ПАТ «Концерн-Електрон» (Україна) та «Spheros GmbH» (Німеччина).

Метою дослідження було обрання інструментів ідентифікування критичних небажаних відхилень СП «Сферос-Електрон» у бізнес-процесі виготовлення рідинних підігрівачів різних типів, а саме:

- серії BDW;
- серії Thermo E;
- серії GBW;
- серії Thermo AC/DC.

Цей напрямок діяльності є одним з пріоритетних для СП «Сферос-Електрон». Компанія у технологічному процесі застосовує поєднання новітніх та перевірених десятиліттями технологій, що забезпечують комфорт для водіїв і пасажирів, максимальну надійність та ефективність. Вагомий доказ цьому – підігрівачі Spheros встановлені у понад 150000 автобусах у цілому світі.

Для виконання усіх необхідних робіт в межах моделі полікритеріального вибору інструментів стрес-менеджменту було створено робочу групу у складі 5 осіб, чотири з яких були представниками СП «Сферос-Електрон» – керівники підрозділів економічного спрямування. Попереднє діагностування засвідчило достатній рівень компетентності зазначених посадових осіб для розв'язання окреслених завдань. Жодних інших додаткових вимог до експертів не висувалось. Автором було висунуто і підтверджено гіпотезу про недоцільність установлення коефіцієнтів рівня компетентності цих фахівців у зв'язку з практично однаковим рівнем їхньої фаховості щодо досліджуваної тематики вибору інструментів стрес-менеджменту.

Слід вказати і на те, що сформована робоча група була не лише компетентною щодо економічних проблем і перспектив діяльності СП «Сферос-Електрон», а й ретельно обізнаною щодо процесів виготовлення рідинних підігрівачів різних типів, що ще раз підтверджує фаховість обраних експертів.

У результаті попереднього вибору робочою групою шляхом використання методу мозкового «штурму» і відкритого голосування було відібрано 7 потенційних інструментів ідентифікування критичних небажаних відхилень у бізнес-процесі виготовлення рідинних підігрівачів СП «Сферос-Електрон», а саме: екстраполяція, SWOT-аналіз, ABC-аналіз, аналіз «вузьких» місць, аналіз еластичності, аналіз точки беззбитковості та аналіз сценаріїв. Результати оцінювання (середні оцінки) зазначених потенційних інструментів стрес-менеджменту експертами представлено у табл. 4.2 і 4.3.

Таблиця 4.2

Результати оцінювання (середні оцінки) інструментів ідентифікування критичних небажаних відхилень СП «Сферос-Електрон» у бізнес-процесі виготовлення рідинних підігрівачів

Критерії \ Інструменти	Екстраполяція	SWOT-аналіз	ABC-аналіз	Аналіз «вузьких» місць	Аналіз еластичності	Аналіз точки безбитковості	Аналіз сценаріїв
Досягнення встановлених цілей з урахуванням розмірів підприємства	2,2	3,8	3,2	3,6	2,3	2,8	3,2
Рівень необхідного програмно-технічного забезпечення	3,7	4,0	3,2	3,5	2,3	2,1	2,2
Кваліфікація персоналу	2,9	3,7	3,1	2,9	2,2	2,2	2,7
Визначеність критичних небажаних відхилень	2,7	4,3	3,2	2,7	2,7	3,1	2,2
Досягнення цілей у встановлені терміни	3,4	3,7	2,4	3,5	2,3	2,2	2,3
Рівень об'єктивності висновків	3,7	3,3	3,3	3,1	3,2	3,1	2,8
Економічний ефект від застосування	3,3	3,3	3,1	3,4	3,1	2,9	2,9
Достатність інформаційного забезпечення для застосування інструменту	2,7	3,4	2,8	3,3	2,7	2,9	2,9
Можливість застосування в умовах нестабільності середовища функціонування	2,0	3,6	3,2	3,3	2,6	2,3	2,4

Примітка: сформовано автором

Причому, табл. 4.3 дає змогу побачити середньозважені результати оцінювання інструментів ідентифікування критичних небажаних відхилень СП «Сферос-Електрон» у власному бізнес-процесі виготовлення рідинних підігрівачів.

Таблиця 4.3

Середньозважені результати оцінювання інструментів ідентифікування критичних небажаних відхилень СП «Сферос-Електрон» у бізнес-процесі виготовлення рідинних підігрівачів

Критерії \ Інструменти	Коефіцієнти вагомості критеріїв	Екстраполяція	SWOT-аналіз	ABC-аналіз	Аналіз «вузьких» місць	Аналіз еластичності	Аналіз точки беззбитковості	Аналіз сценаріїв
Досягнення встановлених цілей з урахуванням розмірів підприємства	0,08	0,18	0,30	0,26	0,29	0,18	0,22	0,26
Рівень необхідного програмно-технічного забезпечення	0,09	0,33	0,36	0,29	0,32	0,21	0,19	0,20
Кваліфікація персоналу	0,16	0,46	0,59	0,50	0,46	0,35	0,35	0,43
Визначеність критичних небажаних відхилень	0,08	0,22	0,34	0,26	0,22	0,22	0,25	0,18
Досягнення цілей у встановлені терміни	0,11	0,37	0,41	0,26	0,39	0,25	0,24	0,25
Рівень об'єктивності висновків	0,07	0,26	0,23	0,23	0,22	0,22	0,22	0,20
Економічний ефект від застосування	0,15	0,50	0,50	0,47	0,51	0,47	0,44	0,44
Достатність інформаційного забезпечення для застосування інструменту	0,16	0,43	0,54	0,45	0,53	0,43	0,46	0,46
Можливість застосування в умовах нестабільності середовища функціонування	0,1	0,20	0,36	0,32	0,33	0,26	0,23	0,24
Середні значення	-	0,33	0,40	0,34	0,36	0,29	0,29	0,29
Ранг інструменту	-	4	1	3	2	5	5	5

Примітка: сформовано автором

Надалі членами робочої групи було здійснено взаємоузгодження інструментів ідентифікування критичних небажаних відхилень СП «Сферос-

Електрон» у бізнес-процесі виготовлення рідинних підігрівачів. Як наслідок, була обґрунтована доцільність використання SWOT-аналізу та аналізу «вузьких» місць для досягнення встановлених цілей у межах систем стрес-менеджменту. Вищенаведене свідчить про можливість практичного застосування моделі полікритеріального вибору інструментів стрес-менеджменту.

4.2. Соціально-психологічні інструменти формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах

Будь-які критичні небажані відхилення, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування організації, завжди мають свій початок і кінець. У цьому інтервалі часу одну із ключових ролей у вирішенні особистих, групових та корпоративних стресів виконують керівники суб'єктів господарювання різних рівнів управління. Від їхньої професійної та особистісної компетентності багато в чому залежить як тривалість перебігу стресів, так і їхні наслідки для бізнесу. Будь-які нові виклики, що постають перед компанією, вимагають різних нових компетентностей.

Загалом варто зауважити, що особисті, групові чи корпоративні стреси є передумовою діагностування ефективності системи управління у компанії, незалежно від її розвиненості, складності, формалізованості, а також незалежно від величини підприємства, його власності, організаційно-правової форми, галузевої приналежності тощо. Ефективна система стрес-менеджменту дає змогу здійснити нагляд за найбільш ймовірними причинами виникнення стресів, виконати необхідний обсяг робіт для кращої підготовки до істотних критичних небажаних відхилень, обрати правильну стратегію і тактику управління особистими, груповими чи корпоративними стресами, кількісно

оцінити витрати й економію на формування і використання інструментарію стрес-менеджменту тощо.

Взагалі слід зауважити, що роль і значення людської складової у формуванні та використанні інструментарію стрес-менеджменту є чималою. Як приклад, ефективність роботи керівників інституційного рівня управління багато в чому зумовлює попередження й усунення особистісних, групових чи корпоративних стресів, що виникають на нижчих рівнях управління. Будь-який керівник вже на ранніх стадіях може виявити слабкі сигнали у виробничо-господарській діяльності, незалежно від їхнього виду та спрямованості. Проблема актуалізується в умовах нераптовості більшості зазначених відхилень (переважна їхня більшість виникають закономірно), про настання яких свідчать певні сигнали небезпеки. Відтак, доволі часто конкретні кроки керівників можуть або швидко усунути проблему, бо навпаки – сприяти посиленню негативних її наслідків чи ускладнити механізм застосування конкретних інструментів стрес-менеджменту.

Формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах тісно пов'язане із суб'єктивною складовою, оскільки доволі часто стан, завдання, рівень розвитку та інші компоненти цих систем є такими, які залежать від переконань і бачення індивідів (наприклад, власника, генерального директора, керівника напрямку тощо). Відтак, багато в чому суб'єктивна за своєю природою та цілями застосування, будь-яка система стрес-менеджменту є результатом творчого процесу її формування і використання. Вищезазначене дає змогу зробити висновок про те, що процеси управління критичними небажаними відхиленнями в компаніях мають складну та змішану природу, оскільки є результатом взаємодії як об'єктивних, так і суб'єктивних параметрів. Тому, за цих умов варто стверджувати про пріоритетність того чи іншого такого параметру (первинність, превалювання, більший рівень вираження тощо) у кожному конкретному випадку з урахуванням просторово-часового чинника.

Людський чинник у межах систем стрес-менеджменту нерідко пов'язаний і з виникненням критичних небажаних відхилень. Так, основними причинами цього з позиції персоналу підприємства можуть бути:

- халатність під час виконання посадових обов'язків;
- умисел через непогодженість із діями керівників, непідтримання встановлених цілей, ключових показників ефективності тощо;
- можливість отримання неправомірної економічної вигоди;
- відповідні реакції на дії інших посадових осіб;
- дії за вказівкою «третьох» осіб;
- низький рівень мотивованості персоналу у напрямку виявлення критичних небажаних відхилень та дієвого управління ними на засадах використання інструментарію стрес-менеджменту;
- неефективний стиль управління;
- невірне оцінювання функціональних компетентностей персоналу різних підрозділів;
- внутрішньоорганізаційні конфлікти;
- низький рівень управлінських навичок тощо.

Зміст управління особистісними, груповими чи корпоративними стресами в межах систем стрес-менеджменту на підприємствах значною мірою визначається передбаченнями й очікуваннями того, як це має відбуватись. При цьому бачення компетентних осіб усіх цих процесів має суттєве значення для вирішення завдань мотивування працівників, відповідальних за окремі види робіт, мобілізацію персоналу, встановлення термінів, виділення на такі цілі потрібного ресурсного забезпечення тощо. У всіх цих процесах одну із ключових ролей відіграють керівники компаній, які першочергово мають бути зацікавленими у тому, щоб і надалі нормально функціонувати у бізнес-середовищі, швидко й ефективно долаючи екстремальні, критичні небажані відхилення та уникаючи їх.

Роль і значення соціально-психологічної складової під час формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах виражається і в необхідності інформування зацікавлених осіб про очікувані заходи чи дії, формування в окремих випадках робочої групи, розроблення шляхів усунення непередбачуваних проблем, надання й використання потрібного ресурсного забезпечення, вибір та застосування методів, втілення у життя розроблених пропозицій тощо.

Соціально-психологічні інструменти формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах характеризуються як стратегічним, так і тактичним характером. Зі стратегічного боку, зокрема, важливо застосовувати ключові показники ефективності для працівників, що залучені найбільшою мірою в процеси управління особистісними, груповими чи корпоративними стресами. Поточний та оперативний характер цих соціально-економічних інструментів спрямований на вирішення теперішніх проблем існування критичних небажаних відхилень.

Особливістю участі людського чинника у системах стрес-менеджменту є те, що він нерідко повинен забезпечити узгодження різноспрямованих інтересів різних груп стейкхолдерів та збалансувати їхнє бачення як наявних проблем виробничо-господарської діяльності, так і шляхів їхнього вирішення. При цьому, керівники вищого рівня управління більшою мірою повинні забезпечувати розвиток систем стрес-менеджменту у середньо- і довгостроковій перспективах, у той час як діяльність керівників управлінського та інституційного рівнів управління має бути спрямованою більшою мірою на вирішення поточних і оперативних негативних впливів, відхилень, чинників, що перешкоджають нормальному функціонуванню та розвитку суб'єкта господарювання.

Огляд й узагальнення літературних джерел (Алексєєв, 2014; Багірова, 2011; Балабанова і Сарадак, 2011; Бодарецька, 2015; Бокшицька, 2008; Воронов та Молочников, 2006; Геращенко, Н.О.; Діденко, 2008; Живко, 2009; Каверин, 1998; Опаріна, 2004; Руденко, 2013) дає змогу виокремити ключові

напрямки розвитку соціально-психологічних інструментів формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах, а саме:

- впровадження і використання комплексного інформаційного моніторингу потенційних та існуючих небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними і чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємства;

- розвиток теоретичної складової щодо управління особистісними, груповими чи корпоративними стресами (корпоративна база знань з цієї проблематики);

- формування і впровадження дієвих мотиваційних інструментів як для виявлення потенційних критичних небажаних відхилень, так і своєчасного реагування на них;

- своєчасне та дієве консультування керівників різних управлінь на предмет управління критичними небажаними відхиленнями (система поширення відповідних знань на підприємстві);

- застосування у діяльності компанії сучасних методів забезпечення надійності та стабільності персоналу;

- впровадження механізмів забезпечення лояльності у взаємовідносинах керівників і підлеглих;

- використання дієвих сучасних інструментів підбору та відбору працівників, що мінімізує ризики психологічної несумісності колективів на підприємствах;

- впровадження ефективного інструментарію виявлення проблемних сфер у вміннях, знаннях і навиках керівників щодо управління виробничо-господарською діяльністю та вирішення особистісних, групових чи корпоративних стресів;

- використання на підприємствах різних методів соціально-психологічного забезпечення виробничо-господарського процесу;

– формування належного рівня організаційної культури, що посилюватиме досягнення тімблдінгового ефекту;

– побудова і використання ефективних кадрових процесів, які, інтегрувавшись у бізнес-процеси суб'єкта господарювання загалом, сприятимуть можливості своєчасного реагування на критичні небажані відхилення тощо.

Роль і значення соціально-психологічних інструментів формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах зумовлена багато в чому сучасним трактуванням працівника як ключового елемента будь-якої системи і як основного чинника забезпечення стійких конкурентних переваг. Слід вказати і на те, що кількісні, якісні, просторові, часові та інші зв'язки між елементами в межах систем стрес-менеджменту на підприємствах формуються у соціальній сфері, яка є вельми динамічною (динамічнішою за інші сфери суб'єкта господарювання). Тому в аналізованому контексті у межах стратегії, місії та політики управління персоналом слід враховувати важливість соціально-психологічної складової у формуванні та розвитку систем стрес-менеджменту.

Враховуючи вищенаведене, для розвитку соціально-психологічних інструментів формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах доцільно удосконалити науково-методичне положення з ідентифікування проблем, перспектив та можливостей удосконалення цих систем, що, на відміну від наявних, враховує пріоритетні з позиції соціально-психологічної складової предметні сфери та критерії оцінювання вмінь, знань та навичок управління критичними небажаними відхиленнями. Зазначений підхід забезпечує передумови для устанавлення ключових показників ефективності у зазначеній сфері. Насамперед, у межах зазначеного науково-методичного підходу для наочності доцільно будувати матрицю взаємозв'язків зазначеними предметними сферами, критеріями, проблемами, перспективами та можливостями (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

Матриця взаємозв'язків між предметними сферами, критеріями, проблемами, перспективами та можливостями удосконалення систем стрес-менеджменту з позиції соціально-психологічної складової

Предметні сфери	Критерії оцінювання	Проблеми	Можливості	Перспективи
1	2	3	4	5
Ідентифікування та оцінювання ризиків, небезпек і загроз настання критичних небажаних відхилень в межах систем стрес-менеджменту	<ul style="list-style-type: none"> - зрозумілість; - інформативність; - забезпечення прямого і зворотного зв'язку; - прогнозування; - економічне оцінювання впливів; - моделювання сценаріїв розвитку; - формування управлінської документації та представлення висновків. 			
Реагування на критичні небажані відхилення в межах систем стрес-менеджменту	<ul style="list-style-type: none"> - формування альтернатив; - процедури реагування; - формалізування процедур реагування; - зрозумілість завдань; - організування робіт; - документально-інформаційне забезпечення; - діагностування ефективності. 			
Організаційно-технічне забезпечення формування і функціонування систем стрес-менеджменту	<ul style="list-style-type: none"> - ефективність управлінського інструментарію; - науково-методичне забезпечення; - сформованість інформаційної бази, її релевантність та достовірність; - формування документації щодо інформаційного забезпечення; 			

Продовження табл. 4.4

1	2	3	4	5
	<ul style="list-style-type: none"> - зрозумілість і вміння використовувати інструментальні засоби; - відповідність організаційно-технічного забезпечення формування і функціонування систем стрес-менеджменту цілям та завданням. 			
Формалізування управлінських процесів в межах систем стрес-менеджменту	<ul style="list-style-type: none"> - сформованість вимог до документування управлінських процесів в межах систем стрес-менеджменту; - визначеність форми та структури документування управлінських процесів в межах систем стрес-менеджменту. 			
Поширення вмінь, знань та навичок в межах систем стрес-менеджменту	<ul style="list-style-type: none"> - визначеність цілей та завдань поширення вмінь, знань і навичок в межах систем стрес-менеджменту; - фактична компетентність; - ефективність програми та методики навчання; - ключові вимоги до фахівців щодо управління критичними небажаними відхиленнями; - бюджет навчальних програм. 			

Примітка: розвинуто автором

Таким чином, увага повинна звертатись на такі ключові сфери з позиції соціально-психологічної складової: ідентифікування та оцінювання ризиків, небезпек та загроз настання критичних небажаних відхилень в межах систем

стрес-менеджменту; реагування на критичні небажані відхилення в межах систем стрес-менеджменту; організаційно-технічне забезпечення формування і функціонування систем стрес-менеджменту; формалізування управлінських процесів в межах систем стрес-менеджменту; поширення вмінь, знань та навичок в межах систем стрес-менеджменту.

У межах предметної сфери ідентифікування та оцінювання ризиків, небезпек та загроз настання критичних небажаних відхилень в межах систем стрес-менеджменту слід звертати увагу на фаховість керівників різних рівнів управління щодо:

- виявлення потенційних чинників ризиків, небезпек і загроз настання критичних небажаних відхилень в межах систем стрес-менеджменту;

- уміння взаємодіяти і налагоджувати оперативний зв'язок із вищим керівництвом з метою ідентифікування допустимого рівня критичних відхилень;

- прогнозування наслідків особистісних, групових та корпоративних стресів (у розрізі фінансового стану загалом, юридичних зобов'язань, втрати ринків збуту, погіршення взаємовідносин із представниками зовнішнього середовища, виконання вимог нормативно-правової бази, погіршення іміджу та партнерської привабливості тощо);

- моделювання сценаріїв розвитку критичних небажаних відхилень щодо підприємства;

- економічне оцінювання впливу критичних небажаних відхилень на фінансові показники діяльності підприємства;

- формування документації за результатами ідентифікування та оцінювання ризиків, небезпек і загроз настання критичних небажаних відхилень в межах систем стрес-менеджменту тощо.

У межах предметної сфери реагування на критичні небажані відхилення в межах систем стрес-менеджменту увага повинна звертатись на таких ключових аспектах:

- формування альтернативних шляхів мінімізування негативних наслідків критичних небажаних відхилень;
- розроблення процедур реагування на критичні небажані відхилення в компанії у разі їхньої відсутності;
- формалізування процедур реагування на різні критичні небажані відхилення;
- уміння ефективно розподіляти обов'язки між працівниками для впливу на особистісні, групові чи корпоративні стреси;
- інтегрування процедур реагування на критичні небажані відхилення в межах систем стрес-менеджменту з системою менеджменту суб'єкта господарювання загалом;
- документально-інформаційне забезпечення реагування на критичні небажані відхилення в межах систем стрес-менеджменту;
- діагностування ефективності заходів з реагування на критичні небажані відхилення в межах систем стрес-менеджменту.

У межах предметної сфери організаційно-технічного забезпечення формування і функціонування систем стрес-менеджменту слід звертати увагу на фаховість керівників різних рівнів управління щодо:

- формування, впровадження і використання управлінського інструментарію управління критичними небажаними відхиленнями в організації;
- науково-методичне забезпечення управління критичними небажаними відхиленнями;
- накопичення, узагальнення і застосування завдяки апаратному та програмному забезпеченню інформаційної бази для вирішення завдань в межах систем стрес-менеджменту, а також її захист;
- використання методів і засобів накопичення та опрацювання інформації (анкети, бланки, опитування, проведення нарад тощо);

- установлення достовірності та релевантності інформаційного забезпечення;

- використання інструментальних засобів ідентифікування та оцінювання ризиків, небезпек і загроз настання критичних небажаних відхилень в межах систем стрес-менеджменту, їхнього оцінювання та моделювання сценаріїв розвитку;

- діагностування ефективності організаційно-технічного забезпечення формування і функціонування систем стрес-менеджменту (аналізування дієвості процедур, аналізування доцільності розподілу функцій в системі тощо).

У межах предметної сфери формалізування управлінських процесів в межах систем стрес-менеджменту увага повинна звертатись увага на таких аспектах:

- формування вимог до документування управлінських процесів в межах систем стрес-менеджменту (розроблення посадових інструкцій, складання планів дій, установлення контрольних точок, побудова необхідних матриць, форм та іншої необхідної документації);

- визначення вимог до оперативних заходів з ліквідації наслідків критичних небажаних відхилень;

- визначення форми та структури документування управлінських процесів в межах систем стрес-менеджменту.

У межах предметної сфери поширення вмінь, знань та навичок в межах систем стрес-менеджменту слід звертати увагу на фаховість керівників різних рівнів управління щодо:

- визначеності цілей та завдань поширення вмінь, знань і навичок в межах систем стрес-менеджменту;

- установлення ключових вимог до фахівців щодо управління критичними небажаними відхиленнями;

- розроблення і впровадження методики навчання в межах систем стрес-менеджменту;
- розроблення і впровадження програми навчання в межах систем стрес-менеджменту;
- виявлення доцільності залучення консультантів-тренерів з-поза меж організації;
- ідентифікування фактичного рівня вмінь, знань та навичок персоналу щодо управління критичними небажаними відхиленнями;
- сформованості бюджету навчальних заходів.

Аналізуючи пріоритетні з позиції соціально-психологічної складової предметні сфери та критерії оцінювання вмінь, знань і навичок управління критичними небажаними відхиленнями, суб'єкти підприємницької діяльності мають змогу ідентифікувати проблеми, можливості та власні перспективи у цьому контексті.

Вивчення теорії і практики, а також результати виконаних досліджень дають змогу зробити висновок про те, що удосконалене науково-методичне положення з ідентифікування проблем, перспектив та можливостей удосконалення систем стрес-менеджменту, що враховує пріоритетні з позиції соціально-психологічної складової предметні сфери та критерії оцінювання вмінь, знань і навичок управління критичними небажаними відхиленнями, дає змогу зрозуміти сутність подальших робіт у цьому напрямку. Керівники і власники мають змогу виявити проблемні місця, ідентифікувати можливості і вже на основі цього установити перспективи, ухвалюючи в цьому напрямку відповідні управлінські рішення.

Будучи спільним для усіх керівників, науково-методичне положення забезпечує певною мірою уніфікованість робіт в межах систем стрес-менеджменту для різних напрямів діяльності компанії та рівнів управління. Тим самим значно простіше знайти спільну мову як між керівниками та підлеглими, так і між менеджерами різних підрозділів. Запропонований підхід уможлиблює оптимізування ресурсного забезпечення під час управління

критичними небажаними відхиленнями з позиції соціально-психологічної складової, формує передумови для планування потрібних ресурсів та методів їхнього залучення. Він також забезпечує можливість постановлення чітких цілей у межах систем стрес-менеджменту, а також дає змогу кількісно «оцінити» процеси.

Аналізуючи доцільність практичного використання науково-методичного підходу з ідентифікування проблем, перспектив та можливостей удосконалення систем стрес-менеджменту, що враховує пріоритетні з позиції соціально-психологічної складової предметні сфери і критерії оцінювання вмінь, знань та навичок управління критичними небажаними відхиленнями, слід зауважити, що така доцільність характерна у більшій чи меншій мірі для будь-якого керівника на будь-якому етапі життєвого циклу організації. Так, особистісні, групові чи корпоративні стреси можуть виникати вже на етапі заснування бізнесу, коли підприємницька ідея лише починає втілюватися, однак істотні управлінські проблеми вже наявні (це може стосуватись помилок у визначенні обсягів первинного фінансування бізнесу, нераціонального формування асортиментної політики, неефективної політики набору персоналу, недієвого наповнення структури активів тощо).

Для діагностування реальних потреб підприємства у тих чи інших заходах в межах систем стрес-менеджменту з позиції соціально-психологічної складової, виявлення проблемних зон, пошуку оптимальних шляхів їхнього вирішення тощо керівники різних рівнів управління повинні мати певний рівень децентралізованості в ухваленні управлінських рішень. Пропоновані рекомендації зосереджені на політику випередження критичних небажаних відхилень, що, як свідчить вивчення теорії і практики, є більш дієвим за політику реагування на такі відхилення.

Загалом слід зауважити, що ефективність застосування соціально-психологічних інструментів формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах багато чому зумовлюється професійними та особистісними якостями керівника, зокрема, його компетентністю,

порядністю, конкретністю, гнучкістю, стресостійкістю, лідерськими якостями, умінням переконувати тощо. Дієвий соціально-психологічний інструментарій сприяє мотивованості персоналу у зазначеній сфері, розвитку креативних підходів до усунення особистісних, групових і корпоративних стресів, ініціативності, впровадженню нових шляхів розвитку систем стрес-менеджменту, формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, забезпеченню стабільності персоналу, підвищенню гнучкості та оперативності бізнесу тощо. При цьому важливо забезпечувати конкретну спрямованість зазначеного управлінського інструментарію. Доречно звернути увагу і на те, що керівники різних рівнів управління повинні не лише уміло застосовувати інструменти стрес-менеджменту, а й уміти їх розробляти, вдосконалювати і впроваджувати. Причому, це повинно здійснюватися з урахуванням корпоративної культури, обраної стратегії та визначених цілей.

Слід зауважити, що в межах систем стрес-менеджменту керівник будь-якого рівня повинен володіти певним рівнем компетентності щодо управління ситуаціями, у яких підприємство, його підрозділи, підсистеми, працівники зазнають стресу через дію екстремальних чинників, які не є органічними для їхнього функціонування та викликають істотні негативні наслідки. Відтак, важливо різноманітними методами підвищувати такий рівень. Менеджери у зазначеній сфері мають чітко структурувати завдання, ефективно організовувати роботи, періодично аналізувати поточний стан досягнення встановлених цілей в межах систем стрес-менеджменту, чітко розподіляти повноваження, обов'язки та відповідальність між працівниками під час усунення критичних небажаних відхилень, забезпечувати формування потрібного ресурсного забезпечення, належним чином мотивувати підлеглих тощо. Можна зробити висновок і про те, що рівень ефективності усунення негативних впливів, відхилень, чинників, що перешкоджають функціонуванню та розвитку підприємства, загалом залежить від рівня ефективності діяльності кожного керівника у цьому напрямку. З цією метою такі керівники повинні об'єктивно себе оцінювати на предмет готовності ефективно усувати негативні

впливи, відхилення, чинники, що перешкоджають функціонуванню та розвитку організації. Тим самим, будуть сформованими передумови не лише для корпоративного навчання, а й для саморозвитку та самоосвіти цих посадових осіб. Шляхом підвищення рівня своєї компетентності керівник будь-якого рівня управління на підприємстві посилює свої кадрові позиції у межах систем стрес-менеджменту.

Роль і значення соціально-психологічних інструментів формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах посилюється в умовах динамічності середовища функціонування, коли ситуації, у яких суб'єкт господарювання, його підрозділи, підсистеми, працівники зазнають стресу через дію екстремальних чинників, які не є органічними для їхнього функціонування та викликають істотні негативні наслідки, пов'язані безпосередньо із працівником. Іншими словами – критичні небажані відхилення впливають на працівника, а він, своєю чергою, на компанію загалом. За цих умов системи стрес-менеджменту повинні бути гнучкими, динамічними структурами, які здатні адаптуватись до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищах. Очевидно, що без соціально-психологічної складової цього зробити не можна.

Вдосконалення соціально-психологічних інструментів формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах повинно здійснюватися також із залученням працівників керованої підсистеми організації. Тим самим, суттєво зменшуються ризики неуспішності розроблення і впровадження такого інструментарію, а його апробація матиме дієвіший характер. Це позитивно вплине на розроблені політики, посадові інструкції, регламенти, нормативи, інформаційні повідомлення у системах стрес-менеджменту тощо. Водночас важливо вказати на важливість проактивної політики керівництва у цьому напрямку, яка спрямована на розвиток зазначених систем і не обмежується виключно реалізацією обмежених формальних функцій для забезпечення їхнього нормального функціонування (що, на жаль, особливо характерно для реалій вітчизняного

бізнесу). Проблема посилюється і в умовах недостатнього авторитету і повноважень тих керівників, які вважають за доцільне проактивно впливати на усунення особистісних, групових чи корпоративних стресів.

Не менш важливим для забезпечення ефективності систем стрес-менеджменту з позиції соціально-психологічної складової є політика вищого керівництва підприємства у цьому напрямку. Як свідчить вивчення теорії і практики, нерідко менеджери інституційного рівня управління не вважають за доцільне аналізувати, розробляти чи вдосконалювати інструменти стрес-менеджменту. Проблема посилюється в умовах пасивної поведінки керівників нижчих рівнів управління, у підпорядкуванні яких найчастіше виникають критичні небажані відхилення, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на діяльність компанії.

Огляд й узагальнення літературних джерел, а також результати виконаних досліджень дають змогу зробити висновок про те, що кількісні, якісні, просторові, часові та інші зв'язки між елементами в межах систем стрес-менеджменту на підприємствах будуть ефективними за умови дієвої комунікації із вищим керівництвом і власниками. Взагалі комунікації в межах систем стрес-менеджменту – неминучі. Менеджери нижчих рівнів управління повинні обґрунтовано довести керівникам вищих рівнів доцільність використання того чи іншого інструменту стрес-менеджменту з огляду на отримання позитивного результату. Очевидно, що за цих умов важливим є вміння керівника переконувати, оперувати розрахунками і цифрами, дискутувати, моделювати, наводити приклади, представляти подібний досвід інших компаній тощо, а це знову ж таки – соціально-психологічний інструментарій. Керівник повинен чітко довести вищому керівництву, що і як слід робити для усунення того чи іншого особистого, групового чи корпоративного стресу, які ресурси для цього наявні та які інструменти слід застосувати. Як відомо з теорії антикризового управління (Гончар, 2012; Зверяков, 2012; Каменєва, 2010; Квасній та Щербан, 2012; Коваленко, Корнеєва та Крухмаль, 2009; Сиволапенко та Островська, 2015; Фучеджи,

2012), на виході з кризи суб'єкт господарювання повинен отримати нові знання, які йому допоможуть краще підготуватися до подальших змін. Очевидно, що подібні висновки слід зробити і щодо систем стрес-менеджменту на підприємствах.

Вивчення вітчизняної практики стрес-менеджменту дає змогу зробити висновок і про те, що часто ключові завдання під час управління критичними небажаними відхиленнями зводяться більшою мірою до фрагментарного документального супроводу, відтак, документи стають основою цих систем, а не працівники як визначальна соціально-психологічна складова. Менеджери інституційного рівня управління нерідко поверхнево звертають увагу на цілі, форми, внутрішні структури, процедури, зв'язки та механізми формування і функціонування систем стрес-менеджменту. Очевидно, що це не сприяє профілактиці критичних небажаних відхилень та дієвому управлінню ними у компаніях. Як свідчить узагальнення успішного практичного досвіду, ефективність зазначених систем – це гармонійне поєднання як документального супроводу, так і управлінського та соціально-психологічного інструментарію управління. Щоб усунути негативні впливи, відхилення, чинники, які перешкоджають функціонуванню та розвитку суб'єкта господарювання, і продовжити функціонування у ринковому просторі, слід мобілізувати усі наявні в межах стрес-менеджменту ресурси, насамперед, людські.

Формуючи та розвиваючи системи стрес-менеджменту на підприємстві, керівники кожного рівня управління на основі ретельної об'єктивної оцінки ситуації, що склалася, у межах соціально-психологічної складової повинні обирати і правильну тактику. Загалом слід вказати, що будь-яка компанія – це динамічна структура, яка повинна перебудовуватися під впливом середовища функціонування, – і цей процес є безперервним. Це і надалі посилюватиме вимоги до соціально-психологічних інструментів формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. Персонал відіграє ключову роль у виявленні рівня потенціалу систем стрес-менеджменту, бере участь у

реорганізації бізнес-процесів за результатами управління критичними небажаними відхиленнями, оптимізує інформаційні потоки в межах систем стрес-менеджменту, вирішує конфлікти, що виникають, тощо.

Ідентифікувавши ситуації, у яких підприємство, його підрозділи, підсистеми, працівники зазнають стресу через дію екстремальних чинників, які не є органічними для їхнього функціонування та викликають істотні негативні наслідки, саме персонал (соціально-психологічна складова) формулює цілі і завдання стрес-менеджменту, ухвалює рішення про доцільність застосування тих чи інших інструментів, реалізує конкретні роботи, оптимізує бізнес-процеси, застосовує канали комунікації, переглядає ухвалені у компанії політики тощо. Будь-яка система стрес-менеджменту буде ефективною лише тоді, коли усі працівники розуміють закладені в них базові принципи та встановлені норми. Останні, своєю чергою, повинні бути певним чином формалізовані шляхом опису і закріплення в корпоративних регламентах.

Враховуючи результати досліджень Е. Лихачової (2017), доцільно зауважити, що важливими передумовами успішності стрес-менеджменту на підприємствах з позиції соціально-психологічної складової є:

- рішучість і послідовність дій керівництва (поєднання тверджень та реальних дій у напрямку управління критичними небажаними відхиленнями, що сприяє підтримці дій та лояльності з боку підлеглих);

- фокусування на основному (уміння виокремити з множини завдань у сфері стрес-менеджменту пріоритетні і першочергово звертати увагу саме на них, що унеможливить розпорошення обмежених ресурсів на вирішення другорядних завдань);

- дисциплінованість (дотримання формалізованих і неформалізованих правил, що сприяє досягненню очікуваного результату під час управління особистісними, груповими чи корпоративними стресами);

- дотримання принципу «керівник попереду» (керівник повинен бути прикладом дотримання бажаної поведінки).

Цей же автор зауважує, що основними причинами неефективності застосування соціально-психологічних інструментів для вирішення різноманітних економічних завдань є (Лихачова, 2017):

- нерозуміння (унікальний особистий досвід керівників організації зумовлює різне їхнє бачення вирішення тих чи інших проблем, різне сприйняття інформації, її аналізування, прогнозування майбутньої поведінки, ухвалення рішень тощо);

- небажання (коли завдання формулюються так, що їхні цілі є незрозумілими чи непривабливими, складно очікувати зацікавленості підлеглих);

- невміння (відсутність навиків системного бачення проблеми та шляхів її вирішення, низький рівень самоорганізованості виконавців під час управління критичними небажаними відхиленнями, невміння ефективно комунікувати, нефаховість формування взаємовідносин з підлеглими у межах систем стрес-менеджменту тощо).

Важливо вказати на те, що управління критичними небажаними відхиленнями на підприємстві з позиції соціально-психологічної складової більшою чи меншою мірою охоплює дві категорії працівників суб'єкта господарювання:

- внутрішніх (менеджерів різних рівнів управління, акціонерів, тимчасові групи тощо);

- зовнішніх (контрагентів, фінансових посередників, засоби масової інформації тощо).

Кожен з цих суб'єктів виконує різні завдання під час управління особистісними, груповими чи корпоративними стресами та переслідує свої власні інтереси. Водночас, очевидно, що ключову роль в межах систем стрес-менеджменту відіграють ті суб'єкти, які безпосередньо пов'язані з усуненням негативних впливів, відхилень, чинників, що перешкоджають функціонуванню та розвитку суб'єкта господарювання.

Враховуючи результати досліджень А. Залека (2003, с.198), доцільно виокремити можливі реакції працівників на виникнення критичних небажаних відхилень, а саме:

- заперечення (наше підприємство захищене перед критичними небажаними відхиленнями);
- відкидання (критичні небажані відхилення виникають, однак їхній вплив на наше підприємство є мінімальним);
- ідеалізування (критичні небажані відхилення не трапляються у діяльності ефективних підприємств);
- максимізування (величина та можливості нашого підприємства захищають нас перед критичними небажаними відхиленнями);
- проектування (якщо трапляється критичне небажане відхилення, це означає, що хтось завдав шкоди нашому підприємству);
- інтелектуалізація (перш ніж ретельно трактувати серйозність критичного небажаного відхилення, слід ретельно оцінювати його реальні загрози для підприємства);
- фрагментаризм (критичне небажане відхилення швидше за все не завдасть шкоди усім підсистемам підприємства, поки вони є незалежними і відокремленими).

Одне із ключових завдань соціально-психологічної складової у межах систем стрес-менеджменту полягає у посиленні взаєморозуміння і взаємодії між працівниками в межах одного підрозділу, між підрозділами, між напрямками бізнесу, між компаніями в межах утвореного об'єднання тощо під час управління критичними небажаними відхиленнями, особливо тими, які можуть завдати істотної фінансової шкоди суб'єкту господарювання. Для цього повинен залучатися увесь доступний спектр інструментів, а саме: особисті зустрічі, вебінари, корпоративні інформаційні ресурси, електронні розсилки матеріалів тощо. Нерідко проблема недостатньої поінформованості персоналу під час управління особистісними, груповими чи корпоративними стресами є зумовлена неефективністю саме соціально-психологічної складової

в межах систем стрес-менеджменту. Як свідчить вивчення теорії і практики, працівники повинні розуміти сутність тих чи інших управлінських рішень в межах систем стрес-менеджменту, реалізовані зміни, погіршені умови праці тощо. Успішний досвід акцентує увагу на тому, що своєчасна інформація не лише підвищує довіру підлеглих до керівництва під час управління критичними небажаними відхиленнями, а й сприяє більш кращому сприйняттю ухвалення непопулярних заходів.

Важливість соціально-психологічних інструментів стрес-менеджменту обумовлюється і наявністю відомого в теорії менеджменту опору змінам (а, як відомо, управління особистісними, груповими чи корпоративними стресами нерідко до таких змін призводить), особливо тим, які нав'язані персоналу вищим керівництвом. У цьому контексті слушно зауважують В. Рутицька та Л. Сирик (2009, с.33), що управління змінами означає «управляти людьми, при цьому змінити свідомість людей і спрямувати їхню енергію на роботу повному значно складніше, ніж реструктурувати бізнес-процеси, вдосконалити технології, замінити обладнання тощо».

4.3. Економічні інструменти формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються динамічністю як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. З урахуванням цього, будь-які зміни можуть зумовити виникнення негативних впливів, відхилень, чинників, що перешкоджають існуванню та розвитку суб'єкта господарювання. Такі критичні небажані відхилення можуть деструктивно впливати на різні сфери діяльності підприємства, а у підсумку – погіршувати його економічні показники діяльності, що обумовлює важливість діагностування і подальшого розвитку економічних інструментів формування

та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. Водночас, проблема полягає в тому, що чимало керівників не надають важливого значення економічній складовій цих систем, а багато з них вважають, що ці поняття абсолютно не пов'язані. Часто як власники, так і менеджери інституційного рівня управління не бачать необхідності в ідентифікуванні безпосереднього впливу систем стрес-менеджменту на економічну ефективність суб'єкта господарювання. Тим самим економічна складова зазначених систем у реаліях вітчизняного бізнесу ігнорується.

Однією з ключових характеристик небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємства, є їхня диференційованість і різноманітність. Тим самим з практичної точки зору складно і навіть практично неможливо ідентифікування спектру симптомів усіх особистісних, групових чи корпоративних стресів у компанії. Відтак, доречно погодитись з авторами, які акцентують увагу на необхідності діагностування загальних симптомів негативних впливів, відхилень, чинників, що перешкоджають функціонуванню та розвитку підприємства.

Слід зауважити, що в реаліях вітчизняного бізнесу зв'язок систем стрес-менеджменту на підприємствах з економічними показниками їхньої діяльності є недостатньо науково обґрунтованим. Водночас, не викликає сумніву можливість зумовленості критичних небажаних відхилень зниженню ліквідності, погіршенню інвестиційної активності, втраті ключових контрагентів, зниженню величини доходу від реалізації продукції, підвищенню рівня ризику зменшення масштабів виробничо-господарської діяльності, втраті ринкової частки, погіршенню іміджу у бізнес-середовищі тощо. В аналізованому контексті цікавими є результати досліджень А.Д. Бобришева (2012, с. 127-134), який акцентує увагу на тому, що аналізування певної економічної системи з позиції підсистем дає змогу в межах останніх виокремити ключові проблемні сфери, дослідження яких сприяє розробленню рекомендацій з покращення й удосконалення системи загалом. Так, до

прикладу, автор зауважує, що економічні кризи (з якими пов'язані й критичні небажані відхилення) впливають на споживача, підсистему маркетингу (якщо вона орієнтована на обмежену кількість великих замовників та ігнорує попит з боку споживачів, що надають перевагу придбанню невеликих партій товару; якщо вона спрямована на можливості власного виробництва, ігноруючи вимоги ринку; якщо вона посідає другорядне місце в структурі підприємства та організаційно відокремлена від підсистеми збуту продукції; якщо вона не враховує довгострокової стратегії, яка забезпечує можливість маневру в умовах кризи); підсистему НДДКР (якщо вона організаційно не підпорядкована найвищому керівництву компанії; якщо вона фінансується шляхом загальновиробничих витрат без утворення спеціальних фондів розвитку; якщо використання її результатів не призводить до адекватних змін в організаційній структурі управління; якщо вона має допоміжний характер щодо основного виробництва і спрямована більшою мірою на підтримку процесів зміни конструкцій та технології, зумовлених змінами поточних умов виробництва); підсистему реалізації продукції (якщо вибудовуються непрозорі механізми взаємовідносин з дилерами; якщо надається особливо важливе значення аутсорсингу збутових та логістичних функцій); підсистему ресурсного забезпечення (якщо має місце недостатній обсяг фінансово-кредитних ресурсів; якщо наявний значний фізичний чи моральний знос основних виробничих фондів, що ускладнює виробництво конкурентоспроможної продукції; якщо наявний дефіцит виробничих потужностей компанії тощо); підсистему інформаційного забезпечення діяльності; підсистему управління; підсистему кадрового забезпечення та низку інших.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що небажані відхилення, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємства, найчастіше призводять до порушення стійкості його економічної системи. Як слушно зауважує М.С. Мазов (2012, с.11), симптоми криз є показниками найбільш чутливих

сторін у функціонуванні системи, відтак, компаніям слід своєчасно та адекватно реагувати на такі симптоми. Як свідчать результати виконаних досліджень, у будь-якому випадку особистісні, групові чи корпоративні стреси більшою чи меншою мірою зумовлюють негативні наслідки саме економічного характеру, зокрема:

- зменшення обсягів реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);
- погіршення динаміки та структури продажів;
- зменшення частки ринку;
- втрата ключових бізнес-партнерів;
- погіршення іміджу компанії на ринку;
- зростання поточної чи довгострокової заборгованості;
- погіршення фінансових індикаторів діяльності;
- отримання збитку від здійснення своєї виробничо-господарської діяльності;
- ускладнення процесів фінансування операційної діяльності;
- підвищення рівня плинності керівників інституційного та управлінського рівнів менеджменту;
- зниження рівня продуктивності праці тощо.

Як зауважують керівники вітчизняних бізнес-структур, першочерговою причиною необхідності застосування інструментарію стрес-менеджменту на підприємствах є істотне зменшення обсягів реалізації продукції. Проблема може виникати і тоді, коли доходи компанії в абсолютному виразі не зменшуються, однак їхня структура видозмінюється: зараз вони більшою мірою формуються за рахунок іншої, ніж операційна, діяльності. Про певні проблеми може свідчити також і зростання накладних витрат більшими темпами, аніж зростання доходів. Таким чином, можливим є формулювання гіпотези про прямий систем стрес-менеджменту на дохід (виручку) від реалізації продукції суб'єкта господарювання.

Виконані автором дослідження дають змогу зробити висновок про те, що вплив особистісних, групових чи корпоративних стресів на фінансовий стан підприємства більшою мірою відчувають малі та середні суб'єкти господарювання. Це пояснюється перш за все певною їхньою залежністю від одного чи декількох видів діяльності, а також значно меншими фінансовими можливостями, на відміну від великих компаній. Доречно вказати і на те, що нерідко прогнози майбутніх фінансових індикаторів можуть стати причиною для ухвалення відповідних управлінських рішень в межах систем стрес-менеджменту різними стейкхолдерами.

Загалом слід зауважити, що проблема дослідження впливу різних систем на економічні показники діяльності підприємств не є новою. Так, як приклад, у роботі О. Бунової та О. Буслаєвої (2012, с.158-164) здійснюється економічне оцінювання впровадження інформаційних систем. Зокрема, автор пропонує оцінювати економічний ефект від такого впровадження, що враховує сукупність показників окремих бізнес-процесів. Математичне моделювання показників розвитку регіону в концептуальній моделі оцінювання впливу зовнішнього середовища на регіональну соціально-економічну систему відображено у роботі А.В. Аверченкова, О.Е. Аверченкової та Д.І. Гончарова (2017, с.219-295). Вплив інноваційних систем на економічні підсистеми ретельно розглянуто у роботі Д.В. Кузнєцова (2010, с.111-114). Н.О. Тараханова (2013, с.98-103) досліджує у своїй праці вплив глобалізації світового господарства на економічний розвиток як країни загалом, так і суб'єкта господарювання зокрема. Суперечливості процесів фінансіалізації та їх вплив на економічне зростання підприємств вивчають у своїй праці І.О. Лютий та П.А. Мороз (2014, с.29-39). Вплив системи оподаткування підприємства на його економічну безпеку висвітлено у роботі О.В. Тимошенко (2014, с.234-240). В.В. Петрушевська (2014, с.82-93) акцентує свою увагу на впливі фінансової політики на економічну активність суб'єктів господарювання. Метод аналізування впливу соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку підприємств удосконалено у роботі

А.М. Дідика (2016, с.115-130). Оцінювання впливу інвестиційного процесу на розвиток економічної системи на мікро- та макрорівнях здійснено у роботі А.В. Лебедева (2010, с.405-409). У будь-якому випадку актуальність оцінювання впливу систем стрес-менеджменту на економічну підсистему суб'єкта господарювання обумовлюється необхідністю врахування економічної складової у межах таких систем, з одного боку, та динамічністю усіх цих систем – з іншого. Про важливість проблематики свідчить і те, що критичні небажані відхилення, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємства, за своїм характером можуть бути фінансовими і нефінансовими. Так, окрім вищенаведених, фінансовий характер пов'язаний із неможливістю своєчасної виплати дивідендів, обмеженістю інвестиційних ресурсів, відмовою постачальників від відтермінування платежів за поставлені товари тощо.

Враховуючи вищенаведене, незалежно від виду особистісних, групових чи корпоративних стресів, важливим є розвиток науково-методичних положень щодо вивчення впливу систем стрес-менеджменту на економічні показники діяльності підприємства, зокрема на рівень його доходу від реалізації продукції. Причому, для підвищення рівня достовірності оцінювання слід застосовувати комплексний підхід з адекватним математичним апаратом.

Вивчення теорії і практики, а також результати виконаних досліджень дають змогу зробити висновок про доцільність формування комплексу показників ефективності формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. З практичних міркувань доцільним є групування зазначених показників у розрізі згаданих вище ключових параметрів систем стрес-менеджменту, а саме: ідентифікування та оцінювання ризиків, небезпек і загроз настання критичних небажаних відхилень в межах систем стрес-менеджменту; реагування на критичні небажані відхилення в межах систем стрес-менеджменту; організаційно-технічне забезпечення формування і функціонування систем стрес-менеджменту; формалізування

управлінських процесів в межах систем стрес-менеджменту; поширення вмінь, знань та навичок в межах систем стрес-менеджменту (табл. 4.5).

Таблиця 4.5

Комплекс ключових показників ефективності формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах

Назви показників	Розрахунок показників
1	2
Ідентифікування та оцінювання ризиків, небезпек і загроз настання критичних небажаних відхилень в межах систем стрес-менеджменту	
Рівень неточності інформації щодо можливості настання критичних небажаних відхилень ($P_{нт}$), од.	Показник розраховується на основі відгуків працівників за формулою: $P_{нт} = \frac{\Gamma_{нт}}{\Gamma_{заг}}$ де $\Gamma_{нт}$ – кількість працівників, що під час опитування вказали на неточність інформації щодо можливості настання критичних небажаних відхилень, ос.; $\Gamma_{заг}$ – загальна кількість працівників, що опитувались, ос.
Рівень відповідності систем стрес-менеджменту встановленим цілям ($P_{ц}$), частк. од.	Показник розраховується експертним методом на основі бальної оцінки за формулою: $P_{ц} = \frac{Y_{відп}}{Y_{заг}}$ де $Y_{відп}$ – кількість працівників, що під час опитування вказали на відповідність систем стрес-менеджменту встановленим цілям, ос.; $Y_{заг}$ – загальна кількість працівників, що опитувались, ос.
Рівень усунення критичних небажаних відхилень до моменту їхнього настання ($P_{у}$), частк. од.	$P_{у} = \frac{Ц_{у}}{Ц}$ де $Ц_{у}$ – кількість критичних небажаних відхилень, усунених до моменту їхнього настання, од.; $Ц$ – загальна кількість критичних небажаних відхилень за визначений часовий інтервал, од.
Реагування на критичні небажані відхилення в межах систем стрес-менеджменту	
Загальний час «простою» внаслідок виникнення критичних небажаних відхилень ($Ч_{н}$), год.	Показник вимірюється тривалістю часу в годинах, протягом якого внаслідок настання критичних небажаних відхилень не здійснювався нормальних перебіг виробничо-господарської діяльності
Рівень відхилення від запланованого часу усунення критичного небажаного відхилення ($P_{е}$), частк. од.	$P_{е} = \frac{Ч_{з}}{Ч_{н}}$ де $Ч_{з}$ – фактичний час, затрачений на усунення критичного небажаного відхилення, хв.; $Ч_{н}$ – час, запланований на усунення критичного небажаного відхилення, хв.
Рівень якості комунікацій в межах систем стрес-менеджменту ($P_{я}$), частк. од.	Показник розраховується експертним методом на основі бальної оцінки за формулою: $P_{я} = \frac{M_{я}}{M_{заг}}$ де $M_{я}$ – кількість працівників, що під час опитування комунікації в межах систем стрес-менеджменту оцінили як якісні, ос.; $M_{заг}$ – загальна кількість працівників, що опитувались, ос.

Продовження табл. 4.5

1	2
Рівень відхилення від запланованого кошторису усунення критичного небажаного відхилення (P_{σ}), частк. од.	$P_{\sigma} = \frac{B_s}{B_n},$ де B_s – фактичний кошторис, закладений на усунення критичного небажаного відхилення, грн.; B_n – кошторис, запланований на усунення критичного небажаного відхилення, грн.
Середній час усунення критичних небажаних відхилень ($Ч_v$), год.	Показник вимірюється тривалістю часу в годинах від моменту настання критичного небажаного відхилення до його усунення
Індекс рівномірності розподілу функціонального навантаження між працівниками в межах систем стрес-менеджменту (I_p), частк. од.	Показник розраховується експертним методом на основі бальної оцінки за формулою: $I_p = \frac{T_p}{T_{заг}},$ де T_p – кількість працівників, що під час опитування розподіл функціонального навантаження між працівниками в межах систем стрес-менеджменту оцінили як рівномірний, ос.; $T_{заг}$ – загальна кількість працівників, що опитувались, ос.
Організаційно-технічне забезпечення формування і функціонування систем стрес-менеджменту	
Рівень ефективності управлінського інструментарію стрес-менеджменту (P_{ef}), частк. од.	$P_{ef} = \frac{I_{ef}}{I},$ де I_{ef} – кількість управлінських інструментів стрес-менеджменту, які можна вважати ефективними внаслідок застосування на підприємстві, од.; I – загальна кількість управлінських інструментів стрес-менеджменту, що застосовуються на підприємстві, од.
Рівень сформованості інформаційної бази стрес-менеджменту (P_{cf}), частк. од.	$P_{cf} = \frac{H_{cf}}{H},$ де H_{cf} – кількість завдань в межах систем стрес-менеджменту, які розв'язувались з урахуванням достатнього інформаційного забезпечення, од.; H – загальна кількість завдань, які розв'язувались в межах систем стрес-менеджменту, од.
Формалізування управлінських процесів в межах систем стрес-менеджменту	
Рівень формалізування управлінських процесів в межах систем стрес-менеджменту (P_{ϕ}), частк. од.	$P_{\phi} = \frac{T_{\phi}}{T},$ де T_{ϕ} – кількість формалізованих на високому рівні управлінських процесів в межах систем стрес-менеджменту, од.; T – загальна кількість управлінських процесів в межах систем стрес-менеджменту, од.
Рівень дотримання технології стрес-менеджменту ($P_{дтсм}$), частк. од.	$P_{дтсм} = \frac{\Pi_{дтсм}}{\Pi},$ де $\Pi_{дтсм}$ – кількість реалізованих заходів в межах систем стрес-менеджменту, що передбачені відповідними технологіями, од.; Π – загальна кількість реалізованих заходів в межах систем стрес-менеджменту, од.
Поширення вмінь, знань та навичок в межах систем стрес-менеджменту	
Рівень виконання плану навчання та розвитку в межах систем стрес-менеджменту ($P_{нпр}$), частк. од.	$P_{нпр} = \frac{З_{нпр}}{З},$ де $З_{нпр}$ – кількість фактично проведених на звітний період заходів з навчання та розвитку в межах систем стрес-менеджменту, од.; $З$ – кількість запланованих на звітний період заходів з навчання та розвитку в межах систем стрес-менеджменту, од.

Продовження табл. 4.5

1	2
Частка працівників, що пройшли навчання технологіям стрес-менеджменту за результатами оцінювання необхідності цього ($Ч_n$), частк. од.	$Ч_n = \frac{П_n}{П_n},$ де $П_n$ – кількість працівників, що пройшли навчання технологіям стрес-менеджменту за результатами оцінювання необхідності цього, ос.; $П_n$ – кількість працівників, щодо яких установлена необхідність проходження навчання технологіям стрес-менеджменту (наприклад, шляхом анкетування, ассесмент-центр тощо), од.
Рівень ефективності навчання технологіям стрес-менеджменту ($P_я$), частк. од.	$P_я = \frac{П_я}{П_з},$ де $П_я$ – кількість працівників, які протягом визначеного періоду пройшли навчання технологіям стрес-менеджменту та в анкеті оцінили якого як ефективне, ос.; $П_з$ – загальна кількість працівників, які протягом визначеного періоду пройшли навчання технологіям стрес-менеджменту, ос.

Примітка: запропоновано автором

Розглядаючи наведені у табл. 4.5 показники ефективності формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах, слід зауважити, що їхнє практичне використання пов'язане із необхідністю установлення для них критеріїв. Очевидно, що такі критерії повинні визначитись кожним окремим підприємством. У будь-якому випадку чітке формулювання індикаторів та ідентифікування відповідних критеріїв є ключовою передумовою об'єктивності діагностування систем стрес-менеджменту в компаніях. Причому, суб'єкт господарювання має самостійно установлювати, які із зазначених індикаторів для нього повинні бути пріоритетними в конкретному просторово-часовому інтервалі.

Доречно звернути увагу і на те, що запропоновані показники ефективності формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах є певним чином взаємопов'язаними та взаємозумовленими. Кожен з них характеризується різним рівнем об'єктивності та вимагає залучення різного інформаційно-аналітичного забезпечення. Складність формулювання більш об'єктивних індикаторів пояснюється складністю чіткого ідентифікування меж систем стрес-менеджменту, а також їхньою

різноманітністю й різноспрямованістю (критичні небажані відхилення можуть виникати у різних напрямках діяльності підприємства).

Контролювання й оптимізування наведених показників ефективності формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах зумовлює необхідність їхнього ретельного моніторингу. Прикладна цінність зазначених показників полягає в тому, що вони, з одного боку, характеризують ефективність систем стрес-менеджменту загалом, а з іншого, – ефективність застосування його інструментарію.

Наявність показників ефективності формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах дає змогу аналізувати їхній вплив на ефективність виробничо-господарської діяльності суб'єктів господарювання, зокрема, на згаданий вище рівень їхнього доходу від реалізації продукції (виконання робіт, надання послуг). Розв'язання цього завдання зумовлює необхідність використання певного методичного інструментарію, який може включати, як приклад, методи багатовимірної аналізу, пізнавальні карти, методи «мозкового штурму», метод Краскела-Уоллеса, кластерний аналіз тощо (Абдукарімов, 2013; Дідик, 2016; Ковтонюк, 2011; Олексів, 2014; Радупов, 2014; Сабліна і Теличко, 2009; Тодошук, 2015). Водночас, виконані дослідження дають змогу зробити висновок про доцільність застосування з-поміж переліку зазначених підходів кореляційно-регресійного аналізу для вирішення окресленого завдання. Його вибір обґрунтовується низкою обставин, а саме (Дмитров, 2010; Загорянська, Карлик та Углава, 2016; Заворотній, 2012; Ковтонюк, 2011; М'ячин та Жукова, 2012; Пятигін, 2011; Сабліна і Теличко, 2009; Харченко, 2014):

- кореляційно-регресійний аналіз є одним із найпоширеніших методів статистичного дослідження під час вирішення економічних завдань різноманітного характеру;

- кореляційно-регресійний аналіз дає змогу ідентифікувати вплив незалежних змінних на залежну, що і потрібно для розв'язання визначеного

завдання оцінювання впливу систем стрес-менеджменту на результуючі показники діяльності компанії;

– кореляційно-регресійний аналіз забезпечує можливість установлення причинно-наслідкових зв'язків між параметрами систем стрес-менеджменту та фінансовими індикаторами діяльності суб'єкта господарювання;

– кореляційно-регресійний аналіз сприяє інтегруванню внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на залежну змінну (нерідко такі чинники можуть бути пов'язаними як з якісними, так і з кількісними показниками, які, за звичай, складно інтегрувати в єдине ціле);

– отримані за результатами застосування кореляційно-регресійного аналізу висновки і пропозиції забезпечують можливість моделювання параметрів систем стрес-менеджменту, а також прогнозування фінансових індикаторів діяльності компанії; тим самим забезпечується можливість оптимізування процесів ухвалення управлінських рішень тощо.

Як, зокрема, зауважує Ю.А. Харченко (2014, с.216), завданням кореляційно-регресійного аналізу є «побудова та аналіз економіко-математичної моделі рівняння регресії (рівняння кореляційного зв'язку), що відображає залежність результативної ознаки від кількох факторних ознак і дає оцінку міри щільності зв'язку». П.П. Микитюк та Т.Р. Фецович (2014, с.105) наголошують на тому, що кореляційно-регресійний аналіз «дозволяє відібрати найбільш впливові фактори і кількісно описати зв'язок між інтегральним показником фінансового результату та релевантними факторами». Слушно зауважує Д. Дмитров (2010, с.144), акцентуючи увагу на тому, що кореляційно-регресійний аналіз «дає змогу аналізувати, контролювати, прогнозувати та управляти економічними ситуаціями, враховуючи не інтуїтивні, а обґрунтовані економічні рішення».

Як відомо з економічного аналізу, економетрики та статистики, узагальнено багатфакторна регресійна модель має такий вигляд (Загорянська, Карлик та Углава, 2016; Лук'яненко та Краснікова, 1998; М'ячин та Жукова, 2012; Олексів, 2014):

$$y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_nx_n + \varepsilon, \quad (4.1)$$

де y – результуюча (залежна) змінна;

x_1, x_2, \dots, x_n – незалежні змінні або факторні ознаки;

$b_0, b_1, b_2, \dots, b_n$ – параметри моделі;

ε – випадкова величина;

n – кількість факторних ознак.

Як свідчить вивчення теорії і практики, використання кореляційно-регресійного аналізу для оцінювання впливу систем стрес-менеджменту на результуючі показники діяльності суб'єкта господарювання передбачає реалізацію низки етапів, а саме (Дідик, 2016; Кадигріб, 2013; Леснікова, 2013; Черевата, 2014):

- формування інформаційного забезпечення;
- установлення причинно-наслідкових зв'язків між досліджуваними ознаками (параметрами систем стрес-менеджменту та результуючими показниками діяльності підприємства);
- визначення та попередній вибір показників, що характеризують залежну і незалежні змінні в межах майбутньої кореляційно-регресійної моделі;
- аналізування незалежних змінних на предмет наявності мультиколінеарності;
- остаточний вибір показників, що характеризують залежну і незалежні змінні в межах майбутньої кореляційно-регресійної моделі;
- побудова кореляційно-регресійної моделі;
- ідентифікування кореляційних характеристик;
- статистичне оцінювання параметрів зв'язку;
- формулювання висновків і пропозицій за результатами аналізування побудованої кореляційно-регресійної моделі.

Для ідентифікування з переліку ключових показників ефективності формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах тих,

які слід включати в модель, був застосований метод експертного опитування, ключові параметри якого описані в підрозділі 3.2. Так, як зазначалось вище, опитаними були по 4 керівники 30 підприємств, діяльність яких на ринку Західного регіону України можна вважати доволі успішною.

У межах блоку «Ідентифікування та оцінювання ризиків, небезпек і загроз настання критичних небажаних відхилень в межах систем стрес-менеджменту» респонденти повинні були обрати пріоритетний на їхню думку індикатор для включення у багатофакторну регресійну модель. При цьому, у кожному випадку застосовувався метод бальних оцінок, згідно якого експерти повинні були присвоїти відповідні ранги: 1 – якщо на думку експерта показник з-поміж переліку наведених індикаторів є найрепрезентативнішим в межах певної групи, і навпаки. Як приклад, отримані результати опитування для вирішення цього завдання наведено у табл. 4.6.

Таблиця 4.6

Фрагмент результатів опитування експертів щодо найбільш репрезентативних показників у межах блоку «Ідентифікування та оцінювання ризиків, небезпек і загроз настання критичних небажаних відхилень в межах систем стрес-менеджменту»

Респонденти	Бальна оцінка		
	Рівень неточності інформації щодо можливості настання критичних небажаних відхилень ($P_{инт}$), од.	Рівень відповідності систем стрес-менеджменту встановленим цілям ($P_{ц}$), частк. од.	Рівень усунення критичних небажаних відхилень до моменту їхнього настання (P_{y}), частк. од.
1	2	3	4
1	2	3	1
2	2	3	1
3	3	1	2
4	2	3	1
5	3	2	1
6	2	3	1

Продовження табл. 4.6

1	2	3	4
7	3	1	2
8	3	1	2
9	2	3	1
10	2	3	1
11	2	3	1
12	2	3	1
13	2	3	1
14	3	2	1
15	2	3	1
16	2	3	1
17	2	3	1
18	1	2	3
19	1	3	2
20	2	3	1
21	2	3	1
22	2	3	1
23	2	3	1
24	2	3	1
25	2	3	1
...
120	2	3	1
Сума рангів	243	351	126
Відхилення суми рангів від середнього значення	3	111	-114
Квадрат відхилення суми рангів від середнього значення	9	12321	12996

Примітка: встановлено автором

Шляхом розрахунку коефіцієнта конкордації здійснювалось узгодження думок експертів. Для цього застосовувалась формула [Лук'яненко та Краснікова, 1998; Мхітарян, 2004]:

$$W = \frac{12 \times S}{m^2 \times (n^3 - n)}, \quad (4.2)$$

де W – коефіцієнт конкордації;

S – квадрат відхилення суми рангів від середнього значення;

m – кількість опитаних респондентів;

n – кількість показників, що оцінювались.

У межах блоку «Ідентифікування та оцінювання ризиків, небезпек і загроз настання критичних небажаних відхилень в межах систем стрес-менеджменту» коефіцієнт конкордації за результатами розрахунків становив:

$$W = \frac{12 \times 25326}{120^2 \times (3^3 - 3)} = 0,88.$$

З урахуванням розрахунку коефіцієнта конкордації доцільно зробити висновок про узгодженість думок експертів щодо вибору пріоритетного на їхню думку індикатора ідентифікування та оцінювання ризиків, небезпек і загроз настання критичних небажаних відхилень в межах систем стрес-менеджменту, а саме – рівень усунення критичних небажаних відхилень до моменту їхнього настання (P_y).

Адекватність установленого коефіцієнта конкордації визначалась на засадах розрахунку χ^2 критерія Пірсона, значення якого становило:

$$\chi^2 = m \times (n - 1) \times W = 120 \times (3 - 1) \times 0,88 = 211,2. \quad (4.3)$$

Для рівня значущості $\alpha = 0,05$ при 2 ступенях вільності табличне значення χ^2 становить 5,99. Відтак, розраховане значення коефіцієнта конкордації можна вважати статистично значущим.

Аналогічні розрахунки було зроблено і по-інших блоках. Відтак, було відібрано 5 незалежних змінних, що відображають різні параметри систем стрес-менеджменту на підприємствах, а саме: ідентифікування та оцінювання ризиків, небезпек і загроз настання критичних небажаних відхилень в межах систем стрес-менеджменту; реагування на критичні небажані відхилення в межах систем стрес-менеджменту; організаційно-технічне забезпечення

формування і функціонування систем стрес-менеджменту; формалізування управлінських процесів в межах систем стрес-менеджменту; поширення вмінь, знань та навичок в межах систем стрес-менеджменту (табл. 4.7).

Таблиця 4.7

Показники діагностування впливу систем стрес-менеджменту на результуючі індикатори діяльності підприємств

Ідентифікатори показників	Назви показників	Значення коефіцієнтів конкордації W	Значення розрахованого χ^2 критерія Пірсона	Табличне значення χ^2 критерія Пірсона
x_1	Рівень усунення критичних небажаних відхилень до моменту їхнього настання (P_y), частк. од.	0,88	211,2	5,99
x_2	Рівень відхилення від запланованого часу усунення критичного небажаного відхилення (P_e), частк. од.	0,84	403,2	11,1
x_3	Рівень ефективності управлінського інструментарію стрес-менеджменту (P_{ef}), частк. од.	0,92	110,4	3,84
x_4	Рівень формалізування управлінських процесів в межах систем стрес-менеджменту (P_f), частк. од.	0,86	103,2	3,84
x_5	Частка працівників, що пройшли навчання технологіям стрес-менеджменту за результатами оцінювання необхідності цього (U_n), частк. од.	0,87	208,8	5,99

Примітка: розраховано автором

Враховуючи вищенаведене, формула (4.1) набуде вигляду:

$$y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + b_5x_5, \quad (4.4)$$

де y – залежна змінна (обсяг чистого доходу від реалізації продукції, млн. грн.);

x_1, x_2, x_3, x_4, x_5 – незалежні змінні (відповідно рівень усунення критичних небажаних відхилень до моменту їхнього настання; рівень відхилення від запланованого часу усунення критичного небажаного відхилення; рівень ефективності управлінського інструментарію стрес-менеджменту; рівень формалізування управлінських процесів в межах систем стрес-менеджменту; частка працівників, що пройшли навчання технологіям стрес-менеджменту за результатами оцінювання необхідності цього);

b_1, b_2, b_3, b_4, b_5 – параметри моделі.

Прикладне застосування наведено вище методу виконане у діяльності низки підприємств Західного регіону України, а саме: ТЗОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмбХ», ТОВ «Торговельно-виробнича компанія «Львівхолод» та СП ТОВ «Сферос-Електрон». При цьому, застосовано ретроспективний аналіз і взято до уваги 16 спостережень (чотири квартали чотирьох років). Перевірка наведених у табл. 4.7 індикаторів на мультиколінеарність з використанням алгоритму Фаррара-Глобера (Наконечний, Терещенко та Романюк, 2004, с.208-210) засвідчила її відсутність у кожному випадку. Відтак, усі незалежні змінні включено у модель.

Формування кореляційно-регресійних моделей здійснювалось з використання ресурсів MS Excel, зокрема, його модуля «Аналіз даних» (табл. 4.8). Використання критерію Фішера для установлення значимості побудованої регресійної моделі оцінювалось з надійністю 95%. Критичне (табличне) значення критерію Фішера становило $F_{кр}$ і з ним порівнювалось розрахункове значення моделі $F_{розра}$, яке для усіх функцій було однаковим, оскільки враховувались однакова кількість спостережень і кількість пояснювальних змінних.

Регресійні залежності чистого доходу від реалізації продукції від параметрів
систем стрес-менеджменту

Підприємства	Регресійні моделі	Коефіцієнт R^2	Розрахункове значення F-критерію Фішера	Табличне значення F-критерію Фішера
ТЗОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмбХ»	$y = 10,67 + 17,04x_1 + 20,36x_2 + 4,98x_3 + 12,2x_4 + 13,2x_5$	0,84	85,79	2,29
ТОВ «Торговельно-виробнича компанія «Львівхолд»	$y = 4,4 + 15,21x_1 + 7,84x_2 + 3,21x_3 + 3,67x_4 + 5,12x_5$	0,88	112,20	2,29
СП ТОВ «Сферос-Електрон»	$y = 4,76 + 1,3x_1 + 1,5 + 3,77x_3 + 2,18x_4 + 3,05x_5$	0,89	124,45	2,29

Примітка: розраховано автором

Результати свідчать, що значення достовірності апроксимації R^2 для усіх розрахованих моделей є більшими за критичне значення. Це дає змогу сформулювати висновок про те, що такі моделі є придатними для практичного використання. Усі розрахункові значення F – критерію перевищують табличні критичні значення. Тому, з ймовірністю 95% можна стверджувати про адекватність моделей. Отримані коефіцієнти регресії перевірялись також з використанням t – критерію Стюдента і були ідентифікованими як значущі при $\alpha=0,01$.

Таким чином, вищенаведене дає змогу зробити висновок про можливість практичного застосування запропонованого методу діагностування впливу систем стрес-менеджменту на результуючі показники діяльності суб'єктів господарювання. Це дає змогу керівникам і власникам підприємств прогнозувати значення зазначених результуючих показників залежно від параметрів систем стрес-менеджменту.

4.4. Інформаційні інструменти формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах

Кількісні, якісні, просторові, часові та інші зв'язки між елементами в межах систем стрес-менеджменту на підприємствах перебувають під безпосереднім впливом інформації та комунікацій. Кожна компанія по-різному формує інформаційне забезпечення своєї виробничо-господарської діяльності, проте незалежно від підходу саме інформація першочергово сприяє можливості раннього виявлення критичних небажаних відхилень в управлінській діяльності.

Як свідчать реалії вітчизняного бізнесу, нерідко формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах є низькоефективним з огляду на низький рівень інформаційного забезпечення відповідних процесів. Як слушно зауважують У. Стегер та К. Недопил (2010, с.29), спосіб представлення інформації є однією з перешкод у розпізнаванні властивостей (сигналів) раннього попередження. На думку цих авторів, коли інформація доходить до рівня ради директорів, вона фрагментована та недостатньо прозора, а основна причина усього цього – її отримання з різних джерел.

Як свідчить вивчення практичного досвіду, нерідко оцінювання діяльності підприємства, а також діагностування його фінансового стану в умовах виникнення критичних небажаних відхилень передбачає діагностування здатності суб'єкта господарювання продовжувати операційну діяльність (забезпечувати її нормальний перебіг). Об'єктивність розв'язання цих завдань визначається перш за все якістю доступного інформаційного забезпечення.

Раннє попередження критичних небажаних відхилень для забезпечення нормального перебігу операційної діяльності в умовах динамічного середовища є нелегким завданням. Воно забезпечує можливість ретельнішої

підготовки керівників до майбутніх проблем. Попри складність прогнозування потенційних проблем з певним рівнем ризику, все ж кроки у цьому напрямку слід робити.

Враховуючи результати досліджень П. Мейера та Д. Ліннот (2006, с.110), слід зауважити, що раннє попередження критичних небажаних відхилень в межах систем стрес-менеджменту охоплює оперативні та структурні механізми. Перші передбачають ретельне аналізування усіх ключових для підприємства сфер з метою раннього попередження особистісних, групових чи корпоративних стресів та вжиття превентивних заходів. Своєю чергою, структурні механізми спрямовані на підвищення рівня потенціалу і розвитку суб'єкта господарювання, що непрямым чином мінімізує ймовірність настання критичних небажаних відхилень.

Слід зауважити, що проблема використання концепцій раннього попередження під час вирішення різноманітних економічних завдань не є новою. Як, зокрема, зауважує К.А. Гореликов (2011, с.33), у сучасних умовах одним із широко розповсюджених підходів до попередження масштабних криз і катастроф, пов'язаних з величезними втратами, є використання систем раннього попередження. П. Мейер та Д. Ліннот (2006, с. 110) слушно акцентують увагу на тому, що роль і значення раннього попередження не зводиться лише до перманентного накопичення та надання інформації. Воно, на думку авторів, включає і безперервне аналізування зібраних матеріалів, і розроблення адекватних стратегій реагування, причому, ключовим критерієм цього є швидкість дій. У роботі Д.Н. Єрмолаєва (2011, с.98) акцентується увага на тому, що механізм такого раннього попередження включає інструменти (набір взаємопов'язаних кількісних та якісних інструментів для виявлення негативних тенденцій у поточній діяльності підприємства) і заходи раннього попередження, які спрямовані на запобігання чи мінімізування втратам суб'єкта господарювання. Враховуючи результати досліджень А. Дембицької (2015, с.76), слід зауважити, що раннє попередження критичних небажаних відхилень і виявлення відповідних сигналів дає змогу компанії зберегти

існуючі ринкові позиції, а завдяки ретельному аналізуванню можливостей і загроз також успішно функціонувати на ринку.

У роботі К.А. Гореликова (2011, с.33) наведено низку підходів до трактування поняття раннього попередження. Так, автор зауважує, що згідно положень ООН з обмеження катастроф системи раннього попередження «використовуються з метою своєчасного забезпечення достовірною інформацією з боку відповідних органів, що дає змогу людям та організаціям, що зазнають ризику, вживати заходи, які ліквідують чи знижують ризик, та підготувати ефективну відповідь». Згідно іншого визначення, що наведене автором, раннє попередження – це «завчасне попередження компетентних органів про загрозу виникнення конфлікту з метою вжиття превентивних заходів». Згідно ще одного підходу система раннього попередження – це «соціальний процес створення максимально точної інформації про можливості виникнення шкоди і забезпечення передавання цієї інформації тим, хто перебуває в небезпеці, і тим, хто повинен забезпечити захист». Таким чином, не вдаючись до уточнення змісту поняття «раннє попередження» за результатами узагальнення вищенаведеного доцільно зробити висновок, що основне завдання раннього попередження критичних небажаних відхилень – своєчасне формування необхідної інформації, яка обґрунтовуватиме зміст та характер особистісних, групових чи корпоративних стресів. Відтак, основна увага при цьому спрямована на виконання функції інформування усіх зацікавлених осіб про критичні небажані відхилення різного виду і спрямування.

Вивчення теорії і практики, а також виконані власні дослідження дають змогу зробити висновок про доцільність використання у межах систем стрес-менеджменту поняття сигналу раннього попередження, під яким пропонується розуміти будь-яку подію, яка може свідчити про настання небажаних відхилень, що є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємства. При цьому, ключовим критерієм ідентифікування такого сигналу повинна бути волатильність (мінливість)

показників за напрямками у порівнянні з плановими значеннями. Наприклад, такими показниками можуть бути недоотримання очікуваної величини прибутку, істотне збільшення величини кредиторської заборгованості (ніж планувалось), зниження виробничої потужності, погіршення рівня якості вхідної сировини тощо. Якщо виникають відхилення від плану, це може бути сигналом необхідності раннього реагування з використанням інструментарію стрес-менеджменту. Формування такої базової лінії у розрізі конкретних напрямків повинно здійснюватися підприємством індивідуально. Також індивідуально повинні встановлюватися критерії трактування відхилень як таких, що є істотними, екстремальними та дійсно чинять вагомий негативний вплив на функціонування суб'єкта господарювання. Якщо на думку компетентних посадових осіб у будь-якій сфері перевищений заданий поріг чи межа, завдяки механізмам раннього попередження необхідна інформація буде спрямованою до відповідних посадових осіб для ретельного розгляду, формулювання альтернатив та ухвалення рішень. Як слушно зауважують П. Мейер та Д. Ліннот (2006, с. 112), посилаючись на результати Комісії Карнегі, нечасто трапляється так, щоб «небезпечна ситуація переросла в насильство несподівано, без будь-яких на те провісників».

Отримуючи інформацію за результатами раннього попередження критичних небажаних відхилень, керівники та власники мають можливість ухвалювати більш обґрунтовані управлінські рішення щодо механізмів попередження особистісних, групових і корпоративних стресів. При цьому, важливо чітко розуміти лінію поведінки певних явищ та процесів, щоб з достатнім рівнем достовірності побачити проблемні ділянки у виробничо-господарській діяльності суб'єкта господарювання.

Результати огляду й узагальнення літературних джерел, а також результати виконаних досліджень дають змогу зробити висновок про те, що системи стрес-менеджменту на підприємствах тісно пов'язані із різними групами стейкхолдерів. Це очевидно, оскільки будь-які критичні небажані відхилення впливають на особу чи групу осіб. З іншого боку, як зазначалось

вище, нерідко саме людська складова призводить до особистісних, групових чи корпоративних стресів. Особистісний чинник також пов'язаний і з формуванням параметрів систем стрес-менеджменту.

Чітке ідентифікування стейкхолдерів у межах систем стрес-менеджменту відіграє ключову роль як у розвитку відповідних інформаційних інструментів, так і в забезпеченні дієвого функціонування систем раннього попередження критичних небажаних відхилень. Кожен з таких стейкхолдерів має свій власний інтерес щодо підприємства, відтак, форми взаємодії між цими суб'єктами є різними, як і різними є сигнали раннього попередження особистісних, групових чи корпоративних стресів. Доцільність виокремлення стейкхолдерів в межах систем стрес-менеджменту обґрунтовується ще і тим, що кожен з них є найкращим джерелом ідентифікування зазначених сигналів раннього попередження. Вище наголошувалось і на тому, що нерідко саме конфлікт інтересів різних стейкхолдерів компанії є причиною виникнення істотних критичних небажаних відхилень. Було вказано і те, що інтереси стейкхолдерів є одним з чинників формування та використання систем стрес-менеджменту.

В аналізованому контексті слід зауважити, що проблема взаємодії підприємства із різними групами стейкхолдерів не є новою. Так, у роботі Т. Момот, І. Філатової та О. Конопліної (2015, с.36-44) розглядається стейкхолдер-орієнтований підхід до забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств. Проблемні питання для подальших досліджень економічного характеру з позиції теорії зацікавлених сторін ретельно розглянуті у роботі Л.В. Гаценко (2016, с.156-160). Застосування теорії зацікавлених сторін у стратегічному управлінні організацію висвітлено у роботі К.С. Солодухіна (2007, с.152-156). Передумови застосування стейкхолдер-менеджменту на ринку підготовки моряків ретельно розглянуто у роботі Т.М. Шелест (2016, с.206-211). Стейкхолдерський підхід до управління, орієнтованого на підвищення вартості компанії, наведено у роботі І.В. Івашковської (2012, с.14-23). Роль стейкхолдерів у запровадженні

екологічної відповідальності підприємств висвітлено у роботі Д.О. Смоленнікова (2015, с.12-16). Вплив стейкхолдерів на підвищення екологічної відповідальності бізнесу в умовах ринкової конкуренції відображено у роботі І.В. Косякової (2012, с.52-56). Контролінг відносин підприємства з основними стейкхолдерами розглянуто Г. Партин та А. Загороднім (2016, с.167-179). Вплив теорії зацікавлених сторін на управлінський облік відображено К.І. Редченком (2008, с.59-64). Особливості застосування методів аналізу зацікавлених сторін в соціальних та комерційних проектах висвітлено М.І. Рич (2013, с. 65-70). А.В. Череп та С.В. Севериною (2012, с.596-602) розглядається врахування інтересів стейкхолдерів при управлінні ефективністю діяльності підприємства.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про існування різних ознак класифікації стейкхолдерів в економічній науці. Так, найчастіше їх класифікують на таких:

- внутрішні та зовнішні;
- ключові та другорядні;
- противники, партнери, нейтрально налаштовані;
- пов'язані з реалізацією основних, допоміжних чи забезпечуючих бізнес-процесів;
- домінуючі, контролюючі, залежні (Білоконь, Маланчій та Алкубалайт, 2016; Нуждін, 2016;).

Результати виконаних досліджень дають змогу зробити висновок про доцільність виокремлення із широкого спектру стейкхолдерів ключових з них для вирішення завдання раннього попередження критичних небажаних відхилень. Доцільність такого кроку зумовлена існуванням поширеного у літературі т. зв. «вузького» підходу до трактування переліку стейкхолдерів (згідно нього до стейкхолдерів належать ті зацікавлені групи, що мають права щодо конкретної організації, а підприємства, своєю чергою, щодо них мають певні обов'язки) (Білоконь, Маланчій та Алкубалайт, 2016, с.76). Очевидно, що перелік стейкхолдерів за умови використання «вузького» підходу буде

значно меншим, ніж у випадку застосування управлінського («широкого») підходу, за якого акцентується увага на важливості врахування усіх зацікавлених груп впливу.

Із позиції виробничо-господарської діяльності підприємство щодо кожного із стейкхолдерів має свою власну сферу інтересів (табл. 4.9), що позначається на потенційних сферах виникнення критичних небажаних відхилень.

Таблиця 4.9

Сфери інтересів підприємств щодо взаємодії із ключовими стейкхолдерами

Стейкхолдери	Сфери інтересів підприємства
1	2
Власники	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення ефективності управління; - забезпечення збалансованості та достатності інвестиційного портфеля; - надання певного рівня децентралізованості управління та ухвалення управлінських рішень; - спрямованість й конкретність стратегічних напрямків розвитку бізнесу тощо.
Працівники	<ul style="list-style-type: none"> - Виконання планових показників; - досягнення цілей і розв'язання завдань; - забезпечення відповідного рівня продуктивності праці; - управління виробничо-господарською діяльністю та її оптимізування; - забезпечення виробничого процесу; - розвиток компетентностей; - підвищення якості бізнес-процесів тощо.
Постачальники	<ul style="list-style-type: none"> - Забезпечення стабільності постачання; - дотримання погодженого графіку постачання; - отримання знижок; - постачання товару на вигідних комерційних умовах; - отримання сировини, матеріалів і комплектувальних належної якості; - гнучкі форми взаємодії; - дотримання принципу взаємовигідності співробітництва тощо.

Продовження табл. 4.9

1	2
Кредитори	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення капіталізації та інвестиційної привабливості; - залучення кредитних коштів на вигідних умовах; - варіативність вибору умов кредитування; - оперативність обслуговування; - валютне забезпечення виробничо-господарської діяльності; - здійснення лізингових та факторингових операцій тощо.
Збутові посередники	<ul style="list-style-type: none"> - Оптимізування збутової діяльності; - диверсифікованість каналів збуту продукції; - широта охоплення цільових груп споживачів; - швидкість доставки товарів до кінцевого споживача; - надання потрібних комплексних логістичних послуг; - інформація про кількісні та якісні параметри товарів з боку кінцевих споживачів; - оптимізування транспортного обслуговування збутової діяльності; - прискорення обігу капіталу; - надання послуг післяпродажного сервісу тощо.
Клієнти	<ul style="list-style-type: none"> - стабільність закупівель; - підвищення рівня лояльності до підприємства та його продукції; - задоволеність закупівлями; - отримання інформації про потреби, смаки та очікування; - підвищення частки повторних закупівель тощо.

Примітка: сформовано автором

Таким чином, сфери інтересів підприємств щодо взаємодії із ключовими стейкхолдерами характеризуються різноманітними та складними взаємовідносинами, у розрізі яких можуть виникати критичні небажані відхилення та які можна ідентифікувати шляхом установаження сигналів раннього попередження. Відтак, пропонується метод візуалізації в межах систем стрес-менеджменту зон потенційних критичних небажаних відхилень, що ґрунтується на ідентифікуванні сигналів раннього попередження, які

враховують волатильність сфер інтересів підприємства у взаємодії із ключовими стейкхолдерами.

Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, у теорії і практиці відомі різні підходи до візуалізації в межах економічних систем. Так, як приклад, графічне зображення методу оцінки «радар економічної безпеки» представлено у роботі І. Аверічева (2013, с.175-182). У. Стегер та К. Недопил (2010, с.30-32) пропонують візуалізувати фінансові ризики суб'єкта господарювання, застосовуючи радар таких ризиків. Доцільність використання методу побудови радара для оцінки елементів марочного капіталу представлена у роботі Г.В. Євтушенко (2013, с.176-182). Поширеними у практиці є також такі інструменти візуалізації, як інструменти планування сценаріїв, програмного управління тощо. Більшість досліджень у цій сфері пов'язані із здійсненням ретельних і складних розрахунків, що не завжди можуть бути застосованими через різні причини. Відтак, слушною можна вважати думку У. Стегера та К. Недопила (2010, с.30), що з практичних міркувань важливо застосовувати легкі у застосуванні, системні та практичні інструменти для оцінювання й візуалізації явищ та процесів в межах економічних систем.

Графічна візуалізація зон потенційних критичних небажаних відхилень, що ґрунтується на ідентифікуванні сигналів раннього попередження, які враховують волатильність сфер інтересів підприємства у взаємодії із ключовими його стейкхолдерами, представлена на рис. 4.4.

Запропонований метод візуалізації в межах систем стрес-менеджменту зон потенційних критичних небажаних відхилень, що ґрунтується на ідентифікуванні сигналів раннього попередження, які враховують волатильність сфер інтересів підприємства у взаємодії із ключовими стейкхолдерами, передбачає виокремлення зеленої, жовтої та червоної зон зазначених відхилень.

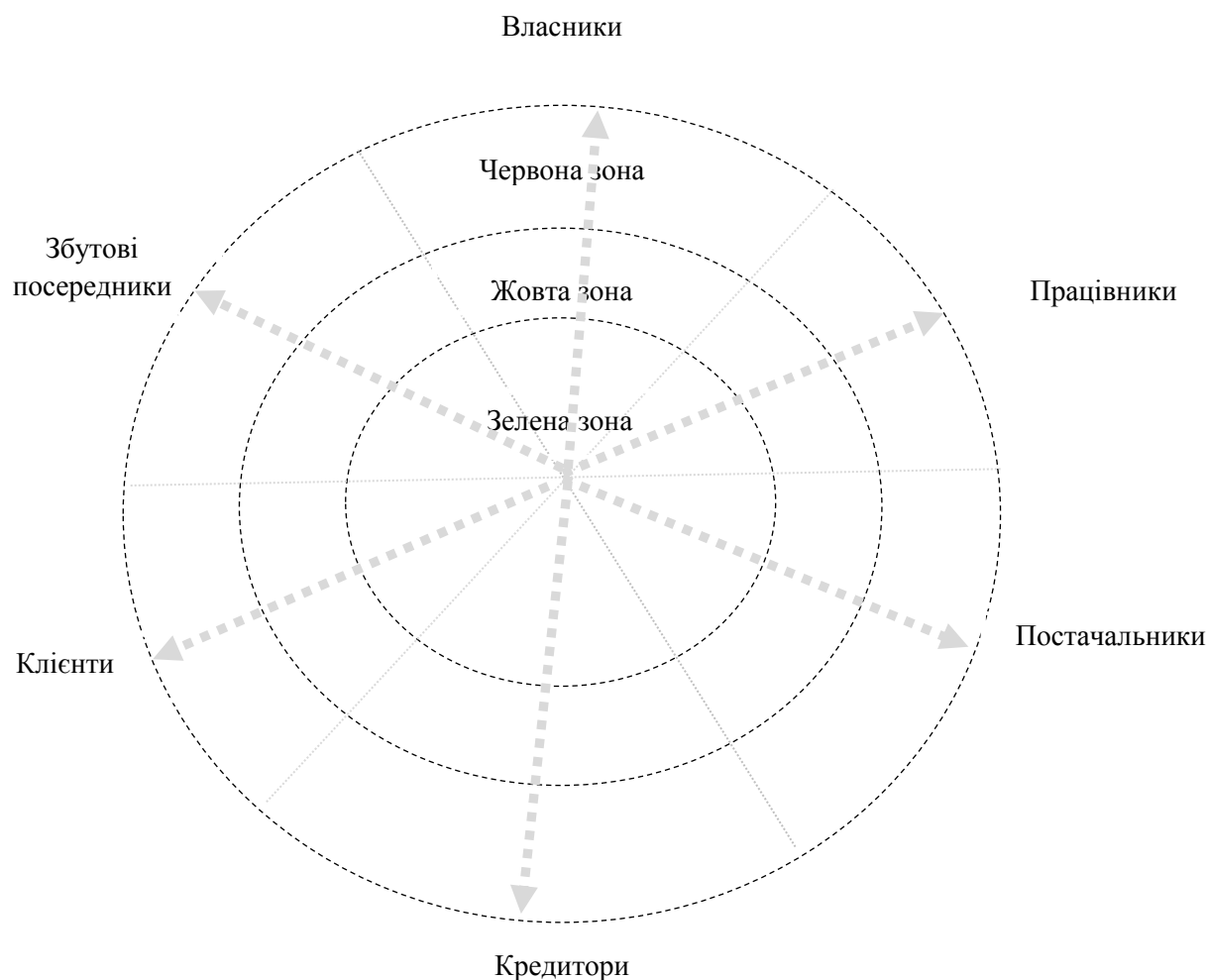


Рис. 4.4. Графічна візуалізація зон потенційних критичних небажаних відхилень в межах систем стрес-менеджменту

Примітка: розроблено автором

Перша така зона свідчить про те, що критичних небажаних відхилень або взагалі немає, або відхилення фактичних значень показників порівняно із плановими у розрізі ключових стейкхолдерів є прийнятними. Якщо особистісні, групові чи корпоративні стреси потрапляють у жовту зону, це свідчить про доцільність звернення підвищеної уваги на взаємодію суб'єкта господарювання із певним стейкхолдером. Потраплення критичного небажаного відхилення у червону зону дає змогу трактувати його як небезпечне і таке, що може завдати істотної шкоди діяльності суб'єкта господарювання, наприклад, у формі збитків, істотної втрати частки ринку тощо (навіть призвести і до банкрутства).

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про недоцільність формування універсальних критеріїв віднесення того чи іншого критичного небажаного відхилення до категорії зеленої, жовтої чи червоної зони. Це пояснюється перш за все унікальністю підприємств. Наприклад, для одного з них зменшення обсягів реалізації на 5% може становити катастрофу (червона зона), у той час, як для іншого це абсолютно не проблема (зелена зона). У будь-якому випадку суб'єкти господарювання повинні чітко ідентифікувати потенційні сфери виникнення особистісних, групових чи корпоративних стресів у розрізі ключових стейкхолдерів, а також уміти визначати рівень їхньої проблематичності з позиції цілей та завдань підприємства.

Сильним боком запропонованого методу візуалізації зон потенційних критичних небажаних відхилень в межах систем стрес-менеджменту, що ґрунтується на ідентифікуванні сигналів раннього попередження, які враховують волатильність сфер інтересів підприємства у взаємодії із ключовими стейкхолдерами, є те, що він враховує не лише фінансову складову, а й інші визначальні для компанії сфери у розрізі таких стейкхолдерів. Це ще раз обґрунтовує доцільність розглядати систему стрес-менеджменту як таку, що націлена на усунення усіх можливих негативних впливів, відхилень, чинників, що перешкоджають функціонуванню та подальшому розвитку суб'єкта господарювання, незалежно від місць їхнього виникнення.

На розгляд керівництва суб'єкта господарювання повинні вноситись і пропозиції щодо періодичності здійснення візуалізації зон потенційних критичних небажаних відхилень. Натомість, у випадку посилення кризових явищ як в галузі, так і в економіці країни загалом візуалізація має здійснюватися частіше і бути предметом обговорення на нарадах керівників компанії.

Ідентифікування сигналів раннього попередження, які враховують волатильність сфер інтересів підприємства у взаємодії із ключовими

стейкхолдерами, слід здійснювати експертним методом. Відтак, висновки за результатами застосування цього методу мають більшою мірою суб'єктивний характер. Водночас, беруться до уваги і результати співвідношення фактичних та планових індикаторів – вони, своєю чергою, ґрунтуються здебільшого на об'єктивних оцінках і порівняннях.

Слід зауважити, що теорія і практика сьогодні розглядає чимало методів експертних оцінок для вирішення різних завдань економічного характеру. Так, широко апробовані та знайшли практичне застосування такі експертні методи, як (Безпалько та Крайнюченко, 2008; Ващенко, 2014; Гнатієнко та Снитюк, 2008; Грабовецький, 2010; Ейтингтон, Кравець та Панкратова, 2004; Петяк, 2015): метод Делфі, метод сценаріїв, метод аналізу ситуації, «мозковий» штурм, колективний «блокнот», метод номінальних груп, метод «635», експертне фокусування, метод інтегрування рішень, ділова гра, метод «консиліуму», метод комісій тощо. Незалежно від обраного підходу, керівники повинні ухвалити рішення щодо вибору кваліфікованих експертів, обчислення оптимальної кількості членів робочої групи, вибору оптимального методу взаємодії такої робочої групи як з вищим керівництвом, так і між собою. Не менш важливими завданнями є визначення методу опрацювання та інтерпретації зібраної експертами інформації.

Розглядаючи проблему візуалізації зон потенційних критичних небажаних відхилень, доцільно звернути увагу на недоцільності ухвалення таких рішень одноосібно. Справа в тому, що системи стрес-менеджменту на підприємствах за своїм характером більшою мірою є слабоструктурованими, відтак, їх складно однозначно описати, діагностувати, досліджувати тощо. Очевидно, що за цих умов думки кількох фахівців будуть більш об'єктивними, ніж одного. Запорука ухвалення дієвих управлінських рішень при цьому – це поєднання ґрунтовних знань експертів у певній предметній сфері, а також їхня ерудиція.

Ще однією важливою передумовою дієвого застосування запропонованого методу візуалізації зон потенційних критичних небажаних

відхилень на підприємствах є наявність структурованого управлінського обліку. Саме він забезпечує можливість отримання оперативної інформації для ідентифікування волатильності сфер інтересів суб'єкта господарювання у взаємодії із ключовими стейкхолдерами. Відтак, завдяки інтегрованій інформаційній системі керівники різних рівнів управління мають змогу ухвалювати дієві управлінські рішення в межах систем стрес-менеджменту. Тим самим, створюються передумови для ідентифікування сигналів раннього попередження й установлення зон потенційних критичних небажаних відхилень. Як слушно зауважує С.Л. Мусін (2010, с.170), в управлінському обліку найбільш часто використовується метод аналізу відхилень від заданих параметрів, який «дає змогу оперативно розробляти і впроваджувати у виробництво коригувальні дії на об'єкт управління».

Слід вказати і на те, що достовірна та структурована інформація позитивно впливає і на можливість формування планових показників взаємодії підприємства із ключовими стейкхолдерами. Водночас, відсутність такої інформації не сприяє оперативному розв'язанню завдань в межах систем стрес-менеджменту. Результати, отримані в межах систем управлінського обліку, дають змогу встановити пріоритети як в ідентифікуванні критичних небажаних відхилень, так і в оперативному реагуванні на них з боку підприємства.

Висновки за розділом 4

1. Розглянуто різновидність інструментів формування і використання систем стрес-менеджменту, яка передбачає їхнє групування у розрізі вирішення ключових завдань стрес-менеджменту, що дало змогу виокремити інструменти ідентифікування критичних небажаних відхилень

(спостереження, опитування, експеримент, моделювання, аналогія, абстрагування, узагальнення, екстраполяція, експертні оцінки, життєвий цикл організації, SWOT-аналіз, бенчмаркінг, організаційно-управлінський аналіз, фінансово-економічний аналіз, аналіз ключових факторів успіху, аналіз «поля сил» Ансофа, карта бізнес-процесів, вертикальний та горизонтальний аналіз звітності, ABC-аналіз, аналіз точки беззбитковості, поетапний розрахунок величини покриття, аналіз «вузьких» місць, інструменти аналізування інвестиційних проектів, маржинальний аналіз, аналіз знижок, аналіз сфер збуту, функціонально-вартісний аналіз, аналіз структури споживання, аналіз сценаріїв, аналіз конкурентних сил Портера, аналіз якості обслуговування, аналіз бар'єрів входу, аналіз еластичності, сіткове планування, графік Ганта, інструменти ціноутворення, бюджетування, визначення цільових витрат, лінійне програмування, розрахунок рівня запасів, інструменти діагностування завантаження виробничих потужностей тощо), інструменти їхнього прогностного інтерпретування (теорія ймовірності, моделювання, теорія ігор, статистичні інструменти, мережеве, структурне, імітаційне та матричне моделювання, метод Делфі, аналіз ієрархій, аналіз сценаріїв, мозковий «штурм», аналітичні нотатки, інтерв'ю, кореляційно-регресійний аналіз, екстраполяція трендів, факторний аналіз, лінійне програмування, аналогії, експеримент, ситуаційний аналіз, круглий «стіл» тощо) та інструменти реагування на них (нормування, хеджування ризиків, концепція грошового потоку (CashFlow-Concept), фінансовий аналіз, бюджетування, аудит, інструменти операційного контролювання тощо). Зазначені інструменти супроводжують та підтримують процес управління критичними небажаними відхиленнями на усіх рівнях організаційної структури управління, інтегруючи у собі функції планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання.

2. Виокремлено ключові ознаки інструментів стрес-менеджменту на підприємствах, а саме: вони базуються на загальних поняттях системи менеджменту; для них властивий індивідуальний характер формування і

використання, що пов'язано із індивідуальністю критичних небажаних відхилень; рівень їхнього формування і використання багато в чому визначається фаховістю персоналу, залученого у ці процеси; їхній зміст та особливості застосування визначаються характерними особливостями конкретного підприємства (його величиною, різноманітністю бізнес-процесів, чисельністю персоналу, асортиментом та номенклатурою продукції, специфікою управління тощо); для них властивий динамічний характер; вони сприяють підвищенню рівня компетентності персоналу, що залучений у ці процеси (це пов'язано із згаданим вище індивідуальним характером формування і використання інструментів стрес-менеджменту); для них складно встановити однозначні критерії діагностування ефективності їхнього формування і впровадження в організаціях.

3. Удосконалено модель полікритеріального вибору інструментів стрес-менеджменту, що враховує комплекс обґрунтованих критеріїв такого вибору: досягнення встановлених цілей з урахуванням розмірів підприємства, рівень необхідного програмно-технічного забезпечення, кваліфікація персоналу, визначеність критичних небажаних відхилень, досягнення цілей у встановлені терміни, рівень об'єктивності висновків, економічний ефект від застосування, можливість застосування в умовах нестабільності середовища функціонування, а також достатність інформаційного забезпечення для застосування відповідного інструменту. Зазначена модель передбачає реалізацію таких етапів: встановлення цілей і завдань вибору інструментів стрес-менеджменту, інформаційне забезпечення полікритеріального вибору інструментів стрес-менеджменту, попередній вибір та оцінювання інструментів стрес-менеджменту, взаємоузгодження інструментів стрес-менеджменту за результатами оцінювання, вибір інструментів стрес-менеджменту та формалізування технології їхнього застосування. За результатами виконаних досліджень наведено градацію критеріїв оцінювання інструментів стрес-менеджменту на підприємствах.

4. Практичне застосування моделі полікритеріального вибору інструментів стрес-менеджменту виконано у діяльності низки вітчизняних підприємств, зокрема, на СП «Сферос-Електрон». Метою дослідження було обрання інструментів ідентифікування критичних небажаних відхилень цього підприємства у бізнес-процесі виготовлення рідинних підігрівачів різних типів. У результаті попереднього вибору робочою групою шляхом використання методу мозкового «штурму» і відкритого голосування було відібрано 7 потенційних інструментів ідентифікування критичних небажаних відхилень у бізнес-процесі виготовлення рідинних підігрівачів СП «Сферос-Електрон», а саме: екстраполяція, SWOT-аналіз, ABC-аналіз, аналіз «вузьких» місць, аналіз еластичності, аналіз точки беззбитковості та аналіз сценаріїв. Надалі було розраховано середні та середньозважені оцінки цих інструментів, здійснено їхнє взаємоузгодження, що дало змогу обґрунтувати доцільність використання SWOT-аналізу та аналізу «вузьких» місць для досягнення встановлених цілей у межах систем стрес-менеджменту аналізованого підприємства.

5. Розглянуто соціально-психологічні інструменти формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. Удосконалено науково-методичне положення з ідентифікування проблем, перспектив та можливостей удосконалення зазначених систем, що враховує пріоритетні з позиції соціально-психологічної складової предметні сфери і критерії оцінювання вмінь, знань та навичок управління критичними небажаними відхиленнями. З урахування цього увагу запропоновано звертати на такі ключові сфери з позиції соціально-психологічної складової: ідентифікування та оцінювання ризиків, небезпек та загроз настання критичних небажаних відхилень в межах систем стрес-менеджменту; реагування на критичні небажані відхилення в межах систем стрес-менеджменту; організаційно-технічне забезпечення формування і функціонування систем стрес-менеджменту; формалізування управлінських процесів в межах систем стрес-менеджменту; поширення вмінь, знань та навичок в межах систем стрес-

менеджменту. Запропонований підхід уможлиблює оптимізування ресурсного забезпечення під час управління критичними небажаними відхиленнями з позиції соціально-психологічної складової, формує передумови для планування потрібних ресурсів та методів їхнього залучення. Він також забезпечує можливість постановлення чітких цілей у межах систем стрес-менеджменту, а також дає змогу кількісно «оцінити» процеси.

6. За результатами виконаних досліджень виокремлено ключові негативні наслідки економічного характеру, зумовлені особистісними, груповими чи корпоративними стресами, зокрема: зменшення обсягів реалізації продукції (товарів, робіт, послуг); погіршення динаміки та структури продажів; зменшення частки ринку; втрата ключових бізнес-партнерів; погіршення іміджу компанії на ринку; зростання поточної чи довгострокової заборгованості; погіршення фінансових індикаторів діяльності; отримання збитку від здійснення виробничо-господарської діяльності; ускладнення процесів фінансування операційної діяльності; підвищення рівня плинності керівників інституційного та управлінського рівнів менеджменту; посилення незадоволення клієнтів-споживачів; зниження рівня продуктивності праці тощо.

7. Удосконалено комплекс ключових показників ефективності формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах, що вирізняється з-поміж існуючих врахуванням пріоритетних параметрів зазначених систем, зокрема: ідентифікування та оцінювання ризиків, небезпек і загроз настання критичних небажаних відхилень в межах систем стрес-менеджменту, реагування на такі відхилення, організаційно-технічне забезпечення формування і функціонування систем стрес-менеджменту, формалізування управлінських процесів у них, а також поширення в їхніх межах вмінь, знань та навичок. До переліку зазначених ключових показників ефективності запропоновано відносити такі: рівень неточності інформації щодо можливості настання критичних небажаних відхилень; рівень відповідності систем стрес-менеджменту встановленим цілям; рівень усунення

критичних небажаних відхилень до моменту їхнього настання; загальний час «простою» внаслідок виникнення критичних небажаних відхилень; рівень відхилення від запланованого часу усунення критичного небажаного відхилення; рівень якості комунікацій в межах систем стрес-менеджменту; рівень відхилення від запланованого кошторису усунення критичного небажаного відхилення; середній час усунення критичних небажаних відхилень; індекс рівномірності розподілу функціонального навантаження між працівниками в межах систем стрес-менеджменту; рівень ефективності управлінського інструментарію стрес-менеджменту; рівень сформованості інформаційної бази стрес-менеджменту; рівень формалізування управлінських процесів в межах систем стрес-менеджменту; рівень дотримання технології стрес-менеджменту; рівень виконання плану навчання та розвитку в межах систем стрес-менеджменту; частка працівників, що пройшли навчання технологіям стрес-менеджменту за результатами оцінювання необхідності цього; рівень ефективності навчання технологіям стрес-менеджменту на підприємстві.

8. Запропоновано метод діагностування впливу систем стрес-менеджменту на результуючі показники діяльності суб'єктів господарювання, який вирізняється з-поміж існуючих виокремленням найбільш репрезентативних індикаторів такого впливу (рівень усунення критичних небажаних відхилень до моменту їхнього настання, рівень відхилення від запланованого часу усунення критичного небажаного відхилення, рівень ефективності управлінського інструментарію стрес-менеджменту, рівень формалізування управлінських процесів в межах систем стрес-менеджменту, частка працівників, що пройшли навчання технологіям стрес-менеджменту за результатами оцінювання необхідності цього) у розрізі пріоритетних параметрів зазначених систем та дає змогу прогнозувати значення результуючих показників функціонування організацій залежно від параметрів систем стрес-менеджменту.

9. Розглянуто інформаційні інструменти формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. Наголошено на важливості раннього попередження критичних небажаних відхилень в організаціях у межах зазначених систем. Під сигналом раннього попередження запропоновано розуміти будь-яку подію, яка може свідчити про настання небажаних відхилень, що є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємства. При цьому, ключовим критерієм ідентифікування такого сигналу повинна бути волатильність (мінливість) показників за напрямками у порівнянні з визначеними плановими значеннями.

10. Зроблено висновок про те, що системи стрес-менеджменту на підприємствах тісно пов'язані із різними групами стейкхолдерів, кожен з яких має свій власний інтерес щодо організації, відтак, форми взаємодії між цими суб'єктами є різними, як і різними є сигнали раннього попередження особистісних, групових чи корпоративних стресів. Виокремлено сфери інтересів підприємств щодо взаємодії із ключовими стейкхолдерами (власники, працівники, постачальники, кредитори, збутові посередники, клієнти).

11. Запропоновано метод візуалізації в межах систем стрес-менеджменту зон потенційних критичних небажаних відхилень, що ґрунтується на ідентифікуванні сигналів раннього попередження, які враховують волатильність сфер інтересів підприємства у взаємодії із ключовими стейкхолдерами (власники, працівники, постачальники, кредитори, збутові посередники, клієнти). Підхід передбачає виокремлення зеленої, жовтої та червоної зон зазначених відхилень. Перша така зона свідчить про те, що критичних небажаних відхилень або взагалі немає, або відхилення фактичних значень показників порівняно із плановими у розрізі ключових стейкхолдерів є прийнятними. Якщо особистісні, групові чи корпоративні стреси потрапляють у жовту зону, це свідчить про доцільність звернення підвищеної уваги на взаємодію суб'єкта господарювання із певним стейкхолдером. Потрапляння

критичного небажаного відхилення у червону зону дає змогу трактувати його як небезпечне і таке, що може завдати істотної шкоди діяльності суб'єкта господарювання, наприклад, у формі збитків, істотної втрати частки ринку тощо (навіть призвести і до банкрутства).

12. Одержані результати, що наведені у розділі 4, опубліковано у працях (Гончар, 2017g; Гончар, 2018a; Гончар, 2018b; Гончар, 2018c; Гончар, 2018d; Гончар, 2018e; Гончар, 2018g; Гончар, 2018h; Гончар, 2018i; Гончар, 2018j).

РОЗДІЛ 5

МОДЕЛЮВАННЯ СИСТЕМ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

5.1. Моделювання як спосіб побудови систем стрес-менеджменту на підприємствах

Критичні небажані відхилення, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємств, нерідко значною мірою порушують стійкість управлінської системи загалом, посилюючи нестабільність і невпевненість. Такі відхилення також можуть бути наслідком як суб'єктивних, так і об'єктивних обставин, що склались у середовищі функціонування суб'єктів господарської діяльності. Ігнорування цих негативних процесів може призвести не лише до погіршення фінансового стану організацій, а й до припинення їхньої діяльності загалом. З іншого боку, критичні небажані відхилення можуть виконувати і санаційну функцію на підприємстві.

Оскільки різні суб'єкти господарювання відрізняються між собою за різними параметрами функціонування (розміри, сфера діяльності, рівень диверсифікованості тощо), відтак і їхня реакція на критичні небажані відхилення буде іншою. До прикладу, малі та середні підприємства здебільшого через обмеженість кадрового і фінансового забезпечення вимушені індивідуально та більш ретельно реагувати на такі відхилення (до яких вони також більшою мірою схильні, аніж великі за своїми масштабами компанії).

Розглядаючи проблему моделювання як способу побудови систем стрес-менеджменту на підприємствах, доцільно звернути увагу на те, що учасниками такої системи є чимало суб'єктів внутрішнього середовища, які прямо чи опосередковано або є причиною виникнення критичних небажаних відхилень,

або відчувають на собі їхні негативні наслідки. Такі відхилення більшою мірою не лише не сприяють забезпеченню стабільності функціонування суб'єктів господарювання у ринковому середовищі, а й можуть погіршувати соціально-психологічний клімат в колективах.

Неефективність систем стрес-менеджменту на підприємствах посилює невизначеність, ризик, ускладнює можливість формування повного інформаційного забезпечення для ухвалення управлінських рішень, призводить до необхідності скорочення часового інтервалу управління, погіршує взаємовідносини між керівною та керованою підсистемами менеджменту компанії тощо. У будь-якому випадку слід зауважити, що критичні небажані відхилення, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємств, є невід'ємною складовою сучасного бізнес-середовища, відтак поняття стрес-менеджменту повинно бути окремим об'єктом управління. Такі критичні небажані відхилення характерні не лише для збиткових компаній, а й для успішних підприємницьких структур.

Знання і розуміння систем стрес-менеджменту на підприємствах не буде повним без використання моделювання як способу побудови цих систем. Загалом варто зауважити, що таке моделювання є основною формою розуміння стрес-менеджменту. Як відомо з теорії і практики, у сучасній економічній науці поняття «модель» інтерпретується по-різному. Однак, більшою чи меншою мірою усі такі поняття пов'язані із латинським походженням категорії «модель»: з лат. «*modelium*» – міра, образ, спосіб (Дмітрієва, Грязева-Добшинська, 2013). Як приклад, у роботі (Вендров, 2004, с.4) модель розглядається як формалізований (графічний, табличний, текстовий, символічний тощо) опис процесів, що відображає реально існуючу чи очікувану діяльність суб'єкта господарювання.

Таким чином, у науковій літературі модель найчастіше трактується як позначення аналогу будь-якого процесу, явища, системи тощо, їхнє спрощене відображення. Слушною є думка М.В. Малькова, А.Г. Олейника та

А.М. Федорова (2010, с.93) про те, що «робота не з самим об'єктом, а з його моделлю у багатьох випадках дає можливість відносно швидко і без істотних матеріальних витрат дослідити його якості та поведінку у будь-яких ситуаціях». Доцільно погодитись і з твердженням Р.О. Циганчука (2013, с.302), що «між деякими характеристиками моделі та властивостями процесу встановлюється двосторонній зв'язок, завдяки якому, з одного боку, можна використовувати дані про особливості процесу для побудови й уточнення його моделі, з іншого – інтерпретувати результати його дослідження в термінах, які безпосередньо характеризують властивості процесу».

Поняття «моделювання» в економічній науковій літературі також розглядається з різних позицій. Так, як приклад, у роботі Ю. Дмитрієвої та В.Г. Грязевої-Добшинської (2013, с.19) це поняття трактується як «опосередковане практичне та теоретичне дослідження об'єкта, при якому безпосередньо вивчається не сам об'єкт, а деяка допоміжна штучна чи природня система (модель), яка перебуває у деякій об'єктивній відповідності з об'єктом, що досліджується, здатна заміщати його на визначених етапах пізнання, а також надає під час дослідження у кінцевому підсумку інформацію про безпосередній об'єкт, що моделюється». З позиції Е. Лупіноса (2011, с.124) моделювання – це «матеріальне чи усне імітування реально існуючої системи шляхом спеціальної побудови аналогів (моделей), у яких відображаються принципи організації та функціонування цієї системи». Таким чином, узагальнюючи, слід сказати, що основою моделювання як способу побудови систем стрес-менеджменту є вивчення цієї системи через її моделі. Загалом слід вказати на те, що моделі у сучасних умовах є важливою складовою наукових досліджень у будь-якій галузі науки. Вони застосовуються до опису, аналізування та прогнозування суспільних процесів, а також широко використовуються у сфері управління. Методика моделювання різних систем передбачає пошук для них формальних описів у формі різних моделей (математичних, комп'ютерних, аналогових, словесних тощо).

В аналізованому контексті слушною можна вважати думку А.М. Вендрова (2004, с.3), що моделювання є «складовою частиною проектів по реінжинірингу (реорганізації) бізнес-процесів і створенню великомасштабних систем програмного забезпечення». На думку автора, відсутність таких моделей є однією з основних причин неуспішності багатьох проектів.

Результати огляду й узагальнення літературних джерел дають змогу зробити висновок про те, що особливостями моделювання як способу побудови систем стрес-менеджменту на підприємствах є (Власюк, 2013; Дмитришин, 2011; Дмитрієва, Грязева-Добшинська, 2013; Кадієвський і Перхун, 2016; Лупінос, 2011):

- наявність наглядної, демонстраційної основи;
- отримання нових знань про об'єкти стрес-менеджменту шляхом висновку за аналогією;
- установлення зв'язків ізоморфізму та гомоморфізму між моделлю та оригіналом.

Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, моделювання як спосіб побудови систем стрес-менеджменту на підприємствах тісно пов'язане із інтелектуальною складовою, оскільки під час усіх цих процесів слід вирішувати, яку форму моделі обрати, якими мають бути вхідні та вихідні параметри моделі, якими є прямі і зворотні зв'язки між такими параметрами тощо. Іншими словами, моделювання передбачає формування певної концепції моделі.

Враховуючи результати досліджень Л.Р. Тухватуліної (2006, с.49), варто зауважити, що кожна модель фіксує визначене (суб'єктивне) відношення до світу того, хто цю модель формує. Відтак, автор наголошує на міждисциплінарності та полідисциплінарності різних моделей. Це ж саме можна сказати і про моделі стрес-менеджменту в організаціях. Справа в тому, що особисті, групові та корпоративні стреси прямо чи опосередковано розглядаються конфліктологією, організаційною поведінкою, економікою

підприємства, менеджментом, психологією, управлінням персоналом тощо. Кожна з цих наук формує свої власні моделі стрес-менеджменту з позиції ключових для цієї науки постулатів.

Вивчення теорії та практики дає змогу зробити висновок про те, що сьогодні у бізнес-середовищі застосовується чимало підходів до моделювання різноманітних економічних явищ і процесів. Так, поширеними є комунікаційне, когнітивне, імітаційне, ситуативне та інші види моделювання (Власюк, 2013; Дмитришин, 2011; Доррер, 2010; Мельник і Скіцько, 2015; Тухватуліна, 2006; Циганчук, 2013).

Моделювання як спосіб побудови систем стрес-менеджменту на підприємствах дає змогу чітко визначити функціональні межі кожного керівника у цьому процесі, отримувачів і поширювачів інформації, терміни виконання відповідних робіт, рівень відповідальності та повноважень тощо. Моделювання забезпечує і прозорість систем стрес-менеджменту, оскільки дає змогу зрозуміти напрямки руху документації, інформації, комунікацій тощо. В аналізованому контексті слід зауважити, що окремі підприємства можуть здійснювати управління критичними небажаними відхиленнями цілеспрямовано, наприклад, шляхом того ж моделювання, установлення цілей, обґрунтування стратегій тощо, водночас, інші суб'єкти господарювання розглядають процеси в межах систем стрес-менеджменту та їхню ефективність (у т.ч. і вдаються до моделювання) лише тоді, коли настають непередбачені обставини, наслідки яких істотно негативно впливають на перебіг виробничо-господарського процесу.

Незважаючи на те, що системи стрес-менеджменту на підприємствах є доволі індивідуальними (як, зрештою, і самі підприємства), все ж моделювання зазначених систем не повинно бути виключно ситуативним, а, навпаки, піддаватись певній логіці та послідовності. Категорійний апарат такого моделювання, як відомо з огляду й узагальнення літературних джерел, оперує такими ключовими поняттями, як (Дмитришин, 2011; Кадієвський і Перхун, 2016; Лупінос, 2011; Циганчук, 2013):

- об'єкт моделювання;
- системний опис об'єкта;
- цілі моделювання;
- принципи побудови моделей;
- апарат моделювання;
- ідентифікування та інтерпретування моделі.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що моделювання як спосіб побудови систем стрес-менеджменту на підприємствах повинно ґрунтуватись на дотриманні низки основоположних принципів, а саме (Дмитришин, 2011; Кадієвський і Перхун, 2016; Лупінос, 2011; Циганчук, 2013):

- дискретність – моделі стрес-менеджменту повинні давати забезпечувати можливість розв'язання завдань шляхом послідовного виконання деяких простих дій; при цьому для виконання кожної такої дії необхідний певний інтервал часу;

- детермінованість – в кожен момент часу наступний крок дій визначається станом системи стрес-менеджменту; іншими словами, модель видає один і той самий результат для одних і тих самих вхідних даних у певному часовому просторі;

- зрозумілість – для виконавця модель повинна включати лише ті дії, які йому зрозумілі (входять у систему його дій);

- завершеність – за умови коректності вхідного інформаційного забезпечення модель повинна завершувати роботу і видавати результат за визначеної кількості дій;

- масовість – моделі повинні бути такими, які можна застосовувати до різних наборів вхідних даних.

Керівники різних рівнів управління повинні уміти формувати, досліджувати й аналізувати моделі стрес-менеджменту на своїх підприємствах, а також розуміти їхні недоліки, основними з яких є

несистемність і некомплектність. Слід звертати увагу і на те, що побудова зазначених моделей передбачає отримання відповідей на низку ключових запитань, а саме:

- що призводить до змін окремих елементів систем стрес-менеджменту;
- які ключові чинники впливають на кожен елемент систем стрес-менеджменту;
- якими є прямі і зворотні зв'язки між елементами систем стрес-менеджменту;
- якими є наслідки зміни тих чи інших елементів систем стрес-менеджменту;
- яким чином зміна одних елементів систем стрес-менеджменту в межах моделі впливає на зміну інших таких елементів;
- якою буде структура систем стрес-менеджменту внаслідок впровадження змін щодо тих чи інших їхніх елементів тощо.

Під час моделювання систем стрес-менеджменту на підприємствах слід чітко ідентифікувати ключові параметри моделі, а також їхні кількісні та якісні характеристики. Не менш важливо у цьому контексті установити зв'язки між параметрами та їхній характер, а також виявити просторово-часові ознаки моделі (наприклад, певні події чи явища можуть призводити до виникнення низки ефектів із часовим лагом).

Моделювання систем стрес-менеджменту на підприємствах забезпечує можливість:

- розуміння структури таких систем і динаміки процесів, які у них відбуваються;
- виявлення і розуміння поточних проблем у межах цих систем та потенційних шляхів їхнього вирішення;
- односпрямованого розуміння цілей та завдань стрес-менеджменту усіма зацікавленими особами і групами (власники, керівники, контактні аудиторії, працівники тощо);

– формування передумов для автоматизування процесів в межах систем стрес-менеджменту.

За певних обставин під час моделювання систем стрес-менеджменту на підприємствах можуть будуватись також комп'ютерні моделі. Формуючи таким чином модель, слід чітко й однозначно розуміти її структуру та призначення. Так, знання про структуру моделі дає змогу розуміти усі формальні і неформальні зв'язки всередині систем стрес-менеджменту, завдяки чому результати подальших симуляцій будуть більш об'єктивними та зрозумілими.

Готові моделі систем стрес-менеджменту можна у подальшому симулювати, використовуючи з цією метою накопичену раніше інформацію щодо елементів цих систем. Як свідчить практичний досвід, з цією метою можна використовувати відомі у теорії і практиці комп'ютерні програми, а саме: Venism, iThing, Dynamo тощо. Кожна з цих програм – інструмент, що надає можливість не лише сформувати модель, а і здійснити її симуляцію. Формування моделей систем стрес-менеджменту з використанням програмного забезпечення передбачає графічне відображення структури цих систем через систему знаків та символів, а також ідентифікування в моделях усіх змінних (впливів) і взаємозв'язку між елементами.

Під час моделювання як способу побудови систем стрес-менеджменту на підприємствах важливим є і тестування моделей. Його ключова мета – встановити придатність моделі, а також виявлення й усунення встановлених проблем. Вирішуючи це завдання, слід уяснити, чи модель стрес-менеджменту відповідає модельованій дійсності. Якщо така модель адекватна, можна переходити до етапу перевірки гіпотези, а також альтернативних способів діяльності чи поведінки системи стрес-менеджменту. Симуляція моделей стрес-менеджменту дасть змогу не лише зрозуміти, як функціонуватимуть такі системи у майбутньому, а й повернутись у ретроспективу до моменту виникнення проблеми та встановлення її причини, тим самим уможливаючи її виокремлення у майбутньому. Важливо при цьому зауважити, що дієвість

практичного застосування моделей стрес-менеджменту на підприємствах обумовлюється перш за все необхідністю системного мислення (дослідження проблем з позиції системи).

Загалом слід зауважити, що формування моделей стрес-менеджменту є процесом, що передбачає розв'язання низки завдань у певній послідовності та з урахуванням певних зав'язків між елементами. Тільки таким чином можна забезпечити ефективність досягнення поставлених при цьому цілей. З урахуванням результатів досліджень А.М. Вендрова (2004, с.5) слід вказати і на те, що моделі стрес-менеджменту повинні надавати відповідь на такі ключові запитання:

- які процедури (функції, роботи, завдання) слід виконати для отримання очікуваного кінцевого результату в межах систем стрес-менеджменту;
- у якій послідовності слід здійснювати такі процедури;
- які механізми управління існують в межах діючих систем стрес-менеджменту;
- хто виконує процедури процесів в межах систем стрес-менеджменту;
- які вхідні документи / інформацію застосовує кожна процедура процесів в межах систем стрес-менеджменту;
- які вхідні документи / інформацію генерує кожна процедура процесів в межах систем стрес-менеджменту;
- які ресурси необхідні для виконання кожної процедури процесів в межах систем стрес-менеджменту;
- яка документація / умови регламентують виконання процедур процесів в межах систем стрес-менеджменту;
- які параметри характеризують виконання процедур і процесів загалом в межах систем стрес-менеджменту.

Важливо звернути увагу на те, що кожне підприємство застосовує у своїй діяльності певні моделі процесів, однак у різних формах та з різним

рівнем формалізування. Зокрема, нерідко трапляється так, що моделі процесів є умовно «усними» (тобто такими, які формалізовані лише в «головах» працівників). Водночас, на інших підприємствах моделі бізнес-процесів можуть бути настільки ретельно описаними, що охоплюватимуть сотні сторінок текстів (це своєрідний ноу-хау для компанії, який використовується щоденно і парманентно удосконалюється залежно від зміни середовища функціонування організації).

Вивчення теорії і практики, а також результати виконаних власних досліджень дають змогу виокремити основні причини неуспішності моделювання як способу побудови систем стрес-менеджменту на підприємствах, а саме (Вендров, 2004; Мельник і Скіцько, 2015; Тухватуліна, 2006; Циганчук, 2013):

- низький рівень інформованості персоналу щодо цілей і завдань моделювання систем стрес-менеджменту;
- неефективне застосування інструментарію моделювання систем стрес-менеджменту;
- відсутність корпоративних стандартів опису й регламентування бізнес-процесів загалом;
- нерозуміння змісту та реальних можливостей інструментарію моделювання систем стрес-менеджменту;
- низький рівень зацікавленості у моделюванні систем стрес-менеджменту з боку вищого керівництва;
- некоректне формулювання цілей під час моделювання систем стрес-менеджменту тощо.

Незалежно від розмірів підприємства, його галузевої приналежності, масштабів діяльності, асортименту товарів та інших параметрів, уміння моделювати системи стрес-менеджменту й візуалізувати відповідні процеси в межах цих систем є важливою передумовою ефективності управління особистісними, груповими чи корпоративними стресами. Нерідко моделювання істотно полегшує інформаційно-комунікаційній процеси між

різноманітними підрозділами підприємства під час усунення різних критичних небажаних відхилень.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок, що сьогодні поширеними є різні методи моделювання, які за певних умов можна застосувати і до побудови моделей стрес-менеджменту. Так, за останні роки на ринку пропонуються різноманітні інформаційні рішення, що сприяють цим процесам, а саме: Adonic, Aris, Axway, BizAgi, Holocentric Modeler, iGraphix, Intalio, Provision, Tibco тощо. Такі інструменти дають змогу графічно ідентифікувати процеси в межах систем стрес-менеджменту та їх симулювати. Це програмне забезпечення надає можливість підготувати інтерфейс користувача в архітектурі «клієнт-сервер», що, своєю чергою, забезпечує можливість контролювання виконання робіт окремими учасниками процесу. Загалом слід зауважити, що різні технології та інформаційні системи в процесі моделювання систем стрес-менеджменту слід класифікувати на три групи, зокрема (Дмитришин, 2011; Barjis, 2008; Fu- Ren, Meng- Chyn, Yu- Hua, 2002; Scozzi, Garavelli and Crowston, 2005):

- інструменти для створення діаграм. Їхня ключова мета – візуалізація процесів за допомогою діаграм, а також створення документації (наприклад, MS Office Visio, Enterprise Architect, iGrafx Flowcharter та ін.);

- інструменти Case (Computer Aided System Engineering). Дають змогу моделювати процеси в межах систем стрес-менеджменту у випадку, коли вони мають бути інтегрованими з інформаційними рішеннями (наприклад, Select Enterprise, ProcessWise WorkBench, Designer, System Architect, iGrafProcess, ProVision Work-bench та ін.);

- інструменти для проектування процесів. Дають змогу здійснити ретельне аналізування моделей та їхню симуляцію (наприклад, ARIS Toolset, Workflow Analyzer, FileNet P8, системи класу Enterprise Resource Planning (ERP) та ін.).

Кожен з означених інструментів застосовує свою власну мову моделювання для опису і прогнозування процесів в межах систем стрес-

менеджменту. Слід зауважити, що підходи до такого моделювання еволюціонують разом із програмним інструментарієм та розвиваються як в академічному середовищі, так і в бізнесі безпосередньо. Водночас, доречно звернути увагу на те, що різні підходи до моделювання використовують свої власні тлумачення таких ключових понять моделювання, як архітектура, методи, інструменти, позначення тощо. Наприклад, як відомо, одним з ключових елементів моделювання є позначення, тобто перелік усіх графічних об'єктів, що зображаються на діаграмах разом із правилами їхнього поєднання. У практиці трапляються як ретельно прописані такі позначення (зокрема, у межах інструменту BPMN), так і такі, які не є надто конкретизованими (наприклад, позначення MS Visio).

Вивчення теорії і практики, а також результати виконаних досліджень дають змогу зробити висновок про те, що в економічно розвинутих країнах найбільш поширеними є такі методи та інструменти моделювання економічних явищ і процесів, як:

- Rational Unified Process – Business Modeling (автор – IBM/Rational Software Corporation);
- Eriksson-Penker Unified Modeling Language Business Extensions (автор – Hans-Erik Eriksson, Magnus Penker, Open Training Company);
- Microsoft Visio Stencils (автор – National Institute of Standards and Technology, USA; Action Technologies);
- iGrafx Process (автор – Corel Corporation);
- Oracle Case Method (автор – Oracle Corporation);
- ARIS (Architecture of Integrated Information Systems) (автор – IDS Prof. Scheer GmbH);
- Business Process Modeling Notation (автор – Business Process Management Initiative).

Узагальнено усі підходи до моделювання систем стрес-менеджменту можна класифікувати за різними класифікаційними ознаками, однак одним з найпоширеніших є поділ зазначених підходів за пріоритетною формою їхнього

виразу. Так, згідно цієї ознаки можна виокремлювати такі підходи до моделювання систем стрес-менеджменту, як:

1. Графічні. Як відомо, найпростішим підходом до моделювання економічних процесів є створення рисунків, основною метою яких є просте схематичне зображення перебігу процесів чи організаційних структур управління на підприємстві. Таке моделювання в межах систем стрес-менеджменту не акцентує уваги на необхідності ретельного опису відповідних процесів, а більшою мірою спрямоване на схематичне зображення того, що відображається в межах систем. Позначення для цього типу рисунків здебільшого не є формалізованими (визначаються самими підходами). Часто графічні елементи потрібні як перший крок на шляху формування більш ретельних та точніших моделей.

2. Симуляційні. Симуляційні підходи до моделювання систем стрес-менеджменту акцентують увагу на необхідності відображення перебігу дій у процесах. На відміну від графічних, у симуляційних підходах наголошується на важливості ретельного відображення на рисунках саме перебігу дій у процесах. Процеси моделювання передбачають отримання кожного разу відповідей на запитання, що є необхідною, а що достатньо умовами для того, щоб та чи інша дія розпочалась. Завдяки ретельному опису перебігу дій у процесах в межах систем стрес-менеджменту формуються передумови для ідентифікування параметрів процесу, а також його удосконалення.

3. Аналітичні. Такі підходи до моделювання спрямовані перш за все на моделювання усіх можливих перспектив в межах систем стрес-менеджменту, відтак щодо них часто застосовують поняття «архітектура» процесу. Аналітичні підходи також передбачають ретельний опис усіх процесів з усіма їхніми особливостями.

4. Інженерні. Ці підходи акцентують увагу на тому, що моделювати слід лише те, що є необхідним для відповідного програмного забезпечення (його розроблення чи застосування). Це можуть бути, зокрема, класи, що описують певну предметну сферу (які згодом будуть трансформованими на класи

проекту програми), чи дії, які у подальшому будуть замінені на процедури в інформаційній системі.

Як свідчить вивчення теорії і практики, кожен з наведених підходів певним чином може застосовуватися до моделювання систем стрес-менеджменту. Одні з них не містять формального опису та рекомендацій щодо застосування. Інші, своєю чергою, ретельно регламентують порядок та особливості їхнього практичного використання. Водночас, серед практиків моделювання в економіці поширеною є думка про доцільність створення моделей хоча б двома способами та їх порівняння.

Доцільно наголосити на тому, що вибір методів моделювання систем стрес-менеджменту визначається такими ключовими параметрами:

- можливістю методу описувати істотні з позиції досягнення цілей елементи процесу за визначеного рівня ретельності;
- застосуванням під час моделювання таких графічних елементів та пов'язаних з ними семантичних правил, які будуть зрозумілими для користувачів;
- забезпеченням ефективних комунікацій між учасниками проектної групи у сфері моделювання проблем / процесів в межах систем стрес-менеджменту;
- можливістю дієвого використання моделей стрес-менеджменту особами, які не брали безпосередньої участі в їхньому розробленні.

У роботі А. Юрга (2013, с.211) автором запропоновано такі критерії вибору інструментів моделювання (які також можуть застосовуватись під час вибору інструментів моделювання систем стрес-менеджменту):

- доступність інструменту для проектної групи (аспект вартості закупівлі інструменту);
- легкість навчання практичному застосуванню інструмента (особливо, під час перших випадків його використання);
- можливість швидкого створення моделей;

– прозорість та зрозумілість моделювання процесів не лише для проєктантів, а й для усіх учасників процесу (починаючи від власників, керівників, менеджерів, що відповідальні за впровадження концепцій управління бізнес-процесами, та завершуючи працівниками, які впроваджують моделі, та ІТ-персоналом (особливо, бізнес-аналітиками, системними аналітиками, бізнес-консультантами, керівниками проєктів, фахівцями з управлінського обліку тощо).

Огляд й узагальнення літературних джерел дає змогу зробити висновок про існування двох основоположних концепцій моделювання систем стрес-менеджменту на підприємствах. Перша з них передбачає створення власних позначень запису процесів з урахуванням специфіки функціонування організації, а також її сформованих потреб у моделюванні (принцип «мета – модель»). Своєю чергою, інший підхід акцентує увагу на використанні існуючих методів відображення процесів та, відповідно, існуючих в межах цих методів позначень.

Моделювання систем стрес-менеджменту на підприємствах вимагає залучення як власного персоналу суб'єкта господарювання (і керівників, і працівників керованої підсистеми), так і нерідко зовнішніх консультантів. В обох випадках важливим є те, щоб усі учасники процесу моделювання однозначно розуміли термінологію та інструменти, що застосовуються. Рівень розуміння моделей систем стрес-менеджменту користувачами дає змогу зрозуміти якість цих моделей та їхню ефективність, тобто їхню придатність вирішувати поставлені перед ними завдання.

Синтаксична оцінка моделей систем стрес-менеджменту базується на припущенні, чи усі поняття, що застосовувались під час моделювання, відповідали вимогам обраного інструментарію. З семантичної точки зору така модель буде адекватною, якщо відповідає реальним обставинам, пов'язана з аналізованою проблемою, а також уможлиблює її розв'язання. Загалом доцільно зробити висновок про те, що моделювання систем стрес-менеджменту на підприємствах передбачає упорядкування знань про усі

процеси в межах зазначених систем. З урахуванням цього таке моделювання означає документування зазначених процесів за допомогою тексту та графічних позначень.

Якість моделювання систем стрес-менеджменту на підприємствах зумовлена різними характеристиками. У цьому контексті одним з можливих варіантів є використання рамкової концепції Sequal (semiotic quality framework) (Lindland, Sindre and Solvberg, 2014). З її урахуванням, діагностування якості моделей стрес-менеджменту слід розглядати як поєднання семантичної, синтаксичної та прагматичної складових (рис. 5.1).

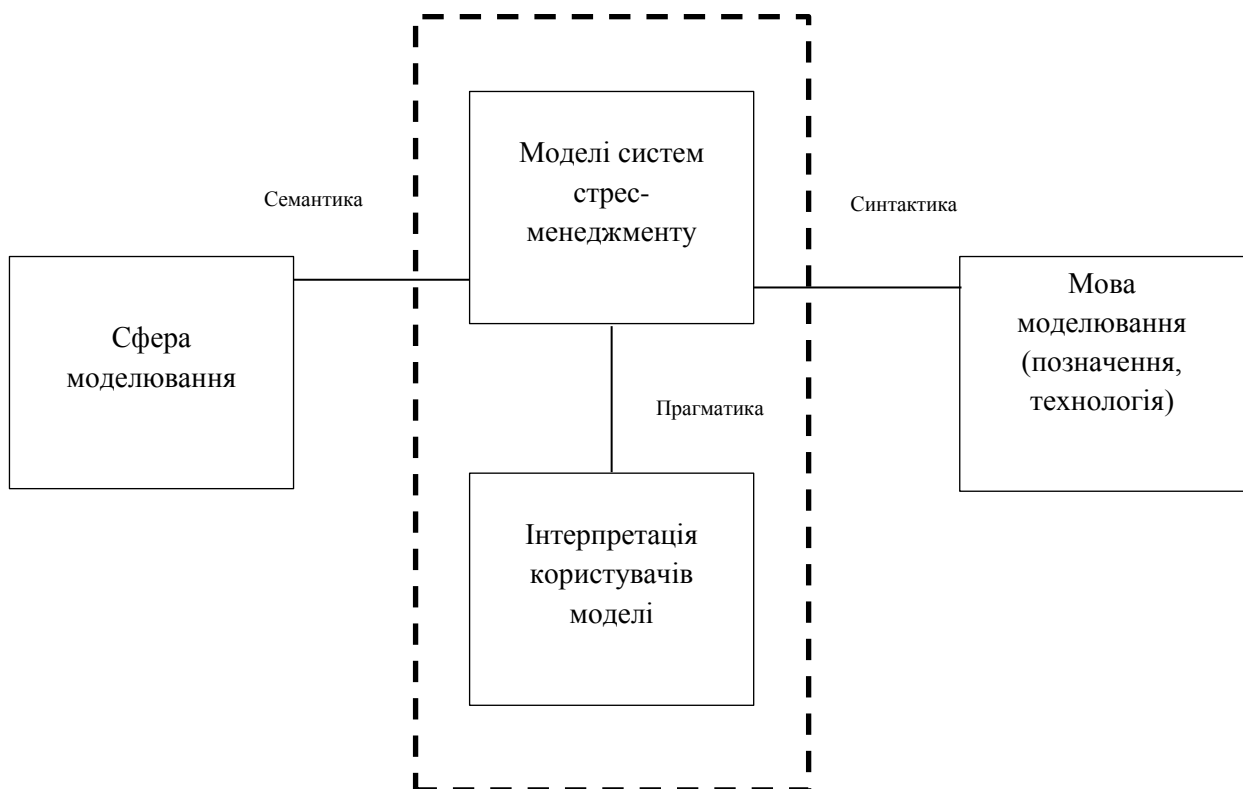


Рис. 5.1. Семіотична концепція діагностування якості моделей стрес-менеджменту

Примітка: сформовано на основі (Lindland, Sindre and Solvberg, 2014, p.44).

Таким чином, згідно концепції Sequal якість моделей стрес-менеджменту визначається застосуванням адекватних позначень і технологій в процесі моделювання (синтаксичний аспект), ілюструє рівень відображення сфери

моделювання (семантичний аспект), а також рівень зрозумілості та прийнятності моделі з боку її користувачів (прагматичний аспект). Синтаксична оцінка якості моделі стрес-менеджменту концентрує свою увагу на з'ясуванні того, чи усі складові та зв'язки в межах моделі відображено відповідно з правилами мови моделювання. Своєю чергою, з семантичної точки зору модель слід трактувати якісною, коли вона відповідає реальним обставинам (іншими словами, чи змістове наповнення моделі є адекватним, має зв'язок з аналізованою проблемою та уможливорює її розв'язання). Прагматичний аспект оцінювання якості моделей стрес-менеджменту відображає рівень узгодженості між такими моделями та їхнім інтерпретуванням з боку користувачів. При цьому, як зауважено у роботі (Linden, 2015, p.114), кожен з користувачів моделі (учасник проектної групи) повинен зрозуміти ту частину моделі, яка є істотною з позиції його ролі у групі та його інформаційних потреб.

Як свідчить вивчення теорії та практики, якість моделей стрес-менеджменту визначається також здатністю користувачів моделі підвищувати рівень своєї компетентності у сфері моделювання, а також розуміти і практично використовувати мову моделювання. Якісні критерії оцінювання моделей стрес-менеджменту однозначно свідчать про те, що у будь-якому випадку слід пристосовувати мову моделювання (позначення) до досліджуваної сфери (управління критичними небажаними відхиленнями у діяльності суб'єктів підприємницької діяльності), а також пристосовувати і рівень компетентності учасників проектної групи.

Огляд й узагальнення літературних джерел, а також вивчення практичного досвіду дає змогу зробити висновок про те, що рівень розуміння користувачами моделей стрес-менеджменту визначається багато чому такими двома параметрами:

– характеристика моделей стрес-менеджменту (наприклад, кількість елементів, типи та форми зв'язків тощо);

– спосіб візуалізації (наприклад, розмір та колір позначень, піктограми тощо).

Таким чином, узагальнюючи, варто зауважити, що моделювання систем стрес-менеджменту є важливою передумовою дієвості управління критичними небажаними відхиленнями на підприємствах. Вибір відповідної моделі, яка буде адекватною та найбільш придатною, – одне з ключових рішень під час такого моделювання.

5.2. Моделювання систем стрес-менеджменту в ланцюзі «постачання-виробництво-збут»

Нестабільність і динамічність бізнес-середовища за останні роки призвела до того, що проблеми стрес-менеджменту в управлінській діяльності стали особливо актуальними та своєчасними. Особливо це стосується великих підприємств, які, з одного боку, мають більш розвинуте організаційне забезпечення для реагування на критичні небажані відхилення, а з іншого – є менш гнучкими порівняно із малим і середнім бізнесом.

Загалом варто зауважити, що однією з ключових умов своєчасного реагування на критичні небажані відхилення, які є істотними, екстремальними і чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємств, є наявність ефективної системи стрес-менеджменту. Багатоаспектність та різноманітність цих відхилень зумовлює необхідність відповідної теоретичної і практичної підготовки керівників, що задіяні у таких процесах.

Політика управління особистісними, груповими чи корпоративними стресами в межах систем стрес-менеджменту суб'єктів господарської діяльності повинна забезпечувати виконання таких комплексних ключових завдань:

- ідентифікування та виявлення потенційних вразливих точок у виробничо-господарській діяльності підприємства з позиції виникнення критичних небажаних відхилень;

- розроблення, впровадження та формалізування ключових елементів системи стрес-менеджменту;

- розроблення переліку потенційних критичних небажаних відхилень для кожного ключового бізнес-процесу компанії;

- формування комплексу потенційних заходів для впливу на критичні небажані відхилення;

- установлення критеріїв трактування критичного небажаного відхилення таким, що зумовлює необхідність застосування управлінських заходів впливу на нього.

Критичні небажані відхилення у діяльності суб'єктів господарської діяльності можуть набувати різних форм, що визначається низкою параметрів, а саме: тривалістю перебігу окремих етапів відхилень, причинами їхнього виникнення, рівнем впливу на бізнес-процеси, інструментарієм управління ними тощо.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що низький рівень управління процесами в межах систем стрес-менеджменту зумовлює не лише посилення критичних небажаних відхилень, а й забезпечення їхнього негативного впливу на діяльність суб'єктів господарської діяльності. Відтак, важливо мати у розпорядженні дієві інструменти моделювання таких процесів. В аналізованому контексті з урахуванням твердження А.І. Гізуна (2015, с.48) слід зауважити, що поняття критичного небажаного відхилення, яке є істотними, екстремальними та чинить вагомий негативний вплив на функціонування підприємства, пов'язане із поняттям інциденту. Так, на думку, автора причиною будь-якої кризової ситуації є «інцидент з найвищим рівнем критичності, що визначається рівнем збитків, числом постраждалих та іншими характеристиками, тобто інцидент / потенційна кризова ситуація». Моделювання критичності інцидентів у

системах стрес-менеджменту слід здійснювати в ланцюзі «постачання-виробництво-збут». Для формалізування вищенаведеного введемо множину потенційних інцидентів P_{nv} :

$$P_{nv} = \left\{ \bigcup_{i=1}^n P_{nv_i} \right\} = \{P_{nv_1} + P_{nv_2}, \dots, P_{nv_n}\}, (i = \overline{1, n}), \quad (5.1)$$

де n – кількість потенційних інцидентів в ланцюзі «постачання-виробництво-збут», кожен з яких можна представити у вигляді функції за аналогією з (Гізун, 2015; Корченко, Іванченко та Казмірчук, 2011; Корченко, 2014):

$$P_{nv_i} = \langle P_{nv_i}, P_i, E_i, Z_i, R_i, L_{ks} \rangle, \quad (5.2)$$

де P_{nv_i} – позначення i -того інциденту в ланцюзі «постачання-виробництво-збут», що може призвести до критичного небажаного відхилення;

P_i – підмножина параметрів, що застосовується для ідентифікування i -того інциденту (чи його прогнозування);

E_i – підмножина усіх можливих нечітких (лінгвістичних) значень i -того інциденту;

Z_i – підмножина фактичних значень i -того інциденту у певному часово-просторовому просторі;

R_i – підмножина сформованих на основі нечіткої логіки евристичних правил щодо кожного окремого i -того інциденту;

L_{ks} – рівень критичності небажаного відхилення в ланцюзі «постачання-виробництво-збут», спричиненого i -тим інцидентом.

Враховуючи формулу (5.2) та з урахуванням наведеного у роботі (Гізун, 2015, с.49) рівень небажаного відхилення в системі стрес-менеджменту можна вважати критичним за умови $L_{ks} \geq L_{ks_c}$, де L_{ks_c} – середній рівень критичності небажаного відхилення. За умови, коли $L_{ks} < L_{ks_c}$ (низький рівень критичності небажаного відхилення, спричиненого i -тим інцидентом, в ланцюзі «постачання-виробництво-збут»), підприємство може ухвалювати рішення щодо впливу на нього традиційними для себе методами або ігнорування його

як такого, що не завдає істотної шкоди виробничо-господарській діяльності суб'єкта господарювання.

Розглядаючи позначення i -того інциденту в ланцюзі «постачання-виробництво-збут», що може призвести до критичного небажаного відхилення (P_{nv_i}), слід зауважити, що такі інциденти пропонується розглядати в межах процесів постачання, виробництва та збуту кожного окремого суб'єкта господарювання. Враховуючи це, множину ідентифікаторів для i -тих інцидентів в ланцюзі «постачання-виробництво-збут» при $n = 3$ слід відображати таким чином:

$$P_{nv} = \left\{ \bigcup_{i=1}^3 P_{nv_i} \right\} = \{P_{nv_1} + P_{nv_2} + P_{nv_3}\} = P_{nv_{post}} + P_{nv_{vyr}} + P_{nv_{zb}}, \quad (5.3)$$

де відповідно $P_{nv_1} = P_{nv_{post}}$, $P_{nv_2} = P_{nv_{vyr}}$, $P_{nv_3} = P_{nv_{zb}}$ – ідентифікатори груп інцидентів в межах процесів постачання, виробництва та збуту підприємства відповідно.

Розглядаючи підмножину параметрів, що застосовуються для ідентифікування i -того інциденту в ланцюзі «постачання-виробництво-збут» (P_i), слід зауважити, що ця підмножина повинна включати ключові параметри P . Причому, справедливим є твердження, що $P_i \subseteq P$ та

$$P = \left\{ \bigcup_{j=1}^m P_j \right\} = \{P_1, P_2, \dots, P_m\}, j = \overline{1, m}, \quad (5.4)$$

де m – загальна кількість діагностованих параметрів, що застосовуються для ідентифікування i -того інциденту в ланцюзі «постачання-виробництво-збут».

Вивчення теорії і практики, а також результати виконаних досліджень дають змогу виокремити такі основні параметри моделювання впливу потенційного чи фактичного інциденту, який зумовлює небажане відхилення, на кожен ланку ланцюга «постачання-виробництво-збут»:

1. Надійність ланцюга поставок (N_{lp}) ($j = 1$). Параметр, як відомо з огляду й узагальнення літературних джерел, є одним з ключових індикаторів у

логістиці постачання та, певною мірою, узагальнює її ефективність. З урахуванням результатів досліджень В.А. Єрмошина (2015, с.56), слід зауважити, що параметр надійності ланцюга поставок свідчить про ефективність постачання «потрібних продуктів, у потрібне місце, у відповідний час, у потрібному стані та упаковці, з правильною документацією». Певним чином цей параметр дає змогу виявити і гнучкість систем постачання, час реакції на зміни чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, планування виробничої необхідності, формування планів закупівель, забезпечення оперативного графіку постачання, приймання сировини, матеріалів і комплектувальних, перевірку їхньої якості на підприємстві тощо.

Система постачання підприємства вважається дієвою за умови абсолютної надійності ланцюга поставок. В межах дослідження мірилом зазначеного параметру встановимо відомий у теорії і практиці індикатор рівня надійності ланцюга поставок, який визначається як відношення точно виконаних поставок за усіма параметрами до їхньої загальної потрібної кількості.

2. Система управління запасами (S_{uz}) ($j = 2$). Про проблеми в сфері постачання може свідчити нераціональна та неефективна система управління запасами на підприємстві. Її характерними ознаками можуть, зокрема, бути постійний дефіцит запасів, з одного боку, та їхній надлишок – з іншого. Так, дефіцит запасів, як відомо, може спричиняти перебої у виробничому процесі, а відтак зменшення обсягів реалізації та зниження величини доходу від реалізації продукції. Своєю чергою, надлишок запасів також призводить до низки проблем, як от зростання витрат на складування сировини, матеріалів чи комплектувальних, фізичне та моральне старіння останніх на підприємстві тощо.

Як свідчить вивчення теорії і практики, сьогодні існує чимало методів, підходів та критеріїв у сфері оптимізування процесів управління запасами. Вони, зокрема, дають змогу розрахувати необхідний і достатній рівень цих

запасів, розміри оптимального замовлення тощо, тим самим формуючи цілісну систему управління запасами. В аналізованому аспекті доцільно виокремити поширені у практиці технологічні комплекси управління запасами (наприклад, з фіксованим розміром замовлення, з фіксованою його періодичністю чи з встановленою періодичністю поповнення запасів до достатнього рівня), різні моделі та методи такого управління (наприклад, евристичні, техніко-економічних розрахунків, економіко-математичні та ін.) тощо. Мірилом зазначеного параметру слід вважати рівень розвитку системи управління запасами, який пропонується установлювати експертним методом з урахуванням сучасних тенденцій у цих процесах.

3. Негативна реакція з боку зовнішніх збутових стейкхолдерів (R_{zs}) ($j = 3$). Зазначений параметр є придатним перш за все для моделювання впливу інцидентів у сфері збуту. Як свідчить вивчення теорії і практики, істотним індикатором майбутньої кризи на підприємстві може бути негативна реакція на співпрацю з аналізованою компанією перш за все з боку збутових посередників та кінцевих споживачів (хоча про потенційні проблеми можуть також свідчити і такі негативні оцінки від посередників, кредиторів, фінансових інституцій, акціонерів тощо). Ця негативна реакція може бути зумовлена різними причинами (наприклад, погіршенням якості продукції, порушеннями з боку підприємства своїх контрактних зобов'язань, періодичними змінами стратегії, цілей та політики, непоодинокими конфліктами з суб'єктами бізнес-середовища тощо). У будь-якому випадку негативна реакція з боку зовнішніх збутових стейкхолдерів є сигналом до проблем у сфері реалізації продукції, зокрема, істотного зменшення її обсягів і тим самим зменшення величини доходу від реалізації продукції, зростання залишків товарів на складах, погіршення показників оборотності тощо. В межах дослідження мірилом зазначеного параметру негативної реакції з боку зовнішніх збутових стейкхолдерів вважатимемо рівень такої негативної реакції, який пропонується розраховувати як відношення кількості зовнішніх

збутових стейкхолдерів, які негативно оцінюють співпрацю із підприємством-виробником, до загальної кількості таких стейкхолдерів.

4. Конкурентоспроможність комплексу маркетингу (K_{km}) ($j = 4$). Ідентифікування інцидентів у сфері збуту можна здійснювати шляхом виявлення проблем щодо помилкового прогнозу попиту на продукцію, недієвого позиціонування продукції підприємства на ринку, нераціональної цінової політики, негативних змін у структурі портфеля замовлень, незбалансованості збутової політики, неадекватного стимулювання збуту тощо. Це все доцільно узагальнити у параметрі конкурентоспроможності комплексу маркетингу.

Мірилом зазначеного параметру конкурентоспроможності комплексу маркетингу слід вважати рівень такої конкурентоспроможності, який пропонується установлювати експертним методом з урахуванням сучасних тенденцій та розвитку галузі.

5. Якість виробничого процесу (Y_{vp}) ($j = 5$). Цей параметр також слід вважати узагальненим під час моделювання впливу інцидентів у виробничій сфері підприємства. Так, проблеми можуть виникати за умови неефективної технології виробництва, дефіциту чи надлишку ресурсів з урахуванням очікуваних обсягів виробництва, невідповідного рівня виробничих потужностей, низького рівня контролювання окремих ланок виробничого процесу, нераціональних пріоритетів у сферах досліджень та розробок тощо. Це все узагальнено пропонується розглядати в межах параметру якості виробничого процесу. Низька якість виробничого процесу може зумовлювати, як приклад, зриви запланованих обсягів виробництва, нераціональне енергоспоживання, збільшення часу простоїв обладнання тощо. Мірилом зазначеного параметру, як і в попередньому випадку, слід вважати рівень такої якості, який також пропонується установлювати в організації експертним методом.

6. Гнучкість виробничого процесу (H_{vp}) ($j = 6$). Як відомо з теорії і практики, параметр гнучкості виробничого процесу є важливим в умовах

динамічності зовнішнього середовища підприємства. Його у літературі розглядають багатоаспектно, водночас більшість авторів притримується думки, що гнучкість свідчить про здатність виробничого процесу оперативно перебувати на виготовлення нової чи видозміненої продукції внаслідок зміни вимог ринку. Така перебудова може включати вирішення різних завдань, зокрема, переобладнання технологічних процесів, зміну структури виробничого процесу чи інтегрування у нього нових елементів, впровадження паралельних технологічних каналів тощо. Очевидно, що мірилом параметру гнучкості виробничого процесу слід обрати час на його переналадження для виготовлення нового чи удосконаленого товару (повинні застосовуватись експертні оцінки).

7. Рівень порушення запланованих процесів (P_{zp}) ($j = 7$). Цей параметр є придатним для моделювання впливу інцидентів як у сфері постачання, так і у сфері виробництва та збуту. Будь-які відхилення від запланованих параметрів можуть бути такими, що швидко усуваються, і такими, які істотно порушують усталені правила, механізми, політики, норми тощо. Чим більшим є рівень порушень, тим більшими є негативні наслідки кризових явищ. Цей параметр одночасно повинен бути і мірилом та оцінюватися експертним методом на підприємстві.

Кожен з вищезазначених параметрів характеризує той чи інший бік моделювання впливу інцидентів в ланцюзі «постачання-виробництво-збут». Очевидно, що за певних умов такі параметри можуть доповнювати одне одного і тим самим посилювати негативний ефект. Розуміння того, яким чином ці параметри впливають на діяльність суб'єкта господарювання, дає змогу виявляти потенційні проблеми, здійснювати їхнє прогнозування, вживати запобіжних заходів тощо.

Для кожного суб'єкта господарювання характерна своя пріоритетність ідентифікування інцидентів в ланцюзі «постачання-виробництво-збут» в межах систем стрес-менеджменту. Багато в чому така пріоритетність визначається галуззю діяльності підприємства, його етапом життєвого циклу,

параметрами управління тощо. З іншого боку, слід враховувати і те, що різні компанії по-різному будуть реагувати на існуючі чи потенційні проблеми в ланцюзі «постачання-виробництво-збут».

За своїм змістом абсолютна більшість параметрів моделювання впливу потенційного чи фактичного інциденту, який зумовлює небажане відхилення, на кожному ланку ланцюга «постачання-виробництво-збут» є нечіткими, що обумовлює доцільність і необхідність використання інструментарію нечітких множин для подальших досліджень. Як відомо з огляду й узагальнення літературних джерел (Дідик, 2016; Дубровін, 2009; Жильцова, 2011; Каган, 2012; Конишева та Назаров, 2011; Леденьова та Моїсєєв, 2012; Новіков, 2010; Рибак, 2010), теорія нечітких множин широко застосовується під час вирішення різноманітних завдань економічного спрямування.

Враховуючи вищенаведене, підмножину параметрів, що застосовуються для діагностування i -того інциденту (чи його прогнозування) в межах систем стрес-менеджменту P_i , слід формувати на основі сукупності параметрів P , при цьому:

$$\left\{ \bigcup_{i=1}^n P_i \right\} = \{P_1, \dots, P_n\}, P_i \subseteq P; \quad (5.5)$$

$$P_i = \left\{ \bigcup_{j=1}^{k_i} P_{ij} \right\} = \{P_{i1}, \dots, P_{ik_i}\}, \quad (5.6)$$

де n – кількість потенційних інцидентів в ланцюзі «постачання-виробництво-збут»;

k_i – кількість параметрів в межах систем стрес-менеджменту, що пов'язані з i -тим інцидентом.

Таким чином, враховуючи наведене у роботах (Гізун, 2015; Корченко, 2014), отримаємо:

$$\left\{ \bigcup_{i=1}^n P_i \right\} = \left\{ \bigcup_{i=1}^n \left\{ \bigcup_{j=1}^{k_i} P_{ij} \right\} \right\} = \left\{ \{P_{11}, \dots, P_{1k_1}\}, \dots, \{P_{n1}, \dots, P_{nk_n}\} \right\}. \quad (5.7)$$

У нашому випадку з урахуванням наведених вище параметрів в ланцюзі «постачання-виробництво-збут» (тобто $n = 3, k_1 = k_2 = k_3 = 3$) у межах систем стрес-менеджменту отримаємо наступне: $P_{11} = P_1, P_{12} = P_2, P_{13} = P_7, P_{21} = P_5, P_{22} = P_6, P_{23} = P_7, P_{31} = P_3, P_{32} = P_4, P_{33} = P_7$. Таким чином, формула (5.7) набуде вигляду:

$$\left\{ \bigcup_{i=1}^3 P_i \right\} = \left\{ \bigcup_{i=1}^3 \left\{ \bigcup_{j=1}^{k_i} P_{ij} \right\} \right\} = \{ \{P_{11}, P_{12}, P_{13}\}, \{P_{21}, P_{22}, P_{23}\}, \{P_{31}, P_{32}, P_{33}\} \} = \\ = \{ \{N_{lp}, S_{uz}, P_{zp}\}, \{Y_{vp}, H_{vp}, P_{zp}\}, \{R_{zs}, K_{km}, P_{zp}\} \}, \quad (5.8)$$

де $P_{11} = N_{lp}, P_{12} = S_{uz}, P_{13} = P_{zp}$ – відповідні параметри для ідентифікування інцидентів у межах блоку «постачання» P_{nv1} ;

$P_{21} = Y_{vp}, P_{22} = H_{vp}, P_{23} = P_{zp}$ – відповідні параметри для ідентифікування інцидентів у межах блоку «виробництво»;

$P_{31} = R_{zs}, P_{32} = K_{km}, P_{33} = P_{zp}$ – відповідні параметри для ідентифікування інцидентів у межах блоку «збут».

Узагальнюючи вищенаведене, ідентифікування інцидентів в ланцюзі «постачання-виробництво-збут» передбачає моделювання їхнього впливу на відповідний елемент зазначеного ланцюга. За необхідності може аналізуватись і вплив інцидентів на увесь ланцюг. Причому, у кожному окремому випадку слід враховувати відповідність параметрів для ідентифікування інцидентів блокам (іншими словами, кожному окремому блоку в ланцюзі «постачання-виробництво-збут» відповідає свій окремий набір параметрів), що відображено у табл. 5.1. Надалі необхідно описати з позиції нечітких множин також підмножину усіх можливих нечітких (лінгвістичних) значень i -того інциденту, а також підмножину сформованих на основі нечіткої логістики евристичних правил щодо кожного такого інциденту. Це дасть змогу у підсумку ідентифікувати рівень небажаного відхилення в ланцюзі «постачання-виробництво-збут», спричиненого i -тим інцидентом.

Таблиця 5.1

Параметри діагностування інцидентів в ланцюзі «постачання-виробництво-збут»

Блоки Параметри	Блок «постачання»	Блок «виробництво»	Блок «збут»
Надійність ланцюга поставок (N_{lp})	X		
Система управління запасами (S_{uz})	X		
Негативна реакція з боку зовнішніх збутових стейкхолдерів (R_{zs})			X
Конкурентоспроможність комплексу маркетингу (K_{km})			X
Якість виробничого процесу (Y_{vp})		X	
Гнучкість виробничого процесу (H_{vp})		X	
Рівень порушення запланованих процесів (P_{zp})	X	X	X

Примітка: сформовано автором

Розглядаючи підмножину усіх можливих нечітких (лінгвістичних) значень i -того інциденту, слушно зауважити, що за своїм змістом критичні небажані відхилення в межах систем стрес-менеджменту є слабоструктурованими поняттями з високим рівнем відносності. Відтак, пропонується для вирішення окресленого завдання використовувати поєднання експертних методів разом з нечіткою логікою. Зокрема, доцільно при цьому з-поміж відомих $L - R$ функцій застосовувати відому у теорії і практиці трапецієподібну функцію належності (рис. 5.2).

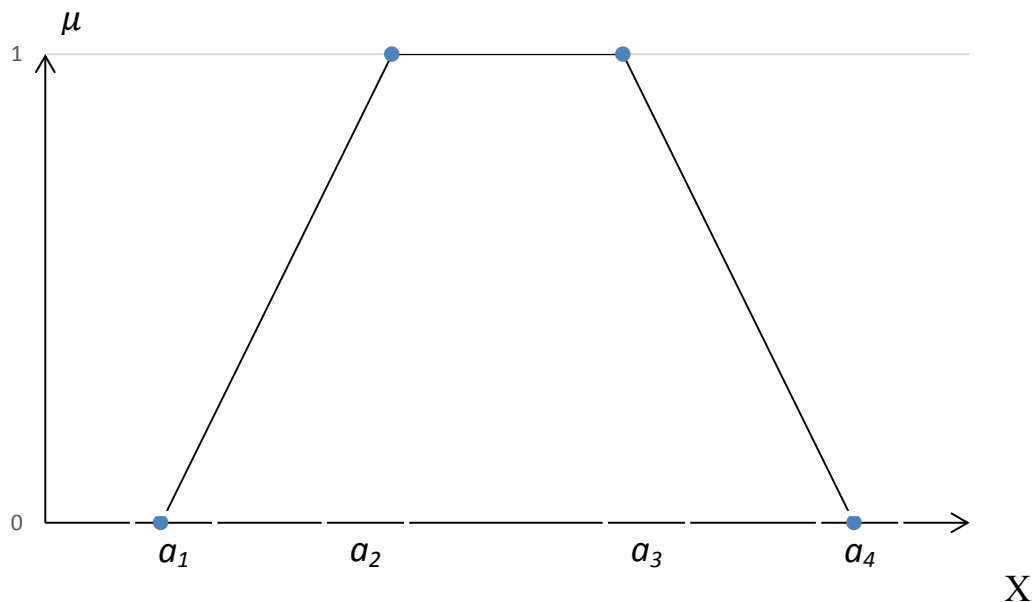


Рис. 5.2. Трапецієподібна функція належності у теорії нечітких множин

Примітка: наведено на основі [Аньшин, Демкін, Царьков та Никонов, 2008, с.10; Дідик, 2016, с.311-312; Молоканова, 2012, с. 110]

Таким чином, опис підмножини усіх можливих нечітких (лінгвістичних) значень i -того інциденту в межах систем стрес-менеджменту слід здійснювати з урахуванням наступних рівнянь (Аньшин, Демкін, Царьков та Никонов, 2008, с.10; Дідик, 2016, с.311-312):

$$\mu_A(x) = \begin{cases} 0, & x < a_1; \\ \frac{x - a_1}{a_2 - a_1} & a_1 \leq x < a_2; \\ 1 & a_2 \leq x \leq a_3; \\ \frac{a_4 - x}{a_4 - a_3} & a_3 < x \leq a_4, \end{cases} \quad (5.9)$$

де a_1, a_2, a_3, a_4 – числові параметри (дійсні значення) трапецієподібної $L - R$ функції, своєю чергою $a_1 \leq a_2 \leq a_3 \leq a_4$; a_1 – ліве нульове значення функції; a_4 – праве нульове значення функції; a_2 і a_3 – точки, у яких значення функції належності є максимальним (вершина трапеції) (тобто упевненість у вірності твердження про належність до певної терм-множини).

Враховуючи особливості завдань, що розв'язуються у контексті моделювання критичних небажаних відхилень в ланцюзі «постачання-

виробництво-збут», слід наголосити на доцільності застосування нижченаведеного підходу до відображення лінгвістичних змінних у межах наведеної на рис. 5.2 трапецієподібної функції належності, тобто:

- a_1 – песимістична оцінка;
- a_4 – оптимістична оцінка;
- a_2, a_3 – найбільш реальна оцінка.

Таким чином, трапецієподібна шкала усіх можливих нечітких (лінгвістичних) значень діагностування i -того інциденту передбачатиме поєднання лінгвістичних змінних та трапецієподібних оцінок (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

Трапецієподібна шкала усіх можливих нечітких (лінгвістичних) значень діагностування i -того інциденту в межах систем стрес-менеджменту

Лінгвістичні змінні	Дуже низька	Низька	Середня	Висока	Дуже висока
Трапецієподібна шкала оцінок	(0; 0; 0,1; 0,3)	(0,1; 0,3; 0,3; 0,5)	(0,3; 0,5; 0,5; 0,7)	(0,5; 0,7; 0,7; 0,9)	(0,7; 0,9; 1,0; 1,0)

Примітка: наведено на основі [Аньшин, Демкін, Царьков та Никонов, 2008, с.10; Дідик, 2016, с.311-312; Молоканова, 2012, с. 110]

Розглядаючи підмножину сформованих експертним методом на основі нечіткої логіки евристичних правил щодо окремого i -того інциденту R_i , слід зауважити, що для кожного такого правила справедливим є нижченаведений вираз:

$$R = \bigcup_{i=1}^n \left\{ \bigcup_{p=1}^{R_i} R_{ip} \right\} = \left\{ \bigcup_{i=1}^n \left\{ \bigcup_{p=1}^{R_i} L_{ip} \rightarrow I_{ip} \right\} \right\} = \left\{ \bigcup_{i=1}^n \left\{ \bigcup_{p=1}^{R_i} R_{ip} = (L_{ip} \rightarrow I_{ip}) \right\} \right\}, \quad (5.10)$$

де R_{ip} – p -те правило для діагностування потенційного i -того інциденту в межах систем стрес-менеджменту;

L – унікальний ідентифікатор стану для кожного i -того інциденту (причому, такий стан враховує кількість параметрів діагностування i -того інциденту та кількість термів);

I_{ip} – елемент множини лінгвістичних змінних i -того інциденту.

Таким чином, враховуючи наведені вище параметри діагностування інцидентів в ланцюзі «постачання-виробництво-збут», слід вказати на необхідність формування множини зазначених правил для кожного окремого блоку ланцюга. Використовуючи апарат логіко-лінгвістичних зв'язків в межах теорії нечітких множин і враховуючи, що I_{ip} може набувати значень «дуже низька» (ДН), «низька» (НЗ), «середня» (СР), «висока» (ВС) та «дуже висока» (ДВ), а також позначивши значення вихідних параметрів, як Н – низька, С – середня, В – висока та Д – дуже висока, наведемо множину евристичних правил R_{ip} для діагностування інцидентів в ланцюзі «постачання-виробництво-збут» (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

Множина евристичних правил R_{ip} для діагностування інцидентів в ланцюзі
«постачання-виробництво-збут»

Номер правила p	Індикатори в ланцюзі «постачання-виробництво-збут»			Результат
	$N_{ip} / Y_{vp} / R_{zs}$	$S_{uz} / H_{vp} / K_{km}$	$P_{zp} / P_{zp} / P_{zp}$	
1	2	3	4	5
1	ДН	ДН	ДН	Н
2	ДН	ДН	НЗ	Н
3	ДН	ДН	СР	Н
4	ДН	ДН	ВС	С
5	ДН	ДН	ДВ	С
6	ДН	НЗ	ДН	Н
7	ДН	НЗ	НЗ	Н
8	ДН	НЗ	СР	Н
9	ДН	НЗ	ВС	С
10	ДН	НЗ	ДВ	С

Продовження табл. 5.3

1	2	3	4	5
11	ДН	СР	ДН	Н
12	ДН	СР	НЗ	Н
13	ДН	СР	СР	С
14	ДН	СР	ВС	С
15	ДН	СР	ДВ	С
16	ДН	ВС	ДН	С
17	ДН	ВС	НЗ	С
18	ДН	ВС	СР	С
19	ДН	ВС	ВС	В
20	ДН	ВС	ДВ	В
21	ДН	ДВ	ДН	С
22	ДН	ДВ	НЗ	С
23	ДН	ДВ	СР	С
24	ДН	ДВ	ВС	В
25	ДН	ДВ	ДВ	В
26	НЗ	ДН	ДН	Н
27	НЗ	ДН	НЗ	Н
28	НЗ	ДН	СР	С
29	НЗ	ДН	ВС	С
30	НЗ	ДН	ДВ	С
31	НЗ	НЗ	ДН	Н
32	НЗ	НЗ	НЗ	Н
33	НЗ	НЗ	СР	Н
34	НЗ	НЗ	ВС	С
35	НЗ	НЗ	ДВ	С
36	НЗ	СР	ДН	Н
37	НЗ	СР	НЗ	Н
38	НЗ	СР	СР	С
39	НЗ	СР	ВС	С
40	НЗ	СР	ДВ	С
41	НЗ	ВС	ДН	Н
42	НЗ	ВС	НЗ	Н
43	НЗ	ВС	СР	С
44	НЗ	ВС	ВС	С

Продовження табл. 5.3

1	2	3	4	5
45	НЗ	ВС	ДВ	В
46	НЗ	ДВ	ДН	С
47	НЗ	ДВ	НЗ	С
48	НЗ	ДВ	СР	С
49	НЗ	ДВ	ВС	В
50	НЗ	ДВ	ДВ	В
51	СР	ДН	ДН	Н
52	СР	ДН	НЗ	Н
53	СР	ДН	СР	С
54	СР	ДН	ВС	С
55	СР	ДН	ДВ	С
56	СР	НЗ	ДН	Н
57	СР	НЗ	НЗ	Н
58	СР	НЗ	СР	С
59	СР	НЗ	ВС	С
60	СР	НЗ	ДВ	С
61	СР	СР	ДН	С
62	СР	СР	НЗ	С
63	СР	СР	СР	С
64	СР	СР	ВС	С
65	СР	СР	ДВ	В
66	СР	ВС	ДН	С
67	СР	ВС	НЗ	С
68	СР	ВС	СР	С
69	СР	ВС	ВС	В
70	СР	ВС	ДВ	В
71	СР	ДВ	ДН	С
72	СР	ДВ	НЗ	С
73	СР	ДВ	СР	С
74	СР	ДВ	ВС	В
75	СР	ДВ	ДВ	Д
76	ВС	ДН	ДН	Н
77	ВС	ДН	НЗ	Н
78	ВС	ДН	СР	С

Продовження табл. 5.3

1	2	3	4	5
79	BC	ДН	BC	С
80	BC	ДН	ДВ	В
81	BC	НЗ	ДН	Н
82	BC	НЗ	НЗ	Н
83	BC	НЗ	СР	С
84	BC	НЗ	BC	В
85	BC	НЗ	ДВ	В
86	BC	СР	ДН	С
87	BC	СР	НЗ	С
88	BC	СР	СР	С
89	BC	СР	BC	В
90	BC	СР	ДВ	В
91	BC	BC	ДН	С
92	BC	BC	НЗ	В
93	BC	BC	СР	В
94	BC	BC	BC	В
95	BC	BC	ДВ	В
96	BC	ДВ	ДН	В
97	BC	ДВ	НЗ	В
98	BC	ДВ	СР	В
99	BC	ДВ	BC	В
100	BC	ДВ	ДВ	Д
101	ДВ	ДН	ДН	Н
102	ДВ	ДН	НЗ	Н
103	ДВ	ДН	СР	С
104	ДВ	ДН	BC	С
105	ДВ	ДН	ДВ	В
106	ДВ	НЗ	ДН	Н
107	ДВ	НЗ	НЗ	Н
108	ДВ	НЗ	СР	С
109	ДВ	НЗ	BC	В
110	ДВ	НЗ	ДВ	В
111	ДВ	СР	ДН	С
112	ДВ	СР	НЗ	С

Продовження табл. 5.3

1	2	3	4	5
113	ДВ	СР	СР	С
114	ДВ	СР	ВС	В
115	ДВ	СР	ДВ	Д
116	ДВ	ВС	ДН	В
117	ДВ	ВС	НЗ	В
118	ДВ	ВС	СР	В
119	ДВ	ВС	ВС	В
120	ДВ	ВС	ДВ	Д
121	ДВ	ДВ	ДН	В
122	ДВ	ДВ	НЗ	В
123	ДВ	ДВ	СР	Д
124	ДВ	ДВ	ВС	Д
125	ДВ	ДВ	ДВ	Д

Примітка: складено автором

Причому, слід зауважити, що з огляду на однакову кількість параметрів діагностування зазначених інцидентів, а також сформовану однакову множину I_{ip} («дуже низька», «низька», «середня», «висока» та «дуже висока») й однаковий підхід до відображення вихідних параметрів (Н – низька, С – середня, В – висока та Д – дуже висока), кількість та зміст евристичних правил R_{ip} для діагностування інцидентів в ланцюзі «постачання-виробництво-збут» будуть однаковими незалежно від елементів цього ланцюга, що певним чином спрощує подальші розрахунки у цьому напрямку в межах систем стрес-менеджменту на підприємстві.

Як свідчить наведена в табл. 5.3 інформація, в аналізованому контексті слід говорити про існування 125 евристичних правил R_{ip} для діагностування інцидентів в ланцюзі «постачання-виробництво-збут».

Узагальнюючи вищенаведене, у системах стрес-менеджменту інтегрована модель для груп інцидентів в межах процесів постачання матиме вигляд:

$$\begin{aligned}
P_{nv_1} &= \langle P_{nv_1}, P_1, E_1, Z_1, R_1, L_{ks_1} \rangle = \\
&= \langle P_{nv_{post}}, \{P_{11}, P_{12}, P_{13}\}, \\
&\quad \{\{E_{111}, E_{112}, E_{113}, E_{114}, E_{115}\}, \{E_{121}, E_{122}, E_{123}, E_{124}, E_{125}\}, \\
\{E_{131}, E_{132}, E_{133}, E_{134}, E_{135}\}\}, \{Z_{11}, Z_{12}, Z_{13}\}, \{R_{11}, R_{12}, R_{13}, \dots, R_{11}\}, L_{ks_1} \rangle = \langle P_{nv_{post}}, \\
&\quad \{N_{lp}, S_{uz}, P_{zp}\}, \left\{ \left\{ E_{P_{nv_{post}}}^{N_{lp1}}, E_{P_{nv_{post}}}^{N_{lp2}}, E_{P_{nv_{post}}}^{N_{lp3}}, E_{P_{nv_{post}}}^{N_{lp4}}, E_{P_{nv_{post}}}^{N_{lp5}} \right\}, \right. \\
&\quad \left. \left\{ E_{P_{nv_{post}}}^{S_{uz1}}, E_{P_{nv_{post}}}^{S_{uz2}}, E_{P_{nv_{post}}}^{S_{uz3}}, E_{P_{nv_{post}}}^{S_{uz4}}, E_{P_{nv_{post}}}^{S_{uz5}} \right\}, \right. \\
&\quad \left. \left\{ E_{P_{nv_{post}}}^{P_{zp1}}, E_{P_{nv_{post}}}^{P_{zp2}}, E_{P_{nv_{post}}}^{P_{zp3}}, E_{P_{nv_{post}}}^{P_{zp4}}, E_{P_{nv_{post}}}^{P_{zp5}} \right\} \right\}, \{Z_{N_{lp}}, Z_{S_{uz}}, Z_{P_{zp}}\}, \\
&\quad \{R_{11}, R_{12}, R_{13}, \dots, R_{1125}\}, L_{ks_1} \rangle.
\end{aligned} \tag{5.11}$$

Аналогічно інтегрована модель для груп інцидентів в межах процесів виробництва матиме вигляд:

$$\begin{aligned}
P_{nv_2} &= \langle P_{nv_2}, P_2, E_2, Z_2, R_2, L_{ks_2} \rangle = \\
&= \langle P_{nv_{vyr}}, \{P_{21}, P_{22}, P_{23}\}, \\
&\quad \{\{E_{211}, E_{212}, E_{213}, E_{214}, E_{215}\}, \{E_{221}, E_{222}, E_{223}, E_{224}, E_{225}\}, \\
\{E_{231}, E_{232}, E_{233}, E_{234}, E_{235}\}\}, \{Z_{21}, Z_{22}, Z_{23}\}, \{R_{21}, R_{22}, R_{23}, \dots, R_{11}\}, L_{ks_2} \rangle = \langle P_{nv_{vyr}}, \\
&\quad \{Y_{vp}, H_{vp}, P_{zp}\}, \left\{ \left\{ E_{P_{nv_{vyr}}}^{Y_{vp1}}, E_{P_{nv_{vyr}}}^{Y_{vp2}}, E_{P_{nv_{vyr}}}^{Y_{vp3}}, E_{P_{nv_{vyr}}}^{Y_{vp4}}, E_{P_{nv_{vyr}}}^{Y_{vp5}} \right\}, \right. \\
&\quad \left. \left\{ E_{P_{nv_{vyr}}}^{H_{vp1}}, E_{P_{nv_{vyr}}}^{H_{vp2}}, E_{P_{nv_{vyr}}}^{H_{vp3}}, E_{P_{nv_{vyr}}}^{H_{vp4}}, E_{P_{nv_{vyr}}}^{H_{vp5}} \right\}, \right. \\
&\quad \left. \left\{ E_{P_{nv_{vyr}}}^{P_{zp1}}, E_{P_{nv_{vyr}}}^{P_{zp2}}, E_{P_{nv_{vyr}}}^{P_{zp3}}, E_{P_{nv_{vyr}}}^{P_{zp4}}, E_{P_{nv_{vyr}}}^{P_{zp5}} \right\} \right\}, \{Y_{vp}, H_{vp}, P_{zp}\}, \\
&\quad \{R_{21}, R_{22}, R_{23}, \dots, R_{2125}\}, L_{ks_2} \rangle.
\end{aligned} \tag{5.12}$$

Інтегрована модель для груп інцидентів в межах процесів збуту матиме вигляд

$$\begin{aligned}
P_{nv_3} &= \langle P_{nv_3}, P_3, E_3, Z_3, R_3, L_{ks_3} \rangle = \\
&= \langle P_{nv_{zb}}, \{P_{31}, P_{32}, P_{33}\}, \\
&\quad \{\{E_{311}, E_{312}, E_{313}, E_{314}, E_{315}\}, \{E_{321}, E_{322}, E_{323}, E_{324}, E_{325}\}, \\
&\quad \{E_{331}, E_{332}, E_{333}, E_{334}, E_{335}\}\}, \{Z_{31}, Z_{32}, Z_{33}\}, \{R_{31}, R_{32}, R_{33}, \dots, R_{31}\}, L_{ks_3} \rangle = \langle P_{nv_{zb}}, \\
&\quad \{R_{zs}, K_{km}, P_{zp}\}, \left\{ \left\{ E_{P_{nv_{zb}}}^{R_{zs1}}, E_{P_{nv_{zb}}}^{R_{zs2}}, E_{P_{nv_{zb}}}^{R_{zs3}}, E_{P_{nv_{zb}}}^{R_{zs4}}, E_{P_{nv_{zb}}}^{R_{zs5}} \right\}, \right. \\
&\quad \left. \left\{ E_{P_{nv_{zb}}}^{K_{km1}}, E_{P_{nv_{zb}}}^{K_{km2}}, E_{P_{nv_{zb}}}^{K_{km3}}, E_{P_{nv_{zb}}}^{K_{km4}}, E_{P_{nv_{zb}}}^{K_{km5}} \right\}, \right. \\
&\quad \left. \left\{ E_{P_{nv_{zb}}}^{P_{zp1}}, E_{P_{nv_{zb}}}^{P_{zp2}}, E_{P_{nv_{zb}}}^{P_{zp3}}, E_{P_{nv_{zb}}}^{P_{zp4}}, E_{P_{nv_{zb}}}^{P_{zp5}} \right\} \right\}, \{R_{zs}, K_{km}, P_{zp}\}, \\
&\quad \{R_{31}, R_{32}, R_{33}, \dots, R_{3125}\}, L_{ks_3} \rangle. \tag{5.13}
\end{aligned}$$

Моделювання систем стрес-менеджменту в ланцюзі «постачання-виробництво-збут» дає змогу ідентифікувати рівень впливу потенційних інцидентів на кожен із зазначених сфер. У випадку необхідності можливим є й установлення рівня впливу цих інцидентів на ланцюг загалом. Відтак, за цих умов множина евристичних правил включатиме такі складові: $P_{nv_1} = P_{nv_{post}}$, $P_{nv_2} = P_{nv_{vyr}}$, $P_{nv_3} = P_{nv_{zb}}$.

Прикладне застосування запропонованого методу діагностування рівня критичності небажаного відхилення в ланцюзі «постачання-виробництво-збут», що базується на моделюванні впливу потенційного чи фактичного інциденту, який зумовлює таке відхилення, на кожен ланку зазначеного ланцюга з використанням низки репрезентативних параметрів, виконано у діяльності низки вітчизняних компаній. Як приклад, у ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод» діагностувались на предмет критичності окремі фактичні інциденти у IV кварталі 2017 р., що трапились у ланках постачання і збуту, та стали причиною виникнення критичних небажаних відхилень (табл. 5.4).

Таблиця 5.4

Результати діагностування на предмет критичності окремих фактичних інцидентів у ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод» у IV кварталі 2017 р.

Ланки ланцюга «постачання-виробництва-збут»	Інциденти	Нечіткі (лінгвістичні) значення впливу			Рівень критичності (ідентифікований на основі множини евристичних правил R_{ip})
		1	2	3	
Постачання	Затримки з постачанням гальмівного обладнання	Надійність ланцюга поставок (N_{lp})	Система управління запасами (S_{uz})	Рівень порушення запланованих процесів (P_{zp})	Високий
		Високий	Високий	Високий	
	Невідповідність стандартам придбаних контакторів серії МК	Надійність ланцюга поставок (N_{lp})	Система управління запасами (S_{uz})	Рівень порушення запланованих процесів (P_{zp})	Середній
		Середній	Середній	Високий	
Збут	Різне зниження попиту на термообробку валів з боку зовнішніх замовників	Негативна реакція з боку зовнішніх збутових стейкхолдерів (R_{zs})	Конкурен-тоспро-можність комплексу маркетингу (K_{km})	Рівень порушення запланованих процесів (P_{zp})	Низький
		Низький	Середній	Низький	
	Негативні відгуки про якість ремонту колісних пар	Негативна реакція з боку зовнішніх збутових стейкхолдерів (R_{zs})	Конкурен-тоспро-можність комплексу маркетингу (K_{km})	Рівень порушення запланованих процесів (P_{zp})	Високий
		Високий	Високий	Середній	

Примітка: встановлено автором

Таким чином, результати діагностування на предмет критичності окремих фактичних інцидентів у ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод» у IV кварталі 2017 р. дають змогу зробити висновок про доцільність трактування критичними затримок з постачанням гальмівного обладнання, а також негативних відгуків про якість ремонту колісних пар. Вищенаведе свідчить про можливість практичного використання запропонованого методу діагностування рівня критичності небажаного відхилення в ланцюзі «постачання-виробництво-збут».

5.3. Особливості моделювання процесів в системах стрес-менеджменту на підприємствах

Неминучість виникнення критичних небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємств, зумовлює необхідність формування і застосування дієвого інструментарію їх виявлення, діагностування та управління ними. Нерідко масштаби і змістове наповнення таких відхилень спричиняють істотні зміни у товарній, збутовій, комунікаційній та ціновій політиках, коригування фінансової та інвестиційної стратегії, організаційні зміни різної величини тощо. Ігнорування цих критичних небажаних відхилень може призвести до поглиблення проблем в управлінні підприємством загалом. Управління ними, своєю чергою, вимагає необхідності вироблення та впровадження такої стратегії і тактики, які враховуватимуть причини виникнення цих відхилень та їхні наслідки. Окрім того, за таких умов не слід ігнорувати загальних підходів до управління.

Доречно зауважити, що критичні небажані відхилення в управлінській діяльності доволі часто не виникають раптово і їм передують певні симптоми, які можна діагностувати. Відтак, це одна з важливих передумов ефективності формування і використання інструментарію стрес-менеджменту. В

аналізованому контексті слушною можна вважати думку У. Стегера та К. Недопила (2010, с.29), згідно якої для розпізнавання потенційних проблем слід виявляти такі сигнали раннього попередження:

- надмірна самовпевненість вищого керівництва суб'єкта господарювання;

- зміни в правилах обліку або звітності, які дають змогу показати кращі показники щодо виробничо-господарської діяльності та більш позитивну загальну ситуацію;

- грошові потоки надходять більшою мірою не від операційної діяльності, а із разових джерел;

- витрати, особливо накладні, зростають швидшими темпами за доходи підприємства;

- негативні звіти фінансових аналітиків та негативні реакції інвесторів на результати роботи підприємства за останні періоди його функціонування на ринку;

- небажання кредиторів надати компанії додаткове фінансування операційної діяльності з метою збільшення оборотного капіталу та покращення фінансових індикаторів;

- високий рівень плинності персоналу всередині суб'єкта господарювання;

- істотне незадоволення клієнтів та партнерів від співпраці із підприємством тощо.

Критичні небажані відхилення, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємства, характерні для будь-якої компанії, незалежно від її величини, напрямку діяльності, форми господарювання, місцерозташування, ринкової спрямованості тощо.

Удосконалення систем стрес-менеджменту необхідне незалежно від етапу життєвого циклу підприємства, його стратегії та тактики, виду

діяльності, в умовах динамічного розвитку чи відносної стабільності тощо. Очевидно, що масштаби критичних небажаних відхилень за інших рівних умов зростатимуть і під час збільшення кількості персоналу, зокрема, управлінського рівня управління (кількість якого може зростати значно вищими темпами, аніж кількість основних робітників). Моделювання процесів в системах стрес-менеджменту на підприємствах за цих умов дає змогу раціональніше управляти особистісними, груповими чи корпоративними стресами.

Як свідчить вивчення теорії і практики, за будь-яких умов для управління критичними небажаними відхиленнями, які є істотними, екстремальними і чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємства, характерним є певний рівень непрогнозованості та непередбачуваності. В окремих випадках слід говорити і про наявність альтернатив під час розв'язання особистісних, групових чи корпоративних стресів, що зумовлює можливість ухвалення різних варіантів управлінських рішень. Це, своєю чергою, призводить до диференціації необхідного в межах систем-менеджменту кадрового забезпечення, інформаційно-комунікаційних ресурсів, технічного забезпечення, відповідних наукових підходів, методичних розробок тощо.

Ефективна система стрес-менеджменту повинна бути такою, що дозволить передбачати потенційні проблеми, які мають критичний характер для підприємства, моделювати їхній вплив на виробничо-господарську діяльність суб'єкта господарювання, оптимізувати ресурси, ефективно організовувати відповідні процеси тощо. При цьому, ретельний опис і моделювання процесів в межах систем стрес-менеджменту дає змогу не лише раціональніше управляти ними, а й розв'язувати інші важливі з позиції теорії і практики управління особистісними, груповими чи корпоративними стресами завдання (рис. 5.3).

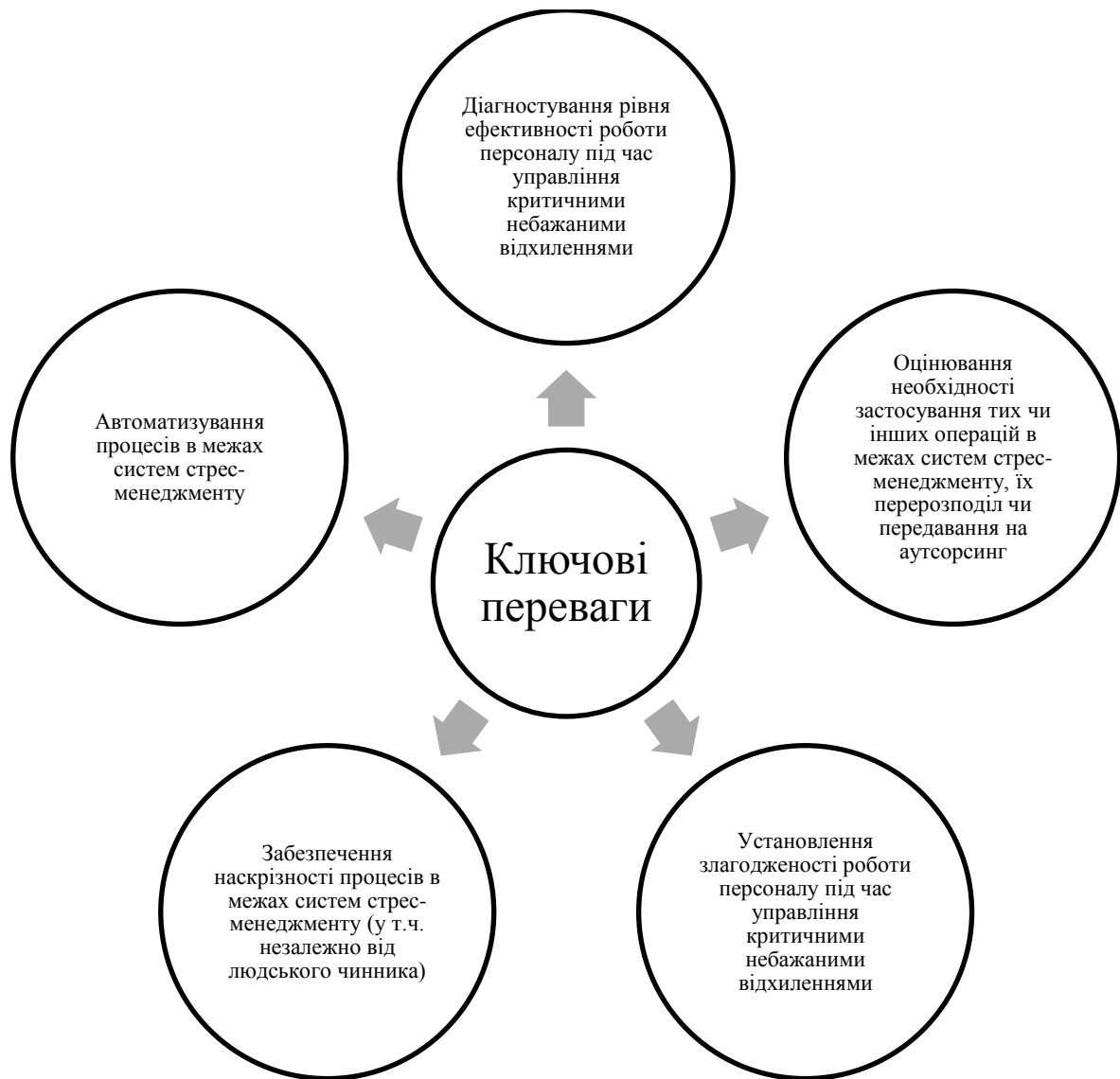


Рис. 5.3. Ключові переваги опису і моделювання процесів в межах систем стрес-менеджменту

Примітка: виокремлено автором

Важливо наголосити на тому, що стрес-менеджмент на підприємстві є складовою загальної системи управління, що обумовлює доцільність взаємоузгодження відповідних технологій, інструментів та методів, про що йшлося вище. Не менш важливо погоджувати роботу керівників проектів з усунення критичних небажаних відхилень (тимчасових керівників) та безпосередніх менеджерів різних рівнів управління. Обидві ці групи керівників повинні бути належним чином мотивованими та їхня діяльність має забезпечувати можливість отримання нового досвіду як за тематикою

вирішення проблеми, так і щодо співпраці в межах організаційної структури управління. З позиції ефективності керівництва фахівці під час розв'язання особистісних, групових чи корпоративних стресів повинні володіти дієвими аналітичними навиками, ретельно розуміти організаційну структуру управління та кожну її ланку, комплексно і системно аналізувати виробничо-господарську діяльність та усі бізнес-процеси компанії. Важливим вмінням керівників є і формування результативної робочої групи, планування графіків робіт, забезпечення достатності ресурсного забезпечення тощо.

Загалом стрес-менеджмент можна розглядати як окремий бізнес-процес, що поєднує низку взаємопов'язаних робіт, спрямованих на подолання небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємства. З урахуванням цього, враховуючи результати досліджень В.Г. Еліферова та В.В. Репіна (2004), можливим є наведення узагальненої моделі стрес-менеджменту з позиції бізнес-процесу (рис. 5.4). З рис. 5.4 видно, що одним із ключових елементів цієї узагальненої моделі є регламенти, які надалі визначають дії процесу стрес-менеджменту, його входи і виходи, показники продукту та процесу тощо. Таким чином, в аналізованому контексті важливо розвинути науково-методичне положення до формування регламентів процесів в системах стрес-менеджменту, що враховуватиме специфіку зазначених систем та особливості процесів, які здійснюються у них. Це дасть змогу перш за все забезпечити однакове розуміння перебігу управління різними критичними небажаними відхиленнями в межах компанії, виявити сильні та слабкі місця цього, досягти високого рівня наскрізності документально-інформаційного забезпечення (що не «прив'язане» до конкретної посадової особи) тощо. Окрім того, запропоноване науково-методичне положення сприятиме й досягненню прозорості управління особистісними, груповими чи корпоративними стресами, що є важливою передумовою автоматизування процесів у системах стрес-менеджменту.

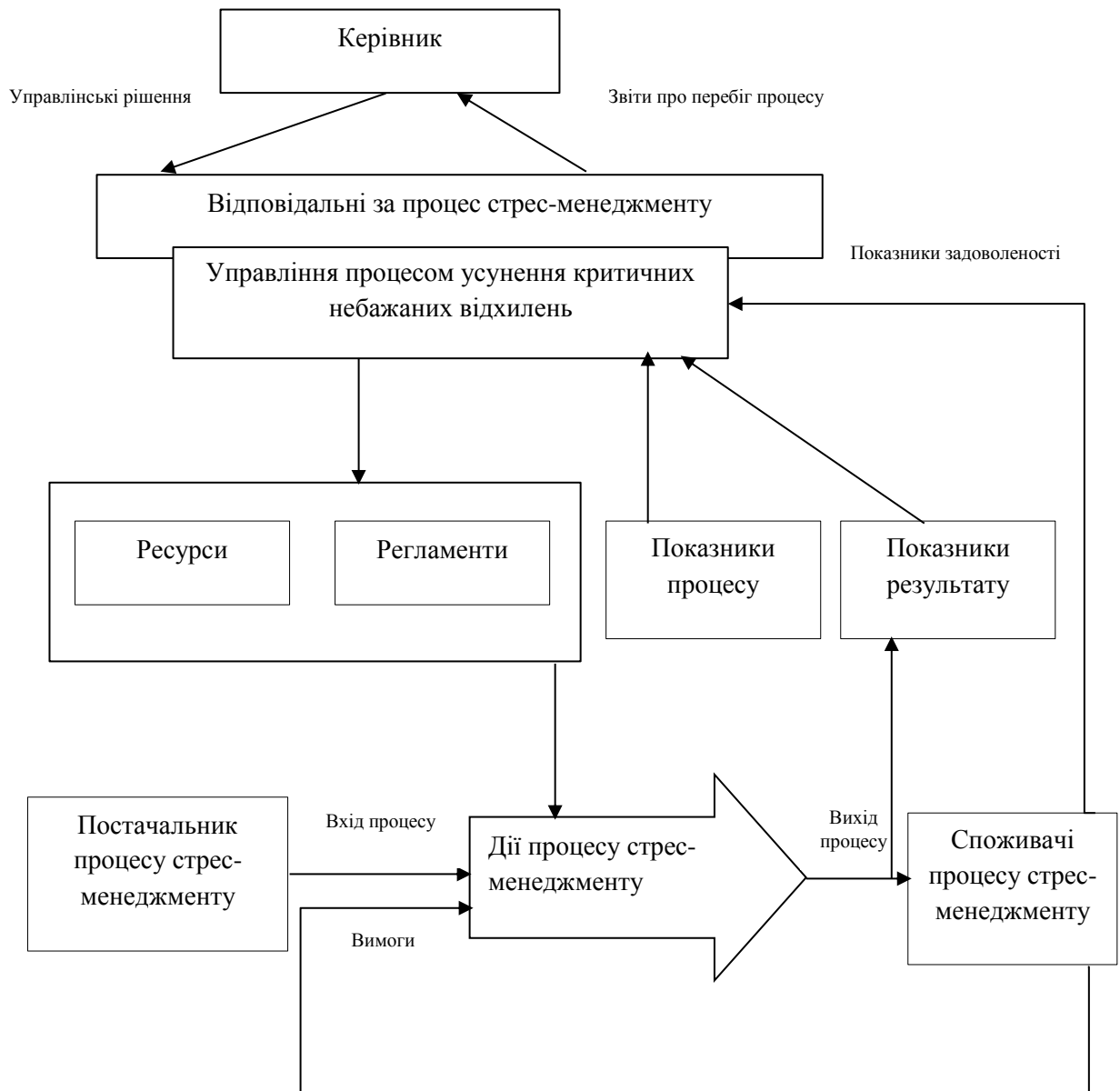


Рис. 5.4. Узагальнена модель стрес-менеджменту з позиції бізнес-процесу

Примітка: сформовано автором на основі (Еліферова та Репіна, 2004)

Сильним боком науково-методичного підходу до формування регламентів процесів в системах стрес-менеджменту, що враховує специфіку зазначених систем та особливості процесів, які здійснюються у них, з урахуванням їхнього призначення, цілей, ресурсного забезпечення, контролювання, оцінювання ефективності, взаємозв'язків, сфер дії регламентів та відповідальності, є і чітке розмежування сфер відповідальності у межах зазначених систем. Так, посадові особи різних рівнів управління розумітимуть, які завдання вони виконують під час розв'язання особистісних, групових чи

корпоративних стресів, за що відповідають, від кого отримують необхідну інформацію і куди її далі передають, якими є терміни виконання окремих робіт, яким чином здійснюється переміщення документального забезпечення тощо. Як, зокрема, слушно зауважує Р.М. Давидов (2009, с.83), за цих умов «кожен співробітник знає, яку роботу, у який термін та якої якості йому слід виконати для того, щоб бізнес-процес, у якому він бере участь, був виконаний належним чином та призвів до очікуваного результату». Тим самим, можна стверджувати про усі передумови чіткого формулювання цілей і завдань в системах стрес-менеджменту, установлення індикаторів процесів, результатів та відповідних їм критеріальних значень, а також ключових показників ефективності. Науково-методичне положення сприяє також оптимізуванню процесів залучення необхідних ресурсів.

Розглядаючи ретельніше розвинуте науково-методичне положення до формування регламентів процесів в системах стрес-менеджменту, слід звернути перш за все увагу на необхідність ідентифікування таких процесів за відомим у літературі принципом «як є». Зокрема, важливо зрозуміти, які конкретні процеси в межах систем стрес-менеджменту на підприємстві вже наявні, яким чином здійснюється розподіл відповідальності між виконавцями, яким є рівень формалізованості цих процесів, наскільки існуючі процеси відповідають очікуванням щодо них тощо. На основі цього доцільно перейти до опису й характеристики процесів в системах стрес-менеджменту за відомим принципом «як має бути». Конкретні дії у цьому напрямку можуть включати:

- оптимізування організаційної структури управління у напрямку вдосконалення управління критичними небажаними відхиленнями;
- розроблення регламентів процесів в межах систем стрес-менеджменту та посадових інструкцій для працівників;
- розроблення й узаконення політики стрес-менеджменту на підприємстві;
- формування видів звітів щодо процесів стрес-менеджменту та показників ефективності цих процесів;

– формалізування процесів в межах систем стрес-менеджменту на засадах створення описів, схем руху інформації та документації, моделей, розпоряджень тощо.

У випадку необхідності та за можливості надалі можна виконувати завдання щодо автоматизування процесів в межах систем стрес-менеджменту. Відтак, доцільно при цьому формувати технічні завдання, їх погоджувати та виконувати, а також тестувати розроблені програмно-технічні рішення. Наступним кроком у будь-якому випадку має бути реалізація очікуваних змін щодо управління особистісними, груповими чи корпоративними стресами. Слід зауважити, що масштаби планованих змін багато в чому визначаються потребами суб'єкта господарювання та параметрами критичних небажаних відхилень.

Результати огляду літературних джерел, а також вивчення практики функціонування підприємств дають змогу зробити висновок про те, що, окрім регламентів, опис та характеристика процесів в межах систем стрес-менеджменту повинні передбачати формування відповідних посадових інструкцій (чи внесення змін або доповнень до існуючих), матриць відповідальності, а також, за необхідності, положень про діяльність новостворених підрозділів, мета діяльності яких – удосконалення робіт з управління критичними небажаними відхиленнями, що виникають у будь-якому сегменті діяльності суб'єкта господарювання.

Моделювання процесів в системах стрес-менеджменту, що базується на описі зазначених процесів та їхній характеристиці, забезпечить розуміння того, хто і яку роль виконує на підприємстві у сфері управління особистісними, груповими чи корпоративними стресами. Іншими словами, мова йде про установлення зон відповідальності персоналу. Тим самим, формуються передумови для оптимізування операційної завантаженості керівників різних рівнів управління та працівників керованої підсистеми організації. В аналізованому контексті доцільно наголосити і на можливості безпосереднього оптимізування систем стрес-менеджменту, зокрема, з позиції

покращення співпраці між різними працівниками та відділами в межах організаційної структури управління.

Не менш важливою перевагою моделювання процесів в системах стрес-менеджменту, що базується на описі зазначених процесів та їхній характеристиці, є й формування цілісної картини про них, зокрема, у контексті цінності для компанії загалом, для кожного окремого керівника, власників та для інших зацікавлених суб'єктів. Такі дії забезпечать також можливість виявлення прогалин у системах стрес-менеджменту та ідентифікування доцільності їхнього реінжинірингу з метою отримання реального механізму управління критичними небажаними відхиленнями.

Форма та ретельність опису процесів в системах стрес-менеджменту та їхня характеристика зумовлені багато в чому цілями цього процесу. Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що такі цілі можуть бути різними та передбачати, зокрема:

- регламентування процесів в системах стрес-менеджменту;
- підвищення рівня ефективності управління критичними небажаними відхиленнями;
- оптимізування процесів в системах стрес-менеджменту;
- автоматизування процесів в системах стрес-менеджменту, зокрема, шляхом розроблення і впровадження різноманітних інформаційних систем тощо.

Ефективність моделювання процесів в системах стрес-менеджменту визначається фаховістю відповідного персоналу. Опис та характеристика процесів у цих системах так чи інакше має здійснюватися командою проекту, яка буде включати замовника проекту, його керівника, власника, а також аналітиків. Кожен з них, своєю чергою, повинен володіти достатнім рівнем вмінь, знань та навичок не лише щодо управління критичними небажаними відхиленнями, а й щодо процесного підходу до управління і моделювання бізнес-процесів. Якщо такий рівень не можна трактувати достатнім – доцільно або залучати зовнішніх консультантів, або організувати навчання команди

проекту. Окрім того, у процесі пропонованого моделювання слід належним чином визначати:

- етапи робіт, завдання і підзавдання;
- терміни виконання окремих робіт, завдань, підзавдань та етапів;
- бюджети проектів моделювання процесів в системах стрес-менеджменту;
- проміжні результати виконання окремих робіт, завдань, підзавдань та етапів.

Для успішного моделювання процесів в системах стрес-менеджменту важливо чітко окреслити очікувані результати. Оскільки мова йде більшою мірою про регламенти окремих таких процесів, відтак слід передбачити порядок їхнього погодження та затвердження. Важливе завдання при цьому полягає і в установленні меж зазначених процесів (визначення їх початку і кінця). Наприклад, в межах процесу «Усунення зривів постачання сировини» його початком може бути факт невиконання погодженої постачальником заявки на закупівлю сировини, а кінцем – затвердження директором рішення щодо усунення проблеми.

На підставі узагальнення літературних джерел (Артамонов, 2011; Боровков, 2008; Буденна, 2013; Озерова, 2006), а також вивченого практичного досвіду науково-методичне положення до формування регламентів процесів в системах стрес-менеджменту, що, на відміну від наявних, враховує специфіку зазначених систем та особливості процесів, які здійснюються у них, з урахуванням їхнього призначення, цілей, ресурсного забезпечення, контролювання, оцінювання ефективності, взаємозв'язків, сфер дії регламентів та відповідальності, має включати такі основні складові:

1. Призначення процесу в системі стрес-менеджменту. Наприклад, цей регламент призначений для опису процесу <код і найменування процесу> та визначає такі <види робіт>.

2. Цілі процесу в системі стрес-менеджменту. Наприклад, ціллю цього процесу є <ціль процесу>.

3. Сфера дії. Наприклад, цей регламент поширюється на <учасники процесу>. Під такими учасниками, зокрема, слід розуміти «працівників підприємства, які беруть безпосередню участь в управлінні та реалізації цього процесу» (Буденна, 2013, с.73).

4. Відповідальність. Наприклад, 1) <Посада відповідального / роль>, який відповідає за <сфера відповідальності>; 2) <Посада відповідального / роль>, який відповідає за <сфера відповідальності>.

5. Умовні позначення. Наприклад, <умовне позначення> – <зміст умовного позначення>.

6. Ресурсне забезпечення процесу в системі стрес-менеджменту (табл. 5.5).

Таблиця 5.5

Форма ресурсного забезпечення процесу в системі стрес-менеджменту

Види ресурсів	Відповідальні за надання ресурсів	Особливості надання ресурсів
...
...

7. <Назва розділу>. Наприклад, <описова частина> (регламентує порядок планування, розроблення, погодження, затвердження, реєстрації, збереження, контролю в межах процесів у системах стрес-менеджменту) (табл. 5.6).

Таблиця 5.6

Форма описової частини процесу в системі стрес-менеджменту

<Документ>	
Аспекти процесу в системі стрес-менеджменту	Найменування об'єкта управління
1	2
Вихідна інформація	...
Розроблення	...
Погодження	...

Продовження табл. 5.6

1	2
Затвердження	...
Реєстрація	...
Розсилка	...
Зберігання	...
Порядок внесення змін	...

8. Контролювання процесу в системі стрес-менеджменту (установлюються виконавці, об'єкти, методи та засоби усіх видів контролювання процесу в системі стрес-менеджменту) (табл. 5.7).

Таблиця 5.7

Форма контролювання процесу в системі стрес-менеджменту

Виконавець	Періодичність контролю	Об'єкт контролю	Контрольовані параметри (характеристики)	Інформаційне забезпечення контролю
...
...

9. Оцінювання ефективності процесу в системі стрес-менеджменту. Наприклад, оцінювання ефективності процесу в системі стрес-менеджменту здійснюється <посада працівника> один раз на <періодичність оцінювання ефективності>. Ця складова повинна включати також опис критеріїв оцінювання такої ефективності та джерела отримання відповідної інформації (табл. 5.8).

Оцінювання ефективності процесу в системі стрес-менеджменту може передбачати і відповідний розрахунок з урахуванням коефіцієнтів вагомості, зокрема:

$$R_{\langle \text{код процесу} \rangle} = \langle \text{ваговий коефіцієнт критерію 1} \rangle \times \langle \text{індикатор ефективності 1} \rangle + \langle \text{ваговий коефіцієнт критерію 2} \rangle \times \langle \text{індикатор ефективності 2} \rangle + \dots + \langle \text{ваговий коефіцієнт критерію } m \rangle \times \langle \text{індикатор ефективності } m \rangle, \quad (5.14)$$

де m – загальна кількість індикаторів, що застосовуються для діагностування ефективності процесу в системі стрес-менеджменту.

Таблиця 5.8

Форма критеріїв оцінювання ефективності процесу в системі стрес-менеджменту та джерела отримання відповідної інформації

№ з/п	Критерії оцінювання ефективності	Джерела інформації
1	<опис критерію 1>	<джерела інформації для критерію 1>
2	<опис критерію 2>	<джерела інформації для критерію 2>
3	<опис критерію 3>	<джерела інформації для критерію 3>
...

Також у межах цієї складової доцільно належним чином відображати й результати оцінювання ефективності процесу в системі стрес-менеджменту (табл. 5.9).

Таблиця 5.9

Форма відображення результатів оцінювання ефективності процесу в системі стрес-менеджменту

Оцінювання ефективності процесу в системі стрес-менеджменту	
Аспект процесу	Найменування об'єкта управління
1	2
Формування	<Посада працівника, відповідального за процес>: за формою «Оцінювання ефективності процесу» до <термін формування>; передавання <посада працівника, що ухвалює рішення>
Ухвалення рішень	<Посада працівника>: протягом двох днів з внесенням в «Оцінювання ефективності процесу в системі стрес-менеджменту», передавання <посада працівника, відповідального за процес>

Продовження табл. 5.9

1	2
Передавання процесу в роботу	<Посада працівника, відповідального за процес>: передавання копії
Реєстрація заходів	<Посада>: в <місце реєстрації>
Організування виконання заходів	Відповідальні виконавці: згідно призначення
Реєстрація результатів	Відповідальні виконавці: в <місце реєстрації>
Контролювання виконання заходів	<Посада працівника, відповідального за процес>; <посада безпосереднього керівника> <місце реєстрації>

10. Взаємозв'язки процесу в системі стрес-менеджменту. Ця складова повинна містити інформацію про входи (табл. 5.10) та виходи (табл. 5.11) процесу.

Таблиця 5.10

Форма опису входів процесу в системі стрес-менеджменту

Входи процесу	Джерела входів	Отримувачі
<Найменування входу процесу>	<Посада працівника, що передає вхід процесу>, <код процесу, з якого надходить вхід>	<Посада працівника, що отримує вхід процесу>
...

Таблиця 5.11

Форма опису виходів процесу в системі стрес-менеджменту

Виходи процесу	Отримувач виходів	Джерела виходів
<Найменування виходу процесу>	<Посада працівника, що отримує вихід процесу>, <код процесу, на який надходить вихід>	<Посада працівника, що передає вихід процесу>
...

Враховуючи результати досліджень Я. Буденної (2013, с. 71), слід зауважити, що входами процесу в системі стрес-менеджменту можуть бути

матеріальні чи / та інформаційні потоки, що надходять як результат діяльності в межах інших процесів чи з джерел з-поза меж суб'єкта господарювання. Своєю чергою, виходячи процеси – такі ж потоки (матеріальні чи / та інформаційні), що є проміжним чи кінцевим результатом процесу (вони, відповідно, спрямовуються в інші процеси на підприємстві чи виходять за його межі – до суб'єктів зовнішнього середовища).

11. Посилання на документи. Наприклад, <внутрішні нормативні документи> (табл. 5.12).

Таблиця 5.12

Форма посилань на документи процесів в системі стрес-менеджменту підприємств

№ з/п	Назва	Вид документа	Призначення	Вимоги до заповнення	Власник документа	Джерело (від кого документ отримано)	Адресат (кому документ передається)
A	1	2	3	4	5	6	7
...

Для забезпечення більшої ретельності виконання робіт щодо посилань на документи в межах процесів стрес-менеджменту доцільним є інтерпетування відповідних правил заповнення комірок, що узагальнено представлено у табл. 5.13.

Таблиця 5.13

Основні правила заповнення комірок посилань на документи процесів в системі стрес-менеджменту підприємств

Номери комірок табл. 5.12	Призначення комірки
1	2
A	Здійснюється послідовне нумерування документів в таблиці. Цей номер повинен відповідати номеру, який зазначається вручну на копії документа, якщо така наявна

Продовження табл. 5.13

1	2
1	Відображається офіційна назва документа, яка повинна відповідати назві копії документа, якщо така наявна
2	Надається копія документа чи файл з формою документа
3	Коротко описується призначення документа, яке повинно розкривати його сутність і визначати послідовність його опрацювання
4	Коротко описуються вимоги / правила заповнення документа (тобто вказуються усі істотні аспекти, без наявності яких документ повертається на доопрацювання чи не буде прийнятий до розгляду)
5	Вказується посада / роль співробітника компанії, у функціональні обов'язки якого входить визначення вимог до кінцевої форми документа, а також до його переміщення підприємством, до порядку його опрацювання (нава посади повинна відповідати назві у штатному розписі організації)
6	<p>Вказується джерело надходження документа у відповідну структурну одиницю підприємства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - якщо документ надходить в структурну одиницю від зовнішньої організації, вказується її назва та категорія, до якої вона належить як юридична особа (наприклад, постачальник, покупець готової продукції, транспортна організація, митні органи тощо); - якщо документ надходить в структурну одиницю від іншої такої одиниці цього ж підприємства, вказується назва останньої відповідно до організаційної структури управління; - якщо документ надходить в структурну одиницю з різних джерел, зазначається кожен з них
7	<p>Вказується шлях передавання документу після опрацювання, а саме:</p> <ul style="list-style-type: none"> - якщо документ передається із структурної одиниці в зовнішню організацію, вказується її назва та категорія, до якої вона належить як юридична особа (наприклад, постачальник, покупець готової продукції, транспортна організація, митні органи тощо);

Продовження табл. 5.13

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> - якщо документ передається із структурної одиниці в іншу структурну одиницю цього ж підприємства, вказується назва останньої відповідно до організаційної структури управління, а також посада / роль співробітника, якому передається документ (нава посади повинна відповідати назві у штатному розписі організації); - якщо документ передається декільком адресатам, зазначається кожен з них; - якщо документ спрямований на збереження у відповідній структурній одиниці, це зазначається, а також вказується термін збереження та прізвище й ініціали відповідального за збереження документа

Прикладне застосування розвиненого науково-методичного підходу до формування регламентів процесів в системах стрес-менеджменту, що враховує специфіку зазначених систем та особливості процесів, які здійснюються у них, з урахуванням їхнього призначення, цілей, ресурсного забезпечення, контролювання, оцінювання ефективності, взаємозв'язків, сфер дії регламентів і відповідальності, виконано у діяльності ПрАТ «Львівський електроламповий завод «Іскра» – відомого в Україні та поза її межами виробника різноманітної світлотехнічної продукції. Так, спільно із фахівцями-аналітиками цього підприємства протягом 2 місяців часу у 2017 р. розроблявся проект регламенту процесу реагування на критичні небажані відхилення в межах систем стрес-менеджменту під час постачання сировини, матеріалів і комплектувальних, результат чого описано нижче.

Проект регламенту процесу «Реагування на критичні небажані відхилення під час постачання сировини, матеріалів і комплектувальних»

ПрАТ «Львівський електроламповий завод «Іскра»	Реагування на критичні небажані відхилення під час постачання сировини, матеріалів і комплектувальних		
	Введений в дію з <дата>	Редакція 1	стор. ____ з ____

ЗАТВЕРДЖУЮ

« ____ » _____ 20 __ р.

<код процесу> Реагування на критичні небажані відхилення
під час постачання сировини, матеріалів і комплектувальних

Розроблено: <посада>

<Прізвище та ініціали>

« ____ » _____ 20 __ р.

ЗМІСТ

1. Призначення процесу
2. Ціль процесу
3. Сфера дії
4. Відповідальність
5. Умовні позначення
6. Ресурсне забезпечення процесу
7. Технологія реагування
8. Контролювання процесу
9. Взаємозв'язки процесу

1. Призначення процесу

Цей регламент описує процес <код процесу> «Реагування на критичні небажані відхилення під час постачання сировини, матеріалів і комплектувальних» (надалі – Процес) та визначає порядок ухвалення рішень за результатами виявлення фактичних критичних небажаних відхилень під час такого постачання на ПрАТ «Львівський електроламповий завод «Іскра».

2. Ціль процесу

Ціллю цього процесу є забезпечення операційної діяльності ПрАТ «Львівський електроламповий завод «Іскра» повною мірою усією

необхідною сировиною, матеріалами та комплектувальними, а також якнайшвидше вирішення проблем, пов'язаних із цим, у випадку їхнього виявлення.

3. Сфера дії

Регламент призначений для використання усіма посадовими особами ПрАТ «Львівський електроламповий завод «Іскра», що відповідальні за напрямок постачання сировини, матеріалів і комплектувальних.

4. Відповідальність

4.1. Керівники структурних підрозділів, що відповідальні за напрямок постачання сировини, матеріалів і комплектувальних у ПрАТ «Львівський електроламповий завод «Іскра», несуть відповідальність за:

– своєчасне надання інформації своїм безпосереднім керівникам про існуючі та потенційні факти критичних небажаних відхилень під час постачання сировини, матеріалів і комплектувальних;

– повноту та достовірність інформації із забезпечення ефективності ділових стосунків із існуючими і потенційними бізнес-партнерами щодо постачання сировини, матеріалів і комплектувальних;

– ретельне та комплексне діагностування обліково-управлінської звітності на предмет достатності інформаційно-аналітичного забезпечення виявлення фактів критичних небажаних відхилень під час постачання сировини, матеріалів і комплектувальних.

4.2. Директор з постачання несе відповідальність за:

– контролювання та своєчасність вжиття управлінських заходів щодо реагування на критичні небажані відхилення під час постачання сировини, матеріалів і комплектувальних;

– налагодження та забезпечення ефективних комунікацій із усіма зацікавленими суб'єктами у процесі реагування на критичні небажані

відхилення під час постачання сировини, матеріалів і комплектувальних на підприємстві.

4.3. Операційний директор несе відповідальність за:

– своєчасність надання усієї необхідної інформації щодо впливу на операційну діяльність критичних небажаних відхилень під час постачання сировини, матеріалів і комплектувальних.

4.4. Начальник юридичного відділу несе відповідальність за:

– юридичне обґрунтування пропозицій щодо реагування на критичні небажані відхилення під час постачання сировини, матеріалів і комплектувальних.

4.5. Керівник відділу управлінського обліку та економічного аналізу несе відповідальність за:

– економічне обґрунтування пропозицій щодо реагування на критичні небажані відхилення під час постачання сировини, матеріалів і комплектувальних.

5. Умовні позначення

5.1. Підприємство – ПрАТ «Львівський електроламповий завод «Іскра».

5.2. ІСБУО – інформаційна система бухгалтерського та управлінського обліку.

5.3. Комітет – тимчасова група осіб підприємства, що спеціально створена для реагування на критичні небажані відхилення під час постачання сировини, матеріалів і комплектувальних.

6. Ресурсне забезпечення процесу

Види ресурсів	Відповідальні за надання ресурсів
ІСБУО	Безпосередню роботу з цією інформаційною системою здійснює відділ управлінського обліку та економічного аналізу, а її технічне обслуговування – відділ технічної підтримки
Шаблони документів	Директор з постачання та його підлеглі за необхідності формують необхідну документацію і з використанням корпоративної електронної пошти відповідні шаблони надсилають керівникам відділів

7. Технологія реагування на критичні небажані відхилення під час постачання сировини, матеріалів і комплектувальних

7.1. Реагування на критичні небажані відхилення під час постачання сировини, матеріалів і комплектувальних є обов'язковим елементом системи стрес-менеджменту на підприємстві.

7.2. Реагування на критичні небажані відхилення під час постачання сировини, матеріалів і комплектувальних здійснюється на підприємстві в обов'язковому порядку.

7.3. Формування альтернатив, обговорення проблем, прогнозування наслідків та інші завдання з реагування на критичні небажані відхилення під час постачання сировини, матеріалів і комплектувальних здійснюються з використанням комітетів, які створюються за усним чи письмовим розпорядженням директора з постачання. Обов'язковим членом цих комітетів є директор з постачання чи його заступник. До роботи в комітетах можуть залучатись будь-які інші працівники підприємства, підрозділи яких прямо чи опосередковано пов'язані із зазначеними критичними небажаними відхиленнями.

7.4. Остаточні рішення щодо реагування на критичні небажані відхилення під час постачання сировини, матеріалів і комплектувальних у

ПрАТ «Львівський електроламповий завод «Іскра» ухвалюються директором з постачання чи його вищестоящими керівниками згідно їхніх посадових обов'язків.

7.5. Ініціатором ухвалення рішення щодо доцільності розгляду проблеми реагування на критичні небажані відхилення під час постачання сировини, матеріалів і комплектувальних може бути будь-який керівник підрозділу, що прямо чи опосередковано пов'язаний із зазначеними критичними небажаними відхиленнями.

Технологія реагування на критичні небажані відхилення під час постачання сировини, матеріалів і комплектувальних	
Аспект процесу	Найменування об'єкта управління
Виникнення ініціативи щодо необхідності реагування на критичні небажані відхилення	Керівник будь-якого підрозділу підприємства може ініціювати необхідність реагування на критичні небажані відхилення незалежно від часового періоду. Форма ініціативи – усне та письмове (засобами внутрішньої корпоративної пошти) повідомлення (у довільній формі) директору з постачання про фактичну чи потенційну проблему в сфері постачання сировини, матеріалів і комплектувальних. Джерелом інформації щодо такого відхилення може бути й ІСБУО.
Реакція на ініціативу щодо необхідності реагування на критичні небажані відхилення	Директор з постачання у термін не пізніше двох наступних робочих днів після отримання повідомлення про фактичне чи потенційне критичне небажане відхилення в сфері постачання сировини, матеріалів і комплектувальних зобов'язаний за результатами вивчення повідомлення та з'ясування усіх обставин ухвалити рішення:

Продовження табл.

	<p>а) або щодо його ігнорування (про що у письмовій формі засобами внутрішньої корпоративної пошти повідомляється ініціатора з аргументованими роз'ясненнями;</p> <p>б) або щодо створення Комітету для формування управлінських рішень з реагування на критичні небажані відхилення.</p>
Робота Комітету	<p>Керівник Комітету призначається директором з постачання в усній або письмовій формі та надалі здійснює увесь комплекс робіт з підготовки пропозицій щодо реагування на фактичне чи потенційне критичне небажане відхилення в сфері постачання сировини, матеріалів і комплектувальних. Місце засідань та робочих зустрічей Комітету встановлюється його керівником у кожному окремому випадку.</p>
	<p>Термін, на який створюється Комітет, визначається в кожному окремому випадку. Форми і методи роботи Комітету визначаються його керівником.</p>
Ухвалення рішень Комітетом	<p>Результати роботи Комітету у довільній формі презентуються на робочій зустрічі, час і місце якої визначається директором з постачання. Директор з постачання визначає і склад осіб підприємства, які братимуть участь у робочій зустрічі. Остаточне рішення щодо реагування на фактичне чи потенційне критичне небажане відхилення в сфері постачання сировини, матеріалів і комплектувальних оформляється у формі наказу чи розпорядження по підприємству і підписується відповідною посадовою особою.</p>

Продовження табл.

Організування та контролювання виконання заходів	Перелік відповідальних виконавців за виконання заходів реагування на фактичне чи потенційне критичне небажане відхилення в сфері постачання сировини, матеріалів і комплектувальних вказується у наказі чи розпорядженні і доводиться до їхнього відома під розпис
--	--

8. Контролювання процесу

Виконавець	Періодичність контролю	Об'єкт контролю	Контрольовані параметри / характеристики
Керівники структурних підрозділів, що відповідальні за напрямок постачання сировини, матеріалів і комплектувальних	Постійно	Моніторинг процесів постачання сировини, матеріалів і комплектувальних на предмет виявлення існуючих чи потенційних фактів критичних небажаних відхилень	Терміни моніторингу
	Постійно	Інформування безпосередніх керівників про існуючі та потенційні факти критичних небажаних відхилень під час постачання сировини, матеріалів і комплектувальних	Терміни інформування
Директор з постачання	За мірою надходження	Ухвалення рішення щодо ігнорування повідомлення про фактичне чи потенційне критичне небажане відхилення в сфері постачання сировини, матеріалів і комплектувальних чи створення Комітету для формування управлінських рішень з реагування на критичні небажані відхилення	Терміни реагування, факт ухвалення рішення, повнота письмового обґрунтування ініціатора з аргументованими роз'ясненнями, фаховість утвореного Комітету

Продовження табл.

	Після завершення роботи Комітету	Організування робочої зустрічі щодо розгляду пропозицій Комітету	Рівень обговорення
Керівник Комітету	Під час роботи Комітету	Фаховість здійснення усього комплексу робіт з підготовки пропозицій щодо реагування на фактичне чи потенційне критичне небажане відхилення в сфері постачання сировини, матеріалів і комплектувальних	Рівень обґрунтованості та дієвості проектних пропозицій, бюджет заходу
Секретаріат	За мірою надходження	Підготовка текстів наказів чи розпоряджень, що передбачають обрані заходи з реагування на фактичне чи потенційне критичне небажане відхилення в сфері постачання сировини, матеріалів і комплектувальних	Терміни підписання
Начальник юридичного відділу	За мірою надходження	Юридичне обґрунтування пропозицій щодо реагування на критичні небажані відхилення під час постачання сировини, матеріалів і комплектувальних	Терміни обґрунтування
Керівник відділу управлінського обліку та економічного аналізу	За мірою надходження	Економічне обґрунтування пропозицій щодо реагування на критичні небажані відхилення під час постачання сировини, матеріалів і комплектувальних	Терміни обґрунтування

9. Взаємозв'язки процесу

Входи процесу:

Входи процесу	Джерела входів	Отримувачі
Повідомлення про існуючі та потенційні факти критичних небажаних відхилень під час постачання сировини, матеріалів і комплектувальних	Керівники підрозділів	Директор з постачання

Виходи процесу:

Виходи процесу	Одержувачі виходів	Джерела виходів
Накази чи розпорядження, що передбачають обрані заходи з реагування на фактичне чи потенційне критичне небажане відхилення в сфері постачання сировини, матеріалів і комплектувальних	Керівники підрозділів	Директор з постачання

Вищенаведене дає змогу зробити висновок про можливість практичного використання розвиненого науково-методичного підходу до формування регламентів процесів в системах стрес-менеджменту, що враховує специфіку зазначених систем та особливості процесів, які здійснюються у них, з урахуванням їхнього призначення, цілей, ресурсного забезпечення, контролювання, оцінювання ефективності, взаємозв'язків, сфер дії регламентів та відповідальності, що виконано у діяльності ПрАТ «Львівський електроламповий завод «Іскра».

Висновки за розділом 5

1. Розглянуто моделювання як спосіб побудови систем стрес-менеджменту на підприємствах, яке, зокрема, дає змогу визначити функціональні межі кожного керівника у цьому процесі, отримувачів і поширювачів інформації, терміни виконання відповідних робіт, рівень відповідальності та повноважень тощо. Моделювання забезпечує і прозорість систем стрес-менеджменту, оскільки дає змогу зрозуміти напрямки руху документації, інформації, комунікацій тощо. Висвітлено особливості моделювання як способу побудови систем стрес-менеджменту на підприємствах, розглянуто його категорійний апарат, виокремлено основоположні принципи, а також наведено визначальні переваги. Розглянуто ключові запитання, на які повинні надавати відповідь моделі стрес-менеджменту.

2. Виокремлено основні причини неуспішності моделювання як способу побудови систем стрес-менеджменту на підприємствах, до переліку яких віднесено такі: низький рівень інформованості персоналу щодо цілей і завдань моделювання систем стрес-менеджменту; неефективне застосування інструментарію моделювання систем стрес-менеджменту; відсутність корпоративних стандартів опису й регламентування бізнес-процесів загалом; нерозуміння змісту та реальних можливостей інструментарію моделювання систем стрес-менеджменту; низький рівень зацікавленості у моделюванні систем стрес-менеджменту з боку вищого керівництва; некоректне формулювання цілей під час моделювання систем стрес-менеджменту в організаціях тощо.

3. За результатами виконаних досліджень розглянуто різні технології та інформаційні системи в процесі моделювання систем стрес-менеджменту на підприємства, зокрема інструменти для створення діаграм, інструменти Case та інструменти для проектування процесів. Узагальнено підходи до

моделювання систем стрес-менеджменту за пріоритетною формою їхнього виразу і тим самим виокремлено графічні, симуляційні, аналітичні та інженерні такі підходи.

4. Розглянуто ключові параметри вибору методів моделювання систем стрес-менеджменту на підприємствах, до переліку яких віднесено такі: можливість методу описувати істотні з позиції досягнення цілей елементи процесу за визначеного рівня ретельності; застосування під час моделювання таких графічних елементів та пов'язаних з ними семантичних правил, які будуть зрозумілими для користувачів; забезпечення ефективних комунікацій між учасниками проектної групи у сфері моделювання проблем / процесів в межах систем стрес-менеджменту; можливість дієвого використання моделей стрес-менеджменту особами в організації, які не брали безпосередньої участі в їхньому розробленні.

5. Запропоновано метод діагностування рівня критичності небажаного відхилення в ланцюзі «постачання-виробництво-збут», що базується на моделюванні впливу потенційного чи фактичного інциденту, який зумовлює таке відхилення, на кожну ланку зазначеного ланцюга з використанням низки репрезентативних параметрів (надійність ланцюга поставок, система управління запасами, негативна реакція з боку зовнішніх збутових стейкхолдерів, конкурентоспроможність комплексу маркетингу, якість виробничого процесу, гнучкість виробничого процесу, рівень порушення запланованих процесів). З огляду на те, що за своїм змістом абсолютна більшість параметрів моделювання впливу потенційного чи фактичного інциденту, який зумовлює небажане відхилення, на кожну ланку ланцюга «постачання-виробництво-збут» є нечіткими, обумовлена доцільність і необхідність використання інструментарію нечітких множин для вирішення окресленого завдання. Запропонована за результатами виконаних досліджень множина евристичних правил для діагностування інцидентів в ланцюзі «постачання-виробництво-збут».

6. Прикладне застосування запропонованого методу діагностування рівня критичності небажаного відхилення в ланцюзі «постачання-виробництво-збут» виконано у діяльності низки вітчизняних компаній. Як приклад, у ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод» було діагностовано на предмет критичності окремі фактичні інциденти у IV кварталі 2017 р., що трапились у ланках постачання і збуту, та стали причиною виникнення небажаних відхилень. Результати отриманих розрахунків на цьому підприємстві дали змогу зробити висновок про доцільність трактування критичними затримок з постачанням гальмівного обладнання, а також негативних відгуків про якість ремонту колісних пар.

7. Розвинуто науково-методичне положення до формування регламентів процесів в системах стрес-менеджменту, що враховує специфіку зазначених систем та особливості процесів, які здійснюються у них, з урахуванням їхнього призначення, цілей, ресурсного забезпечення, контролювання, оцінювання ефективності, взаємозв'язків, сфер дії регламентів та відповідальності.

8. Одержані результати, що наведені у розділі 5, опубліковано у працях (Гончар, 2018а; Гончар та Овчарук, 2018; Гончар, Овчарук та Будинський, 2018; Гончар, Телішевська та Овчарук, 2017а).

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі обґрунтовано нове вирішення науково-прикладної проблеми розроблення концептуальної, теоретико-методологічної та методико-прикладної бази формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. Результати дослідження дають можливість зробити такі висновки:

1. Обґрунтовано важливість та доцільність адекватної реакції суб'єктів підприємницької діяльності на різноманітні стресори-фактори (стресори), що зумовлюють негативні низькопрогнозовані впливи на особистість. Розглянуто різні підходи до розуміння змісту поняття «стрес», яке трактують у теорії і практиці як явище, що виникає під впливом дії екстремальних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування; систему реакцій суб'єкта або об'єкта на специфічні впливи факторів середовища; стан, який не належить до категорії органічних та характеризується істотними відхиленнями від нього. В аналізованому контексті розвинуто типологію стресів за істотними та незалежними ознаками, а саме: за рівнем виникнення (особистісний, груповий, корпоративний, суспільний стрес), за джерелом виникнення (ендогенний, екзогенний), за наслідками (дистрес, еустрес), за періодичністю виникнення (одноразовий, систематичний, хронічний), за рівнем вираженості (помірний, гострий), за змістом (психоемоційний, фізіологічний, організаційний, інформаційний), за походженням (соціогенний, техногенний, професіогенний, природогенний, аутогенний) за рівнем демонстрації (латентний, демонстративний), за керованістю (керований, некерований), за поширеністю (індивідуальний, колективний), що дає змогу посадовим особам підприємства скласти уявлення про їхню різноманітність та здійснювати моніторинг їх причин і наслідків. Аналогічним чином розглянуто типологію стресорів за змістовою ознакою при забезпеченні впливу на особистість. Зокрема, запропоновано розглядати особистісні (поведінкові,

фізіологічні, емоційні, комунікаційні, рольові, статусні), родинні (партнерські, родинної впевненості, рівень сімейних обов'язків), організаційні (кар'єрні, ієрархічні, умови праці, стресори взаємодії, професійної реалізації) та позаорганізаційні (економічні, політичні, військові, кримінальні, науково-технічні, соціальні, культурні, релігійні, нормативно-правові, міжнародні) такі стресори. Наголошено на важливості розгляду стрес-факторів з позиції внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Зокрема, до внутрішніх стрес-факторів віднесено соціальні, психологічні, компетентнісні, управлінські та ресурсних обмежень. Своєю чергою, до зовнішніх стрес-факторів, що викликають групові та організаційні стреси, запропоновано зараховувати ринкові, партнерські, іміджево-брендові, адміністративно-бюрократичні, нормативно-правові, політичні, науково-технічні, соціальні, військові та міжнародні).

2. За результатами досліджень встановлено, що саме дистрес потребує прогнозування, моніторингу, усунення та є ключовим об'єктом стрес-менеджменту в організаціях. Обґрунтовано доцільність трактування поняття «стрес-менеджмент» як процесу управління особистісними, груповими та корпоративними стресами, що виникають у діяльності підприємства, з метою подолання критичних небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними і чинять вагомий негативний вплив на функціонування суб'єкта господарювання. Таким чином, доведено, що саме критичні небажані відхилення, котрі можуть призвести до негативних наслідків, потребують усунення в контексті стрес-менеджменту.

3. Розглянуто місце стрес-менеджменту в системі управління підприємством і встановлено, що у теорії та практиці виокремлюють різноманітні види менеджменту за різними ознаками класифікації, а саме: за горизонтом спрямування (стратегічний, тактичний); за пріоритетним стилем взаємодії між керівною та керованою системами (ліберальний, диктаторський, комбінований); за рівнем централізації (централізований, децентралізований); за орієнтацією (м'який (націлений на людину) і жорсткий (націлений на

результат)); за врахуванням впливу довкілля (сталий, несталый менеджмент); за змістом (виробничий, інноваційний, кадровий, фінансовий, інвестиційний, логістичний, маркетинговий, міжнародний тощо); за видами діяльності (операційний, фінансовий, інвестиційний); за реагуванням на відхилення (гармонійний, ризик-менеджмент, стрес-менеджмент). З урахуванням вищенаведеного, стрес-менеджмент запропоновано розглядати в межах класифікаційної ознаки реагування на відхилення. Він пов'язаний саме із усуненням негативних впливів, відхилень, чинників, що можуть перешкоджати або перешкоджають функціонуванню та розвитку підприємства.

4. У ході дослідження доведено, що стрес-менеджмент є невід'ємною складовою системи управління підприємством (оскільки націлений на подолання та усунення негативних відхилень і їх наслідків) та охоплює сукупність різновидів менеджменту, які спрямовані на боротьбу із критичними небажаними відхиленнями, а саме: антикризовий, адаптивний, реактивний, рефлексивний та антисипативний менеджмент. Встановлено, що усі вищенаведені різновиди менеджменту в структурі стрес-менеджменту є тісно взаємопов'язаними та взаємодіючими, направлені на усунення небажаних відхилень, а також можуть реалізовуватись одночасно задля досягнення синергійного ефекту.

5. Для розуміння змістового та функціонального наповнення стрес-менеджменту виокремлено його характерні особливості, врахування яких дасть змогу на підприємствах якісно й ефективно усувати стресори та запобігати їм. До переліку ключових таких особливостей віднесено: націленість на відстежування, ідентифікування, запобігання та подолання стресорів внутрішнього і зовнішнього середовища; спрямованість на усунення істотних негативних відхилень у діяльності підприємства, його підсистем, підрозділів тощо; формування управлінської готовності до песимістичних сценаріїв розвитку; націленість на підвищення економічної захищеності підприємства; оптимізування витрат та запобігання втратам суб'єкта

господарювання, а також посилення його стресостійкості. Встановлено, що характерною особливістю стрес-менеджменту є його спрямованість перш за все на досягнення швидких ефектів, так як специфіка критичних небажаних відхилень є такою, що дуже часто не дає змоги (а в багатьох випадках й унеможлиблює) виконання ретельних досліджень щодо пошуку альтернатив та економічного обґрунтування проектних заходів, оскільки нагальні проблеми потребують простих та оперативних рішень, що завжди обмежено у часовому вимірі.

6. У ході дослідження встановлено, що ефективність формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах забезпечується багато в чому дотриманням відповідних принципів. Кожен з них повинен бути універсальним та підпорядковується цілям і завданням управління критичними небажаними відхиленнями, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування суб'єктів господарювання. Так, до переліку загальних таких принципів віднесено принципи відповідальності, цілеспрямованості, мотивованості, формалізованості, ієрархичності, контрольованості, адаптивності, полікритеріальності, системності, інтегрованості, об'єктності, уніфікованості, достатності інформаційного забезпечення, декомпозиційності, оптимальності, конкретності, зрозумілості, достовірності, науковості, логічності, часової погодженості, економічності, компетентності, завершеності, розвитку та обґрунтованості критеріальної бази. Своєю чергою, специфічні принципи формування і використання систем стрес-менеджменту в організаціях включають принципи лояльного відношення до критичних небажаних відхилень, врахування інтересів груп впливу (стейкхолдерів), резервування ресурсів, прогнозування критичних небажаних відхилень, які можуть призвести до негативних наслідків, співпраці та компромісу, а також раціонального співвідношення економічних і соціальних інструментів управління. Розвинена типологія принципів забезпечує єдність і стабільність управління критичними небажаними відхиленнями, а також відповідає

вимогам повноти, охоплюючи найбільш ширше коло конкретних дій, забезпечуючи максимальну відповідність найменування принципу його змісту і тим ситуаціям в управлінській діяльності, які є предметом стрес-менеджменту в організаціях.

7. Обґрунтовано доцільність ідентифікування чинників формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах та їх класифікації на чинники прямого і опосередкованого впливу. Перша група, зокрема, включає систему менеджменту загалом, компетентність персоналу, інформаційне забезпечення стрес-менеджменту, його цілі, завдання і часову спрямованість, а також специфіку об'єкта стрес-менеджменту. Своєю чергою, до чинників опосередкованого впливу запропоновано відносити величину і масштаби діяльності підприємства, стабільність середовища функціонування, соціальну відповідальність суб'єкта господарювання, організаційну культуру, психологічні особливості управління, інтереси стейкхолдерів, організаційні комунікації та імідж підприємства. Зроблено висновок про те, що основна маса чинників формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах цілеспрямовано піддаються певному впливу з боку підприємства. Ідентифікування рівня впливу кожного із зазначених чинників забезпечує можливість оптимізування параметрів систем стрес-менеджменту, а також сприяє більш ретельнішому діагностуванню різноманітних процесів в їхніх межах.

8. Ідентифіковано й охарактеризовано ключових стейкхолдерів підприємств під час формування і реалізації стрес-менеджменту на підприємствах. Саме під їх частковим впливом здійснюються використання систем стрес-менеджменту. До них, зокрема віднесено: постачальників, кредиторів, конкурентів, ЗМІ, посередників, дистриб'юторів, державні органи влади, клієнтів, громадські організації, місцеві громади, власників, керівників усіх рівнів управління, а також працівників керованої підсистеми. Побудовано узагальнену модель взаємодії підприємства із ключовими стейкхолдерами під

час формування і використання систем стрес-менеджменту для подолання небажаних відхилень.

9. Розроблено концепцію формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах, у якій стрес-менеджмент розглядається як конкретна функція менеджменту, що реалізується шляхом використання загальних функцій з метою отримання методів впливу, які на засадах управлінських рішень сприяють подоланню критичних небажаних відхилень, що є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування суб'єктів господарювання. Таку концепцію запропоновано трактувати як сукупність взаємопов'язаних етапів, заходів, робіт, умов, чинників тощо, реалізація яких дає змогу досягати високого рівня ефективності робіт в процесі управління особистісними, груповими та корпоративними стресами, що виникають у діяльності суб'єкта господарювання, з метою подолання критичних небажаних відхилень. Дана концепція є комплексною, виконує певні автономні функції, а також вирішує визначені завдання стрес-менеджменту. Виокремлено й охарактеризовано окремі елементи концептуальної моделі формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємстві, а саме: контролювання інформаційного забезпечення, аналізування чинників середовища прямого і непрямого впливу, ресурсне забезпечення стрес-менеджменту, його принципи, об'єкти та технологію, методи стрес-менеджменту, його, управлінські рішення, а також результати стрес-менеджменту. У межах технології стрес-менеджменту запропоновано розглядати управлінську складову планування (оцінювання та аналізування сильних і слабких боків систем стрес-менеджменту; вибір та формування цільових орієнтирів в межах систем стрес-менеджменту; бюджетування заходів в межах систем стрес-менеджменту; вибір адміністративних важелів в межах систем стрес-менеджменту тощо), складову організування (формування організаційної структури управління стресами; установлення повноважень і відповідальності в межах систем стрес-менеджменту; координування завдань в межах систем стрес-менеджменту;

організування супроводу управлінських рішень в межах систем стрес-менеджменту тощо), складову мотивування (матеріальне і моральне стимулювання працівників в межах систем стрес-менеджменту; визначення стратегії і тактики мотивування; розроблення і встановлення ключових показників ефективності; розроблення й актуалізація компенсаційних пакетів тощо) та складову контролювання (структуризація контролю в межах систем стрес-менеджменту; моніторинг та діагностування проміжних і кінцевих результатів в межах систем стрес-менеджменту; формування і використання індикаторів контролювання в межах систем стрес-менеджменту тощо).

10. Виокремлено й охарактеризовано ключових суб'єктів стрес-менеджменту, до переліку яких віднесено керівників різних рівнів управління (інституційного, управлінського і технічного), власників, а також інших фахівців суб'єкта господарювання (контролери, фінансисти, маркетологи, бухгалтери, менеджери із зовнішньоекономічної діяльності, HR-фахівці тощо). Доведено, що управління особистісними, груповими чи корпоративними стресами – це більшою мірою прерогатива внутрішніх суб'єктів компанії. У ході дослідження об'єктами стрес-менеджменту запропоновано розглядати компанію загалом, окремі її напрямки, види діяльності, бізнес-процеси, підрозділи, працівників, активи, пасиви, індикатори тощо. Щодо кожного з них можуть виникати небажані відхилення, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємства. Встановлено, що будь-який з таких об'єктів з позиції стрес-менеджменту слід трактувати як складну й динамічну систему із сукупністю взаємопов'язаних елементів.

11. Розглянуто елементні, часткові та комплексні цілі стрес-менеджменту і наведено їхні приклади. Наголошено на важливості цілеспрямованості управління критичними небажаними відхиленнями в організації, що є ключовим завданням управління ефективністю цими процесами. Уточнено зміст поняття технології стрес-менеджменту, під яким запропоновано розуміти цілеспрямований процес безперервного перебігу

загальних функцій менеджменту на засадах циклічності, у результаті чого формуються методи стрес-менеджменту, які у формі управлінських рішень забезпечують подолання небажаних відхилень, що є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування суб'єкта господарської діяльності.

12. За результатами виконаних досліджень розвинуто типологію методів стрес-менеджменту, яка вирізняється з-поміж існуючих систематизацією їхніх різновидів за рівнем новизни на підприємстві, узгодженістю та масштабом змін в межах систем стрес-менеджменту, що у поєднанні з іншими ознаками типології (характер, часовий інтервал застосування, напрямок впливу, період дії, спосіб врахування інтересів працівників, рівень формування, зміст, спосіб обґрунтування) формує розгалуженішу інформаційну базу для аналітиків та керівників щодо вибору і застосування цих методів з метою управління критичними небажаними відхиленнями. За результатами огляду й узагальнення літературних джерел виокремлено ключові ознаки методів стрес-менеджменту, а саме: вони формуються під час реалізації технології стрес-менеджменту (управлінські складові планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання); вони є результатом управлінської діяльності керівної підсистеми організації на кожному рівні управління (оскільки критичні небажані відхилення є пов'язаними із різними об'єктами); вони мають альтернативний характер, адже трактуються як потенційні способи та прийому впливу, спрямовані на боротьбу із критичними небажаними відхиленнями; вони формують інформаційно-управлінську базу для ухвалення в межах систем стрес-менеджменту управлінських рішень. Виконані дослідження дали змогу виокремити кількісні та якісні методи стрес-менеджменту (за характером), методи впливу на існуючі чи потенційні відхилення (за часовим інтервалом застосування), методи, що передбачають незначні, середні чи значні зміни (за масштабом змін у системах стрес-менеджменту), методи стрес-менеджменту прямого і непрямого впливу (за напрямком впливу), методи разового чи періодичного впливу (за періодом дії),

стандартні та нестандартні методи (за рівнем новизни на підприємстві), конфліктні, безконфліктні та компромісні методи стрес-менеджменту (за узгодженістю), методи стрес-менеджменту матеріального, владного і морального впливу (за способом врахування інтересів працівників), методи стрес-менеджменту, сформовані на інституційному, управлінському та технічному рівнях управління (за рівнем формування), інтуїтивні, засновані на суб'єктивних судженнях та раціональні методи стрес-менеджменту (за способом обґрунтування), економічні, технологічні, соціально-психологічні та адміністративні (за змістом).

13. Зроблено висновок про те, що стрес-менеджмент на підприємствах виконує низку різноманітних функцій, а саме: інформаційну (дає змогу накопичувати, систематизувати, опрацьовувати, аналізувати та діагностувати інформацію із різних джерел щодо виникнення і подолання критичних небажаних відхилень); антистресову (передбачає розроблення заходів протидії стресовим ситуаціям, у яких підприємство, його підрозділи, підсистеми, працівники зазнають стресу через дію екстремальних чинників, які не є органічними для їхнього функціонування); аналітичну (забезпечує можливість ретельного діагностування існуючих і потенційних місць виникнення критичних небажаних відхилень у діяльності підприємства); попереджувальну (має на меті виявити потенційні особистісні, групові чи корпоративні стреси у діяльності суб'єкта господарювання з метою якнайшвидшого впливу на них); регулювальну (забезпечує можливість застосування заходів регулювального характеру в межах систем стрес-менеджменту для усунення негативних впливів, відхилень, чинників, а також можливих наслідків, що перешкоджають успішному функціонуванню та розвитку підприємства); спрямовальну (спрямовує зусилля персоналу компанії на подолання критичних небажаних відхилень).

14. У ході дослідження доведено існування взаємовпливу одних критичних небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування суб'єкта підприємницької

діяльності, на інші такі відхилення. При цьому, наголошено на важливості врахування важливих передумов ефективного стрес-менеджменту на підприємствах, якими, зокрема, є такі: своєчасне діагностування і попередження небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємства; усунення критичних небажаних відхилень з найменшими втратами; використання чинників та умов критичних небажаних відхилень для подальшого організаційного розвитку.

15. Розвинуто типологію критичних небажаних відхилень в системах стрес-менеджменту і запропоновано їх розглядати за джерелом виникнення (внутрішні та зовнішні), за характером можливого збитку (відхилення, що спричиняють прямий збиток, і відхилення, що спричиняють упущену вигоду), за часовим періодом (фактичні та потенційні), за рівнем очевидності (явні та приховані), за можливістю прогнозування (прогнозовані та непрогнозовані), за рівнем ймовірності настання (із високим, середнім і низьким рівнем ймовірності настання), за рівнем керованості (керовані та некеровані), за рівнем потенційного збитку (із допустимим, критичним та катастрофічним рівнем збитку), за допустимістю (допустимі та недопустимі) і за об'єктивністю існування (реальні та надумані). Доведено, що незважаючи на те, що критичні відхилення, виникають і розвиваються в одному економічному просторі, їхній вплив у кожному окремому випадку у діяльності підприємства може бути іншим.

16. Зроблено висновок про те, що критичні небажані відхилення, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємства, пов'язані з поняттям ризику їхнього настання, небезпеки та загрози для суб'єкта господарювання. Наголошено на тому, що поняття небезпеки і загрози характеризують різний рівень можливості завдання економічної шкоди. Так, з цієї позиції загрозу запропоновано трактувати як останню форму критичних небажаних відхилень, що має конкретний адресний характер (спрямована на певний об'єкт стрес-

менеджменту) і безпосередньо може спричинити економічну шкоду (від початку такого спричинення її відділяє лише невеликий часовий інтервал). У той же час небезпека настання критичних небажаних відхилень в межах систем стрес-менеджменту є потенційною загрозою завдання економічної шкоди, для реалізації якої необхідним є формування кількох визначених умов. При цьому, зроблено акцент на важливості діагностування як прямої такої економічної шкоди (тобто безпосередня втрата у формі фінансового збитку, недосягнення встановлених цілей, недоотримання очікуваного прибутку, нереалізації стратегії тощо), так і опосередкованої (упущена можливість отримання вигоди).

17. Удосконалено метод аналізування систем стрес-менеджменту на підприємствах, який базується на виявленні їхньої спроможності ідентифікувати пріоритетні з позиції економічної шкоди загрози настання критичних небажаних відхилень в розрізі проекцій збалансованої системи показників. Метод дає змогу керівникам різних рівнів управління формувати комплекс превентивних заходів для зниження величини ймовірної такої шкоди внаслідок настання критичних небажаних відхилень. Узагальнена послідовність аналізування систем стрес-менеджменту на підприємствах з позиції спроможності ідентифікування пріоритетних загроз настання критичних небажаних відхилень передбачає реалізацію таких етапів: визначення цілей та завдань аналізування систем стрес-менеджменту; формування інформаційного забезпечення; діагностування внутрішніх процесів компанії у розрізі проекцій збалансованої системи показників; діагностування чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, що впливають на проекції збалансованої системи показників; ідентифікування критичних небажаних відхилень та їхнє узагальнення у розрізі часових інтервалів настання; установлення величини ймовірної економічної шкоди внаслідок настання критичних небажаних відхилень; ранжування критичних небажаних відхилень за критеріями величини ймовірної економічної шкоди та часових інтервалів настання; формування комплексу превентивних заходів для

зниження величини ймовірної економічної шкоди внаслідок настання критичних небажаних відхилень; формування висновків і пропозицій щодо усунення тмких відхилень.

18. Для діагностування стану формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах застосовано метод експертного опитування з анкетуванням. У перелік представників вибіркової сукупності потрапили, зокрема, такі компанії, як ТзОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмбХ», ТОВ «Кроно-Україна», СП ТОВ «Сферос-Електрон», Компанія «Т.В. Fruit», Філія ПАТ ПБК «Славутич» «Львівська пивоварня», ПАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар», ТзОВ «Барком», ТОВ «Перша приватна броварня», Концерн «Галнафтогаз», ТОВ «Торговельно-виробнича компанія «Львівхолод» та низка інших. Зокрема, отримані такі ключові результати: проблеми існування небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємств, є характерними для абсолютної більшості вітчизняних суб'єктів господарювання; здебільшого такі відхилення виникають внаслідок дії організаційних стресорів, тобто під впливом умов праці, професійної самореалізації, кар'єрного просування, організаційної структури управління, міжособистісної взаємодії тощо; основні причини виникнення небажаних відхилень, що є предметом стрес-менеджменту на вітчизняних підприємствах, зосереджені у їхньому зовнішньому середовищі; абсолютна більшість респондентів однозначно негативно оцінюють і трактують критичні небажані відхилення, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування їхніх підприємств; експерти однозначні у тому, що найбільш відчутно такі відхилення впливають на фінансовий вектор діяльності компаній; критичні небажані відхилення, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування організацій, характерні найчастіше для усього підприємства і значно меншою мірою для окремих напрямів діяльності, підрозділів, програм чи проектів; найбільш часто критичні небажані відхилення, які є істотними, екстремальними та чинять

вагомий негативний вплив на функціонування організацій, виникають у їхній збутовій політиці та у сфері фінансування діяльності; незначна частка експертів можуть зробити однозначний висновок про зрозумілість інструментарію стрес-менеджменту працівникам вітчизняних підприємств загалом; величина податків і зборів є найважливішою перешкодою для удосконалення систем стрес-менеджменту на вітчизняних підприємствах; більшість експертів швидше позитивно характеризують достатність рівня кваліфікації персоналу у сфері стрес-менеджменту, аніж негативно; респонденти однозначні у тому, що на вітчизняних підприємствах загалом складно впроваджувати нові інструменти стрес-менеджменту у межах відповідних систем; абсолютна більшість експертів назвали оптимізування витрат пріоритетними фактичними діями керівництва вітчизняних підприємств внаслідок виникнення критичних небажаних відхилень в управлінській діяльності; на вітчизняних підприємствах реагування на критичні небажані відхилення – це більшою мірою прерогатива керівників інституційного і технічного рівнів управління; значна частка експертів стверджують про відсутність на їхніх підприємствах чітко визначених інструментів стрес-менеджменту для впливу на потенційні та фактичні критичні небажані відхилення в управлінській діяльності.

19. Розглянуто успішний вітчизняний та світовий досвід формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. Зроблено узагальнений висновок про те, що українські підприємці більшою мірою відчують наслідки виникнення критичних небажаних відхилень у своїй діяльності у порівнянні із іноземним бізнесом. Це пояснюється перш за все значно меншими фінансовими можливостями вітчизняних підприємств, меншим управлінським досвідом вирішення складних проблем, використанням не завжди адекватних реаліям сьогодення інструментів управління та іншими обставинами. Зроблено висновок про те, що вітчизняний бізнес не рідко без достатньої уваги реагує на потенційні причини виникнення критичних небажаних відхилень у своїй діяльності. Зокрема, основними

загрозами для українського підприємця вважаються зменшення кількості клієнтів, ринкова нестабільність, погіршення платоспроможності тощо. В багатьох випадках керівники підприємств вбачають загрози функціонування своїх організацій і у зростаючій конкуренції, не використовуючи такої обставини для прийняття превентивних, дієвих і активних управлінських рішень.

20. Виокремлено й охарактеризовано інструменти стрес-менеджменту на підприємствах. Зроблено висновок про те, що інструменти стрес-менеджменту повинні сприяти реалізації логічної послідовності певних дій у напрямку подолання та усунення небажаних відхилень, які чинять вагомий негативний вплив на підприємство, також наведено їхні ключові ознаки, до переліку яких віднесено: базування на загальних поняттях системи менеджменту; індивідуальний характер формування і використання, що пов'язано із індивідуальністю критичних небажаних відхилень; рівень їхнього формування і використання багато в чому визначається фаховістю персоналу, залученого у ці процеси; їхній зміст та особливості застосування визначаються характерними особливостями конкретного підприємства (його величиною, різноманітністю бізнес-процесів, чисельністю персоналу, асортиментом та номенклатурою продукції, специфікою управління тощо); динамічний характер; сприяння підвищенню рівня компетентності персоналу, що залучений у ці процеси (це пов'язано із згаданим вище індивідуальним характером формування і використання інструментів стрес-менеджменту на підприємствах); складність встановлення однозначних критеріїв діагностування ефективності їхнього формування і впровадження.

21. Розвинуто типологію інструментів формування і використання систем стрес-менеджменту, яка передбачає виокремлення інструментів ідентифікування критичних небажаних відхилень, інструментів їхнього прогностного інтерпретування та інструментів реагування на них, що забезпечує можливість для управлінців й аналітиків розуміти увесь спектр таких інструментів з урахуванням ключових завдань стрес-менеджменту. До

першої групи інструментів віднесено спостереження, опитування, експеримент, моделювання, аналогію, абстрагування, узагальнення, екстраполяцію, експертні оцінки SWOT-аналіз, бенчмаркінг, організаційно-управлінський аналіз, фінансово-економічний аналіз, аналіз ключових факторів успіху, аналіз «поля сил» Ансофа, карти бізнес-процесів, вертикальний та горизонтальний аналіз звітності, АВС-аналіз, аналіз точки беззбитковості, поетапний розрахунок величини покриття, аналіз «вузьких» місць, інструменти аналізування інвестиційних проектів, маржинальний аналіз, аналіз знижок, аналіз сфер збуту, функціонально-вартісний аналіз, аналіз структури споживання, аналіз сценаріїв, аналіз конкурентних сил Портера, аналіз якості обслуговування, аналіз бар'єрів входу, аналіз еластичності, сіткове планування, графік Ганта, інструменти ціноутворення, бюджетування, визначення цільових витрат, лінійне програмування, розрахунок рівня запасів, інструменти діагностування завантаження виробничих потужностей тощо. Інструменти прогнозного інтерпретування включають такі: теорія ймовірності, моделювання, теорія ігор, статистичні інструменти, мережеве, структурне, імітаційне та матричне моделювання, метод Делфі, аналіз ієрархій, аналіз сценаріїв, мозковий «штурм», аналітичні нотатки, інтерв'ю, кореляційно-регресійний аналіз, екстраполяція трендів, факторний аналіз, лінійне програмування, аналогії, експеримент, ситуаційний аналіз, круглий «стіл» тощо. Своєю чергою, до групи інструментів реагування на критичні небажані відхилення віднесено нормування, хеджування ризиків, концепцію грошового потоку, фінансовий аналіз, бюджетування, аудит, інструменти операційного контролювання тощо.

22. Удосконалено модель полікритеріального вибору інструментів стрес-менеджменту, що передбачає реалізацію таких етапів: встановлення цілей і завдань вибору інструментів стрес-менеджменту, інформаційне забезпечення полікритеріального вибору цих інструментів, їхній попередній вибір та оцінювання, взаємоузгодження інструментів стрес-менеджменту за результатами оцінювання, їхній вибір та формалізування технології їхнього

застосування. Модель створює можливості для керівників різних рівнів управління обґрунтовано обирати інструменти стрес-менеджменту за низкою виокремлених критеріїв, а саме: досягнення встановлених цілей з урахуванням розмірів підприємства, рівень необхідного програмно-технічного забезпечення, кваліфікація персоналу, визначеність критичних небажаних відхилень, досягнення цілей у встановлені терміни, рівень об'єктивності висновків, економічний ефект від застосування, можливість застосування в умовах нестабільності середовища функціонування, а також достатність інформаційного забезпечення для застосування відповідного інструменту стрес-менеджменту.

23. Удосконалено науково-методичне положення з ідентифікування проблем, перспектив та можливостей удосконалення систем стрес-менеджменту на підприємствах, що дає змогу керівникам і власникам враховувати пріоритетні з позиції соціально-психологічної складової предметні сфери і критерії оцінювання вмінь, знань та навичок у сфері управління критичними небажаними відхиленнями. Запропонований підхід уможлиблює оптимізування необхідного ресурсного забезпечення, формує передумови для планування потрібних ресурсів та методів їхнього залучення і тим самим, суттєво зменшує ризики неуспішності розроблення і впровадження необхідного інструментарію. Він також забезпечує можливість постановлення чітких цілей у межах систем стрес-менеджменту.

24. Удосконалено комплекс ключових показників ефективності формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах, що передбачає виокремлення індикаторів ідентифікування та оцінювання ризиків, небезпек і загроз настання критичних небажаних відхилень в межах систем стрес-менеджменту, реагування на такі відхилення, організаційно-технічного забезпечення формування і функціонування систем стрес-менеджменту, формалізування управлінських процесів у них, а також поширення в їхніх межах вмінь, знань та навичок. Запропоновані індикатори забезпечують можливість аналітикам і керівникам планувати дії з досягнення стратегічних

цілей щодо розвитку систем стрес-менеджменту в організаціях, а також сприяють процесам діагностування ефективності заходів у зазначеній сфері. До переліку зазначених ключових показників ефективності запропоновано відносити такі: рівень неточності інформації щодо можливості настання критичних небажаних відхилень; рівень відповідності систем стрес-менеджменту встановленим цілям; рівень усунення критичних небажаних відхилень до моменту їхнього настання; загальний час «простою» внаслідок виникнення критичних небажаних відхилень; рівень відхилення від запланованого часу усунення критичного небажаного відхилення; рівень якості комунікацій в межах систем стрес-менеджменту; рівень відхилення від запланованого кошторису усунення критичного небажаного відхилення; середній час усунення критичних небажаних відхилень; індекс рівномірності розподілу функціонального навантаження між працівниками в межах систем стрес-менеджменту; рівень ефективності управлінського інструментарію стрес-менеджменту; рівень сформованості інформаційної бази стрес-менеджменту; рівень формалізування управлінських процесів в межах систем стрес-менеджменту; рівень дотримання технології стрес-менеджменту; рівень виконання плану навчання та розвитку в межах систем стрес-менеджменту; частка працівників, що пройшли навчання технологіям стрес-менеджменту за результатами оцінювання необхідності цього; рівень ефективності навчання технологіям стрес-менеджменту.

25. Удосконалено метод діагностування впливу систем стрес-менеджменту на результуючі показники діяльності суб'єктів господарювання, який враховує найбільш репрезентативні індикатори такого впливу (рівень усунення критичних небажаних відхилень до моменту їхнього настання, рівень відхилення від запланованого часу усунення критичного небажаного відхилення, рівень ефективності управлінського інструментарію стрес-менеджменту, рівень формалізування управлінських процесів в межах систем стрес-менеджменту, частка працівників, що пройшли навчання технологіям стрес-менеджменту за результатами оцінювання необхідності цього) у розрізі

пріоритетних параметрів зазначених систем і дає змогу управлінцям, економістам та аналітикам прогнозувати значення результуючих показників функціонування організацій залежно від параметрів систем стрес-менеджменту.

26. Зроблено висновок про те, що системи стрес-менеджменту на підприємствах тісно пов'язані із різними групами стейкхолдерів, кожен з яких має свій власний інтерес щодо організації, відтак, форми взаємодії між цими суб'єктами є різними, як і різними є сигнали раннього попередження особистісних, групових чи корпоративних стресів. Виокремлено сфери інтересів підприємств щодо взаємодії із ключовими стейкхолдерами (власники, працівники, постачальники, кредитори, збутові посередники, клієнти). Розроблено метод візуалізації в межах систем стрес-менеджменту зон потенційних критичних небажаних відхилень з урахуванням волатильності сфер інтересів підприємства у взаємодії із ключовими стейкхолдерами і сигналів раннього попередження. Метод дає змогу керівникам різних рівнів управління ідентифікувати тип критичного небажаного відхилення та застосовувати щодо нього адекватні заходи реагування. Підхід передбачає виокремлення зеленої, жовтої та червоної зон зазначених відхилень. Перша така зона свідчить про те, що критичних небажаних відхилень або взагалі немає, або відхилення фактичних значень показників порівняно із плановими у розрізі ключових стейкхолдерів є прийнятними. Якщо особистісні, групові чи корпоративні стреси потрапляють у жовту зону, це свідчить про доцільність звернення підвищеної уваги на взаємодію суб'єкта господарювання із певним стейкхолдером. Потрапляння критичного небажаного відхилення у червону зону дає змогу трактувати його як небезпечне і таке, що може завдати істотної шкоди діяльності суб'єкта господарювання, наприклад, у формі збитків, істотної втрати частки ринку тощо (в кінцевому результаті навіть призвести і до банкрутства).

27. Зроблено висновок про те, що побудова моделей стрес-менеджменту передбачає отримання відповідей на низку ключових запитань, а саме: що

призводить до змін окремих елементів систем стрес-менеджменту; які ключові чинники впливають на кожен такий елемент; якими є прямі і зворотні зв'язки між елементами систем стрес-менеджменту; якими є наслідки зміни тих чи інших елементів зазначених систем; яким чином зміна одних елементів систем стрес-менеджменту в межах моделі впливає на зміну інших таких елементів; якою буде структура систем стрес-менеджменту внаслідок впровадження змін щодо тих чи інших їхніх елементів тощо. Моделі стрес-менеджменту дають змогу зрозуміти, які процедури (функції, роботи, завдання) слід виконати для отримання очікуваного кінцевого результату в межах систем стрес-менеджменту; у якій послідовності слід здійснювати такі процедури; які механізми управління існують в межах діючих систем стрес-менеджменту; хто виконує процедури процесів в межах систем стрес-менеджменту; які вхідні документи / інформацію застосовує кожна процедура процесів в межах систем стрес-менеджменту; які вхідні документи / інформацію генерує кожна процедура процесів в межах систем стрес-менеджменту; які ресурси необхідні для виконання кожної процедури процесів в межах систем стрес-менеджменту; яка документація / умови регламентують виконання процедур процесів в межах систем стрес-менеджменту; які параметри характеризують виконання процедур і процесів загалом в межах систем стрес-менеджменту на підприємстві.

28. Зроблено висновок про те, що недостатній рівень управління процесами в межах систем стрес-менеджменту призводить і до посилення критичних небажаних відхилень, і до забезпечення їх негативного впливу на діяльність підприємства. Виходячи з цього, запропоновано метод діагностування рівня критичності небажаного відхилення в ланцюзі «постачання-виробництво-збут», що забезпечує можливість для аналітиків моделювати вплив потенційного чи фактичного інциденту, який зумовлює таке відхилення, на кожну ланку зазначеного ланцюга з використанням низки репрезентативних параметрів (надійність ланцюга поставок, система управління запасами, негативна реакція з боку зовнішніх збутових

стейкхолдерів, конкурентоспроможність комплексу маркетингу, якість виробничого процесу, гнучкість виробничого процесу, рівень порушення запланованих процесів). Моделювання систем стрес-менеджменту в ланцюзі «постачання-виробництво-збут» дає змогу ідентифікувати рівень впливу потенційних інцидентів на кожну із зазначених сфер. У випадку необхідності можливим є й установлення рівня впливу всіх цих інцидентів на ланцюг загалом.

29. Зроблено висновок про те, що стрес-менеджмент можна розглядати як окремий бізнес-процес, що поєднує низку взаємопов'язаних робіт, спрямованих на подолання критичних небажаних відхилень. Однією з ключових передумов забезпечення ефективності цього бізнес-процесу є регламенти, які надалі визначають дії процесів стрес-менеджменту, їхні входи і виходи, показники продукту та процесу тощо. Зроблено висновок про те, що, окрім регламентів, характеристика та опис процесів в межах систем стрес-менеджменту повинні передбачати і формування відповідних посадових інструкцій, матриць відповідальності, а також, положень про діяльність новостворених підрозділів, мета діяльності яких – удосконалення робіт з управління критичними небажаними відхиленнями, що виникають у будь-якому сегменті діяльності суб'єкта господарювання. Відтак, розвинуто науково-методичне положення до формування регламентів процесів в системах стрес-менеджменту, що враховує специфіку зазначених систем та особливості процесів, які здійснюються у них, з урахуванням їхнього призначення, цілей, ресурсного забезпечення, контролювання, оцінювання ефективності, взаємозв'язків, сфер дії регламентів та відповідальності. Перевагою цього науково-методичного підходу є чітке розмежування сфер відповідальності у межах зазначених систем. Так, посадові особи різних рівнів управління розумітимуть, які завдання вони виконують під час розв'язання особистісних, групових чи корпоративних стресів, за що відповідають, від кого отримують необхідну інформацію і куди її далі передають, якими є терміни виконання окремих робіт, яким чином здійснюється переміщення

документального забезпечення тощо. Тим самим, можна стверджувати про усі передумови чіткого формулювання цілей і завдань в системах стрес-менеджменту, установлення індикаторів процесів, результатів та відповідних їм критеріальних значень, а також ключових показників ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдукаримов, И.Т., 2013. Характеристика факторов и методы их оценки влияния на результативные показатели хозяйственной деятельности предприятий. *Социально-экономические явления и процессы*, 12, с.9-14.

2. Аверічев, І., 2013. Методичний підхід до оцінювання рівня економічної безпеки на підприємствах водного транспорту України. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту: Серія «Економіка і управління»*, 26, с.175-182.

3. Аверченков, А.В., Аверченкова, Е.Э. и Гончаров, Д.И., 2017. Математическое моделирование показателей развития региона в концептуальной модели оценки влияния внешней среды на региональную социально-экономическую систему. *Вестник ВГУИТ*, 79/2, с.290-295.

4. Адамів, М.Є., 2013. *Антисипативне управління машинобудівними підприємствами на засадах слабких сигналів*. Кандидат наук. Національний університет «Львівська політехніка».

5. Алексеев, С.Б., 2014. Механізм формування та вибору стратегічних цілей торговельної мережі на підставі аналізу її зовнішнього стратегічного потенціалу. *Механізм регулювання економіки*, 2, с.88-95.

6. Алькема, В.Г., 2011. Функціональні складові економічної безпеки логістичних утворень. *Вісник Східноукраїнського університету ім. В. Даля*, 4 (2), с.208-217.

7. Альтерман, Б.Д., Дрожжинов, В.И. и Моисеенко, Г.Е., 2003. Обеспечение непрерывности деятельности организации в нештатных ситуациях. *Jet Info*, 3, с.3-28.

8. Аммарі, А.О., 2012. Класифікація стейкхолдерів на основі взаємних очікувань. *Актуальні проблеми економіки*, 8, с.150-155.

9. Ансофф, И. 1989. *Стратегическое управление*. Москва: Экономика.

10. Анцупов, А.Я. и Шипилов, А.И. 2015. *Конфликтология*. 6-е изд. Санкт-Петербург: Питер.
11. Аньшин, В.М., Демкин, И.В., Царьков, И.Н. и Никонов, И.М., 2008. Применение теории нечётких множеств к задаче формирования портфеля проектов. *Проблемы анализа риска*, 3/5, с.8-21.
12. Артамонов, И.В., 2011. Описание бизнес-процессов: вопросы стандартизации. *Прикладная информатика*, 3, с.20-28.
13. Асаул, А.Н., Князь И.П., Коротаева, Ю.В. 2007. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса. Санкт-Петербург: АНО «ИПЭВ».
14. Аюшеева, Н.Н. и Кушеева, Т.Н., 2012. Способ расчета весовых коэффициентов вершин семантической сети научного текста. *Фундаментальные исследования*, 6-3, с.626-630.
15. Бабяк, Н.Д. та Паскалова, А.Г., 2015. Збалансована система показників в оцінці ефективності управління витратами молокопереробного підприємства. *Інноваційна економіка*, 4, с.87-92.
16. Багирова, И.Х., 2011. Мотивация персонала в условиях кризиса. *Вестник Томского государственного университета*, 4, с.83-88.
17. Базарова, Л.А. 2007. *Менеджмент устойчивого развития компании*. Москва: Издательство АСВ.
18. Балабанова, Л.І. та Сардак, О.В., 2011. *Управління персоналом*. Київ: Центр учбової літератури.
19. Баранник, Л.Б., 2008. Виховання соціально-відповідального бізнесу як фактор формування громадянського суспільства. *Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України*, 3/II, с.14-16.
20. Батченко, Л.В. та Деліні, М.М., 2017. Теоретико-методологічні засади соціально-економічної відповідальності підприємництва в Україні. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка»*, 22/10, с.26-29.

21. Батченко, Л.В. та Князева, Т.В., 2017. Методичний підхід щодо забезпечення ефективної роботи підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності в операціях з давальницькою сировиною. *Бізнес-Інформ*, 1, с.180-185.
22. Безпалько, О.В. та Крайнюченко, О.Ф. 2008. Використання методу експертних оцінок в маркетингових дослідженнях. *Харчова промисловість. Серія: Економіка*, 7, с.128-132.
23. Беловол, Е.В., 2006. Системность как методологический принцип анализа данных. *Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Психология и педагогика*, 2, с.126-141.
24. Білоконь, А.І., Маланчій, С.О. та Алкубалайт, А.Д., 2016. Теоретичні аспекти визначення і взаємодії зацікавлених груп осіб у проектах. *Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*, 1, с.72-78.
25. Бланк, И.А. 2004. *Финансовый менеджмент*. 2-е изд. Киев: Эльга, Ника–Центр.
26. Бобрышев, А.Д., 2012. Выявление проблемных полей в организации деятельности компаний под влиянием кризиса. *Проблемы прогнозирования*, 4, с.127-136.
27. Бодарецька, О.М., 2015. Особливості мотивування працівників в умовах кризи. *Моніторинг біржового ринку: міжнародний науково-аналітичний журнал*, 3, с.12-15.
28. Бодарецька, О.М., *Інноваційні технології мотивування персоналу машинобудівних підприємств*. Кандидат наук. Національний університет «Львівська політехніка».
29. Бокшицкая, Е., 2008. Управление персоналом международной компании. *Менеджер по персоналу*, 5, с.10-15.
30. Бондарчук, М.К., 2013. *Управління санацією виробничо-господарських об'єднань*. Доктор наук. Національний університет «Львівська політехніка».

31. Боровиков, В.И. и Хвостикова, В.А., 2011. К вопросу о цели управления затратами предприятия. *Вестник Воронежского государственного технического университета*, 7/11, с.67-69.
32. Боровков, П.С., 2008. Идеология процессного подхода и техника описания бизнес-процессов. *Дайджест-Финансы*, 3, с.47-53.
33. Борщ, В.И., 2012. Аналитический инструментарий оценки эффективности систем управления предприятием в инновационной экономике. *Праці Одеського політехнічного університету*, 2, с.318-325.
34. Буденная, Я., 2013. Описание HR-процессов. *Менеджер по персоналу*, 4, с.64-84.
35. Бунова, Е.В. и Буслаева, О.С., 2012. Оценка эффективности внедрения информационных систем. *Вестник АГТУ. Серия: Управление, вычислительная техника и информатика*, 1, с.158-164.
36. Буратчук, Н.Ю., 2013. Еволюція збалансованої системи показників. *Економічний аналіз*, 12, с.62-66.
37. Бурый, С.А. і Мацеха, Д.С. 2006. *Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу*. Хмельницький: ТОВ «Тріада-М».
38. Бусел, В.Т. ред., 2002. *Великий тлумачний словник сучасної української мови*. Київ, Ірпінь: ВТФ «Перун».
39. Васильців, Т.Г. 2008. *Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення*. Львів: Видавництво ТзОВ «Ліга Прес».
40. Ващенко, Л.В., 2014. Використання експертних методів для оцінки ризиків в митній діяльності. *Вісник АМСУ. Серія: Право*, 1, с.33-40.
41. Венгерова, И.В., 2012. Формирование системы управления ресурсным обеспечением медицинских услуг в современной экономике. *Современные проблемы науки и образования*, 5, с.34-38.
42. Вендров, А.М., 2004. Метод и средства моделирования бизнес процессов (обзор). *Jet Info: информационный бюллетень*, 10, с.1-32.

43. Вертаков, Ю.В. и Ланкина, М.Ю., 2015. Анализ процедуры выбора методов антикризисного управления предприятием с учетом его интеллектуальных ресурсов. *Известия Юго-Западного государственного университета*, 5, с.73-80.
44. Веснин, В.Р. 2006. *Менеджмент*. 3-е изд. Москва: ТК Велби, Изд-во Проспект.
45. Винников, А.С., 1997. Банк России и банковская безопасность. *Регион*, 2, с.11-13.
46. Власюк, Ю.О., 2013. Особливості імітаційного моделювання економічних систем. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*, 4, с.33-35.
47. Воронин, М.В., 2012. Структура норм права как проявление системности права. *Вестник Пермского университета*, 4, с.14-23.
48. Воронов, А.А. и Молочников, Н.Р., 2006. Современные подходы к премированию менеджмента персонала промышленных организаций. *Экономический вестник Ростовского государственного ун-та*, 4, с.64-67.
49. Гайсин, Э.И., 2011. Политико-коммуникативные технологии: понятие и сущность. *Ученые записки Казанского университета*, 15/5, с.143-149.
50. Гаценко, Л.В., 2016. Теорія зацікавлених сторін (стейкхолдерів): історія розвитку та проблемні питання для подальших досліджень. *Водний транспорт*, 1, с.156-160.
51. Гацко, М.Ф., 1997. О соотношении понятий «угроза» и «опасность». *Обозреватель – Observer*, [online] 7. Доступно: <www.observer.materik.ru/observer/N07_97/7_06.HTM> [Дата звернення 01 Жовтень 2016].
52. Геєць, В.М., Кизим, М.О., Клебанова, Т.С. та Черняк, О.І. 2006. *Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство*. Харків: ВД «Інжек».

53. Герасимов, К.Б., 2014. Технологии управления индивидуальными целями руководителей. *Основы экономики, управления и права*, 5, с.51-54.
54. Геращенко, Н.О., 2010. *Особливості формування цілей у проектах соціального розвитку. Управління проектами та розвиток виробництва: збірник наук. праць*, 1, с.47-51.
55. Гибсон, Дж.Л., Иванцевич, Д.М. и Донелли, Д.Х. 2000. *Организации: поведение, структура, процессы*. 8-е изд. Москва: Инфра-М.
56. Гізун, А.І., 2015. *Методи та засоби оцінювання параметрів безпеки для виявлення кризових ситуацій в інформаційній сфері*. Кандидат наук. Національний авіаційний університет.
57. Гірняк, О.М. та Лазановський, П.П. 2007. *Менеджмент*. Львів: Магнолія 2006.
58. Гнатієнко, Г.М. та Снитюк, В.Є. 2008. *Експертні технології прийняття рішень*. Київ: Маклаут, 2008.
59. Головіна, Я.С., 2012. Конфлікт інтересів стейкхолдерів та роль наглядових рад у корпоративному управлінні в банках. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 4, с. 22-27.
60. Гончар, І.О., 2015. Сутність та місце антикризового фінансового менеджменту в структурі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*, 11, с.36-40.
61. Гончар, М.Ф., 2017а. Загальні принципи формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. *Сучасні питання економіки і права: збірник наукових праць*, 1-2, с.7-16.
62. Гончар, М.Ф., 2017б. Діагностування систем стрес-менеджменту на підприємствах. *Причорноморські економічні студії*, 22, с.87-91.
63. Гончар, М.Ф., 2017с. Специфічні принципи формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. *Економіка. Фінанси. Право*, 12, с.40-42.

64. Гончар, М.Ф., 2017d. Методи стрес-менеджменту та їхня класифікація. *Бізнес Інформ*, 12, с.424-429.

65. Гончар, М.Ф., 2017e. Критичні небажані відхилення у системі стрес-менеджменту підприємств. *Причорноморські економічні студії*, 24, с.110-114.

66. Гончар, М.Ф., 2017f. Формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. *Проблеми економіки*, 4, с.257-262.

67. Гончар, М.Ф., 2017g. Інформаційне забезпечення формування систем стрес-менеджменту на підприємствах. В: *Реалізація політики модернізації економіки в умовах державно-приватного партнерства: Міжнародна науково-практична конференція*. Запоріжжя, Україна, 3 Листопад 2017. Запоріжжя: Класичний приватний університет.

68. Гончар, М.Ф. 2018a. *Системи стрес-менеджменту на підприємствах: формування, використання та моделювання*. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

69. Гончар, М.Ф. 2018b. Соціально-психологічні інструменти формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. В: В.В. Прохорова, ред. *Управління стійким розвитком економіки: теоретичні і практичні аспекти*. Харків: Видавництво Іванченка І.С. с.7-15.

70. Гончар, М.Ф., 2018c. Індикатори ефективності формування і використання систем стрес-менеджменту та їх вплив на результуючі показники діяльності підприємства. *Науковий економічний журнал «Інтелект XXI»*, 1, с.202-206.

71. Гончар, М.Ф., 2018d. Модель полікритеріального вибору інструментів стрес-менеджменту. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*, 28/1, с.83-88.

72. Гончар, М.Ф., 2018e. Науково-методичний підхід з розвитку соціально-психологічних інструментів формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. *Економіка. Фінанси. Право*, 2, с.4-8.

73. Гончар, М.Ф., 2017f. Методичні положення з аналізування систем стрес-менеджменту на підприємствах. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*, 22/10, с.91-97.

74. Гончар, М.Ф., 2018g. Метод оцінювання впливу систем стрес-менеджменту на результуючі показники діяльності підприємств. *Причорноморські економічні студії*, 25, с.66-71.

75. Гончар, М.Ф., 2018h. Сутність та характеристика інструментів стрес-менеджменту на підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 17/1, с.60-64.

76. Гончар, М.Ф., 2018i. Соціально-психологічна складова формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. В: *Інноваційна економіка: процеси, стратегії, технології: Міжнародна науково-практична конференція*. Кельце, Республіка Польща, 26 Січень 2018. Kielce: Baltija Publishing.

77. Гончар, М.Ф., 2018j. Персонал як ключовий елемент систем стрес-менеджменту на підприємствах. В: *Аналіз сучасних тенденцій забезпечення ефективності економіки країни: Всеукраїнська науково-практична конференція*. Київ, Україна, 12-13 Січень 2018. Київ: ГО «Київський економічний науковий центр».

78. Гончар, М.Ф., 2018k. Ресурсне забезпечення формування і використання систем стрес-менеджменту. В: *Наукові здобутки на шляху до вдосконалення результативності політики економічного зростання: Всеукраїнська науково-практична конференція*. Одеса, Україна, 12-13 Січень 2018. Одеса: ЦЕДР.

79. Гончар, М.Ф., 2018l. Системність як принцип формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. В: *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: Міжнародна науково-практична конференція*. Харків, Україна, 16-17 Листопад 2017. Харків: ФОП Лібуркіна Л.М.

80. Гончар, М.Ф. та Бать, М.С., 2012. Роль маркетингу в популяризації та просуванні туристично-рекреаційного продукту Львівщини. В: *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: IX Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 8-10 Листопад 2012. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

81. Гончар, М.Ф. та Білик, Ю.В., 2017. Особливості управління у стресових ситуаціях. Стрес-менеджмент на підприємстві. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. Серія економічна*, 27/2, с.94-97.

82. Гончар, М.Ф. та Кабан, Х.В., 2012. Стрес-менеджмент на підприємстві: характеристика та способи вирішення із застосуванням коучингу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку», 727, с.28-32.

83. Гончар, М.Ф. та Кузьмін, О.Є., 2017а. Стрес-менеджмент у системі управління підприємством. *Бізнес Інформ*, 5, с.233-239.

84. Гончар, М.Ф. та Кузьмін, О.Є., 2017б. Стреси як об'єкт менеджменту: сутність, класифікація та фактори формування. *Бізнес Інформ*, 3, с.413-418.

85. Гончар, М.Ф. та Кузьмін, О.Є., 2017с. Особливості стрес-менеджменту на підприємствах в сучасних умовах. *Економіка. Фінанси. Право*, 6/2, с.9-13.

86. Гончар, М.Ф. та Кузьмін, О.Є., 2017d. Сутність та класифікація стрес-факторів в системі менеджменту підприємства. В: *Економічна система в умовах інтеграційних процесів: стан та перспективи: Міжнародна науково-практична конференція. Частина 2*. Київ, Україна, 26-27 Травень 2017. Київ: Аналітичний центр «Нова економіка».

87. Гончар, М.Ф. та Кузьмін, О.Є., 2017е. Роль стрес-менеджменту в системі управління підприємством. В: *Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика: XXII Міжнародна науково-*

практична конференція. Луцьк, Україна, 24-25 Травень 2017. Луцьк: Вежа-Друк.

88. Гончар, М.Ф. та Кузьмін, О.Є., 2017f. Функціональне призначення стрес-менеджменту на підприємствах. В: *Економіка, фінанси та управління: теорія та практика: Міжнародна науково-практична конференція*. Полтава, Україна, 30 Червень 2017. Полтава: ЦФЕНД.

89. Гончар, М.Ф., Кузьмін, О.Є. та Огерчук, Ю.В., 2016. Особливості стрес-менеджменту на вітчизняних підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку», 858, с.3-8.

90. Гончар, М.Ф. та Овчарук, В.В. 2018. Моделювання як спосіб побудови й адміністрування систем стрес-менеджменту на підприємствах. В: Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріна, ред. *Сучасні тенденції розвитку регіонів та галузей народного господарства*. Дніпро: Пороги. с.126-137.

91. Гончар, М.Ф., Овчарук, В.В. та Будинський, Р.З., 2018. Особливості моделювання як способу побудови й адміністрування систем стрес-менеджменту на підприємствах. В: *Перспективні напрямки розвитку економіки, управління та права: теорія і практика: Міжнародна науково-практична конференція*. Полтава, Україна, 12 Березень 2018. Полтава: ЦФЕНД.

92. Гончар, М. та Павлов, В., 2012. Управлінські рішення на підприємствах: типологія, інструменти, коучинг. *Формування ринкової економіки в Україні: збірник наукових праць*, 26/1, с.88-93.

93. Гончар, М.Ф. та Сава, С.В., 2012. Мотивування у системі менеджменту. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: збірник науково-технічних праць*, 22.7, с.169-175.

94. Гончар, М.Ф., Телішевська, О.Б. та Будинський, Р.З., 2017. Особливості оптимізування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств в умовах антикризового управління. В: *Сучасні тенденції*

трансформації економіки та управління: Міжнародна науково-практична конференція. Київ, Україна, 20-21 Жовтень 2017. Київ: Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського.

95. Гончар, М.Ф., Телішевська, О.Б. та Овчарук, В.В., 2017а. Модель адміністрування та оптимізування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств в умовах стрес-менеджменту. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: збірник наукових праць*, 3/1, с.52-59.

96. Гончар, М.Ф., Телішевська, О.Б. та Овчарук, В.В., 2017б. Адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств на засадах ідентифікування загроз цієї діяльності. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 5/2, с.46-51.

97. Гончар, М.Ф. та Холявка, Л.Ю., 2012а. Особливості управління виробничим потенціалом промислового підприємства. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: збірник науково-технічних праць*, 22.9, с.179-184.

98. Гончар, М.Ф. та Холявка, Л.Ю., 2012б. Удосконалення управління виробничими витратами на вітчизняних підприємствах. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: збірник науково-технічних праць*, 22.10, с.169-173.

99. Горбунова, Н.А., 2016. Использование методики балльной оценки для прогнозирования финансовой устойчивости сельскохозяйственного предприятия. *Системное управление*, 1, с.16-23.

100. Гореликов, К.А. Особенности систем раннего предупреждения финансовых кризисов. *Экономика, статистика и информатика*, 5, с.32-34.

101. Грабар, М.В. та Уліганець, М.С., 2013. Збалансована система показників у сфері туризму та рекреації. *Сталий розвиток економіки*, 4, с.209-213.

102. Грабовецький, Б.Є. 2010. *Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання.* Вінниця: ВНТУ.

103. Грачев, В.Ю., 2012. Определение угроз для производственного предприятия при SWOT-анализе. *Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд*, 17, с.221-223.
104. Гріфін, Р. та Яцура, В. 2001. *Основи менеджменту*. Львів: БаК.
105. Грязнова, А.Г. 2015. *Экономика*. Москва: Интеллект-Центр.
106. Губина, Н.В., 1998. Социальная напряженность в трудовом коллективе. *Социологические исследования*, 11, с.17-25.
107. Гуреева, М.А., 2012. Экономическая безопасность предприятия: традиционные подходы и противодействие новым угрозам. *Экономические системы*, 3, с.9-19.
108. Давыдов, Р.М., 2009. Оптимизация и описание бизнес-процессов. *Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета*, 2, с.83-85.
109. Давимука, С.А. та Федулова, Л.І., 2017а. Підходи до формування інноваційної екосистеми креативної економіки регіону. *Регіональна економіка*, 3, с.17-27.
110. Давимука, С.А. та Федулова, Л.І., 2017б. Интеллектуальный ресурс – основной фактор забезпечення сталого розвитку регіонів України в умовах децентралізації. *Регіональна економіка*, 1, с.5-16.
111. Дафт, Р.Л. 2000. *Менеджмент*. Санкт-Петербург: Питер.
112. Державна служба статистики України, 2017 [online] Доступно: <<http://www.ukrstat.gov.ua/>> [Дата звернення 10 Березень 2017].
113. Дементьева, Т.А., 2007. Методы оценки уровня инновационного потенциала персонала на промышленных предприятиях. *Инновации*, 9, с.58-60.
114. Димченко, Н.С., 2013. Рефлексивне управління та його роль в управлінській діяльності. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»*: Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету, 10, с.55-66.
115. Діденко, В.М. 2008. *Менеджмент*. Київ: Кондор.

116. Дідик, А.М., 2016. *Соціально-економічні важелі забезпечення полівекторного розвитку підприємств*. Доктор наук. Національний університет «Львівська політехніка».

117. Дмитриев, А.П., Сизов, В.Ю. и Афиногенов, Д.А. 2007. *Основные понятия общей и специальных теорий безопасности*. Москва: ИПРО.

118. Дмитриева, Ю.А. и Грязева-Добшинская В.Г., 2013. Метод моделирования в социальной психологии. *Вестник ЮУрГУ. Серия «Психология»*, 6/1, с.18-26.

119. Дмитришин, Л.І., 2011. Методологічні підходи до моделювання бізнес-процесів підприємства. *Моделювання регіональної економіки*, 1, с.3-9.

120. Дмитров, Д.В., 2010. Определение факторов формирования конкурентных преимуществ Учреждений уголовно-исполнительной системы с использованием методов корреляционно-регрессионного анализа. *Транспортное дело России*, 6, с.143-146.

121. Добролежа, Е.В., 2010. Методологический базис управления эффективностью ресурсного обеспечения региональной экономики. *Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН*, 2, с.44-50.

122. Добрянська, М.В., 2014. Оцінювання ризиків інвестиційного забезпечення технологічного оновлення підприємств. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*, 3, с.253-259.

123. Довбня, С.Б. та Гичова, Н.Ю., 2008. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства. *Фінанси підприємств*, 4, с.88-97.

124. Долженков, О.Ф., Жуковська, Ж.О. та Головченко, О.М. 2007. *Особенности гарантирования экономической безопасности предпринимательской деятельности в рыночных условиях*. Одеса: ОЮІ ХНУВС.

125. Донець, Л.І. 2006. *Економічні ризики та методи їх вимірювання*. Київ: Центр навчальної літератури.

126. Допира, П.В., 2014. Корреляционный анализ признаков угроз информационной безопасности предприятия в условиях жесткой конкуренции. *Научный поиск*, 2.5, с.14-17.

127. Дорошенко, Т.С. 2009. *Великий комплексний словник української мови*. Харків: Торсінг плюс.

128. Доррер, М.Г., 2010. Алгоритм преобразования моделей бизнес-процессов в одноцветные сети Петри. *Моделирование и анализ информационных систем*, 17/2, с.5-16.

129. Дружинина, В.Н. ред., 2001. *Психологія*. Санкт-Петербург.

130. Дубровин, В.И., 2009. Метод получения вектора приоритетов их нечетких матриц попарных сравнений. *Искусственный интеллект*, 3, с.464-470.

131. Дуденков, Д.А., 2014. Стейкхолдер-ориентированная модель компании в теории корпоративного управления. *Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета*, 1, с.50-53.

132. Егорова, Л.С., Фролова, П.С. и Фролова, О.Н., 2013. Риски и угрозы в системе кадровой безопасности организации. *Вестник КГУ им. Н.А. Некрасова*, 6, с.144-148.

133. Елиферов, В.Г. и Репин, В.В. 2008. *Бизнес-процессы. Регламентация и управление*. Москва: Инфра-М.

134. Елкина, О.С., 2006. Роль субъекта и объекта в системе управления. *Известия ИГЭА*, 5, с.34-37.

135. Ельчанинов, В.А., 2013. Принцип системности в историко-социологическом исследовании. *Известия Алтайского государственного университета*, 4-1, с.219-223.

136. Епифанова, Н.Ш., 2005. Инструменты и методы эффективного менеджмента. *Вестник АГТУ*, 4, с.93-101.

137. Ермолаев, Д.Н., 2011. Использование механизма раннего предупреждения при управлении рисками контрагентов. *Альманах современной науки и образования*, 9, с.97-101.

138. Ермошин, В.А., 2015. Ключевые показатели эффективности как инструмент управления логистикой снабжения МТР. *Математика и информационные технологии в нефтегазовом комплексе*, 2, с.53-70.

139. Эйтингон, В.Н., Кравец, М.А. и Панкратова, Н.П. 2004. *Методы организации экспертизы и обработки экспертных оценок в менеджменте*. Воронеж: ВГУ.

140. Євтушенко, Г.В., 2013. Модель таксономічного аналізу для розрахунку інтегрального показника марочного капіталу. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*, 14/2, с.176-182.

141. Ємельяненко, Л.М., Петюх, В.М., Торгова, Л.В. та Гриненко, А.М. 2003. *Конфліктологія*. Київ: КНЕУ.

142. Єрмошенко, М.М. 2001. *Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення*. Київ: КНТЕУ.

143. Живко, З.Б., 2009. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника безпеки. *Демографія, економіка праці, соціальна економіка, політика*, 5, с.65-73.

144. Жило, П.А. та Щербакова, Д.А., 2013. Характеристика ключевых угроз экономической безопасности предприятия. *Социально-экономические явления и процессы*, 5, с.89-92.

145. Жильцова, Ю.В., 2011. Использование треугольных нечетких чисел для инвестиционных расчетов в условиях неопределенности. *Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского*, 5, с.223-226.

146. Забияко, С.В. та Светлова, Е.С., 2002. Риск-менеджмент – основа экономической безопасности предприятия. *Защита информации. Конфидент*, 3, с.51-55.

147. Заворотній, Р.І., 2012. Запровадження факторних моделей в оцінюванні зростання вітчизняного бізнесу. *Актуальні проблеми економіки*, 3, с.312-321.

148. Загорна, Т.О., 2014. *Управління конкурентною динамікою підприємств роздрібної торгівлі*. Доктор наук. Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського.

149. Загорянська, О.Л., Карлик, Ю.Ю. та Углава, А.О., 2016. Особливості впливу амортизаційних відрахувань на собівартість продукції сучасних

підприємств в умовах конкурентного середовища. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2/1, с.56-61.

150. Захарчин, Г.М., 2010. *Формування і розвиток організаційної культури машинобудівних підприємств*. Доктор наук. Національний університет «Львівська політехніка».

151. Зеленков, М.Ю. 2013. *Теоретико-методологические проблемы теории национальной безопасности Российской Федерации*. Москва: Юридический институт МИИТа.

152. Звєряков, О.М., 2012. Антикризове управління у забезпеченні фінансової стійкості банків. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 4, с.39-43.

153. Ивашковская, И.В., 2012. Стейкхолдерский подход к управлению, ориентированному на приращение стоимости компании. *Корпоративные финансы*, 1, с.14-23.

154. Игнатъев, А.П. и Смирнова, З.В., 2009. Использование моделей Парето при формировании инновационной деятельности телекоммуникационной компании. *Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика*, 15, с.138-143.

155. Кабанов, А., 2008. Мотивация и стимулирование персонала: взаимосвязь понятий. *Кадровик*, 6, с.4-6.

156. Кабушкин, Н.И. 1998. *Основы менеджмента*. Минск: ЗАО «Экономпресс», НПЖ «ФУА».

157. Каверин, С.Б. 1998. *Мотивация труда*. Москва: Изд-во «Институт психологии РАН».

158. Каган, Е.С., 2012. Применение метода анализа иерархий и теории нечетких множеств для оценки сложных социально-экономических явлений. *Известия Алтайского государственного университета*, 1-1, с.160-163.

159. Кадигріб, В.О., 2013. Застосування кореляційно-регресійного аналізу при визначенні впливу стійкості банку на прибуток. *Управління розвитком*, 23, с.145-148.

160. Кадієвський, В.А. і Перхун, Л.П., 2016. Когнітивне моделювання прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*, 3, с.48-56.

161. Калінеску, Т.В., 2008. Формування збалансованої системи показників стратегічного управління підприємством. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*, 10, с.40-44.

162. Каменева, М.В., 2010. Подходы к формированию понятия «антикризисный финансовый менеджмент» в России и за рубежом. *Экономические науки*, 3, с.209-213.

163. Карачина, Н.П., 2012. *Економічна поведінка машинобудівних підприємств*. Доктор наук. Національний університет «Львівська політехніка».

164. Карминский, А.М. и Помазкин, Д.В., 2004. Информационно-аналитическая поддержка бизнеса. *Российское предпринимательство*, 5/10, с.21-27.

165. Карпінський, М.П., Корченко, А.О. та Гізун, А.І., 2015. Метод виявлення інцидентів/потенційних кризових ситуацій. *Захист інформації*, 17/2, с.124-130.

166. Карпов, А.В. 2004. *Психология рефлексивных механизмов деятельности*. Москва: Институт психологии РАН.

167. Качинський, А.Б. 2004. *Безпека, загрози і ризик: наукові концепції та математичні методи*. Київ: Нац. акад. служби безпеки України.

168. Квасній, Л.Г. та Щербан, Т.Й., 2012. Антикризове управління економічним потенціалом. *Бізнес Інформ*, 5, с.248-250.

169. Килиева, О.М. и Михайлова, О.П., 2011. Способы и методы исследования маркетингового потенциала предприятия. *Вестник ОГУ*, 13, с.216-221.

170. Кини, Р. и Райфа, Х. 1981. *Принятие решений при многочисленных критериях: предпочтения и замещения*. Москва: Радио и связь.

171. Кльоба, Л., 2014. Збалансована система показників як ефективний інструмент управління кадровою безпекою банку. *Вісник НБУ*, квітень, с.68-73.

172. Коваленко, В.В., Корнеєва, О.Г. та Крухмаль, О.В., 2009. Банківська криза та інструменти антикризового управління. *Актуальні проблеми економіки*, 2, с.144-151.

173. Ковтонюк, О.В., 2011. Кореляційно-регресійне моделювання взаємозв'язку обсягів експортно-імпортних операцій та банківського кредитування в контексті світових та вітчизняних тенденцій. *Формування ринкових відносин в Україні*, 1, с.54-58.

174. Козаченко, Г.В. та Пономарьов, В.П., 2001. Економічна безпека підприємств: сутність і передумови формування. *Теорія та практика управління у трансформаційний період*, 3, с.3-7.

175. Козик, В.В. та Масюк, В.М., 2014. Виявлення ризиків і загроз машинобудівного підприємства, що перебуває в стані кризи. *Бізнес Інформ*, 7, с.315-324.

176. Колісник, М.К. 2009. *Антикризове управління виробничо-господарськими структурами у машинобудуванні*. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

177. Колісник, М.К., Ільчук, П.Г. та Віблій П.І. 2007. *Фінансова санація і антикризове управління підприємством*. Київ: Кондор.

178. Коллінз, Дж. та Хансен, М. 2014. *Величні за власним вибором*. Київ: Наш Формат.

179. Колосов, А.М., 2013. Проектування дисконтних цін товарів на основі оптимізації за Парето. *Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. пр.*, 1, с.58-64.

180. Колот, А.М., Грішнова, О.А. та ін. 2012. *Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку*. Київ: КНЕУ.

181. Кондратьева, К.В., 2014. Состояние и проблемы развития антикризисного управления на предприятиях промышленности. *Вестник Пермского университета*, 4, с.99-107.

182. Коньшева, Л.К. и Назаров, Д.М. 2011. *Основы теории нечетких множеств*. Санкт-Петербург: Питер.

183. Коношенко, Л.А., 2011. Концептуальная модель экономического механизма антикризисного управления торговой организацией. *Проблемы современной экономики*, 4, с.146-152.

184. Коробов, В.Б., 2005. Сравнительный анализ методов определения весовых коэффициентов «влияющих факторов». *Социология*, 20, с.54-72.

185. Коротков, Е.М. 2004. *Концепция русского менеджмента*. 2-е изд. Москва: Издательско-консалтинговое предприятие «ДеКА».

186. Коростелев, А.А., 2010. Особенности «пирамиды целей» в управлении образовательным учреждением. *Вектор науки ТГУ*, 2, с.67-71.

187. Коротков, Е.М. 2001. *Антикризисное управление*. Москва: Инфра-М.

188. Корченко, А.О., Козачок, В.А. та Гізун, А.І., 2015. Метод оцінки рівня критичності для систем управління кризовими ситуаціями. *Захист інформації*, 17/1, с.86-98.

189. Корченко, А.О., 2014. Кортёжная модель формирования набора базовых компонент для выявления кибератак. *Правове, нормативне та метрологічне забезпечення системи захисту інформації в Україні*, 2, с.29-36.

190. Корченко, А.Г., Иваченко, Е.В. и Казмирчук, С.В., 2011. Интегрированное представление параметров риска. *Захист інформації*, 1, с.96-101.

191. Корченко, А.О., 2014. Метод α -рівневої номіналізації нечітких чисел для систем виявлення вторгнень. *Захист інформації*, 16/4, с.304-311.

192. Косякова И.В., 2012. Влияние стейкхолдеров на повышение экологической ответственности бизнеса организации в условиях рыночной конкуренции. *Вестник Самарского государственного университета*, 7, с.52-56.

193. Котиш, О.М. та Манзя, О.О., 2012. Формування системи факторів ефективності експортних операцій. *Бізнес Інформ*, 7, с.50-52.
194. Кравченко, Т., 2015. Ресурсне забезпечення вартісно-орієнтованого управління підприємствами. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, 5, с.34-38.
195. Кравчук, А.А., 2016. Категории «вызов», «опасность», «угроза» в теории национальной безопасности. *Вестник ЗабГУ*, 22/11, с.65-74.
196. Крамин, М.В. и Крамин, Т.В., 2011. Удовлетворение интересов стейкхолдеров как стратегический аспект корпоративного управления. *Актуальные проблемы экономики и права*, 4, с.164-171.
197. Кузнецов, Д.В., 2010. Опыт формирования инновационных систем в экономически развитых странах мира. *Транспортной бизнес в России*, 11, с.111-114.
198. Кузьмін, О.Є. та Мельник, О.Г. 2007. *Основи менеджменту*. 2-ге вид., випр. і доп. Київ: Академвидав.
199. Кузьмін, О.Є. та Жежуха, В.Й., 2009. Категорії «технологія» та «технологічний процес» в системі інноваційної діяльності машинобудівних підприємств. *Економічний простір: збірник наукових праць*, 27, с.188-194.
200. Кузьмін, О.Є., Ліпич, Л.Г., Мельник, О.Г., Адамів, М.Є. та Хілуха, О.А. 2014. *Антисипативне управління машинобудівними підприємствами на засадах слабких сигналів*. Луцьк: Вежа-друк.
201. Латфуллин, Г.Р. та Райченко, А.В. 2008. *Теория организации*. 2-е издание, дополн. и перераб. Санкт-Петербург: Питер.
202. Лебедев, А.В., 2010. Теоретические подходы к оценке влияния инвестиционного процесса на развитие в региональных экономических системах. *Вестник Чувашского университета*, 1, с.405-409.
203. Леденева, Т.М. и Моисеев, С.А., 2012. Формализация свойств интерпретируемых лингвистических шкал и термов нечетких моделей. *Прикладная информатика*, 4, с.126-132.

204. Лепа, Р.Н., 2012. *Модели рефлексивного управления в экономике*. НАН Украины, Ин-т економіки пром-сти.
205. Лепейко, Т.І. та Кривобок, К.В., 2015. Адаптаційний потенціал підприємства в конкурентному середовищі. *Економічний аналіз*, 20, с.245-250.
206. Лепейко, Т.І. та Кривобок, К.В., 2016. Удосконалення інструментів адаптації підприємств до впливу конкурентного середовища. *Бізнес-Інформ*, 12, с.176-181.
207. Лепейко, Т.І. та Баланович, А.М., 2017. Прогнозування сучасних ринкових тенденцій у контексті обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Економіка розвитку*, 4, с.49-59.
208. Леснікова, І.Ю., 2013. Прогнозування експортно-імпортного вантажопотоку через митницю «Д» на основі факторного кореляційно-регресійного аналізу. *Вісник АМСУ. Серія: «Технічні науки»*, 2, с.43-48.
209. Лысенко, Ю.Г., Руденский, Л.И. и Егорова, Л.И. 2009. *Методы антикризисного управления по слабым сигналам*. Донецк: Юго-Восток.
210. Лихачова, Э., 2017. Вас назначили в проблемный департамент: с чего начать. *HR-лига*, [online]. Доступно: <<https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1754&print=true>> [Дата звернення 12 Грудень 2017].
211. Лігоненко, Л.О. 2000. *Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій*. Київ: Наукова думка.
212. Лобарев, Д.С., 2010. Многокритериальная динамическая задача с экспертными оценками. *Молодой ученый*, 1/11, с.32-37.
213. Лук'яненко, І.Г. та Краснікова, Л.І., 1998. *Економетрика*. Київ: Товариство «Знання», КОО.
214. Лупинос, Е.А., 2011. Моделирование системы оплаты труда. *Вестник Омского университета. Серия «Экономика»*, 1, с.122-126.

215. Лютий, І.О. та Мороз, П.А., 2014. Суперечливості процесів фінансіалізації та їх вплив на економічне зростання в Україні. *Економіка України*, 4, с.29-39.

216. Ляшенко, О.М., 2009. Семантика загроз діяльності підприємства. *Управління проектами та розвиток виробництва*, 2, с.16-29.

217. Ляшенко, Г.П. та Дерев'янюк, В.М., 2014. Збалансована система показників – необхідний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі нафтовидобувного підприємства). *Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право)*, 1, с.23-31.

218. Майстер, Л.А., 2012. Поняття конкурентоспроможності персоналу та фактори його формування. *Формування ринкових відносин в Україні*, 4, с.222-229.

219. Мазов, М.С., 2012. Влияние кризиса на маркетинговую активность и управление компании. *Век качества*, 617, с.11-17.

220. Макарова, И.Л., 2015. Анализ методов определения весовы коэффициентов в интегральном показателе общественного здоровья. *Символ науки*, 7, с.87-95.

221. Малахова, В.М., 2007. Збалансована система показників, їх розробка та аналіз. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного ун-ту: Серія: Економічні науки*, 12/1, с.266-273.

222. Малиновська, Ю.Б., 2017. *Активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств*. Кандидат наук. Національний університет «Львівська політехніка».

223. Мальков, М.В., Олейник, А.Г. и Федеров, А.М., 2010. Моделирование технологических процессов: методы и опыт. *Труды кольского научного центра РАН*, 3, с.93-101.

224. Мансурова, Т.Г., 2014. Особенности формирования информационных потребностей субъектов управления. *Интернет-журнал «Науковедение»*, [online] 5. Доступно:

<<https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-formirovaniya-informatsionnyh-potrebnostey-subektov-upravleniya>> [Дата звернення 21 Березень 2017].

225. Мейер, П.-Ф. и Лоннот, Д., 2006. Механизмы раннего предупреждения конфликтов и их предотвращение. *Центральная Азия и Кавказ*, 3, с.109-129.

226. Мельник, Г. та Скіцько, В., 2015. Моделювання логістичних бізнес-процесів з використанням розфарбованих мереж Петрі. *Актуальні проблеми економіки*, 6, с.429-443.

227. Мельник, Л.Г. ред., 2005. *Экономика и информация: экономика информации и информация в экономике: энциклопедический словарь*. Сумы: Университетская книга.

228. Мельник, О.Г. 2010а. *Системы диагностики діяльності машинобудівних підприємств*. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

229. Мельник, О.Г., 2010б. *Концепція полікритеріальної діагностики діяльності машинобудівних підприємств на засадах бізнес-індикаторів*. Доктор наук. Національний університет «Львівська політехніка».

230. Микитюк, П.П. та Фецович, Т.Р., 2014. Аналіз результатів діяльності підприємств на основі кореляційно-регресійного методу. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія: Економічна*, 44, с.105-111.

231. Минаев, Ю.Н., 2008. Анализ факторов, влияющих на уровень социально-экономического развития региона. *Вестник ТГУ*, 1, с.333-338.

232. Могиліна, Л.А., 2014. Система загроз фінансовій безпеці сучасних підприємств. *Економіка. Управління. Інновації*, 1, с.720-732.

233. Молоканова, В.М., 2012. Оцінювання якісних показників портфелю проектів за допомогою теорії нечітких множин. *Управління проектами та розвиток виробництва*, 3, с.106-114.

234. Момот, Т.В., Філатова, І.О. та Конопліна, О.О., 2015. Сейкхолдер-орієнтований підхід до забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств. *Актуальні проблеми економіки*, 8, с.36-44.

235. Мосієнко, О.В., 2010. Рефлексивне управління підприємствами в модернізації управлінських процесів. *Економіка АПК*, 1, с.143-147.

236. Мусин, С.Л., 2010. Аналитический инструментарий управленческого учета. *Вектор науки ТГУ*, 3, с.170-173.

237. Мхитарян, В.С. и Архипова, М.Ю. 2004. *Эконометрика*. Москва: Московский государственный университет экономики, статистики и информатики.

238. М'ячин, В.Г. та Жукова, А.Г., 2012. Прогнозування попиту на інноваційну продукцію машинобудівного підприємства. *Економічний простір*, 68, с.215-224

239. Нагірна, М.Я., 2016. *Етіологічна діагностика експортно-імпортової діяльності підприємств*. Кандидат наук. Національний університет «Львівська політехніка».

240. Найдъонов, М.І., 2008. *Формування системи рефлексивного управління в організаціях*. Київ: Міленіум.

241. Наконечний, С.І., Терещенко, Т.О. та Романюк, Т.П. 2004. *Економетрія*. Київ: КНЕУ.

242. Николаева, В.Е., 2012. Классификация организаций по уровню их финансового состояния и эффективности осуществления деятельности с использованием метода балльной оценки. *Российское предпринимательство*, 13/17, с.59-64.

243. Новіков, А.О., 2015. Взаємозв'язок понять ризику, небезпеки і загрози у контексті забезпечення фінансово-економічної безпеки. *International Scientific Journal*, 8, с.136-138.

244. Новиков, С.И., 2010. Методы нечеткой логики в задачах автоматизации тепловых процессов электростанций. *Вестник ИГЭУ*, 4, с.13-18.

245. Новоселов, Е.В., 2007. Диагностика і прогнозирование угроз предприятию. *Интеграл*, 3, с.46-47.

246. Ногин, В.Д., 2014. Линейная свертка в многокритериальной оптимизации. *Искусственный интеллект и принятие решений*, 4, с.73-82.

247. Нуждин, Р.В., 2016. Классификация бизнес-отношений в стейкхолдер-менеджменте производственных организация АПК. *Территория науки*, 6, с.79-84.

248. Овечкина, О.Н., 2014. Обеспечение финансовой безопасности предприятия и идентификация угроз ее потери. *Инновационное развитие экономики*, 3, с.57-62.

249. Озерова, И.Г., 2006. Сопоставление традиционных методологий описания бизнес-процессов и языка их исполнения. *Известия Томского политехнического университета*, 309/7, с.205-208.

250. Олексів, І.Б., 2014. Групи економічного впливу та методи узгодження їх інтересів в системі управління підприємством. Доктор наук. Національний університет «Львівська політехніка».

251. Олефір, В., 2013. Економічні цикли і кризи: історія і сучасність. *Актуальні проблеми економіки*, 10, с.23-35.

252. Оліскевич, М.О., 2015. Асиметричність динаміки процесів на ринку праці: нелінійний економетричний аналіз. *Актуальні проблеми економіки*, 2, с.427-436.

253. Опарина, Н., 2004. Стратегический HR-анализ. *Кадровый менеджмент*, 9, с.39-43.

254. Осовська, Г.В. 2003. *Основи менеджменту*. Київ: Кондор.

255. Паночкина, К.В., 2015. Методы антикризисного управления при принятии решений на предприятиях реального сектора экономики. *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*, 2, с.57-65.

256. Партин, Г.О. та Загородній, А., 2016. Контролінг підприємства з основними стейкхолдерами. *Актуальні проблеми економіки*, 12, с.167-179.

257. Пасічник, В.Г. та Акілін, О.В. 2005. *Планування діяльності підприємства*. Київ: Центра навчальної літератури.

258. Пашаева, Г.Б., 2015. Основные принципы и меры унификации терминов. *Гуманитарные научные исследования*, [online] 4/1. Доступно: <<http://human.snauka.ru/2015/04/9567>> [Дата звернення 12 Жовтень 2017].

259. Пашнюк, Л., 2013. Загрози економічній безпеці підприємства та засоби їх нейтралізації. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, 10, с.93-97.

260. Петрушевська, В.В., 2014. Фінансова політика держави та її вплив на економічну активність суб'єктів господарювання. *Економічний простір*, 85, с.82-93.

261. Петяк, Ю.Ф., 2015. Методика опитування експертів для виявлення факторів інформаційної безпеки мобільних пристроїв. *Наукові записки*, 1, с.23-29.

262. Погорелов, І.М., Сиром'ятникова, О.В. та Бондаренко, Я.В., 2014. Основні складові BSC, її переваги та недоліки. *Вісник НТУ «ХПИ»*, 37, с.92-100.

263. Подшибякин, А.А., 2012. Понятие принципов финансового права. *Бизнес в законе*, 3, с.146-148.

264. Поляков, А.В. 2004. *Общая теория права: проблемы интерпретации в контексте коммуникативного подхода*. Санкт-Петербург: Издательство Санкт-Петербургского государственного университета.

265. Покропивный, С.Ф. 2003. *Экономика предприятия*. Киев: КНЕУ.

266. Поташник, М.М. и Моисеев, А.М. 1997. *Управление современной школой (в вопросах и ответах)*. Москва: Новая школа.

267. Прохоров, А.М. ред., 1991. *Большой энциклопедический словарь: В 2-х т., т. 1*. Москва: Сов. энциклопедия.

268. Проценко, С. и Зажигина, К., 2010. Опыт внедрения системы сбалансированных показателей. *Менеджер по персоналу*, 1-2, с.52-61.

269. Путилова, М.Д., 2010. Факторы финансовой устойчивости предприятия. *Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент»*, 20, с.75-79.

270. Пятигін, А.С., 2011. Використання аналітичних моделей для оцінювання середовища прийняття управлінських рішень у сфері фінансової діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки*, 11, с.308-321.

271. Радулов, Д.Д., 2014. Применение таксономического метода для оценки влияния внешних факторов конкурентоспособности предприятия. *Бізнес-Інформ*, 2, с.293-299.

272. Редченко, К.І., 2008. Вплив теорії зацікавлених сторін на управлінський облік. *Економіка промисловості*, 4, с.59-64.

273. Рыбак, В.А., 2010. Использование теории нечетких множеств для оценки эколого-экономической эффективности. *Новости науки и технологий*, 1, с.21-29.

274. Рич, М.І., 2013. Особливості застосування методів аналізу зацікавлених сторін в соціальних та комерційних проектах. *Управління розвитком складних систем: збірник наук. праць КНУБА*, 15, с.65-70.

275. Родин, Д.Я., Глухих, Л.В. и Омельченко, А.В., 2015. Проблемы современных методов антикризисного управления предприятий Краснодарского края в условиях глобальной экономики. *Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета*, 111, с.574-597.

276. Ролько, О., 2011. Управління ризиками в системах управління. *Стандартизація. Сертифікація. Якість*, 1, с.47-52.

277. Руденко, О.О., 2013. Поняття та види організаційних технологій в системі управління органами прокуратури України. *Часопис Київського університету права*, 4, с.148-151.

278. Рутицкая, В. и Сирик, Л., 2009. Антикризисное управление: HR-аспекты. *Менеджер по персоналу*, 3, с.29-35.

279. Рязанов, В., 2009. Антикризисная политика в России: стратегические приоритеты и текущие задачи. *Экономист*, 12, с.3-16.

280. Саблина, Н.В. и Теличко, В.А., 2009. Использование метода таксономии для анализа внутреннего ресурса предприятия. *Бизнес Информ*, 3, с.78-82.

281. Салтыков, С.А., 2010. Экспериментальное сопоставление методов взвешенной суммы, теории полезности и теории важности критериев для решения многокритериальных задач с балльными критериями. *Управление большими системами: сб. тр.*, 29, с.16-41.

282. Селье, Г. 1982. *Стресс без дистресса*. Москва: Прогресс.

283. Семенютіна, Т.В., 2012. Економічні ризики, небезпеки, загрози: сутність та взаємозв'язок. *Економічний простір*, 68, с.106-113.

284. Сергунин, А.А. *Российская внешнеполитическая мысль: проблемы национальной и международной безопасности*. Нижний Новгород: Нижегородский государственный лингвистический университет им. А. Добролюбова.

285. Сиволапенко, Н.П. та Островська, О.А., 2015. Антикризове планування за результатами фінансової діагностики підприємств. *Актуальні проблеми економіки*, 1, с.185-193.

286. Сидорук, Ю.А., 2013. Маркетинговий менеджмент на підприємстві: теоретичні засади. *Ефективна економіка*, [online] 11. Доступно: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_11_40> [Дата звернення 01 Серпень 2017].

287. Сиротинська, Н.М., 2015. *Економічне оцінювання інновацій машинобудівних підприємств*. Кандидат наук. Національний університет «Львівська політехніка».

288. Скиба, А.Н., 2011. Системность как причинная основа нелинейности и неравновесности воспроизводственных процессов. *Региональная экономика: теория и практика*, 39, с.31-33.

289. Скляр, Л.Б., 2014. Методологічні принципи побудови економіко-екологічного аналізу. *Економіка харчової промисловості*, 3, с.86-90.

290. Солодухин, К.С., 2007. Проблемы применения теории заинтересованных сторон в стратегическом управлении организацией. *Проблемы современной экономики*, 4, с.152-156.

291. *Словарь иностранных слов*, 1964. 6-е изд., перераб. и доп. Москва: Советская энциклопедия.

292. Смоленніков, Д.О., 2015. Роль стейкхолдерів у запровадженні екологічної відповідальності підприємств. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*, 4, с.12-16.

293. Стегер, У. и Недопил, К. 2010. *Управление компанией в условиях кризиса*. США: Международная финансовая корпорация

294. Сущенко, О.А., 2013. *Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в умовах глобалізації*. Доктор наук. Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля.

295. Сюсюкина, И.Е., 2011. Понятие об инновационных образовательных технологиях. *Проблемы и перспективы развития образования в России*, 8, с.56-61.

296. Тальберг, О.В., 2013. Качественная оценка корпоративного управления, как основополагающий фактор повышения эффективности деятельности предприятия. *Российское предпринимательство*, 14/1, с.61-66.

297. Тараханова, Н.О., 2013. Глобалізації світового господарства та її вплив на економічний розвиток України. *Вісник Донбаської національної академії будівництва і архітектури. Серія «Проблеми соціогуманітарних наук»*, 2013-2, с.98-103.

298. Телішевська, О.Б., 2017. *Витрати на логістично-постачальницьку діяльність підприємств*. Кандидат наук. Національний університет «Львівська політехніка».

299. Терещенко, О.О. 2004. *Антикризове фінансове управління на підприємстві*. Київ: КНЕУ.

300. Тимошенко, О.В., 2014. Вплив системи оподаткування підприємства на економічну безпеку держави. *Бізнес Інформ*, 9, с.234-240.

301. Тимощук, М.Р. 2008. *Оцінювання потенціалу та планування соціально-економічного розвитку підприємств машинобудування*. Кандидат наук. Національний університет «Львівська політехніка».

302. Тодошук, А.В., 2015. *Управління митними ризиками у діяльності машинобудівних підприємств*. Доктора наук. Національний університет «Львівська політехніка».

303. Толпыкин, В.Е., 2011. Системность как методологический принцип современной постнеклассической науки. *Теория и практика общественного развития*, 7, с.29.

304. Тухватулина, Л.Р., 2006. Принципы классификации моделей коммуникации. *Вестник ТГПУ. Серия: Гуманитарные науки*, 7, с.49-53.

305. Фатенок-Ткачук, А.О., 2010. Аналізування факторів впливу на розвиток зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*, 17, с.14-18.

306. Феофилова, Т.Ю., 2012. Понятие «Ущерб» в теории экономической безопасности. *Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии*, 2, с.37-43.

307. Фоміна, О.В., 2015. Принципи управлінського обліку. *Актуальні проблеми економіки*, 9, с.392-397.

308. Фонталова, Н.С., 2001. Стресс в профессиональной деятельности и его психолого-экономические последствия. *Известия ИГЭА*, 3, с.179-182.

309. Фучеджи, В.И., 2012. Антикризисное финансовое управление в обеспечении устойчивости системы управления предприятием. *Новый университет «Экономика и право»*, 11, с.20-23.

310. Харченко, Ю.А., 2014. Кореляційно-регресійний аналіз обсягів збуту продукції промислового підприємства. *Економічний простір*, 86, с.214-223.

311. Хататаева, Р.Ш., 2011. Факторы, влияющие на уровень экономического риска. *Terra Economicus*, 9/4, с.46-49.

312. Хмелєва, Н.А., 2013. Принцип науковості та оперативності в наукових дослідженнях. *Управління розвитком*, 17, с.129-131.

313. Хома, І.Б., 2011. Формування сутності категорії «економічна захищеність» та встановлення її зв'язку зі структурними властивостями промислового підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: «Менеджмент та підприємництво в Україні: становлення і проблеми розвитку», 714, с.265-273.

314. Хома, І.Б., 2012. Аналіз впливу дестабілізуючих чинників на процес управління економічною захищеністю промислових підприємств. *Інноваційна економіка*, 1, с.146-156.

315. Хома, І.Б., 2013. *Діагностика економічної захищеності машинобудівних підприємств*. Доктор наук. Національний університет «Львівська політехніка».

316. Хорват, П., 2000. Сбалансованная система показателей как средство управления предприятием. *Проблемы теории и практики управления*, 4, с. 108-113.

317. Циганчук, Р.О., 2013. Моделювання процесу виробництва. Економічні характеристики процесу виробництва та їх взаємозв'язок. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*, 1, с.302-306.

318. Цуканов, В.Х. 2007. *Экономическая безопасность: сущность, факторы влияния и методы обеспечения*. Челябинск: Челябинский дом печати.

319. Черевата, Р.Ю., 2014. Прогнозування надходжень податку на прибуток підприємств методом кореляційно-регресійного аналізу. *Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»*, 11/1, с.298-306.

320. Череп, А.В. та Северина, С.В., 2012. Врахування інтересів стейкхолдерів при управлінні ефективністю діяльності підприємства. *Міжнародна економічна політика*, спец. випуск, 1, с.596-602.

321. Чукурна, О., 2013. Методологія управління ціновим ризиком у системі маркетингу. *Економіст*, 4, с.55-59.

322. Шелест, Т.М., 2016. Передумови застосування стейкхолдер-менеджменту на ринку підготовки моряків. *Інноваційна економіка*, 1-2, с.206-211.
323. Шпак, Н.О., 2011. *Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств*. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
324. Яковлева-Чернышова, А.Ю. 2012. Формирование методологических подходов к управлению социально-экономической системой предпринимательства. *Транспортное дело России*, 2, с.19-21.
325. Яремко, І.Й., 2010. *Оцінювання та формування вартості машинобудівних підприємств*. Доктор наук. Національний університет «Львівська політехніка».
326. Ярмак, І.М., 2013. Принципи об'єктивності і незалежності як основоположні принципи фінансового контролю. *Європейські перспективи*, 12, с.178-185.
327. Ярочкин, В.И. 2003. *Система безопасности фирмы*. Москва: Ось-89
328. Ячменьова, В.М. 2007. *Ідентифікація стійкості діяльності промислових підприємств*. Сімферополь: Доля, 2007.
329. Barjis, J., 2008. The importance of business process modeling in software systems design. *Science of Computer Programming*, 71/1, p.73-87.
330. Dębicka, H., 2015. *Zarządzanie sytuacją kryzysową w małych i średnich przedsiębiorstwach*. Doktorat. Politechnika Poznańska.
331. Fink, S. 1986. *Crisis management: Planning for the inevitable*. New York, American Management Association.
332. Fu- Ren, L., Meng- Chyn Y., Yu- Hua P., 2002. A generic structure for business process modeling. *Business Process Management Journal*, 8/1, p.19-41.
333. *Jak sprytne firmy radzą sobie z kryzysem?* [online]. Available at: <<http://archiwum.nf.pl/10552-jak-sprytne-firmy-radza-sobie-z-kryzysem/>> [Дата звернення 12 Квітень 2017].

334. *Jak firmy radzą sobie w kryzysie* [online]. Available at: <<http://zielonyszandar.com.pl/2012/12/jak-firmy-radza-sobie-w-kryzysie>> [Дата звернення 10 Квітень 2017].
335. Jurga, A., 2013. Wybrane aspekty modelowania procesów biznesowych: wprowadzenie. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 104, s.207-217.
336. Jones, T. and Wicks, T., 1999. Convergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, 4, p.887-910.
337. Honchar, M., Kuzmin, O., Melnyk, O. and Zhezhukha, V., 2016. Stress management in enterprise: implementation features and ways of development. *International Economics Letters*, Vol. 5, Issue 1, p. 9-16.
338. Krystek, U. 1987. Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen.
339. Linden, D., 2015. An Argument for More User-Centric Analysis of Modeling Languages' Visual Notation Quality. *Lecture Notes in Business Information Processing*, 215, p.114-120.
340. Lindland, O., Sindre, G. and Solvberg, A., 2014. Understanding quality in conceptual modeling. *IEEE Software*, 11, s.44.
341. *Macmillan English Dictionary*, 2007. Second edition. Macmillan Publisher Limited.
342. Muller-Stewens, G. 2011. *Strategisches Management: wie strategische Initiativen zum Wandel führen*. Stuttgart.
343. Rosenthal, U., Charles, M. and t'Hart, P. 1989. *Coping with crisis: The management of disasters, riots and terrorism*. Springfield: Charles C. Thomas.
344. Scozzi, B., Garavelli, C. and Crowston, K., 2005. Methods for modeling and supporting innovation processes in SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 8/1, p.120-137.
345. Zelek, A. 2003. *Zarządzanie kryzysem przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*. Warszawa: Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle «Orgmasz».

ДОДАТКИ

**ПОГЛЯДИ НА ТРАКТУВАННЯ ПОНЯТТЯ «СТРЕС» У ЛІТЕРАТУРНИХ
ДЖЕРЕЛАХ**

№з/п	Літературні джерела	Стор.	Трактування
1	2	3	4
1.	Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. – К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2002. – 1140 с.	104	Стан організму, що виявляється у формі напруження або специфічних пристосувальних реакцій у відповідь на дію зовнішніх або внутрішніх факторів. Стрес-реакція – захисна реакція організму у відповідь на стресову ситуацію. Стрес-фактор (стресор) – причина, що викликає стрес.
2.	Дорошенко Т.С. Великий комплексний словник української мови / Т.С. Дорошенко. – Х.: Торсінг плюс, 2009. – 768 с.	522	Від англ. <i>stress</i> – напруга. Стан організму, що виникає у відповідь на дію несприятливих зовнішніх або внутрішніх чинників (стресорів); виявляється у формі напруження або специфічних пристосувальних реакцій.
3.	Кузьмін О.Є. Основи менеджменту / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с.	339	Явище, спричинене великими або малими обсягами робіт, конфліктом, невизначеністю, сумом, безцільністю існування, відсутністю важливої справи, фізичними, психологічними та іншими причинами.
4.	Дафт Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт. – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 832 с.	811	Фізична та емоційна зворотна реакція індивіда на вимоги, обмеження і можливості, які зумовлюють виникнення невизначеності та призводять до втрати особистого контролю над ситуацією, коли на карту поставлені значимі результати.
5.	Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы: пер. с англ. / Дж. Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Донелли. – 8-е изд. – М.: Инфра-М, 2000. – 662 с.	240	Адаптивна реакція, що супроводжується індивідуальними відмінностями та/або психологічними процесами, яка виникає внаслідок дії чинників середовища функціонування, обставин чи ситуацій, що формують надмірні психологічні та/або фізичні вимоги до особи.
6.	Кабушкин Н.И. Основы менеджмента / Н.И. Кабушкин. – Минск: ЗАО «Экономпресс», НПЖ «ФУА», 1998. – 284 с.	251	Від англ. <i>stress</i> – туго натягнути. Стан напруги, який виникає під впливом сильних впливів.

Продовження додатку А1

1	2	3	4
7.	Гірняк О.М. Менеджмент / О.М. Гірняк, П.П. Лазановський. – Львів: «Магнолія 2006», 2007. – 352 с.	268	Фізіологічна й головним чином психічна перевтома організму, яка викликає певні відхилення, що проявляються у підвищеній пасивності або активності людини.
8.	Гріфін Р. Основи менеджменту / Р. Гріфін; наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. – Львів: БаК, 2001. – 624 с.	328	Відповідь особи на сильний подразник – стресор.
9.	Ємельяненко Л.М. Конфліктологія: [навч. посіб.] / Л.М. Ємельяненко, В.М. Петюх, Л.В. Торгова, А.М. Гриненко. – К.: КНЕУ, 2003. – 315 с.	34	Від англ. <i>stress</i> – тиск, напруга. Стан індивіда, що виникає як відповідь на різноманітні екстремальні види впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, що виводять із рівноваги фізичні чи психологічні функції людини.
10.	Сельє Г. Стресс без дистресса. – М.: Прогресс, 1982. – 124 с.	27	Сукупність стереотипних, філогенетично запрограмованих неспецифічних реакцій організму, які первинно готують до фізичної активності, тобто до опору, боротьби або втечі. Це, в свою чергу, забезпечує умови найбільшого сприяння у боротьбі з небезпекою. Слабкі впливи не призводять до стресу, він виникає лише тоді, коли вплив стресора перевершує пристосувальні можливості.

АНКЕТА

Шановний респонденте!

Просимо Вас взяти участь в опитуванні, цільовою аудиторією якого є керівники вітчизняних підприємств Західного регіону України. Опитування призначене для дослідження систем стрес-менеджменту у вітчизняному бізнесі. Отримана інформація буде використана в навчально-наукових, методичних і прикладних цілях.

Заповнюючи анкету, уважно прочитайте запитання та варіанти відповідей на них. Зробіть відмітку навпроти варіанту, що збігається з Вашою точкою зору, або ж допишіть свою думку там, де це обумовлено.

1. Чи коли-небудь на Вашому підприємстві виникали небажані відхилення, які були істотними, екстремальними та чинили вагомий негативний вплив на функціонування організації?

- однозначно так;
- швидше так, ніж ні;
- складно відповісти;
- швидше ні, ніж так;
- однозначно ні.

2. Які з вищенаведених видів стресорів найчастіше зумовлюють на Вашому підприємстві виникнення критичних небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування організації?

- особистісні;
- родинні;
- організаційні;
- позаорганізаційні.

3. Якими, на Вашу думку, є основні причини виникнення небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємств? (можна обрати щонайбільше 3 варіанти)

- непередбаченість ринку;
- низький рівень платоспроможного попиту;
- корупційна складова;
- складне міжнародне середовище;
- несприятлива діяльність органів державної влади;
- помилки чи некомпетентність керованої підсистеми;
- помилки чи некомпетентність керівної підсистеми;
- обмеженість інформаційного забезпечення;
- невиконання чи неналежне виконання своїх зобов'язань бізнес-партнерами;
- поведінка конкурентів;
- нестабільність валютних курсів;
- невірні сформовані цілі;
- Ваш варіант

4. Як Ви трактуєте критичні небажані відхилення, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємств?

- однозначно позитивно;
- швидше позитивно, ніж негативно;
- складно відповісти;
- швидше негативно, ніж позитивно;
- однозначно негативно.

5. Якими, на Вашу думку, є основні наслідки настання небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємств? (можна обрати щонайбільше 3 варіанти)

- збільшення цін на товари та послуги підприємства;
- збільшення поточних витрат;
- зменшення величини доходу від реалізації продукції;
- збільшення рівня плинності персоналу;
- зменшення можливостей для інвестування;
- втрати ринкових позицій;

- складно відповісти;
- Ваш варіант

6. Де на Вашому підприємстві найчастіше виникають критичні небажані відхилення, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування компанії?

- усе підприємство;
- окремі напрями діяльності;
- окремі підрозділи;
- конкретні програми чи проекти;
- складно відповісти.

7. У яких напрямках діяльності Вашого підприємства найчастіше виникають критичні небажані відхилення, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування компанії? (можна обрати будь-яку кількість варіантів)

- цінова політика;
- товарна політика;
- збутова політика;
- комунікаційна політика;
- якість і конкурентоспроможність продукції;
- фінансування діяльності;
- інвестування;
- фінансовий та управлінський облік;
- делегування повноважень;
- планування діяльності;
- мотивування персоналу;
- контролювання діяльності;
- ухвалення рішень;
- постачання;
- виробництво;
- логістика;
- Ваш варіант

8. Чи можна стверджувати про наявність на Вашому підприємстві дієвого інструментарію стрес-менеджменту?

- однозначно так;
- швидше так, ніж ні;
- складно відповісти;
- швидше ні, ніж так;
- однозначно ні.

9. Як Ви можете охарактеризувати зрозумілість інструментарію стрес-менеджменту для працівників Вашого підприємства загалом?

- однозначно так;
- швидше так, ніж ні;
- складно відповісти;
- швидше ні, ніж так;
- однозначно ні.

10. Якою, на Вашу думку, є основна перешкода для удосконалення систем стрес-менеджменту на Вашому підприємстві?

- величина податків і зборів;
- низький рівень прибутковості діяльності;
- бюрократизація;
- рівень конкуренції на ринку;
- корупція;
- вартість робочої сили;
- складність залучення кредитних ресурсів;
- недостатній рівень кваліфікації персоналу;
- складно відповісти;
- Ваш варіант

11. Чи, на Вашу думку, існуючий на підприємстві інструментарій стрес-менеджменту доповнює та взаємопов'язаний із системою управління загалом?

- однозначно так;
- швидше так, ніж ні;
- складно відповісти;
- швидше ні, ніж так;
- однозначно ні.

12. Чи, на Вашу думку, рівень кваліфікації персоналу Вашого підприємства сприяє розвитку системи стрес-менеджменту в організації?

- однозначно так;
- швидше так, ніж ні;
- складно відповісти;
- швидше ні, ніж так;
- однозначно ні.

13. Як Ви можете оцінити складність впровадження нових інструментів стрес-менеджменту на Вашому підприємстві?

- однозначно складно;
- швидше складно, ніж ні;
- швидше легко, ніж складно;
- однозначно легко;
- складно відповісти.

14. Як, на Вашу думку, можна оцінити загалом фактичний інструментарій стрес-менеджменту на Вашому підприємстві?

- на відмінно;
- на добре;
- на задовільно;
- на незадовільно;
- складно відповісти.

15. Якими найчастіше є дії керівництва Вашого підприємства внаслідок виникнення істотних критичних небажаних відхилень в управлінській діяльності? (можна обрати щонайбільше 3 варіанти)

- зменшення преміальних виплат працівникам;
- зміна форм працевлаштування працівників;
- зменшення цін на продукцію;
- збільшення цін на продукцію;
- перегляд стратегічних і тактичних цілей;
- оптимізування організаційної структури управління;
- пошук нових ринків збуту продукції;
- оптимізування витрат;
- зменшення інвестиційних витрат;
- активізування рекламної діяльності;
- звільнення працівників;
- удосконалення товарної політики;
- удосконалення збутової політики;
- зменшення вартості й обсягів навчальних програм;
- інше (вказати, що)
- складно відповісти.

16. Хто з нижченаведеного персоналу на Вашому підприємстві першочергово здійснює реагування на критичні, небажані відхилення в управлінській діяльності?

- власники;
- керівники інституційного рівня управління;
- керівники управлінського та технічного рівнів управління;
- безпосередньо працівники керованої підсистеми;
- спеціально створені відділи;
- немає чітко визначених таких працівників.

17. Які з нижченаведених особливостей стрес-менеджменту розглядаються і практично враховуються на Вашому підприємстві? (можна обрати будь-яку кількість варіантів)

- націленість на відстежування, ідентифікування, запобігання та подолання стресорів;
- спрямованість на усунення істотних негативних відхилень у діяльності підприємства, його підсистем, підрозділів;
- формування управлінської готовності до песимістичних сценаріїв розвитку;
- націленість на підвищення економічної захищеності підприємства;
- оптимізування витрат та запобігання втратам на підприємстві;
- посилення стресостійкості підприємства.

18. Чи наявні на Вашому підприємстві чітко визначених інструментів стрес-менеджменту для впливу на потенційні та фактичні критичні небажані відхилення в управлінській діяльності?

- такі інструменти відсутні;
- такі інструменти наявні та розроблені до початку виникнення критичних небажаних відхилень;
- такі інструменти наявні та розроблені під час виникнення критичних небажаних відхилень;
- складно відповісти.

19. Як, на Вашу думку, можна охарактеризувати цілеспрямованість окремих напрямів діяльності Вашого підприємства (оберіть один варіант відповіді щодо кожного напрямку діяльності)

Важелі	Однозначно так	Швидше так, ніж ні	Складно відповісти	Швидше ні, ніж так	Однозначно ні
Механізми управління критичними ситуаціями					

Інвестиційна політика					
Система мотивування персоналу					
Управління персоналом					
Механізми взаємодії з постачальниками і клієнтами					
Сфера ухвалення рішень					
Конкурентні переваги					
Стратегія					

20. Чи на Вашому підприємстві залучаються зовнішні консультанти для вдосконалення систем стрес-менеджменту?

- так;
- ні;
- лише в окремих одиничних випадках.

21. Що, на Вашу думку, найбільше ускладнює співпрацю із зовнішніми консультантами під час вдосконалення систем стрес-менеджменту? (можна обрати щонайбільше 3 варіанти)

- надмірна формальність під час взаємодії;
- висока вартість послуг консультантів;
- низький рівень доступності інформації про консультантів;
- недовіра до консультантів;
- надмірна академічність знань, вмінь та навиків консультантів;
- незнання консультантами сучасних інструментів стрес-менеджменту;
- складно відповісти.

22. Чи на Вашому підприємстві враховується чинник соціальної відповідальності під час формування і використання систем стрес-менеджменту?

- так;
- ні;

складно відповісти.

23. Якими, на Вашу думку, є основні джерела фінансування процесів формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємства? (можна обрати щонайбільше 3 варіанти)

- факторинг;
- овердрафт;
- інвестиційний капітал;
- банківські кредити;
- власні кошти;
- венчурний капітал;
- кошти міжнародних організацій;
- складно відповісти.

24. Як, на Вашу думку, можна оцінити гнучкість інструментарію формування і використання систем стрес-менеджменту на Вашому підприємстві?

- дуже висока;
- висока;
- середня;
- низька;
- дуже низька;
- складно відповісти.

25. Як, на Вашу думку, можна оцінити конкурентоспроможність інструментарію формування і використання систем стрес-менеджменту на Вашому підприємстві?

- дуже висока;
- висока;
- середня;
- низька;
- дуже низька;
- складно відповісти.

26. Чи фактичний інструментарій стрес-менеджменту, що застосовується на Вашому підприємстві, задовольняє потреби управління?

- так;
- ні;
- складно відповісти.

27. Який вид ресурсного забезпечення, на Вашу думку, є пріоритетним під час формування і використання систем стрес-менеджменту на вітчизняних підприємствах? (оберіть 1 варіант)

- науково-методичне забезпечення;
- організаційне забезпечення;
- фінансове забезпечення;
- інформаційне забезпечення;
- матеріально-технічне забезпечення;
- правове забезпечення;
- кадрове забезпечення.

28. Чи, на Вашу думку, Ви достатньо мотивовані на своєму підприємстві до вдосконалення систем стрес-менеджменту? так;

- ні;
- складно відповісти.

29. Ваш стаж роботи на цьому підприємстві?

- до 1 року;
- 1-3 роки;
- 3-5 років;
- понад 5 років.

30. Ваш вік? (будь ласка, вкажіть повну кількість років)

31. Ваша стать?

- чоловіча;

жіноча.

32. Ваша посада.....

33. Ваша освіта (будь-ласка, вкажіть рівень освіти (повна вища, неповна вища, середня спеціальна, середня) та напрям (економічна, технічна тощо))?.....

34. Вкажіть назву Вашого підприємства.....

35. До якої з категорій належить Ваше підприємство?

- великі підприємства (понад 1000 осіб);
- середні підприємства (від 51 до 999 осіб);
- малі підприємства (до 50 осіб).

36. Вкажіть основні види діяльності Вашого підприємства:

.....
.....
.....
.....

Дякуємо за участь в опитуванні!

СПИСОК ПРАЦЬ, ОПУБЛІКОВАНИХ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРАТАЦІЇ

1. Наукові праці, в яких опубліковано основні результати дисертації

1.1. Монографії

1. Гончар, М.Ф. 2018. *Системи стрес-менеджменту на підприємствах: формування, використання та моделювання*. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
2. Гончар, М.Ф. 2018. Соціально-психологічні інструменти формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. В: В.В. Прохорова, ред. *Управління стійким розвитком економіки: теоретичні і практичні аспекти*. Харків: Видавництво Іванченка І.С. с.7-15.
3. Гончар, М.Ф. та Овчарук, В.В. 2018. Моделювання як спосіб побудови й адміністрування систем стрес-менеджменту на підприємствах. В: Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріна, ред. *Сучасні тенденції розвитку регіонів та галузей народного господарства*. Дніпро: Пороги. с.126-137. (Особистий внесок автора: обґрунтовано концептуальні положення щодо моделювання процесів у системах систем стрес-менеджменту на підприємствах).

1.2. Публікації у наукових фахових виданнях України

4. * Гончар, М.Ф. та Кузьмін, О.Є., 2017. Стрес-менеджмент у системі управління підприємством. *Бізнес Інформ*, 5, с.233-239. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Російський індекс наукового цитування, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Academic Journals Database, Scientific Indexing Services, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, GetInfo, BASE, InfoBase Index, OpenAIRE, WorldCat, SUNCAT Union Catalogue, COPAC Union Catalogue, Open Access Library, J-Gate, Академія Google, Research Bible*). (Особистий внесок автора: наведено місце стрес-менеджменту в системі менеджменту підприємства, представлено графічне інтерпретування різновидів менеджменту залежно від реагування на відхилення, представлено й охарактеризовано складові стрес-менеджменту).
5. Гончар, М.Ф., 2017. Загальні принципи формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. *Сучасні питання економіки і права: збірник наукових праць*, 1-2, с.7-16.
6. * Гончар, М.Ф., 2017. Діагностування систем стрес-менеджменту на підприємствах. *Причорноморські економічні студії*, 22, с.87-91. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*).
7. * Гончар, М.Ф., Телішевська, О.Б. та Овчарук, В.В., 2017. Модель адміністрування та оптимізування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств в умовах стрес-менеджменту. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: збірник наукових праць*, 3/1, с.52-59. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: розкрито особливості оптимізування витрат на логістично-постачальницьку діяльність з урахуванням положень стрес-менеджменту).

* Видання також включено до наукометричних баз даних

8. * Гончар, М.Ф., 2017. Специфічні принципи формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. *Економіка. Фінанси. Право*, 12, с.40-42. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*).
9. * Гончар, М.Ф. та Білик, Ю.В., 2017. Особливості управління у стресових ситуаціях. Стрес-менеджмент на підприємстві. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. Серія економічна*, 27/2, с.94-97. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, General Impact Factor, Eurasian Scientific Journal Index, AE Global Index, Cosmos Impact Factor*). (Особистий внесок автора: розглянуто види стресів у межах систем стрес-менеджменту на підприємствах).
10. * Гончар, М.Ф. та Кузьмін, О.Є., 2017. Стреси як об'єкт менеджменту: сутність, класифікація та фактори формування. *Бізнес Інформ*, 3, с.413-418. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Російський індекс наукового цитування, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Academic Journals Database, Scientific Indexing Services, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, GetInfo, BASE, InfoBase Index, OpenAIRE, WorldCat, SUNCAT Union Catalogue, COPAC Union Catalogue, Open Access Library, J-Gate, Академія Google, Research Bible*). (Особистий внесок автора: розглянуто багатоаспектність поняття «стрес» з позиції окремого об'єкта менеджменту, розвинуто класифікацію стресів, а також виокремлено ключові стрес-фактори на підприємствах).
11. * Гончар, М.Ф. та Кузьмін, О.Є., 2017. Особливості стрес-менеджменту на підприємствах в сучасних умовах. *Економіка. Фінанси. Право*, 6/2, с.9-13. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: ідентифіковано найрепрезентативніші особливості стрес-менеджменту на підприємствах в сучасних умовах).
12. Гончар, М.Ф. та Сава, С.В., 2012. Мотивування у системі менеджменту. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: збірник науково-технічних праць*, 22.7, с.169-175. (Особистий внесок автора: розглянуто роль і значення мотивування в системах стрес-менеджменту).
13. Гончар, М.Ф., Телішевська, О.Б. та Овчарук, В.В., 2017. Адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств на засадах ідентифікування загроз цієї діяльності. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 5/2, с.46-51. (Особистий внесок автора: розглянуто окремі аспекти управління критичними небажаними відхиленнями щодо витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств).
14. Гончар, М.Ф. та Холявка, Л.Ю., 2012. Особливості управління виробничим потенціалом промислового підприємства. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: збірник науково-технічних праць*, 22.9, с.179-184. (Особистий внесок автора: розкрито зв'язок виробничого потенціалу промислового підприємства з управлінням критичними небажаними відхиленнями).
15. * Гончар, М.Ф., 2018. Індикатори ефективності формування і використання систем стрес-менеджменту та їх вплив на результуючі показники діяльності підприємства. *Науковий економічний журнал «Інтелект XXI»*, 1, с.202-206. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*).
16. Гончар, М.Ф., Кузьмін, О.Є. та Огерчук, Ю.В., 2016. Особливості стрес-менеджменту на вітчизняних підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та*

* Видання також включено до наукометричних баз даних

- підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку», 858, с.3-8. (Особистий внесок автора: охарактеризовано стан функціонування систем стрес-менеджменту на вітчизняних підприємствах).*
17. Гончар, М. та Павлов, В., 2012. Управлінські рішення на підприємствах: типологія, інструменти, коучинг. *Формування ринкової економіки в Україні: збірник наукових праць*, 26/1, с.88-93. (Особистий внесок автора: розглянуто окремі аспекти управлінських рішень як елементу систем стрес-менеджменту на підприємствах).
 - 18.* Гончар, М.Ф., 2017. Методи стрес-менеджменту та їхня класифікація. *Бізнес Інформ*, 12, с.424-429. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Російський індекс наукового цитування, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Academic Journals Database, Scientific Indexing Services, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, GetInfo, BASE, InfoBase Index, OpenAIRE, WorldCat, SUNCAT Union Catalogue, COPAC Union Catalogue, Open Access Library, J-Gate, Академія Google, Research Bible*).
 - 19.* Гончар, М.Ф., 2018. Модель полікритеріального вибору інструментів стрес-менеджменту. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки», 28/1, с.83-88. (Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus).*
 - 20.* Гончар, М.Ф., 2018. Науково-методичний підхід з розвитку соціально-психологічних інструментів формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. *Економіка. Фінанси. Право*, 2, с.4-8. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*).
 - 21.* Гончар, М.Ф., 2017. Методичні положення з аналізування систем стрес-менеджменту на підприємствах. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*, 22/10, с.91-97. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*).
 - 22.* Гончар, М.Ф., 2017. Критичні небажані відхилення у системі стрес-менеджменту підприємств. *Причорноморські економічні студії*, 24, с.110-114. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*).
 - 23.* Гончар, М.Ф., 2017. Формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. *Проблеми економіки*, 4, с.257-262. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Російський індекс наукового цитування, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Academic Journals Database, Scientific Indexing Services, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, GetInfo, BASE, InfoBase Index, OpenAIRE, WorldCat, SUNCAT Union Catalogue, COPAC Union Catalogue, Open Access Library, J-Gate, Академія Google, Research Bible*).
 - 24.* Гончар, М.Ф., 2018. Сутність та характеристика інструментів стрес-менеджменту на підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 17/1, с.60-64. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*).
 25. Гончар, М.Ф. та Холявка, Л.Ю., 2012. Удосконалення управління виробничими витратами на вітчизняних підприємствах. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: збірник науково-*

* Видання також включено до наукометричних баз даних

- технічних праць*, 22.10, с.169-173. (Особистий внесок автора: розглянуто окремі аспекти управління витратами з позиції стрес-менеджменту на підприємствах).
- 26.* Гончар, М.Ф., 2018. Метод оцінювання впливу систем стрес-менеджменту на результуючі показники діяльності підприємств. *Причорноморські економічні студії*, 25, с.66-71. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*).
27. Гончар, М.Ф. та Кабан, Х.В., 2012. Стрес-менеджмент на підприємстві: характеристика та способи вирішення із застосуванням коучингу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку»*, 727, с.28-32. (Особистий внесок автора: охарактеризовано класифікацію стресів за різними ознаками та наведено шляхи управління ними із застосуванням коучингу).
- 1.3. Публікація в науковому періодичному виданні іншої держави
- 28.* Honchar, M., Kuzmin, O., Melnyk, O. and Zhezhukha, V., 2016. Stress management in enterprise: implementation features and ways of development. *International Economics Letters*, Vol. 5, Issue 1, p. 9-16. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Erih Plus, C.E.E.O.L., EconBiz, Російський індекс наукового цитування*). (Особистий внесок автора: розвинуто теоретичні положення щодо особливостей застосування та шляхів розвитку стрес-менеджменту підприємства як окремого напрямку наукового дослідження з власним об'єктом вивчення).
2. Опубліковані праці апробаційного характеру
29. Гончар, М.Ф., 2018. Соціально-психологічна складова формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. В: *Innovative Economy: Processes, Strategies, Technologies: Міжнародна науково-практична конференція*. Кельце, Республіка Польща, 26 Січень 2018. Kielce: Baltija Publishing.
30. Гончар, М.Ф., 2018. Персонал як ключовий елемент систем стрес-менеджменту на підприємствах. В: *Аналіз сучасних тенденцій забезпечення ефективності економіки країни: Всеукраїнська науково-практична конференція*. Київ, Україна, 12-13 Січень 2018. Київ: ГО «Київський економічний науковий центр».
31. Гончар, М.Ф. та Кузьмін, О.Є., 2017. Сутність та класифікація стрес-факторів в системі менеджменту підприємства. В: *Економічна система в умовах інтеграційних процесів: стан та перспективи: Міжнародна науково-практична конференція. Частина 2*. Київ, Україна, 26-27 Травень 2017. Київ: Аналітичний центр «Нова економіка». (Особистий внесок автора: виокремлено групи стресорів за змістовою ознакою при забезпеченні впливу на особистість).
32. Гончар, М.Ф. та Кузьмін, О.Є., 2017. Роль стрес-менеджменту в системі управління підприємством. В: *Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика: XXII Міжнародна науково-практична конференція*. Луцьк, Україна, 24-25 Травень 2017. Луцьк: Вежа-Друк. (Особистий внесок автора: охарактеризовано роль стрес-менеджменту в системі управління підприємством).
33. Гончар, М.Ф., 2018. Ресурсне забезпечення формування і використання систем стрес-менеджменту. В: *Наукові здобутки на шляху до вдосконалення*

* Видання також включено до наукометричних баз даних

- результативності політики економічного зростання: Всеукраїнська науково-практична конференція. Одеса, Україна, 12-13 Січень 2018. Одеса: ЦЕДР.*
34. Гончар, М.Ф. та Кузьмін, О.Є., 2017. Функціональне призначення стрес-менеджменту на підприємствах. В: *Економіка, фінанси та управління: теорія та практика: Міжнародна науково-практична конференція. Полтава, Україна, 30 Червень 2017. Полтава: ЦФЕНД. (Особистий внесок автора: стрес-менеджмент на підприємствах розглянуто з позиції функціонального підходу).*
35. Гончар, М.Ф. та Бать, М.С., 2012. Роль маркетингу в популяризації та просуванні туристично-рекреаційного продукту Львівщини. В: *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: IX Міжнародна науково-практична конференція. Львів, Україна, 8-10 Листопад 2012. Львів: Видавництво Львівської політехніки. (Особистий внесок автора: виокремлено напрями популяризації та просування туристично-рекреаційного продукту як передумови розвитку туристичних компаній).*
36. Гончар, М.Ф., Овчарук, В.В. та Будинський, Р.З., 2018. Особливості моделювання як способу побудови й адміністрування систем стрес-менеджменту на підприємствах. В: *Перспективні напрями розвитку економіки, управління та права: теорія і практика: Міжнародна науково-практична конференція. Полтава, Україна, 12 Березень 2018. Полтава: ЦФЕНД. (Особистий внесок автора: розглянуто роль і значення моделювання в межах систем стрес-менеджменту на підприємствах).*
37. Гончар, М.Ф., 2017. Інформаційне забезпечення формування систем стрес-менеджменту на підприємствах. В: *Реалізація політики модернізації економіки в умовах державно-приватного партнерства: Міжнародна науково-практична конференція. Запоріжжя, Україна, 3 Листопад 2017. Запоріжжя: Класичний приватний університет.*
38. Гончар, М.Ф., Телішевська, О.Б. та Будинський, Р.З., 2017. Особливості оптимізування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств в умовах антикризового управління. В: *Сучасні тенденції трансформації економіки та управління: Міжнародна науково-практична конференція. Київ, Україна, 20-21 Жовтень 2017. Київ: Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського. (Особистий внесок автора: розглянуто проблему виникнення критичних небажаних відхилень щодо витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств).*
39. Гончар, М.Ф., 2018. Системність як принцип формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. В: *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: Міжнародна науково-практична конференція. Харків, Україна, 16-17 Листопад 2017. Харків: ФОП Лібуркіна Л.М.*

3. Авторське право

40. Гончар, М.Ф. та Кузьмін, О.Є. Авторське право на науковий твір «Стрес-менеджмент у системі управління підприємством». Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір №77725 від 20.03.2018 р.

Апробація результатів роботи

№ з/п	Тип конференції	Назва конференції	Місце і дата проведення	Форма участі
1	2	3	4	5
1	Міжнародна науково-практична конференція	Innovative Economy: Processes, Strategies, Technologies	м. Кельце, Республіка Польща, 26 січня 2018 р.	Заочна
2	Всеукраїнська науково-практична конференція	Аналіз сучасних тенденцій забезпечення ефективності економіки країни	м. Київ, Україна, 12-13 січня 2018 р.	Заочна
3	Міжнародна науково-практична конференція	Економічна система в умовах інтеграційних процесів: стан та перспективи	м. Київ, Україна, 26-27 травня 2017 р.	Заочна
4	Міжнародна науково-практична конференція	Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика	м. Луцьк, Україна, 24-25 травня 2017 р.	Заочна
5	Всеукраїнська науково-практична конференція	Наукові здобутки на шляху до вдосконалення результативності політики економічного зростання	м. Одеса, Україна, 12-13 січня 2018 р.	Заочна
6	Міжнародна науково-практична конференція	Економіка, фінанси та управління: теорія та практика	м. Полтава, Україна, 30 червня 2017 р.	Заочна
7	Міжнародна науково-практична конференція	Маркетинг та логістика в системі менеджменту	м. Львів, Україна, 8-10 листопада 2012 р.	Очна
8	Міжнародна науково-практична конференція	Перспективні напрямки розвитку економіки, управління та права: теорія і практика	м. Полтава, Україна, 12 березня 2018 р.	Заочна
9	Міжнародна науково-практична конференція	Реалізація політики модернізації економіки в умовах державно-приватного партнерства	м. Запоріжжя, Україна, 3 листопада 2017 р.	Заочна
10	Міжнародна науково-практична конференція	Сучасні тенденції трансформації економіки та управління	м. Київ, Україна, 20-21 жовтня 2017 р.	Заочна
11	Міжнародна науково-практична конференція	Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики	м. Харків, Україна, 16-17 листопада 2017 р.	Заочна



**МІНІСТЕРСТВО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ І ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ
(Мінекономрозвитку)**

вул. М. Грушевського 12/2 м. Київ 01008 тел. 253-93-94, факс 253-63-71
Web: <http://www.me.gov.ua>, e-mail: meconomy@me.gov.ua, код згідно з ЄДРПОУ 37508596

№ _____

На № _____

від _____

**Довідка про впровадження
основних результатів дисертаційного дослідження
к.е.н., доцента кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
НУ "Львівська політехніка" Гончара М. Ф.
у практичну діяльність
Департаменту залучення інвестицій
Міністерства економічного розвитку і торгівлі України**

Департаментом залучення інвестицій Міністерства економічного розвитку і торгівлі України були розглянуті результати дисертаційного дослідження к.е.н., доцента Гончара Михайла Федоровича.

За результатами обговорення, пропозиції та рекомендації к.е.н., доцента Гончара Михайла Федоровича щодо науково-методичного підходу з ідентифікування проблем, перспектив та можливостей удосконалення системи стрес-менеджменту, що враховує пріоритетні з позиції соціально-психологічної складової предметні сфери і критерії оцінювання вмінь, знань та навичок управління критичними небажаними відхиленнями будуть використовуватись в діяльності Департаменту.

Розвинутий дисертантом науково-методичний підхід до формування регламентів процесів в системах стрес-менеджменту, що враховує специфіку систем та особливості процесів, які здійснюються у них, з урахуванням їхнього призначення, цілей, ресурсного забезпечення, контролювання, оцінювання ефективності, взаємозв'язків, сфер дії регламентів та відповідальності буде використаний при розробленні методичних рекомендацій щодо чіткого розмежування сфер відповідальності у межах систем передбачених діяльністю міністерства.

Також відзначено важливість практичного застосування методу візуалізації в межах систем стрес-менеджменту зон потенційних критичних небажаних відхилень, що ґрунтується на ідентифікуванні сигналів раннього попередження, які враховують волатильність сфер інтересів у взаємодії із органами державної влади.

Директор департаменту залучення інвестицій
Др. екон. наук

А. В. Демчук



УКРАЇНА
ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ
ЄДРПОУ 38557560, 79008, м. Львів, вул. В. Винниченка, 18 тел. 261- 21-55, факс 235-60-80
E-mail: gue@loda.gov.ua

05.05.2018 № 1-10-1154 На № _____ від _____

Довідка
про практичне застосування результатів дисертаційної роботи
Гончара Михайла Федоровича

Положення, що складають наукову новизну дисертаційної роботи Гончара Михайла Федоровича на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, практично застосовуються у діяльності департаменту економічної політики Львівської обласної державної адміністрації. Керівництвом департаменту, зокрема, впроваджено метод аналізування систем стрес-менеджменту, який базується на виявленні їхньої спроможності ідентифікувати пріоритетні з позиції економічної шкоди для держави загрози настання критичних небажаних відхилень в розрізі проєкцій збалансованої системи показників, а також науково-методичний підхід з ідентифікування проблем, перспектив та можливостей удосконалення систем стрес-менеджменту у департаменті економічної політики Львівської облдержадміністрації.

Активно використовується науково-методичний підхід з ідентифікування проблем, перспектив та можливостей удосконалення систем стрес-менеджменту, що, на відміну від наявних, враховує пріоритетні з позиції соціально-психологічної складової предметні сфери і критерії оцінювання вмінь, знань та навичок управління критичними небажаними відхиленнями.

Директор департаменту



Р.С. Филипів

№ 37-3 від 12.02.2018р.

**ДОВІДКА ПРО ВИКОРИСТАННЯ
МАТЕРІАЛІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ
ГОНЧАРА МИХАЙЛА ФЕДОРОВИЧА**

Наукові положення, результати та висновки, що містяться в дисертаційній роботі Гончара Михайла Федоровича на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, застосовані у діяльності ТОВ «Джентерм Україна». Зокрема, сприяли підвищенню рентабельності операційної діяльності підприємства на 2,3% такі розробки дисертанта:

- 1) науково-методичний підхід до формування регламентів процесів в системах стрес-менеджменту;
- 2) метод діагностування рівня критичності небажаного відхилення в ланцюзі «постачання-виробництво-збут»;
- 3) метод візуалізації в межах систем стрес-менеджменту зон потенційних критичних небажаних відхилень з урахуванням волатильності сфер інтересів підприємства у взаємодії із ключовими стейкхолдерами і сигналів раннього попередження;
- 4) метод діагностування впливу систем стрес-менеджменту на результуючі показники діяльності підприємства.



Директор з кадрових питань та побуту

Михайло / Сікорка М. П. /



НАЦІОНАЛЬНА АКЦІОНЕРНА КОМПАНІЯ
НАФТОгаз
У К Р А І Н И



NATIONAL JOINT-STOCK COMPANY
NAFTOGaz
O F U K R A I N E

01601, м. Київ-601, вул. Б. Хмельницького, 6
Тел.: (044) 586 35 37, <http://www.naftogaz.com>
Факс: 586 33 10, e-mail: ngu@naftogaz.com

Код ЄДРПОУ 20077720, п/р 26002301921
АТ "Ощадбанк", код банку 300465,
код ЄДРПОУ банку 00032129

16.05.2018 № 10-2441

На № _____

Довідка

про практичне застосування результатів дисертаційної роботи Гончара Михайла Федоровича

Положення, що складають наукову новизну дисертаційної роботи Гончара Михайла Федоровича на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, практично застосовуються у діяльності Департаменту економічної політики підприємства та Департаменту з охорони праці, екологічної та промислової безпеки. Керівництвом підприємства, зокрема, впроваджуються метод аналізування систем стрес-менеджменту, який базується на виявленні їхньої спроможності ідентифікувати, пріоритетні з позиції економічної шкоди, загрози настання критичних небажаних відхилень в розрізі проекцій збалансованої системи показників, а також науково-методичний підхід з ідентифікування проблем, перспектив та можливостей удосконалення систем стрес-менеджменту на підприємстві.

Також варто згадати про метод візуалізації в межах систем стрес-менеджменту зон потенційних критичних небажаних відхилень з урахуванням волатильності сфер інтересів підприємства у взаємодії із ключовими стейкхолдерами і сигналів раннього попередження, який використано у діяльності підприємства.

Знайшли практичне застосування і для методу діагностування впливу систем стрес-менеджменту на результуючі показники діяльності суб'єкта господарювання та комплекс ключових показників ефективності формування і використання систем стрес-менеджменту.

Голова Секретаріату
науково-технічної ради

О.Ковалко

СП ТОВ «СФЕРОС-ЕЛЕКТРОН» Spheros-Elektron GU GmbH



вул. Шевченка, 315 м. Львів, 79069, Україна
тел. : 00380(32)291-15-64 факс : 00380(32)291-37-53
Web: www.spheros.electron.ua
E-mail: office@spheros.electron.ua
Код ЄДРПОУ 23972496, р/р. 26004000003947
у ПАТ "БіЕс Банк", МФО 325213
інд. под. № 239724913071,
№ свід. 18177817

Schewtschenko-S
Tel.: 00380(32)291-15-64 Fax : 00380(32)291-37-53
Web: www.spheros.electron.ua
E-mail : office@spheros.electron.ua
EDRPOU Nr. 23972496, Konto Nr. 26004000003947
in VC BANK AG, MFO 325213
Steuer-Nr. 239724913071
Registr. Nr. im Finanzamt Lviv 18177817

02 05 2018 р. № 095/039/01
На № _____ від _____ 201 р.

ДОВІДКА про впровадження результатів наукових досліджень

Розроблений Гончаром Михайлом Федоровичем метод аналізування систем стрес-менеджменту, який базується на виявленні їхньої спроможності ідентифікувати пріоритетні з позиції економічної шкоди загрози настання критичних небажаних відхилень в розрізі проекцій збалансованої системи показників, використовується у практичній діяльності СП ТОВ «СФЕРОС-ЕЛЕКТРОН».

Зокрема, метод дав змогу підприємству підвищити ефективність управлінських рішень у напрямку мінімізування величини економічної шкоди внаслідок настання критичних небажаних відхилень і тим самим знизити таку величину на 2,3%.

Генеральний директор
СП ТОВ «Сферос-Електрон»

підпис



О.В. Стародуб



ПАТ "УКРЗАЛІЗНИЦЯ"

ПрАТ "ЛЬВІВСЬКИЙ ЛОКОМОТИВОРЕМОНТНИЙ ЗАВОД"

вул. Залізнична, 1А, м. Львів, Україна, 79018
тел.: (032) 234-92-22, 234-92-21, факс: (032) 233-24-55

ЄДРПОУ 00740599
e-mail: info@lirz.com.ua

24.10.2016

№

12-17/15

на №

від

ДОВІДКА

Керівництво ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод» підтверджує, що у діяльності підприємства успішно застосовано розроблений к.е.н., доцентом Гончаром Михайлом Федоровичем у межах дисертаційного дослідження метод діагностування рівня критичності небажаного відхилення в ланцюзі «постачання-виробництво-збут», що базується на моделюванні впливу потенційного чи фактичного інциденту, який зумовлює таке відхилення, на кожному ланку зазначеного ланцюга з використанням низки репрезентативних параметрів. Метод, зокрема, дав змогу керівникам підвищити ефективність управління виробничо-господарською діяльністю підприємства.

Керівництво ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод» використовує також і запропоновану автором типологію методів стрес-менеджменту, яка вирізняється систематизацією різновидів за рівнем новизни на підприємстві, узгодженістю та масштабом змін в межах систем стрес-менеджменту, що у поєднанні з іншими ознаками типології (характер, часовий інтервал застосування, напрямок впливу, період дії, спосіб врахування інтересів працівників, рівень формування, зміст, спосіб обґрунтування) формує розгалужену інформаційну базу для вибору і застосування цих методів з метою управління критичними небажаними відхиленнями на нашому підприємстві.

Директор з економічних,
соціальних питань та збуту

Ю.С. Прудіус



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЄВРОБУД-ХОЛДИНГ"

ЄДРПОУ 39662091, адреса 81116, Львівська обл., Пустомитівський район, с.Басівка,

вул. Сонячна, 10, тел.: (098) 931-97-86

№ 13-1 від 20.12.2014

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Видана Гончару М.Ф. на підтвердження того, що результати його дисертаційного дослідження на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, а саме метод візуалізації в межах систем стрес-менеджменту зон потенційних критичних небажаних відхилень з урахуванням волатильності сфер інтересів підприємства у взаємодії із ключовими стейкхолдерами і сигналів раннього попередження, використано у діяльності ТОВ «Євробуд-Холдинг». Саме метод візуалізації дав можливість вчасно виявляти і оперативно реагувати на ризикові ситуації, що виникають при вирішенні виробничих питань з усіма зацікавленими сторонами діяльності підприємства. Це сприяло більш ефективному управлінню критичними небажаними відхиленнями на підприємстві та дало можливість збільшити обсяг наданих послуг ТОВ «Євробуд-Холдинг» у середньому на 0,9%.

Директор



Тицейко І. М.

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«СЕРВІС» ПАТ «СТРИЙСЬКИЙ ЗАВОД КПО»**

82400, Україна, Львівська обл
м. Стрий, вул. Промислова 4
Тел. (032245)5-70-45
050-534-27-73

р/р 2600301438188 ПВБВ№10013/0188
Філії ЛОУ АТ «Ощадбанк» МФО 35796
ПІН 398690313114
Код ЄРДПОУ: 39869038

113-11 виг 18.01.2018

**ДОВІДКА
ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ
ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

Видана Гончару М.Ф. на підтвердження того, що результати його дисертаційного дослідження на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, а саме метод візуалізації в межах систем стрес-менеджменту зон потенційних критичних небажаних відхилень з урахуванням волатильності сфер інтересів підприємства у взаємодії із ключовими стейкхолдерами і сигналів раннього попередження, використано у діяльності ТЗОВ «Сервіс» ПАТ «Стрийський завод КПО». Це сприяло більш ефективному управлінню критичними небажаними відхиленнями на підприємстві та дало можливість збільшити обсяг реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у середньому на 1,2%.



Н.М.Тимчишин



ТЗОВ «Фармацевтична фабрика»

76007, м. Івано-Франківськ, вул. Б. Хмельницького, 94 тел/факс-(0342) 77-11-18
р/р 26006500044234 в ПАТ „Креді Агріколь Банк” м. Івано-Франківськ МФО 300614

код 01977524

18.06.2017р. № 17-3-11

ДОВІДКА ПРО ВИКОРИСТАННЯ МАТЕРІАЛІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ГОНЧАРА МИХАЙЛА ФЕДОРОВИЧА

Наукові положення, результати та висновки, що містяться в дисертаційній роботі Гончара Михайла Федоровича на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, застосовані у діяльності ТОВ «Фармацевтична-Фабрика» м. Івано-Франківськ. Зокрема застосовувалось наступне:

- метод діагностування впливу систем стрес-менеджменту на результуючі показники діяльності підприємства дав можливість детальніше прогнозувати фінансову діяльність підприємства на майбутні періоди, враховуючи існуючі чи прогнозовані стресові ситуації;

- метод діагностування рівня критичності небажаного відхилення в ланцюзі «постачання-виробництво-збут» дозволяє виявляти найбільш небезпечні та ризиковані ситуації у процесі господарської діяльності підприємства, а також дає можливість запропонувати варіанти вирішення цих ситуацій в залежності від рівня їх можливих негативних наслідків;

- науково-методичний підхід до формування регламентів процесів в системах стрес-менеджменту, котрий дозволяє чітко регламентувати порядок дій в тій чи іншій стресовій ситуації, яка може призвести до критичних небажаних відхилень на підприємстві.

Комерційний директор
ТОВ «Фармацевтична-Фабрика»



 Грибик А. І.



ТОВ «ХМІЛЬНИЙ ЛЕВ» 79016 м. Львів, вул. Шведська 3,
р/р 2600001733664, у ПАТ «КРЕДОБАНК», МФО 325365, ЄДРПОУ 38940727

№13А/12-10 від 12.02.2018 р.

**ДОВІДКА
ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ
ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

Видана Гончару Михайлу Федоровичу на підтвердження того, що результати його дисертаційного дослідження на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, а саме метод візуалізації в межах систем стрес-менеджменту зон потенційних критичних небажаних відхилень з урахуванням волатильності сфер інтересів підприємства у взаємодії із ключовими стейкхолдерами і сигналів раннього попередження, використано у діяльності ТзОВ «Хмільний лев». Це сприяло більш ефективному управлінню критичними небажаними відхиленнями на підприємстві та дало можливість збільшити обсяг реалізації продукції у середньому на 1,2%.

Директор



Н. Жибак

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з наукової роботи
Національного університету
"Львівська політехніка"
д.е.н., проф. Чухрай Н.І.
2018 р.



Акт
про використання результатів дисертаційної роботи
Гончара Михайла Федоровича

“Формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах”,
представленої на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, при виконанні
науково-дослідних робіт кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Національного університету “Львівська політехніка”

Комісія у складі голови – начальника НДЧ, к.т.н., доц. Жук Л.В. та членів:
заступника завідувача кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва з наукової
роботи Бали О.І., завідувача відділу науково-організаційного супроводу наукових
досліджень Лазько Г.В. та заступника начальника планово-фінансового відділу Чулой
Т.М. цим актом підтверджують, що результати дисертаційної роботи здобувача Гончара
Михайла Федоровича використані при виконанні науково-дослідних робіт кафедри
менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету “Львівська
політехніка”: “Формування системи управління діяльністю організації на засадах
врахування інтересів стейкхолдерів” (№ держ. реєстрації 0115U006724), “Розвиток
процесно-структурованого менеджменту в умовах транскордонного співробітництва
підприємств” (№ держреєстрації 0117U001463).

Зокрема, Гончаром М.Ф. впроваджено метод візуалізації в межах систем стрес-
менеджменту зон потенційних критичних небажаних відхилень, що ґрунтується на
ідентифікуванні сигналів раннього попередження, які враховують волатильність сфер
інтересів підприємства у взаємодії із ключовими стейкхолдерами; запропоновано
концепцію формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах як
конкретної функції менеджменту, що реалізується шляхом використання загальних
функцій з метою отримання методів впливу, які на засадах управлінських рішень
сприяють подоланню критичних небажаних відхилень, що є істотними, екстремальними
та чинять вагомий негативний вплив на функціонування суб’єктів господарювання.

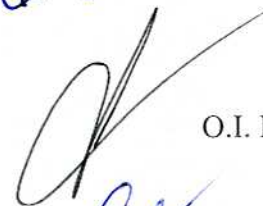
Голова комісії:

Начальник НДЧ,
к. т. н., доц.

 Л.В. Жук

Члени комісії:

Заст. зав. каф. ММП з наукової роботи,
к.е.н., доц.

 О.І. Бала

Зав. відділу науково-організаційного супроводу
наукових досліджень, к.т.н.

 Г.В. Лазько

Заст. нач. ПФВ

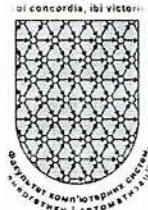
 Т.М. Чулой



НАЦІОНАЛЬНА МЕТАЛУРГІЙНА АКАДЕМІЯ УКРАЇНИ

ФАКУЛЬТЕТ КОМП'ЮТЕРНИХ СИСТЕМ,
ЕНЕРГЕТИКИ ТА АВТОМАТИЗАЦІЇ

NATIONAL
METALLURGICAL ACADEMY
OF UKRAINE



НАЦІОНАЛЬНА
МЕТАЛУРГІЙНА АКАДЕМІЯ
УКРАЇНИ

FACULTY OF COMPUTER SYSTEMS, POWER INDUSTRY AND AUTOMATION

Україна, 49600, Дніпро, пр. Гагаріна, 4

Телефон (0562) 47-46-31, (056) 374-81-27, e-mail: eikaf2013@gmail.com

№ 130_ від 20.03.2018 р.

АКТ

про участь та використання результатів основних наукових положень дисертаційної роботи
«Формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах»
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
ГОНЧАРА МИХАЙЛА ФЕДОРОВИЧА
в розробці держбюджетної теми «Моделювання економічної поведінки та стратегії розвитку
суб'єктів господарювання» (державний реєстраційний номер 0116U008360)
та ініційованої теми «Методологія соціально-економічного, інформаційного та науково-
технічного розвитку регіонів, галузей виробництва, підприємств та їх об'єднань» (державний
реєстраційний номер 0116U006782)

Факультет комп'ютерних систем, енергетики та автоматизації Національної металургійної академії України цим актом засвідчує, що окремі положення наукового дослідження Гончара Михайла Федоровича представлені в монографії «Сучасні тенденції розвитку регіонів та галузей народного господарства / Нац. металург. академія України; за ред. Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріної . – Дніпро: Пороги, 2018. – 348 с. ISBN 978-617-518-359-5», виконаній в межах держбюджетної теми «Моделювання економічної поведінки та стратегії розвитку суб'єктів господарювання» (державний реєстраційний номер 0116U008360) та комплексної ініційованої теми «Методологія управління підприємствами різних організаційно-правових форм та форм власності» (державний реєстраційний номер 0107U001146).

Результати дослідження на тему «Моделювання як спосіб побудови й адміністрування систем стрес-менеджменту на підприємствах» оприлюднені на стор. 126-137 зазначеної монографії.

Отримані результати виконаних Гончаром Михайлом Федоровичем досліджень мають наукову і практичну значимість, що полягає в обґрунтуванні концептуальних положень щодо моделювання процесів у системах систем стрес-менеджменту на підприємствах.

Примірники монографії розіслані в бібліотеки за встановленим переліком.

Акт виданий для подання до спеціалізованої вченої ради за місцем захисту Гончаром Михайлом Федоровичем дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук.

Головний редактор монографії
к.е.н., професор Національної
металургійної академії України

Підпис к.е.н., професора Савчук Л.М. засвідчую:
Начальник відділу кадрів НМетАУ



Савчук Л.М.

Шифрін В.С.



01249

УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

вул. С. Бандери, 12, Львів, 79013, тел. (380-32) 237-49-93, 258-27-58, факс: (380-32) 258-26-80
ел. пошта: coffice@lpnu.ua, інтернет: www.lp.edu.ua

20.03.2018 № 67-01-510

на № _____

До спеціалізованої вченої ради Д 35.052.03
Національного університету «Львівська політехніка»

Довідка

**про використання у навчальному процесі результатів
дисертаційної роботи Гончара Михайла Федоровича**

Основні положення та результати дисертаційної роботи Гончара Михайла Федоровича, представленої на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, впроваджені у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» та застосовуються під час викладання дисциплін «Економіка та управлінсько-правове забезпечення діяльності бізнесу» (для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» і спеціалізації «Бізнес-адміністрування» магістерського рівня вищої освіти) та «Інформаційно-управлінські системи в інноваційній діяльності» (для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» і спеціалізації «Управління інноваційною діяльністю» магістерського рівня вищої освіти), а також під час написання кваліфікаційних робіт бакалаврів та магістрів. Зокрема, у навчальному процесі впроваджено запропоновані Гончаром М.Ф.:

- концепцію формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах як конкретної функції менеджменту (дисципліна «Економіка та управлінсько-правове забезпечення діяльності бізнесу», тема 2 «Процес управління бізнесом: сутність та складові»);

- комплекс ключових показників ефективності формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах (дисципліна «Економіка та управлінсько-правове забезпечення діяльності бізнесу», тема 9 «Антикризові аспекти діяльності»);

- метод візуалізації в межах систем стрес-менеджменту зон потенційних критичних небажаних відхилень, що ґрунтується на ідентифікуванні сигналів раннього попередження, які враховують волатильність сфер інтересів підприємства у взаємодії із ключовими стейкхолдерами (дисципліна «Інформаційно-управлінські системи в інноваційній діяльності», тема 5 «Системи підтримки прийняття рішень»).

**Проректор з науково-педагогічної роботи,
канд. техн. наук, доцент**



Давидчак О.Р.

Виконавець:
Кузьмін О.Є.
(032) 258-22-10