

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

**ГОНЧАР МИХАЙЛО ФЕДОРОВИЧ**

**УДК 658:005.334](043.3)**

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

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
доктора економічних наук**

**Львів – 2018**

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана на кафедрі менеджменту і міжнародного підприємництва у Національному університеті «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України.

**Науковий консультант:** доктор економічних наук, професор,  
заслужений працівник народної освіти України  
**Кузьмін Олег Євгенович,**  
Національний університет «Львівська політехніка»,  
директор навчально-наукового інституту  
економіки і менеджменту

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор  
**Батченко Людмила Вікторівна,**  
Київський національний університет  
культури і мистецтв,  
професор кафедри готельно-ресторанного бізнесу

доктор економічних наук, професор  
**Лепейко Тетяна Іванівна,**  
Харківський національний економічний університет  
імена Семена Кузнеця,  
завідувач кафедри менеджменту і бізнесу

доктор економічних наук, професор  
**Давимука Степан Антонович,**  
Державна установа «Інститут регіональних досліджень  
імені М.І. Долишнього НАН України»,  
провідний науковий співробітник

Захист відбудеться «31» жовтня 2018 р. о \_\_\_\_\_ год. на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 35.052.03 у Національному університеті «Львівська політехніка» (79013, м. Львів, вул. С. Бандери, 12, 4-й н.к., ауд. 209а).

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Національного університету «Львівська політехніка» (79013, м. Львів, вул. Професорська, 1).

Автореферат розісланий «\_\_» вересня 2018 р.

Учений секретар спеціалізованої  
вченої ради, к.е.н., доцент



А.С. Завербний

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**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 та 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. 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 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 у 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. Гуреева, С. Давимука, Р. Дафт, В. Діденко, А. Дідик, С. Довбня, Л. Донець, П. Друкер, П. Жило, О. Зверяков, 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, Н. Подольчак, 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 із 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 кожному 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 результуючих показників функціонування організацій залежно від параметрів систем стрес-менеджменту;

– науково-методичне положення із 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 вмій, 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 у 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 вмій, 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 прогностичного 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 «Дженерм 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 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 авторові належить 18,70 друк. арк.), зокрема: 3 монографії (1 з яких одноосібна), 24 статті у наукових фахових виданнях України (з яких 16 публікацій у виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз даних), а також 1 стаття в науковому періодичному виданні іншої 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 найменувань.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

У **вступі** обґрунтовано актуальність дисертаційної роботи, сформульовано мету і завдання, предмет та об'єкт, методи дослідження, викладено наукову новизну і практичне значення отриманих результатів, вказано особистий внесок здобувача та наведено інформацію про апробацію результатів дослідження.

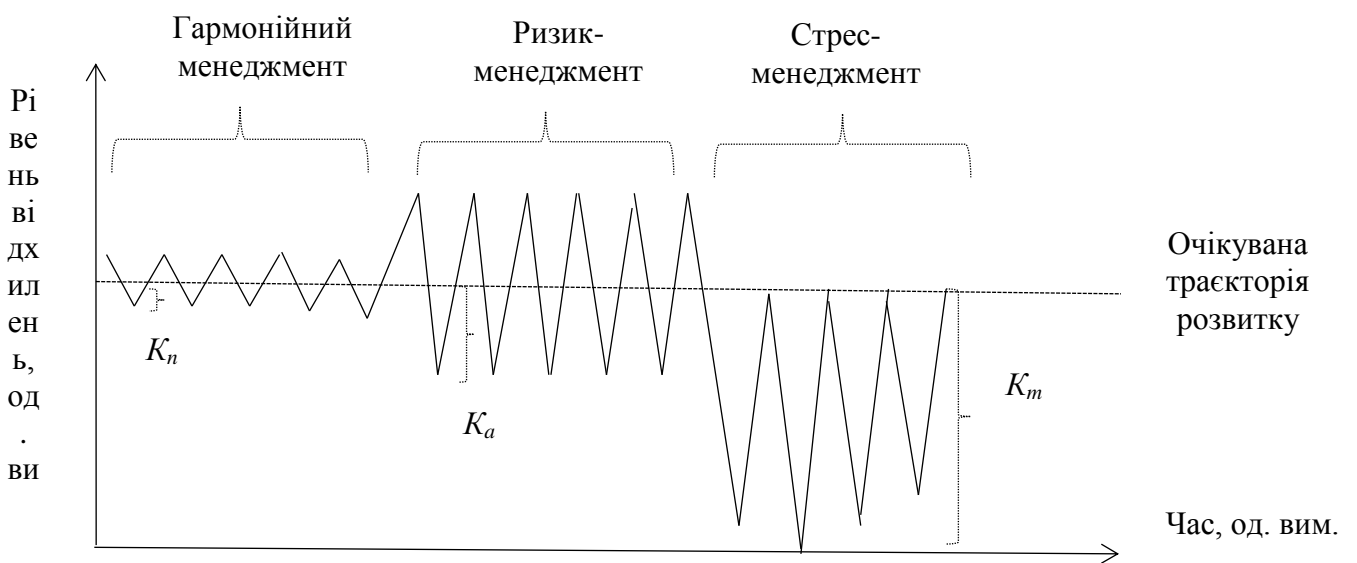
У **першому розділі «Теоретичні та прикладні засади формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах»** розкрито сутність та значення стрес-менеджменту в організаціях, розглянуто його місце в системі управління суб'єктів господарювання, а також наведено його характерні особливості.

Сучасні підприємства постійно функціонують у стресових умовах, що зумовлені насамперед негативними низькопрогнозованими впливами – стресорами, які вимагають від організацій належних реактивних і регулювальних дій. На підставі аналізування літературних джерел та вивчення практичного досвіду запропоновано розглядати поняття «стрес» багатоаспектно, зокрема: як явище, що виникає під впливом дії екстремальних чинників внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування; як система 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. Аналізування літературних джерел за проблемою дало змогу запропонувати комплексну класифікацію різновидів стресів за істотними та незалежними ознаками, а саме: за рівнем і джерелом виникнення, наслідками, змістом, походженням, періодичністю виникнення, рівнем вираженості, рівнем демонстрації, керованістю і поширеністю.

Виконані дослідження дали змогу зробити висновок про те, що стреси є багатоаспектним поняттям, етимологія та семантика якого розглядається 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 систем стрес-менеджменту, які стосуються мікрорівня, спрямовані на управління особистісними, груповими і корпоративними стресами, а також насамперед скеровані на запобігання критичним небажаним негативним відхиленням у діяльності суб'єкта господарювання.

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 (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, несталий 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). 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 (рис. 1). Таким чином, саме критичні небажані відхилення потребують усунення в контексті стрес-менеджменту, який запропоновано розглядати як процес 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.



Умовні позначення:  $K_n$  – нормальні відхилення;  $K_a$  – аномальні відхилення;  $K_m$  – критичні (максимальні відхилення)

Рис. 1. Різновиди менеджменту за ознакою реагування на відхилення

Примітка: запропоновано автором

Стрес-менеджмент охоплює також сукупність різновидів менеджменту, які спрямовані на подолання критичних небажаних відхилень, а саме: антикризовий, адаптивний, реактивний, рефлексивний та антисипативний менеджмент. Встановлено, що усі ці різновиди менеджменту в структурі стрес-менеджменту є тісно взаємопов'язаними і взаємодіючими, можуть реалізовуватись одночасно задля досягнення синергійного ефекту.

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.

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. Так, до переліку загальних 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 і соціальних інструментів управління.

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, його цілі, завдання і часова спрямованість, об'єкт стрес-менеджменту) та опосередкованого (величина і масштаби діяльності підприємства, стабільність середовища функціонування, соціальна відповідальність суб'єкта господарювання, 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 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 (рис. 2).

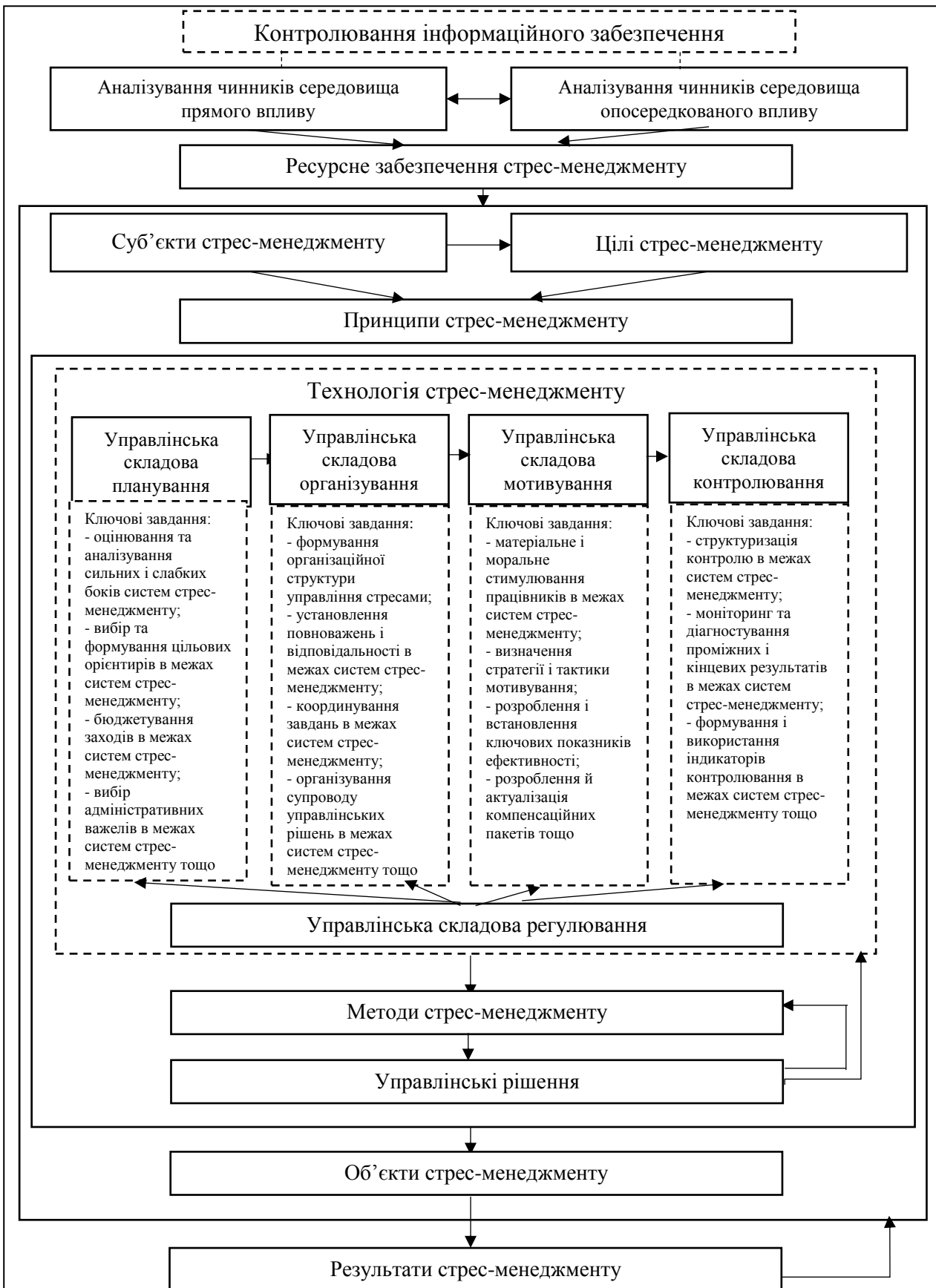


Рис. 2. Концептуальна модель формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємстві

Примітка: побудовано автором

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 розгалужену інформаційну базу для вибору і застосування цих методів з метою управління критичними небажаними відхиленнями. 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); регульовальну (забезпечує можливість застосування заходів регульовального характеру в межах систем стрес-менеджменту для усунення негативних впливів, відхилень, чинників, що перешкоджають функціонуванню та розвитку підприємства); спрямувальну (спрямовує зусилля персоналу компанії на подолання критичних небажаних відхилень).

У **третьому розділі «Аналізування та діагностування систем стрес-менеджменту на підприємствах»** удосконалено метод аналізування систем стрес-менеджменту, 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 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 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.

Виконані дослідження дали змогу зробити висновок про те, що системи стрес-менеджменту і специфіка їхнього формування на підприємствах багато в чому залежать від рівня та особливостей критичних небажаних відхилень в управлінській діяльності. Зокрема, частина з них може виникати раптово, а інша частина формується закономірно протягом певного періоду часу внаслідок, наприклад,

неналежного виконання посадових обов'язків, неврахування ризиків, ігнорування 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 мають на меті запобігти кожному з критичних небажаних відхилень і забезпечують інструменти ефективного вирішення проблем.

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 (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 економічної шкоди (тобто безпосередня втрата у формі фінансового збитку, недосягнення встановлених цілей, недоотримання очікуваного прибутку, нереалізації стратегії тощо), так і опосередкованої економічної шкоди (упущена вигода).

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 проєкцій збалансованої системи показників, що сприяє формуванню дієвих управлінських рішень у напрямку мінімізування величини даної економічної шкоди (рис. 3).

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.

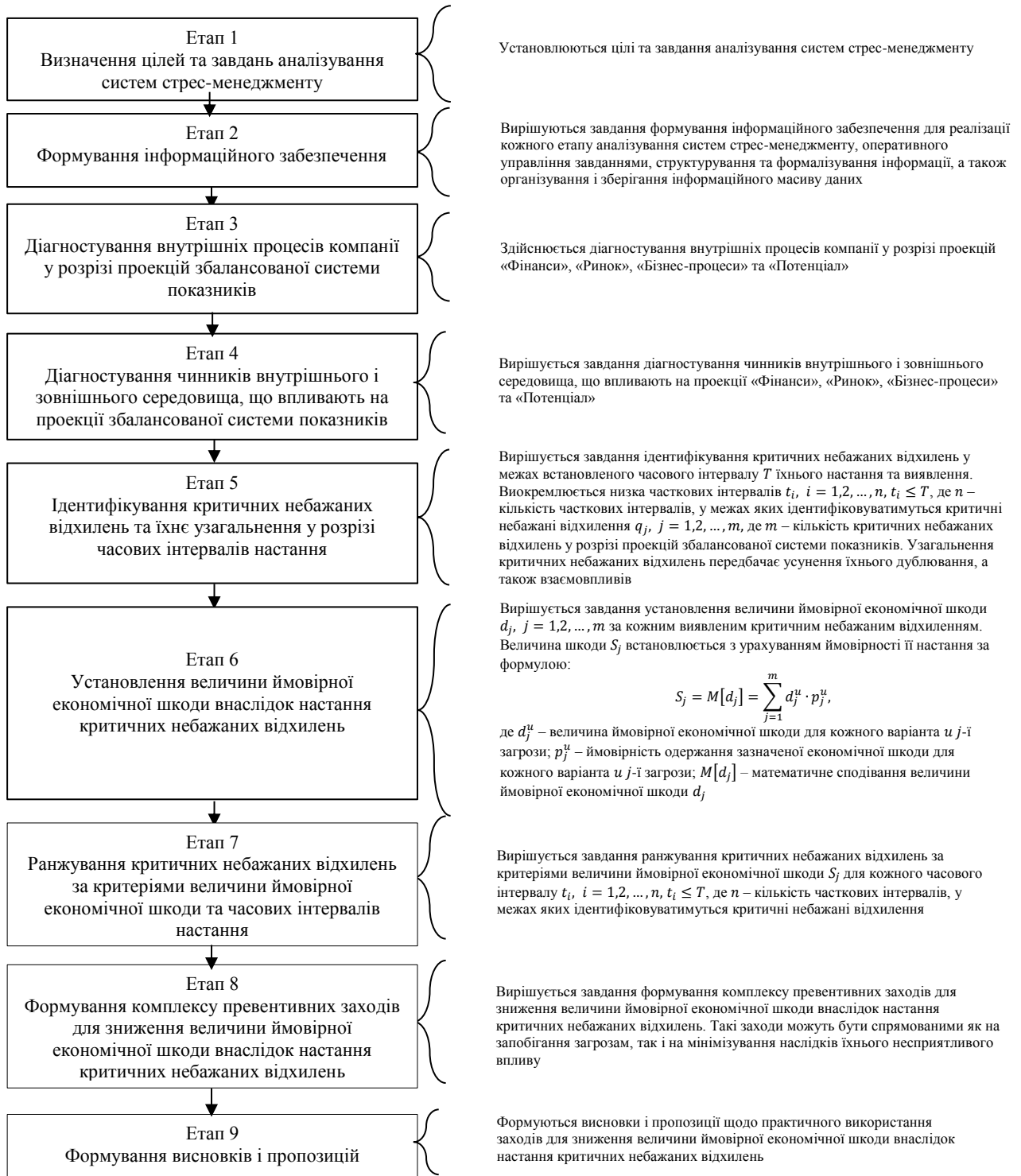


Рис. 3. Узагальнена послідовність аналізування систем стрес-менеджменту на підприємствах з позиції спроможності ідентифікування пріоритетних загроз настання критичних небажаних відхилень

Примітка: удосконалено автором

Вивчення теорії і практики дало змогу зробити висновок про істотну обмеженість інформаційного масиву щодо діагностування фактичного стану систем стрес-менеджменту на підприємствах. Очевидно, що перш за все ця тематика повинна бути одним із напрямків дослідження управлінського обліку, який у реаліях вітчизняного бізнесу далеко не завжди розвинутий у компаніях загалом. Тим самим



ускладнюється завдання виявлення слабких боків систем стрес-менеджменту, ідентифікування їхніх переваг тощо. Для усунення цієї прогалини 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.

Інструментом діагностування систем стрес-менеджменту на підприємствах в межах опитування обрано анкету. 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 низку підприємств, діяльність яких на ринку Західного регіону України можна вважати доволі успішною. При цьому, опитана цільова аудиторія об'єктів – це представники інституційного рівня управління, 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 критичних небажаних відхилень і першочергово реагує на них. 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. Сформовану вибірку сукупність слід вважати репрезентативною й з огляду на те, що вона включає підприємства різних напрямів діяльності.

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. Встановлено і те, що такі відхилення виникають найчастіше внаслідок дії організаційних стресорів, 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 (лише 20,36% респондентів обрало їх як пріоритетні).

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. 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 підприємству, який такі причини здебільшого вбачає серед власних внутрішніх змінних. 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%. Таким чином, керівники більшою мірою бачать негативний бік цих критичних небажаних відхилень і не розглядають їх як рушійну силу для організаційних змін.

Результати проведеного опитування дали змогу зробити висновок про те, що особистісні, групові чи корпоративні стреси 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. 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).

Найбільш часто у системах стрес-менеджменту проблеми виникають у збутовій політиці суб'єктів господарювання (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%), ухвалення рішень (15,6%), цінової політики (15,2%), товарної політики (14,9%), комунікаційної політики (13,4%), мотивування персоналу (13,1%), фінансового та управлінського обліку (11,5%), якості та конкурентоспроможності продукції (10,8%) тощо.

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. 4). Таким чином, переважна більшість суб'єктів господарювання в Україні під час виникнення особистісних, групових чи корпоративних стресів 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 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.

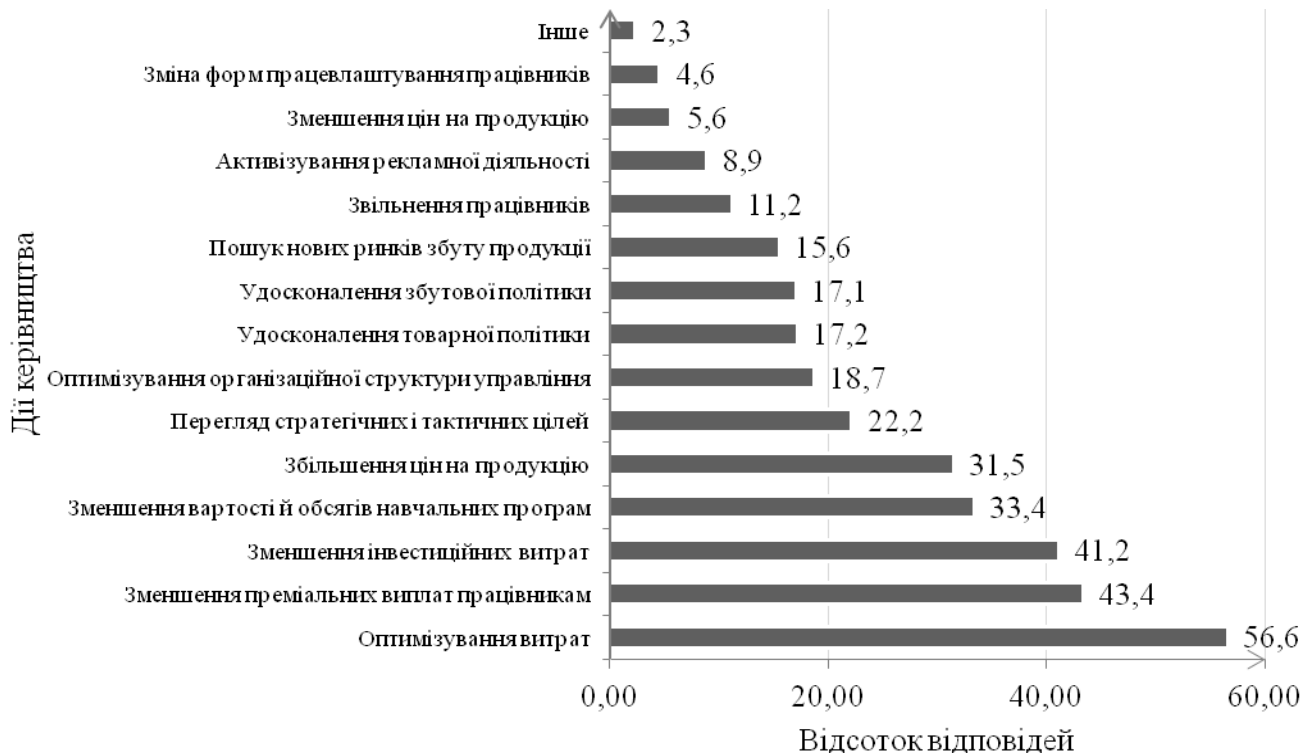


Рис. 4. Найпоширеніші дії керівництва вітчизняних підприємств внаслідок виникнення критичних небажаних відхилень в управлінській діяльності  
Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

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, 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.

Результати виконаних досліджень дали змогу виокремити низку ознак інструментів стрес-менеджменту на підприємствах, а саме: вони базуються на загальних поняттях системи менеджменту; для них властивий індивідуальний характер формування та 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 індивідуальним характером формування і використання інструментів стрес-менеджменту); для них складно встановити однозначні критерії діагностування ефективності їхнього формування і впровадження.

З урахуванням вищенаведеного розвинуто типологію 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, інструменти їхнього прогностного 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.

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. Вибір та використання того чи іншого інструменту повинен здійснюватися обґрунтовано. Відтак, удосконалено модель полікритеріального вибору інструментів стрес-менеджменту, що 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 (рис. 5).

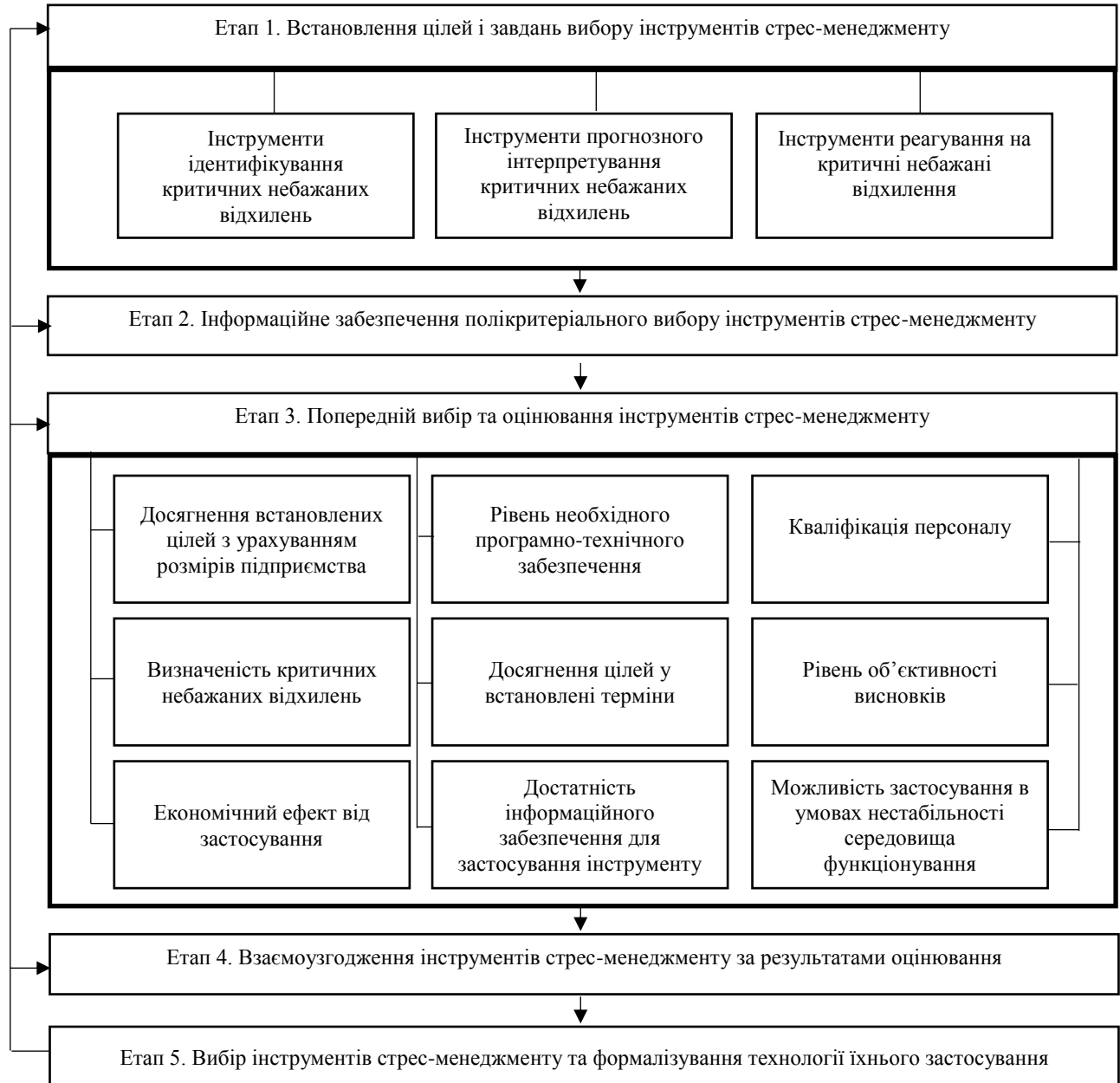


Рис. 5. Модель полікритеріального вибору інструментів стрес-менеджменту  
Примітка: сформовано автором

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, а саме: серії BDW, серії Thermo E, серії GBW та серії Thermo AC/DC. Як наслідок, була обґрунтована доцільність використання SWOT-аналізу та аналізу «вузьких» місць для досягнення встановлених цілей у межах систем стрес-менеджменту.

Встановлено, що в системах стрес-менеджменту 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 нових компетентностей. 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, або навпаки – сприяти посиленню негативних її наслідків чи ускладнити механізм застосування інструментів стрес-менеджменту. З урахуванням цього, удосконалено науково-методичне положення з ідентифікування проблем, перспектив та можливостей удосконалення систем стрес-менеджменту на підприємствах, що враховує пріоритетні з позиції соціально-психологічної складової предметні сфери і критерії оцінювання вмій, знань та навичок управління критичними небажаними відхиленнями. При цьому, запропоновано звертати увагу на такі ключові сфери з позиції соціально-психологічної складової, як 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 в їхніх межах, а також поширення відповідних вмій, знань та навичок.

Вивчення теорії і практики дало 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. Зокрема, 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, втрату 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, зниження рівня продуктивності праці тощо.

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 вмій, знань та навичок (табл. 1).

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 ( $P_{нт}$ ), част. 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 нормальний перебіг виробничо-господарської діяльності
Рівень відхилення від запланованого часу усунення критичного небажаного відхилення ( $P_{\sigma}$ ), частк. од.	$P_{\sigma} = \frac{Ч_{з}}{Ч_{н}}$ 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.
Рівень відхилення від запланованого кошторису усунення критичного небажаного відхилення ( $P_{\sigma}$ ), частк. од.	$P_{\sigma} = \frac{B_{з}}{B_{н}}$ де $B_{з}$ – фактичний кошторис, закладений на усунення критичного небажаного відхилення, грн.; $B_{н}$ – кошторис, запланований на усунення критичного небажаного відхилення, грн.
Середній час усунення критичних небажаних відхилень ( $Ч_{у}$ ), год.	Показник вимірюється тривалістю часу в годинах від моменту настання критичного небажаного відхилення до його усунення

1	2
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.
<b>Організаційно-технічне забезпечення формування і функціонування систем стрес-менеджменту</b>	
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'язувалися з урахуванням достатнього інформаційного забезпечення, од.; $H$ – загальна кількість завдань, які розв'язувалися в межах систем стрес-менеджменту, од.
<b>Формалізування управлінських процесів в межах систем стрес-менеджменту</b>	
Рівень формалізування управлінських процесів в межах систем стрес-менеджменту ( $P_f$ ), частк. од.	$P_f = \frac{T_f}{T}$ де $T_f$ – 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 ( $P_{отсм}$ ), частк. од.	$P_{отсм} = \frac{\Pi_{отсм}}{\Pi}$ де $\Pi_{отсм}$ – кількість реалізованих заходів в межах систем стрес-менеджменту, що передбачені відповідними технологіями, од.; $\Pi$ – загальна кількість реалізованих заходів в межах систем стрес-менеджменту, од.
<b>Поширення вмінь, знань та навичок в межах систем стрес-менеджменту</b>	
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.
Частка працівників, що пройшли навчання технологіям стрес-менеджменту за результатами оцінювання необхідності цього ( $Ч_n$ ), частк. од.	$Ч_n = \frac{\Pi_n}{\Pi_n}$ де $\Pi_n$ – кількість працівників, що пройшли навчання технологіям стрес-менеджменту за результатами оцінювання необхідності цього, ос.; $\Pi_n$ – кількість працівників, щодо яких установлена необхідність проходження навчання технологіям стрес-менеджменту (наприклад, шляхом анкетування, асесмент-центр тощо), од.
Рівень ефективності навчання технологіям стрес-менеджменту ( $P_я$ ), частк. од.	$P_я = \frac{\Pi_я}{\Pi_з}$ де $\Pi_я$ – кількість працівників, які протягом визначеного періоду пройшли навчання технологіям стрес-менеджменту та в анкеті оцінили його як ефективне, ос.; $\Pi_з$ – загальна кількість працівників, які протягом визначеного періоду пройшли навчання технологіям стрес-менеджменту, ос.

Примітка: запропоновано автором



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, за результатами дослідження сформовано та підтверджено гіпотезу про прямий вплив систем стрес-менеджменту на дохід (виручку) від реалізації продукції компанії. Відтак, удосконалено 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.

Прикладне застосування цього 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» (табл. 2).

Таблиця 2

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 «Львівхолод»	$y = 4,4 + 15,21x_1 + 7,84x_2 + 3,21x_3 + 3,67x_4 + 5,12x_5$	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

Умовні позначення:  $y$  – залежна змінна (обсяг чистого доходу від реалізації продукції, млн. грн.); – 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

Примітка: розраховано автором

Кількісні, якісні, просторові, часові та інші зв'язки між елементами в межах систем стрес-менеджменту на підприємствах перебувають під безпосереднім впливом інформації і 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. Вивчення теорії і практики, а також виконані власні дослідження дали 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 критичних 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.

Результати огляду й узагальнення літературних джерел, а також виконані власні дослідження 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. 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 ними 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 потенційних проблем.

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 (рис. 6).

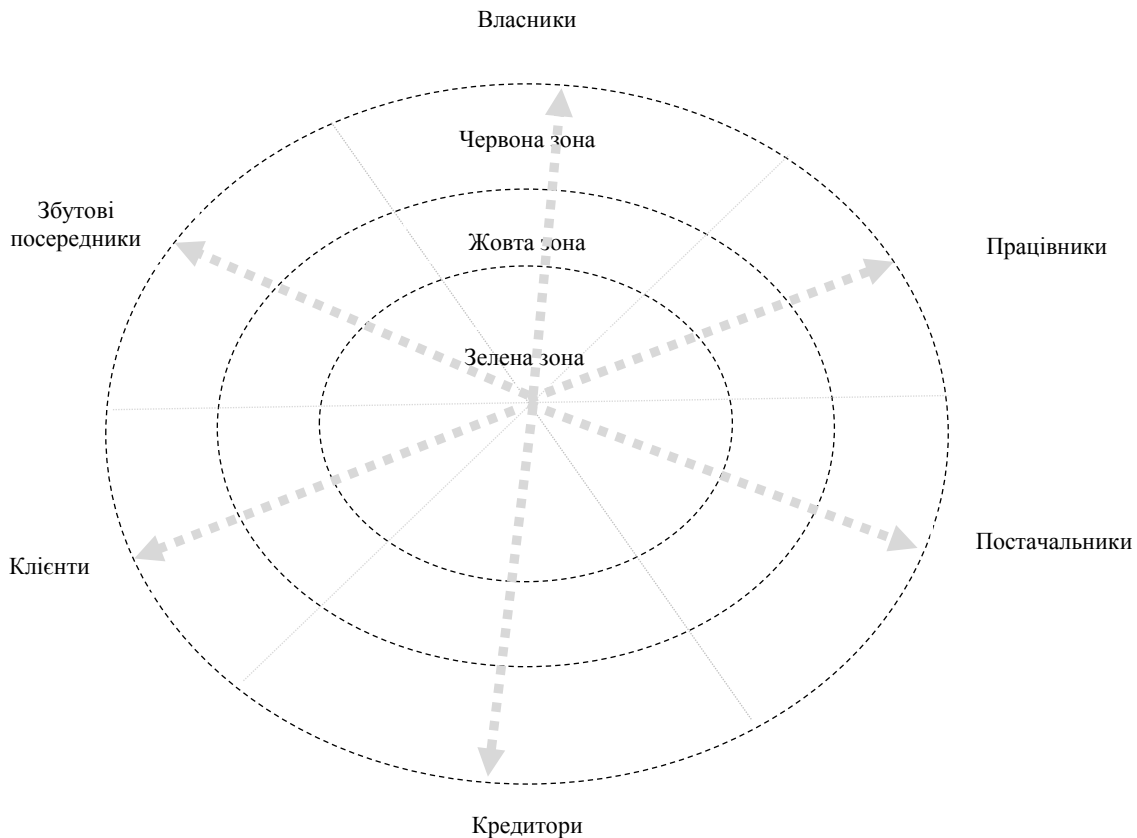


Рис. 6. Графічна візуалізація зон потенційних критичних небажаних відхилень у межах систем стрес-менеджменту

Примітка: розроблено автором

Метод передбачає виокремлення зеленої, жовтої та червоної зон критичних небажаних відхилень. Перша зона свідчить про те, що цих 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).

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.

Для побудови систем стрес-менеджменту на підприємствах доцільним є використання інструментарію моделювання. 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.

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.

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 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).

Для формалізування вищенаведеного введено множину потенційних інцидентів  $P_{nv}$ :

$$P_{nv} = \left\{ \bigcup_{i=1}^n P_{nvi} \right\} = \{P_{nv1} + P_{nv2}, \dots, P_{nvn}\}, (i = \overline{1, n}), \quad (1)$$

де  $n$  – кількість потенційних інцидентів в ланцюзі «постачання-виробництво-збут», кожен з яких можна представити у вигляді функції:

$$P_{nvi} = \langle P_{nvi}, P_i, E_i, Z_i, R_i, L_{ks} \rangle, \quad (2)$$

де  $P_{nvi}$  – 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.

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.

З урахуванням вищенаведеного інтегрована модель для інцидентів в межах процесів постачання матиме вигляд:

$$\begin{aligned}
 P_{nv_1} &= \langle P_{nv_1}, P_1, E_1, Z_1, R_1, L_{ks_1} \rangle \\
 &= \langle P_{nv_{post}}, \{P_{11}, P_{12}, P_{13}\}, \{\{E_{111}, E_{112}, E_{113}, E_{114}, E_{115}\}, \{E_{121}, E_{122}, E_{123}, E_{124}, E_{125}\}, \\
 &\{E_{131}, E_{132}, E_{133}, E_{134}, E_{135}\}\}, \{Z_{11}, Z_{12}, Z_{13}\}, \{R_{11}, R_{12}, R_{13}, \dots, R_{11}\}, L_{ks_1} \rangle \\
 &= \langle P_{nv_{post}}, \{N_{lp}, S_{uz}, P_{zp}\}, \left\{ \left\{ E_{P_{nv_{post}}}^{N_{lp1}}, E_{P_{nv_{post}}}^{N_{lp2}}, E_{P_{nv_{post}}}^{N_{lp3}}, E_{P_{nv_{post}}}^{N_{lp4}}, E_{P_{nv_{post}}}^{N_{lp5}} \right\}, \right. \\
 &\left. \left\{ E_{P_{nv_{post}}}^{S_{uz1}}, E_{P_{nv_{post}}}^{S_{uz2}}, E_{P_{nv_{post}}}^{S_{uz3}}, E_{P_{nv_{post}}}^{S_{uz4}}, E_{P_{nv_{post}}}^{S_{uz5}} \right\}, \right. \\
 &\left. \left\{ E_{P_{nv_{post}}}^{P_{zp1}}, E_{P_{nv_{post}}}^{P_{zp2}}, E_{P_{nv_{post}}}^{P_{zp3}}, E_{P_{nv_{post}}}^{P_{zp4}}, E_{P_{nv_{post}}}^{P_{zp5}} \right\} \right\}, \{Z_{N_{lp}}, Z_{S_{uz}}, Z_{P_{zp}}\}, \\
 &\{R_{11}, R_{12}, R_{13}, \dots, R_{1125}\}, L_{ks_1} \rangle,
 \end{aligned} \tag{3}$$

де  $P_{nv_{post}}$  – інциденти в межах процесів постачання;  $N_{lp}$  – надійність ланцюга поставок;  $S_{uz}$  – система управління запасами;  $P_{zp}$  – рівень порушення запланованих процесів.

Інтегрована модель для інцидентів в межах процесів виробництва матиме вигляд:

$$\begin{aligned}
 P_{nv_2} &= \langle P_{nv_2}, P_2, E_2, Z_2, R_2, L_{ks_2} \rangle \\
 &= \langle P_{nv_{vyr}}, \{P_{21}, P_{22}, P_{23}\}, \{\{E_{211}, E_{212}, E_{213}, E_{214}, E_{215}\}, \{E_{221}, E_{222}, E_{223}, E_{224}, E_{225}\}, \\
 &\{E_{231}, E_{232}, E_{233}, E_{234}, E_{235}\}\}, \{Z_{21}, Z_{22}, Z_{23}\}, \{R_{21}, R_{22}, R_{23}, \dots, R_{11}\}, L_{ks_2} \rangle = \langle P_{nv_{vyr}}, \\
 &\{Y_{vp}, H_{vp}, P_{zp}\}, \left\{ \left\{ E_{P_{nv_{vyr}}}^{Y_{vp1}}, E_{P_{nv_{vyr}}}^{Y_{vp2}}, E_{P_{nv_{vyr}}}^{Y_{vp3}}, E_{P_{nv_{vyr}}}^{Y_{vp4}}, E_{P_{nv_{vyr}}}^{Y_{vp5}} \right\}, \right. \\
 &\left. \left\{ E_{P_{nv_{vyr}}}^{H_{vp1}}, E_{P_{nv_{vyr}}}^{H_{vp2}}, E_{P_{nv_{vyr}}}^{H_{vp3}}, E_{P_{nv_{vyr}}}^{H_{vp4}}, E_{P_{nv_{vyr}}}^{H_{vp5}} \right\}, \right. \\
 &\left. \left\{ E_{P_{nv_{vyr}}}^{P_{zp1}}, E_{P_{nv_{vyr}}}^{P_{zp2}}, E_{P_{nv_{vyr}}}^{P_{zp3}}, E_{P_{nv_{vyr}}}^{P_{zp4}}, E_{P_{nv_{vyr}}}^{P_{zp5}} \right\} \right\}, \{Y_{vp}, H_{vp}, P_{zp}\}, \\
 &\{R_{21}, R_{22}, R_{23}, \dots, R_{2125}\}, L_{ks_2} \rangle,
 \end{aligned} \tag{4}$$

де  $P_{nv_{vyr}}$  – інциденти в межах процесів виробництва;  $Y_{vp}$  – якість виробничого процесу;  $H_{vp}$  – гнучкість виробничого процесу;  $P_{zp}$  – рівень порушення запланованих процесів.

Інтегрована модель для груп інцидентів в межах процесів збуту матиме вигляд:

$$\begin{aligned}
P_{nv3} &= \langle P_{nv3}, P_3, E_3, Z_3, R_3, L_{ks3} \rangle \\
&= \langle P_{nvzb}, \{P_{31}, P_{32}, P_{33}\} \{ \{E_{311}, E_{312}, E_{313}, E_{314}, E_{315}\}, \{E_{321}, E_{322}, E_{323}, E_{324}, E_{325}\}, \\
&\{E_{331}, E_{332}, E_{333}, E_{334}, E_{335}\} \}, \{Z_{31}, Z_{32}, Z_{33}\}, \{R_{31}, R_{32}, R_{33}, \dots, R_{31}\}, L_{ks3} \rangle = \langle P_{nvzb}, \\
&\{R_{zs}, K_{km}, P_{zp}\}, \left\{ \left\{ E_{P_{nvzb}}^{R_{zs1}}, E_{P_{nvzb}}^{R_{zs2}}, E_{P_{nvzb}}^{R_{zs3}}, E_{P_{nvzb}}^{R_{zs4}}, E_{P_{nvzb}}^{R_{zs5}} \right\}, \right. \\
&\left. \left\{ E_{P_{nvzb}}^{K_{km1}}, E_{P_{nvzb}}^{K_{km2}}, E_{P_{nvzb}}^{K_{km3}}, E_{P_{nvzb}}^{K_{km4}}, E_{P_{nvzb}}^{K_{km5}} \right\}, \right. \\
&\left. \left\{ E_{P_{nvzb}}^{P_{zp1}}, E_{P_{nvzb}}^{P_{zp2}}, E_{P_{nvzb}}^{P_{zp3}}, E_{P_{nvzb}}^{P_{zp4}}, E_{P_{nvzb}}^{P_{zp5}} \right\} \right\}, \{R_{zs}, K_{km}, P_{zp}\}, \\
&\{R_{31}, R_{32}, R_{33}, \dots, R_{3125}\}, L_{ks3} \rangle,
\end{aligned} \tag{5}$$

де  $P_{nvzb}$  – інциденти в межах процесів збуту;  $R_{zs}$  – негативна реакція з боку зовнішніх стейкхолдерів;  $K_{km}$  – конкурентоспроможність комплексу маркетингу;  $P_{zp}$  – 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 цих інцидентів на ланцюг загалом. 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» діагностувались на предмет критичності окремі фактичні інциденти у IV кварталі 2017 р., що трапились у ланках постачання і збуту, та стали причиною небажаних відхилень (табл. 3).

Таблиця 3

Результати діагностування на предмет критичності окремих фактичних інцидентів у ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод» у IV кварталі 2017 р.

Ланки ланцюга «постачання-виробництво-збут»	Інциденти	Нечіткі (лінгвістичні) значення впливу			Рівень критичності
		Надійність ланцюга поставок ( $N_{lp}$ )	Система управління запасами ( $S_{uz}$ )	Рівень порушення запланованих процесів ( $P_{zp}$ )	
Постачання	Затримки з постачанням гальмівного обладнання	Високий	Високий	Високий	Високий
	Невідповідність стандартам придбаних контакторів серії МК	Середній	Середній	Високий	Середній
Збут	Різне зниження попиту на термообробку валів з боку зовнішніх замовників	Низький	Середній	Низький	Низький
	Негативні відгуки про якість ремонту колісних пар	Високий	Високий	Середній	Високий

Примітка: встановлено автором

Таким чином, результати діагностування дають змогу зробити висновок про доцільність трактування критичними затримок із постачанням гальмівного обладнання, невідповідності стандартам придбаних контакторів серії МК, а також негативних відгуків про якість ремонту колісних пар. Вищенаведене свідчить про можливість практичного використання запропонованого методу діагностування рівня критичності небажаного відхилення в ланцюзі «постачання-виробництво-збут».

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 (у т.ч. незалежно від людського чинника); автоматизування процесів в межах систем стрес-менеджменту.

Загалом стрес-менеджмент можна розглядати як окремий процес, що поєднує низку взаємопов'язаних робіт, спрямованих на подолання критичних небажаних відхилень. Однією з ключових передумов забезпечення ефективності цього процесу є регламенти, які надалі визначають дії процесів стрес-менеджменту, їхні входи і виходи, показники продукту та процесу тощо. 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 положення 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.

## 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. Розвинуто типологію чинників формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах, яка передбачає їхнє групування на чинники прямого і опосередкованого впливу. До перших, зокрема, віднесено систему менеджменту загалом, компетентність персоналу, інформаційне забезпечення стрес-менеджменту, його цілі, завдання та часову спрямованість, а також об'єкт стрес-менеджменту. До чинників опосередкованого впливу запропоновано включати величину і масштаби діяльності підприємства, стабільність середовища функціонування, соціальну відповідальність організації, організаційну культуру, психологічні особливості управління, інтереси стейкхолдерів, організаційні комунікації, а також імідж підприємства. Це дає змогу працівникам як керованої, так і керівної підсистеми суб'єкта господарювання діагностувати вплив зазначених чинників на забезпечення ефективності систем стрес-менеджменту.

2. Розроблено концепцію формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах, у межах якої стрес-менеджмент запропоновано розглядати як конкретну функцію менеджменту, яка 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. Концепція дає змогу керівникам і власникам досягати високого рівня ефективності робіт в процесі управління особистісними, груповими та корпоративними стресами, що виникають у діяльності підприємства, з метою подолання небажаних відхилень.

3. Розвинуто типологію методів стрес-менеджменту на засадах виокремлення їхніх різновидів за рівнем новизни на підприємстві, узгодженістю і масштабом змін в межах систем стрес-менеджменту, що формує розгалуженішу інформаційну базу для аналітиків та керівників щодо вибору і застосування цих методів з метою управління критичними небажаними відхиленнями.

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. Метод дає змогу менеджерам різних рівнів управління формувати комплекс превентивних заходів для зниження величини ймовірної такої шкоди внаслідок настання критичних небажаних відхилень.

5. Розвинуто типологію інструментів формування і використання систем стрес-менеджменту, яка передбачає виокремлення інструментів ідентифікування критичних небажаних відхилень, інструментів їхнього прогностичного інтерпретування та інструментів реагування на них, що забезпечує можливість для управлінців й



аналітиків розуміти увесь спектр таких інструментів з урахуванням ключових завдань стрес-менеджменту.

6. 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.

7. 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 вмій, знань та навичок у сфері управління критичними небажаними відхиленнями. Запропоноване положення уможливорює оптимізування необхідного ресурсного забезпечення, формує передумови для планування потрібних ресурсів та методів їхнього залучення. Воно також забезпечує можливість постановлення чітких цілей у межах систем стрес-менеджменту.

8. 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 вмій, 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.

9. 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 економістам та аналітикам прогнозувати значення результуючих показників функціонування організацій залежно від параметрів систем стрес-менеджменту.

10. 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.

11. 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).

12. 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 і відповідальності. Науково-методичне положення сприяє керівникам у розмежуванні сфер відповідальності у межах зазначених систем, а також дає змогу чітко формулювати цілі та завдання, установлювати індикатори процесів, результатів та відповідних їм критеріальних значень, а також ключових показників ефективності.

## **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 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).

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

---

\* Видання також включено до наукометричних баз даних

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 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-

---

\* Видання також включено до наукометричних баз даних

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-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).

---

\* Видання також включено до наукометричних баз даних

## 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.

### АНОТАЦІЯ

**Гончар М.Ф. Формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. – На правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних 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 концептуальних, теоретико-методологічних і методико-прикладних засад формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. Розвинуто типологію чинників формування і використання таких систем. Розроблено відповідну концепцію, у якій стрес-менеджмент розглядається як конкретна функція менеджменту, що реалізується шляхом використання загальних функцій з метою отримання методів впливу, які сприяють подоланню критичних небажаних відхилень. Набула подальшого розвитку типологія методів стрес-менеджменту. Розвинуто типологію інструментів стрес-менеджменту, а також удосконалено модель їхнього полікритеріального вибору. Запропоновано комплекс ключових показників ефективності формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. Запропоновано метод діагностування рівня критичності небажаного відхилення в ланцюзі «постачання-виробництво-збут». Розвинуто науково-методичне положення до формування регламентів процесів в системах стрес-менеджменту.

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

## ANNOTATION

**Honchar M. Stress management systems formation and implementation at the enterprises. – On the rights of manuscript.**

Thesis for the Degree of Doctor of Economic Sciences, specialty 08.00.04 – economics and management of enterprises (by the types of economic activity). – Lviv Polytechnic National University, 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 typology of the factors of the formation and use of such systems is developed. The typology of methods of stress management has developed further. The method of analysing stress management systems at enterprises has been improved, the typology of tools for the formation and use of these systems has been developed, and the model of their selection has been improved. The scientific-methodical approach to identifying problems, perspectives and opportunities for improving systems of stress management from the position of socio-psychological component is improved. The complex of key indicators of efficiency of formation and use of systems of stress management at the enterprises is offered. The method of diagnosing the influence of these systems on the resultant indicators of the activities of business entities has been improved. The method of diagnosing the level of criticality of the unwanted deviation in the supply-production-sale. A scientific and methodical approach to the formation of process regulations in stress management systems has been developed.

**Keywords:** deviation, management, system, stress management, stressor.

## АННОТАЦИЯ

**Гончар М.Ф. Формирование и использование систем стресс-менеджмента на предприятиях. – На правах рукописи.**

Диссертация на соискание научной степени доктора экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управления предприятиями (по видам экономической деятельности). – Национальный университет «Львівська політехніка» Министерства образования и науки Украины, Львов, 2018.

Диссертация посвящена решению научно-прикладной проблемы разработки концептуальных, теоретико-методологических и методико-прикладных основ формирования и использования систем стресс-менеджмента на предприятиях.

Получила дальнейшее развитие типология факторов формирования и использования систем стресс-менеджмента на предприятиях, которая, в отличие от существующих, предусматривает выделение факторов прямого и опосредованного воздействия.

Разработана концепция формирования и использования систем стресс-менеджмента на предприятиях как конкретной функции менеджмента, что реализуется путем использования общих функций с целью получения методов воздействия, которые на основе управленческих решений способствуют преодолению критических нежелательных отклонений, что являются



существенными, экстремальными и оказывают весомое негативное влияние на функционирования субъектов хозяйствования.

Усовершенствована типология методов стресс-менеджмента, которая отличается от существующих систематизацией их разновидностей по степени новизны на предприятии, согласованностью и масштабом изменений в рамках систем стресс-менеджмента, что в сочетании с другими признаками типологии (характер, временной интервал применения, направление воздействия, период действия, способ учета интересов работников, уровень формирования, содержание, способ обоснования) формирует разветвленную информационную базу для выбора и применения этих методов с целью управления критическими нежелательными отклонениями.

Усовершенствован метод анализа систем стресс-менеджмента на предприятиях, который, в отличие от существующих, базируется на выявлении их способности идентифицировать приоритетные с точки зрения экономического ущерба угрозы наступления критических нежелательных отклонений в разрезе проекций сбалансированной системы показателей.

Получила дальнейшее развитие разновидность инструментов формирования и использования систем стресс-менеджмента, которая, в отличие от существующих, предусматривает их группировку в разрезе решения ключевых задач стресс-менеджмента, что позволило выделить инструменты идентификации критических нежелательных отклонений, инструменты их прогнозной интерпретации и инструменты реагирования на них.

Усовершенствована модель поликритериального выбора инструментов стресс-менеджмента, что, в отличие от существующих, учитывает комплекс обоснованных критериев такого выбора, а именно: достижение поставленных целей с учетом размеров предприятия, уровень необходимого программно-технического обеспечения, квалификация персонала, определенность критических нежелательных отклонений, достижения целей в установленные сроки, уровень объективности выводов, экономический эффект от применения, возможность применения в условиях нестабильности среды функционирования, а также достаточность информационного обеспечения для применения инструмента.

Усовершенствовано научно-методическое положение с идентификации проблем, перспектив и возможностей совершенствования систем стресс-менеджмента на предприятиях, что, в отличие от существующих, учитывает приоритетные с точки зрения социально-психологической составляющей предметные сферы и критерии оценки умений, знаний и навыков управления критическими нежелательными отклонениями.

Усовершенствован комплекс ключевых показателей эффективности формирования и использования систем стресс-менеджмента на предприятиях, что отличается от существующих учетом приоритетных параметров указанных систем, в частности: идентификации и оценки рисков, опасностей и угроз наступления критических нежелательных отклонений в пределах систем стресс-менеджмента, реагирование на такие отклонения, организационно-техническое обеспечение формирования и функционирования систем стресс-менеджмента, формализации

управленческих процессов в них, а также распространение в их границах умений и знаний.

Усовершенствован метод диагностирования влияния систем стресс-менеджмента на результирующие показатели деятельности субъектов хозяйствования, что отличается от существующих выделением наиболее репрезентативных индикаторов такого влияния в разрезе приоритетных параметров указанных систем и позволяет прогнозировать значения результирующих показателей функционирования организаций в зависимости от параметров систем стресс-менеджмента.

Разработан метод визуализации в рамках систем стресс-менеджмента зон потенциальных критических нежелательных отклонений, основанный на идентификации сигналов раннего предупреждения, которые учитывают волатильность сфер интересов предприятия во взаимодействии с ключевыми стейкхолдерами.

Разработан метод диагностирования уровня критичности нежелательного отклонения в цепи «снабжение-производство-сбыт», что основанный на моделировании влияния потенциального или фактического инцидента, который вызывает такое отклонение, на каждое звено указанной цепи с использованием ряда репрезентативных параметров.

Усовершенствовано научно-методическое положение к формированию регламентов процессов в системах стресс-менеджмента, что, в отличие от существующих, учитывает специфику указанных систем и особенности процессов, осуществляемых в них, с учетом их назначения, целей, ресурсного обеспечения, контроля, оценки эффективности, взаимосвязей, сфер действия регламентов и ответственности.

**Ключевые слова:** отклонения, менеджмент, система, стресс-менеджмент, стрессор, управление.