

ДИПЛОМНА РОБОТА

Управління психологічною стійкістю керівника
підприємства в умовах нестабільної економіки (на
прикладі ПП «Приватна друкарня», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

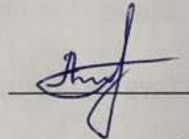
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Управління персоналом та економіка праці

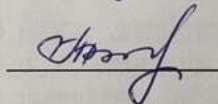
ДРУПЕП. 022281.01.01.00

Виконала
студент 2 курсу
група УПЕПмз-22-1



Анастасія АНТОНЮК

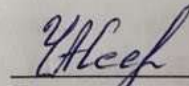
Керівник



Тетяна ГЛУШКО

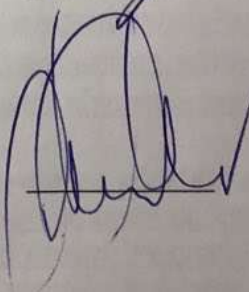
к.е.н., доцент

Нормоконтролер
к.е.н.



Олена МАНТУР-ЧУБАТА

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-
економіці
д-р екон. наук, професор



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

30 11 2023 р.

Хмельницький 2023

Уч.
МАНТУР-ЧУБАТА
ГЛУШКО
АНТОНЮК

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ економіки і управління
Кафедра _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський)
Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність _____ 051 Економіка
Освітня програма _____ Управління персоналом та економіка праці

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Михайло ВЕДЕРНИКОВ

« 15 » _____ серпня _____ 2023 року

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ**

Антонюк Анастасія Миколаївна

1 Тема роботи: Управління психологічною стійкістю керівника підприємства в умовах нестабільної економіки (на прикладі ПП «Приватна друкарня», м. Хмельницький)

керівник роботи Глушко Тетяна Володимирівна, ст. викладач

Затверджено наказом ректора університету від «15» серпня 2023 р. № 30

2 Строк подання студентом роботи на кафедру «01» грудня 2023 р.

3 Вихідні дані до роботи інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові документи України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, тематичні збірники й довідники, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено теоретичні аспекти управління психологічною стійкістю керівника в умовах нестабільної економіки. У другому розділі наведено аналіз виробничо- господарської діяльності ПП «Приватна друкарня» Третій розділ присвячено обґрунтуванню шляхів удосконалення управління психологічною стійкістю керівника підприємства в умовах нестабільної економіки.

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Рисунок - Модель професійного стресу; Таблиця - Основні визначення сутності поняття «стрес»; Основні визначення сутності поняття «професійний стрес»; Рисунок - Основні види стресів; Таблиця - Зарубіжний досвід управління позитивним робочим середовищем та підтримкою психологічного благополуччя; Рисунок - Презентація ПП «Приватна друкарня»; Рисунок - Організаційна структура ПП «Приватна друкарня»; Таблиця - Характеристика показників інтенсифікації виробництва ПП «Приватна друкарня» за 2020-2022 рр.; Рисунок - Шляхи покращення ментального здоров'я керівника ПП «Приватна друкарня» та його підлеглих; Таблиця - Методи розвитку емоційного інтелекту для керівника ПП «Приватна друкарня».

6 Консультанти розділів дипломної роботи

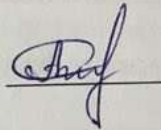
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання: «15» серпня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

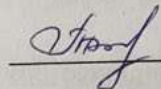
Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1 Теоретична частина	03.10.2023 - 21.10.2023	Виконано
2 Аналітична частина	22.10.2023 - 11.11.2023	Виконано
3 Проектно-рекомендаційна частина	12.11.2023 - 25.11.2023	Виконано
4 Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	26.11.2023 - 30.11.2023	Виконано
5 Захист дипломної роботи	01.12.2023 - 10.12.2023	Виконано

Студентка



Анастасія АНТОНЮК

Керівник роботи



Тетяна ГЛУШКО

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Управління психологічною стійкістю керівника підприємства в умовах нестабільної економіки (на прикладі ПП «Приватна друкарня», м. Хмельницький)».

Виконала студентка гр. УПЕПмз-22-1 Антонюк А. М., керівник Глушко Т. В., ст. викладач.

Обсяг – 96 с., 24 рис., 22 табл., 4 додатки, 38 джерел.

Ключові слова: стрес, психологічна стійкість керівника, управління стресом, нестабільна економіка, соціально- психологічний клімат.

Мета дипломної роботи полягає у аналізі психологічної стійкості керівників підприємств в умовах нестабільної економіки.

Об'єктом дослідження є психологічна стійкість керівника підприємства.

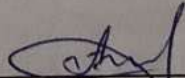
У першому розділі наведено теоретичні аспекти управління психологічною стійкістю керівника в умовах нестабільної економіки.

У другому розділі наведено аналіз виробничо- господарської діяльності ПП «Приватна друкарня»

Третій розділ присвячено обґрунтуванню шляхів удосконалення управління психологічною стійкістю керівника підприємства в умовах нестабільної економіки, а саме: визначено пропозиції щодо підтримки сприятливого соціально- психологічного клімату; запропоновано заходи удосконалення психологічної стійкості керівника ПП «Приватна друкарня»; визначено необхідність розвитку емоційного інтелекту керівника в умовах нестабільної економіки.

30.11.2023

Дата


Підпис

Anti-Plagiarism v-15.257

Максимальне співпадіння з одним документом 2.0%

Словники перевірки: en_US, ru_RU, ua_UA. Помилоч в документах: 7%

ID: 122632 Назва: Управління психологічною стійкістю керівника підприємства в умовах в умовах нестабільної економіки (на прикладі ПП «Приватна друкарня», м. Хмельницький) Додано в БД: 2023-12-12 Автора: Антонюк Анастасія Миколаївна Керівники: ст. викл. Глушко Т. В. Консультанти: Опоненти:	Документ		Сумарний збіг по Базі Даних	
	Символи	Лексеми	Символи	Лексеми
	140164	1007	7034 (5%)	83 (8%)

Джерело плагіату

ID	Опис	Наявність плагіату в документі	
		Символи	Лексеми

Ім'я користувача:
Кафедра_УПЕП Волянська_Савчук

ID перевірки:
1015994404

Дата перевірки:
11.12.2023 19:31:31 EET

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
11.12.2023 20:56:47 EET

ID користувача:
100008309

Назва документа: Диплом Антонюк

Кількість сторінок: 103 Кількість слів: 20018 Кількість символів: 155500 Розмір файлу: 11.84 MB ID файлу: 1015676869

1013 слів позначені як "вилучені" та не враховуються у підрахунку слів

9.54% Схожість

Найбільша схожість: 1.56% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1015656051)

8.06% Джерела з Інтернету 409 Сторінка 105

4.28% Джерела з Бібліотеки 86 Сторінка 111

0% Цитат

Не знайдено жодних цитат

Не знайдено жодних посилань

2.31% Вилучень

Деякі джерела вилучено автоматично (фільтри вилучення: кількість знайдених слів є меншою за 8 слів та 0%)

1.87% Вилучення з Інтернету 42 Сторінка 112

2.31% Вилученого тексту з Бібліотеки 1 Сторінка 112

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 3

ЗМІСТ

Вступ.....	5
1 Теоретичні аспекти управління психологічною стійкістю керівника в умовах нестабільної економіки	8
1.1 Теоретичні основи розуміння поняття «стрес», «стесостійкість», «управління стресом».....	8
1.2 Психологічна стійкість керівника як чинник сприятливого соціально-психологічного клімату.....	19
1.3 Зарубіжний досвід управління психологічною стійкістю керівника.....	23
Висновки до розділу 1	28
2 Аналіз виробничо- господарської діяльності ПП «Приватна друкарня».....	30
2.1 Аналіз господарської діяльності ПП «Приватна друкарня».....	30
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства.....	37
2.3 Оцінка психологічної стійкості керівника та соціально-психологічного клімату на ПП «Приватна друкарня».....	48
Висновки до розділу 2.....	58
3 Шляхи удосконалення управління психологічною стійкістю керівника підприємства в умовах нестабільної економіки.....	60
3.1 Основні напрями забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату на ПП «Приватна друкарня».....	60
3.2 Заходи формування психологічної стійкості керівника ПП «Приватна друкарня».....	69
3.3 Розвиток емоційного інтелекту керівника в умовах нестабільної економіки.....	79
Висновки до розділу 3.....	85
Висновки.....	87
Перелік джерел посилання	93
Додатки.....	96

ВСТУП

Успішність управління персоналом підприємства залежить від численних чинників, серед яких ключове значення мають психологічні аспекти управління.

У наші дні проблема управління стресами та вміння їм протистояти стає найбільш актуальною, оскільки швидко змінюються соціально-економічні й політичні ситуації, збільшуються нервово-психічні й інформаційні навантаження, відбувається зміни в управлінні персоналом.

Це особливо стосується професійної діяльності фахівців, що працюють в рамках системи «людина-людина». Одним з найбільш типових і широко поширених видів цих професій є діяльність управлінського персоналу або HR-керівників.

Для того, щоб управляти людьми та вести бізнес в умовах перманентних змін, справлятися з викликами зовнішніх чинників потрібне не лише фізичне здоров'я, а й перебувати і в здоровій психологічній формі. Робота управлінця пов'язана з навколишнім активним світом: політичними, економічними, демографічними чинниками, законодавством, довіреними йому підлеглими, клієнтами. Перманентні трансформації несуть за собою небезпеку порушення внутрішньої психологічної рівноваги і як наслідок, керівник, який не має навичок стресостійкості, ризикує опинитися в стресовому стані. Управлінець повинен бути не просто вольовою людиною, а й комунікабельним, ініціативним і рішучим, тобто «об'єднуючою ланкою» в HR-інжинірингу підприємства.

Психологічна стійкість особистості - це здатність людини ефективно впоратися з життєвими труднощами, стресами та тиском, не втрачаючи емоційну рівновагу та функціональність. До неї входить самоусвідомлення, гнучкість, оптимізм, здатність пристосовуватися до нових умов і швидко відновлюватися після негативних випадків та ситуацій.

Розвиток психологічної стійкості може включати тренування навичок управління стресом, розвиток позитивного мислення та роботу над самопідтримкою.

У сучасній економічній літературі залишається актуальним питання управління стресами як категорією управління. Серед науковців, що досліджували цю проблему, можна виокремити таких авторів, як А. Файоль, П. Друкер, М. Вебер та інші. У науковому дослідженні сучасності для висвітлення здатності особистості зберігати адекватність психічного стану та ефективності діяльності в екстремальних умовах фахівці використовують різні терміни, включаючи «психічна стійкість» (М. Сікач), «стресостійкість», «нервово-психічна стійкість» (П. Дорогів), «професійно-психологічна стійкість» (Є.Василенко) та «психологічна стійкість» (С. Шувалова).

В літературі, присвяченій економічному управлінню персоналом загалом та застосуванню соціально-психологічних методів зокрема, достатня кількість наукових досліджень висвітлює проблеми теорії та практики. Ці праці належать як вітчизняним, так і зарубіжним вченим, серед яких можна відзначити Е.А. Клімова, Х.І. Лейбовича, А.К. Маркову, Б.Д. Паригіна, А.Ф. Шикуну, К.К. Платонова, Г.В. Телятнікова та інших

На сьогоднішній день професія керівника тісно пов'язана з ситуаціями стресу. Результати багатьох прикладних досліджень свідчать про те, що працівники управлінських структур в значній мірі схильні до ризику виникнення хвороб стресу.

Зміни в зовнішньому середовищі (такі як COVID-19, необхідність роботи в умовах адаптивного карантину, або ситуація з війною росії проти України) впливають на внутрішню мотивацію працівників і ускладнюють діяльність керівника. Все це підкреслює актуальність досліджень у даному напрямку.

За таких умов, пошук нових шляхів подолання негативного психологічного впливу особливостей діяльності на особистість управлінця постає важливим практичним завданням.

Саме тому, метою нашого дослідження є аналіз психологічної стійкості керівників підприємств в умовах нестабільної економіки.

Для досягнення зазначеної мети необхідно вирішити наступні завдання:

- визначити сутність поняття «стрес», «стесостійкість», «управління стресом»;
- розглянути психологічну стійкість керівника;
- ознайомитися з зарубіжним досвідом управління психологічною стійкістю керівника;
- зробити аналіз виробничо- господарської діяльності та техніко – економічних показників ПП «Приватна друкарня»;
- оцінити психологічну стійкість керівника та соціально- психологічного клімату на ПП «Приватна друкарня»;
- запропонувати шляхи удосконалення управління психологічною стійкістю керівника підприємства в умовах нестабільної економіки;
- надати пропозиції щодо підтримки сприятливого соціально- психологічного клімату.

Об'єктом дослідження є психологічна стійкість керівника підприємства в умовах нестабільної економіки.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні засади управління психологічною стійкістю керівника підприємства.

Методи дослідження: теоретичний аналіз літератури, табличний та графічний методи узагальнення, інтерпретація, психодіагностичні методики, аналізу та синтезу, соціологічного опитування; порівняння; метод бального оцінювання.

Практичне значення дипломної роботи полягає у наданні пропозицій та рекомендацій щодо поліпшення стану соціально-психологічного клімату та управління психологічною стійкістю керівника ПП «Приватна друкарня».

Робота складається із вступу, трьох розділів, що містять 22 таблиці, 24 рисунка, 1 формулу, висновки, перелік джерел посилань з 38 найменувань, додатків.

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ КЕРІВНИКА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1 Теоретичні основи розуміння поняття «стрес», «стесостійкість», «управління стресом»

Збільшення інформаційного й емоційного тиску, а також нестабільність економічного та соціального середовища ставить перед керівниками бізнесів важливе завдання – зменшити вплив стресових ситуацій на їх організм.

Системний підхід до збереження ментального здоров'я є не менш важливим, ніж турбота про здоров'я фізичного стану людини. Це може впливати на загальне благополуччя, запобігти травмам на робочому місці, зберегти потенціал персоналу, підвищити мотивацію та продуктивність, а також стати додатковим фактором привабливості для тих, хто шукає роботу або інвесторів [1].

Психологічно здорові працівники є показником здорового робочого середовища. Коли тренування у навичках психологічного відновлення та стрес-менеджменту входять в корпоративну культуру підприємства, працівники відчують, що їхні потреби та благополуччя є важливими для організації. Це також призводить до підвищення рівня психологічної стійкості працівників та результатів праці, особливо в умовах кризи, такої як війна [1].

Концепція стресу вивчається протягом багатьох десятиліть, проте питання щодо підвищення стресостійкості управлінців та керівників, які щоденно стикаються з впливом стресогенних факторів професійного ризику, залишається актуальним.

Інтенсивний і напружений ритм сучасного життя часто призводить до накопичення негативних емоцій, що утворює яскраво виражені та тривалі стресові стани. Відношення кожної людини до виникаючих проблем в житті впливає на рівень її «стресостійкості». Стресостійкість дозволяє уникати стресу шляхом перегляду свого ставлення до ситуацій [2].

Таблиця 1.1 - Основні визначення сутності поняття «стрес» [2,3]

№п/п	Автор	Визначення
1.	Ганс Сельє	Стрес- це неспецифічна реакція організму на різні вимоги, спрямована на пристосування та впорядкування в умовах труднощів. Ця реакція допомагає організму адаптуватися та ефективно взаємодіяти з навколишнім середовищем.
2.	Р. Лазарус та С. Фолкман	Срес –це дисбаланс між потребами та ресурсами особистості або як перевищення тиску на особистість над її здатністю протистояти цьому тиску.
3.	Дж. Еверіл та С. Селс	Розглядають сутність стресової ситуації як втрату контролю, що означає відсутність адекватної реакції індивідуума.
4.	Ю. Савенко	Психічний стрес – це стан, коли особистість знаходиться під впливом умов, які заважають її самовиявленню та активності.
5.	О.О. Гребенюк	Стрес є психічним станом, що виникає у людини під час діяльності в найбільш складних і важких умовах, як у повсякденному житті, так і в особливих обставинах.
6.	Національний інститут психічного здоров'я, США	Стрес - це реакція організму на різні вимоги до нього. Це природна фізична відповідь тіла, яка супроводжується такими симптомами, як прискорений пульс, пришвидшене дихання та напружені м'язи.
7.	Кристина Шевченко	Стрес - це явище, яке супроводжує нас майже щодня і може виникати на різних етапах життя, таких як школа, навчання, робота, сімейні та особисті стосунки.

Таблиця 1.2 - Основні визначення сутності поняття «професійний стрес»

№п/п	Автор	Визначення
1.	О.А. Кириленко в	Професійний стрес виникає внаслідок дисбалансу між вимогами робочого оточення та індивідуальними ресурсами працівника.
2.	Р.Лазарус	Професійний стрес в основному зосереджений на особистому сприйнятті важливості ситуації, в якій працює людина, та на засобах, якими вона намагається подолати труднощі.
3.	Л. Джуел	Професійний стрес - це те, що цей стан виникає під дією негативних та екстремальних факторів, які пов'язані з професійною діяльністю.
4.	Дж. Грінберг	Причиною професійного напруження є невідповідність між зусиллями, вкладеними працівником у роботу, і рівнем винагороди за ці зусилля. Стрес розглядається як наслідок великих зусиль та низької винагороди за виконану роботу [3].

Отже, стрес - це реакція організму на не типову складну ситуацію, коли порушений баланс між вимогами ситуації та здібностями людини. Тоді організм змушений адаптуватися до стресових факторів, що може призводити до фізичного або психічного дискомфорту. Такі ситуації можуть виникати на роботі, в особистому житті чи в будь-якому іншому контексті, де стикаємося з викликами, перевіркою наших здібностей та резервів адаптації [2].

Професійний стрес – це складне явище, оскільки воно обумовлене великою кількістю факторів, які неможливо виміряти чи передбачити. На рисунку 1.1 представлена модель професійного стресу, в якій основний акцент робиться на негативних наслідках, зокрема на погіршенні здоров'я працівника внаслідок стресу на роботі [4].

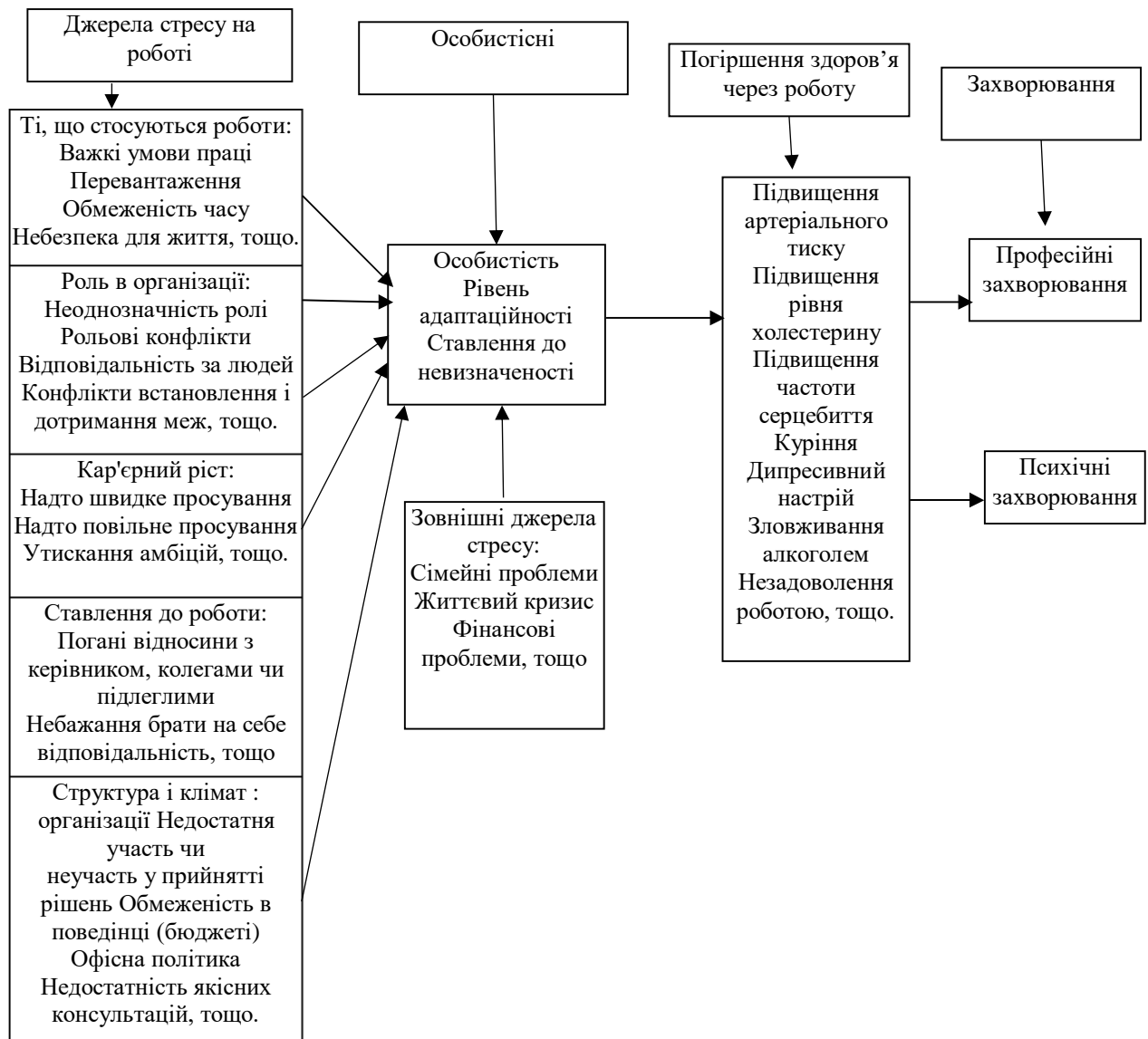


Рисунок 1.1- Модель професійного стресу

На рисунку 1.1 згруповано можливі джерела професійного стресу за основними факторами, що прямо стосуються роботи, ролі працівника на підприємстві, кар'єрного росту, відношення до організаційної культури та

роботи [5]. Усі ці джерела, через особисті характеристики та зовнішні джерела стресу, перетворюються на конкретні симптоми погіршення здоров'я, а в подальшому – на професійні захворювання.

Керівники низької та середньої ланки управління несуть відповідальність за взаємодію з клієнтами та обсяги продаж, що часто призводить до нестачі особистого часу та простору. Їхня велика відповідальність за результат також часто обмежує можливості для творчої та креативної роботи, яка вимагає значного обсягу комунікації. За їхнім досвідом, робота в такому режимі може виснажувати енергію, особливо коли вони вивчаються власноруч [4].

Керівники вищого рівня управління, підпадають під найбільший за видом стрес, відомим як «стрес керівника». Це психологічний термін, який вказує на типові випадки стресу, які пов'язані з відповідальністю за добробут і існування підприємства, конфлікти на вищих рівнях та відсутність довірених осіб. Цей характер стресу може призводити до тяжкого, хронічного стресу.

Специфічні ознаки, такі як високий рівень конфліктів та відповідальності, роблять керівників психологічно найвразливішими серед різних соціальних груп на підприємстві. Це відображається, наприклад, у високому ризику аварій для топ-керівників, які водять автомобіль самостійно, порівняно з простими управлінцями [6].

«Управлінський тип стресу» є особливою формою стресу, яка виникає у зв'язку з діяльністю управлінців і їхніми взаєминами з оточуючими. Цей вид стресу часто пов'язаний з умовами складних ринкових відносин, динамікою змін у навколишньому середовищі та конкурентною боротьбою. Управлінці виникають в умовах, коли оперативно потрібно приймати адекватні управлінські рішення для того, щоб забезпечити стійкий розвиток підприємства і стабільність на ринку [7].

Такий стрес може бути викликаний такими факторами, як:

- Необхідність швидких управлінських рішень: управлінці часто опиняються в ситуаціях, коли треба швидко реагувати на зміни на ринку чи

внутрішньому середовищі підприємства.

- Висока відповідальність: управлінці несуть велику відповідальність за успіх і стабільність підприємства, що може призводити до підвищеного рівня стресу.

- Невизначеність і ризики: зміни у ринкових умовах, нестабільність економічної ситуації можуть створювати невизначеність та ризики для управлінців.

Управлінський стрес може мати вплив на психічне та фізичне здоров'я управлінців, а також на якість прийнятих управлінських рішень. Ефективне управління цим стресом включає в себе розвиток стресостійкості, використання стратегій управління часом та підтримку від колективу та організації [8 с. 424-429].

Стресостійкість - це властивість людини, яка проявляється в напружених та емоційних ситуаціях у здатності зберігати оптимальну працездатність та ефективність, а також підтримувати оптимальний психічний стан під впливом негативних чинників [4].

Стресостійкість це притаманна людині якість, яка виявляється в умінні протистояти стресовим факторам протягом певного періоду часу, доки людина не знайде способи подолання стресу. Вона сприяє ефективності діяльності та сприяє забезпеченню здоров'я особистості [9].

Нажаль, неможливо повністю уникнути почуття злості, обурення, негативних емоцій, образ, розчарувань і стресових ситуацій. Проте можливо змінити своє ставлення до цих негативних реакцій, що і характеризується як стресостійкість. Однією з корисних функцій стресостійкості є захист організму від негативного впливу на здоров'я людини [10].

Так, причини, які викликають стрес, представлені впливом на людину з боку внутрішнього і зовнішнього середовища, що приводить до її перебування в стані стресу. Основні чинники впливу на виникнення стресу працівника, можна класифікувати як позаорганізаційні, організаційні та особисті (рис. 1.2).

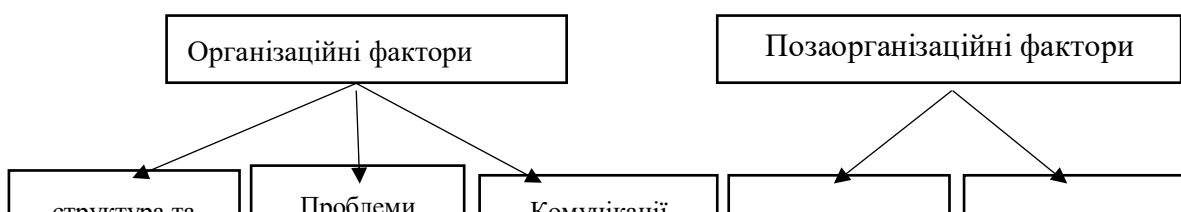


Рисунок 1.2 - Основні причини, виникнення стресу співробітників на
робочому місці

Так, організаційні фактори можуть включати в себе різноманітні аспекти, які визначаються робочим оточенням та структурою організації. Ці фактори можуть включати [3]:

- відповідність роботи кваліфікації: якщо робота не відповідає кваліфікації працівника, це може викликати стрес;
- відносини з колегами: погані взаємини зі співробітниками або конфлікти в колективі можуть стати джерелом стресу;
- перспективи зростання: відсутність чітких перспектив кар'єрного зростання може призвести до втрати мотивації та викликати стрес;
- конкуренція на робочих місцях: наявність інтенсивної конкуренції

серед співробітників може створити напружене робоче середовище.

Ці фактори можуть взаємодіяти та впливати на загальний ступінь стресу, який відчуває працівник.

Розглянуто кожен із зазначених прикладів організаційних факторів, які можуть впливати на рівень стресу працівників [5]:

1. Недостатнє навантаження та скорочений робочий час - це може викликати стрес у працівників, оскільки вони можуть відчувати невпевненість у своїй кваліфікації та бажанні продемонструвати її повною мірою.

2. Неясна роль та місце в організації - відсутність чітко визначених прав і обов'язків може призвести до плутанини та невпевненості щодо власного внеску, що може бути джерелом стресу.

3. Одночасне виконання різноманітних завдань - вимагає виконання різноманітних та не пов'язаних завдань одночасно може призвести до перевантаження та стресу, особливо серед керівників.

4. Відсутність участі у процесі прийняття рішень - відчуття відсутності впливу на прийняття стратегічних рішень може викликати невдоволення та стрес у працівників.

5. Зміна завдань після переходу на роботу в приватні структури - нові очікування та завдання, особливо якщо вони суперечать попереднім уявленням про роботу, можуть викликати стрес у найманих працівників.

Ці організаційні фактори демонструють, як важливо враховувати різноманітні аспекти робочого оточення для забезпечення позитивного робочого середовища та підтримки психічного здоров'я працівників [7].

Внутрішньоорганізаційні фактори, такі як відсутність роботи, конкуренція на ринку праці, економічна криза та сімейні труднощі, можуть викликати стрес у працівників. На рівень стресу можуть впливати наступні фактори:

1. Відсутність роботи чи тривалий її пошук: невпевненість у майбутньому та фінансова нестабільність через відсутність роботи або пошук нового місця роботи можуть викликати значний емоційний стрес.

2. Конкуренція на ринку праці: сприйняття постійної конкуренції та потреба в удосконаленні навичок може стати джерелом стресу для працівників, особливо якщо ринкові умови є високими.

3. Кризовий стан економіки: негативні зміни в економіці, такі як криза, можуть призвести до звільнень, скорочення бюджету та нестабільності в підприємстві, що викликає стрес у працівників.

4. Сімейні труднощі: проблеми у сім'ї, такі як розлучення, фінансові труднощі чи проблеми здоров'я близьких, можуть впливати на психічне благополуччя працівників і викликати стрес на робочому місці.

Розуміння цих факторів дозволяє організаціям розробляти стратегії для зменшення стресу та підтримки своїх працівників в умовах внутрішньої та зовнішньої нестабільності [8].

Розв'язання вищезазначених проблем, які виникають під час впровадження соціально-трудова відносин на підприємстві, може призвести до психічної напруги, спричиняючи потенційний стресовий розлад.

Якщо керівник стикається із завданнями та проблемами, а часу на їх вирішення і виконання недостатньо, виникає стресова ситуація. Формула стресу може бути виражена як «діяльність - перенапруження - негативні емоції». Психологічно це відображається у перенапруженні системи внутрішньої саморегуляції поведінки особи, яка працює «під високою напругою».

Прояв стресу залежить від психофізіологічної та моральної стійкості особи до перевантажень. У кожного індивідуальна часова межа стресу. Деякі можуть терпіти перевантаження тривалий час, адаптуючись до стресу, тоді як інші, навіть з невеликим додатковим навантаженням, можуть вийти з колії. Є люди, які стрес стимулює, і вони можуть працювати з повною віддачею, особливо в умовах стресу. [4]

Тривалий управлінський стрес може призвести до професійного вигорання. Рівень привабливості роботи в конкретній організації, впевненість в кар'єрному зростанні, стабільність, задоволеність професійною

самореалізацією та якістю життя, яку надає робота, може впливати на ймовірність виникнення організаційного стресу. Оптимальний рівень робочої напруженості, який стимулює працівників до професійного та особистісного розвитку, сприяє їх лояльності до організації [3].

В ході різних життєвих і робочих ситуацій у кожної людини може проявлятися різний вид стресу. Основні види стресу та їх характеристика подано на рисунку 1.3, таблиця 1.3:

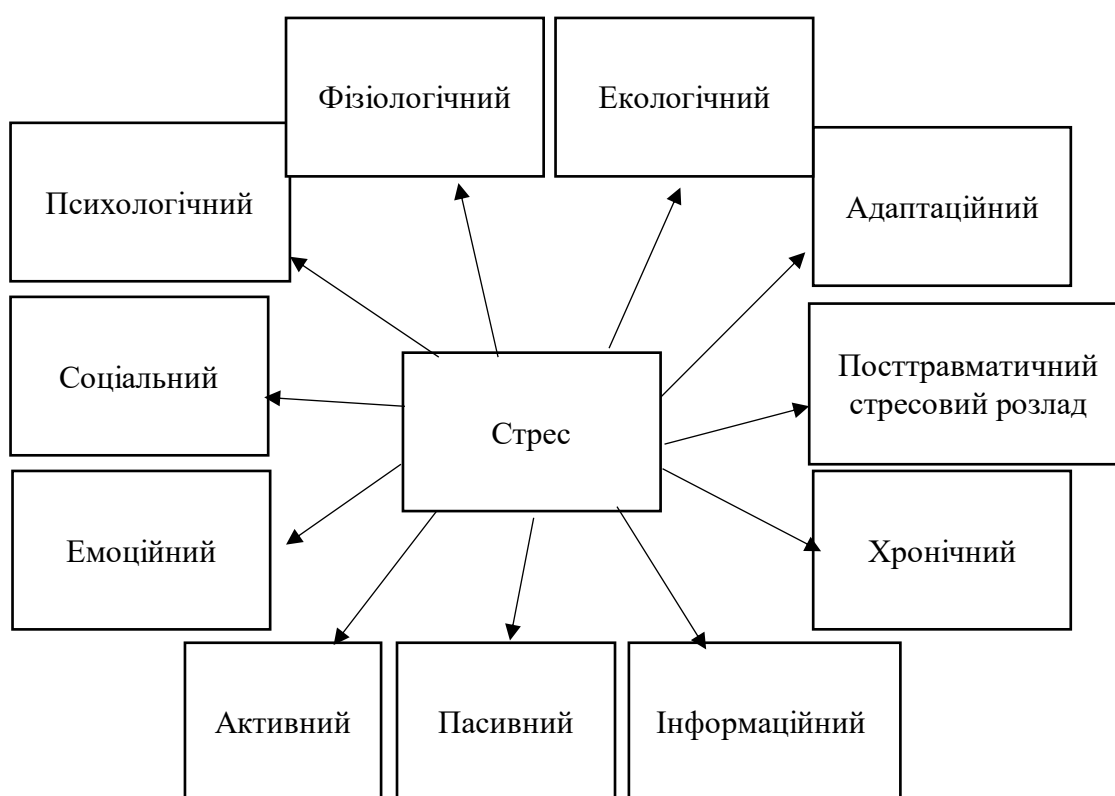


Рисунок 1.3 – Основні види стресів

Ці види стресу можуть взаємодіяти та викликати різноманітні реакції в організмі людини. Розуміння цих різновидів стресу дозволяє керівництву та співробітникам усвідомлювати можливі причини напруження в колективі та вчасно вживати заходів для покращення ситуації. Детальніша характеристика подана в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Розгорнута характеристика видів стресу

Назва стресу	Означення	Приклад
Хронічний стрес	Постійне або тривале значне фізичне та психологічне навантаження, яке призводить до надзвичайно напруженого стану нервово-психологічного	Тривалий пошук роботи, постійний успіх, конфлікти в особистому житті.
Гострий стрес	Стан, що виникає після конкретної події або явища, призводячи до втрати психологічної рівноваги.	Конфлікт з начальником, сімейна сварка
Фізіологічний стрес	Виникає внаслідок фізичного навантаження на організм або під впливом негативних факторів навколишнього середовища.	Перевантаження на роботі, непридатні умови праці (температура, шум, освітлення).
Психологічний стрес	Порушення психологічної стійкості особистості, викликане образами, самолюбством або перевантаженням.	Робота, що не відповідає кваліфікації, емоційний стрес у ситуаціях загрози чи небезпеки.
Інформаційний стрес	Виникає при інформаційних перевантаженнях або, навпаки, від інформаційного вакууму	Завантаженість інформацією на роботі або відчуття відсутності необхідної інформації
Соціальний стрес	Виникає у зв'язку з соціальними ситуаціями, такими як втрата роботи, конфлікти у відносинах, або суспільний тиск	Втрата роботи і невизначеність щодо майбутнього, фінансові труднощі.
Хронічний стрес	Довготривалий стрес, який триває протягом тривалого періоду і може мати серйозні наслідки для здоров'я.	Тривалий пошук роботи, конфлікти в особистому житті.
Активний стрес	Виникає внаслідок позитивних подій або викликів, таких як перемоги, але все ж може становити тиск на організм.	Початок нового проекту або відповідальної події
Пасивний стрес	Спричинений невизначеністю або відсутністю контролю над ситуацією, що може викликати почуття безпомічності.	Переживання безпорадності під час очікування на результати важливого тесту
Посттравматичний стресовий розлад (ПТСР)	Виникає внаслідок важких травматичних подій і може впливати на психічне здоров'я.	Учасник бойових дій, який пережив тяжкі бойові дії.
Адаптаційний стрес	Виникає при зміні умов або оточення, навіть якщо ці зміни можуть бути позитивними.	Переїзд в нове місце проживання або зміна роботи
Екологічний стрес	Спричинений негативним впливом навколишнього середовища, умовами праці	Перебування в зоні з високим рівнем забруднення повітря
Емоційний стрес	Виникає через негативні емоції, такі як страх, роздратування або смуток	Сімейні конфлікти, що супроводжується тривогою і нервозністю.

Ці різновиди стресу вказують на різні причини та контексти, в яких стрес може виникати, і вимагають різних стратегій управління ним.

Стадії розвитку стресу включають три етапи (рис.1. 4):

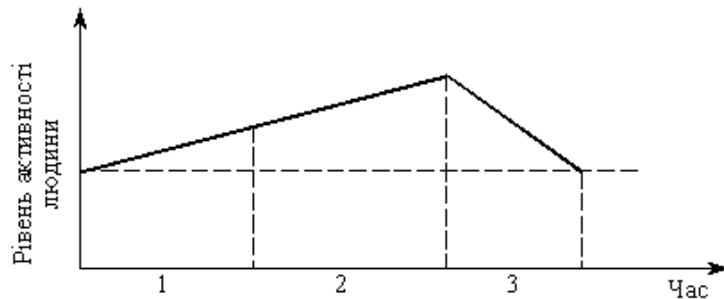


Рисунок 1.4 - Динаміка розвитку внутрішнього напруження під час стресу

1. Етап тривоги: характеризується реакцією на тривогу. Завершується мобілізацією захисних функцій організму.

2. Етап опору: відзначається опірністю організму. Протягом цього етапу відбувається пристосування або адаптація до нових умов, що викликані стресорами.

3. Етап виснаження: настає, якщо стресори настільки сильні, що захисних резервів організму вже не достатньо для адаптації до нових умов. Цей етап може вести до виснаження організму [3].

Ці стадії вказують на поетапний процес від реакції на тривогу до можливого виснаження

Так, розуміння динаміки розвитку внутрішнього напруження важливо для ефективного впливу на стресову ситуацію. Це дозволяє враховувати індивідуальні особливості реакції на стрес, а також вчасно впроваджувати стратегії та методи знеболення чи попередження стресу [4].

- Негативні наслідки організаційних стресів включають:
- Зниження трудової мотивації та вольового контролю.
- Збільшення текучості кадрів.

- Підвищення частоти нещасних випадків на виробництві.
- Зросла конфліктність у колективі.
- Зменшення продуктивності праці.
- Депресії і перевтоми.
- Відчуття самотності та незадоволеності життям та інші емоційні стани, які часто характеризуються як стрес-синдроми [10].

1.2 Психологічна стійкість керівника як чинник сприятливого соціально-психологічного клімату

Психологічна стійкість керівника є важливою якістю, що визначає його здатність впоратися з труднощами, стресом і важкими ситуаціями в роботі та особистому житті. Виділяють основні аспекти психологічної стійкості керівника [10]:

- Стресостійкість: психологічно стійкий керівник може ефективно функціонувати в умовах стресу. Він здатний зберігати спокій та приймати обдумані рішення навіть у складних ситуаціях.

- Самоконтроль: керівник із високим рівнем психологічної стійкості може керувати своїми емоціями і реакціями. Він уникає вибухів гніву, паніки чи необдуманих дій в умовах труднощів.

- Оптимізм: позитивний погляд на життя та віра в успіх допомагають керівнику подолати труднощі. Оптимістичний настрій може також позитивно позначитися на команді та стимулювати її досягати високих результатів.

- Гнучкість: психологічно стійкий керівник володіє гнучкістю у прийнятті рішень та виході із складних ситуацій. Він шукає та реалізує різні стратегії в залежності від обставин.

- Самодисципліна: здатність керівника зберігати самоконтроль і дотримуватися визначених цілей та планів ускладнених умовах є важливим

елементом психологічної стійкості.

- Емпатія: здатність розуміти та співчувати іншим членам команди важлива для збереження психологічного благополуччя колективу навіть у важкі часи.

- Рефлексія: керівник із високим рівнем психологічної стійкості вміє аналізувати свої дії та прийняті рішення, що дозволяє йому вдосконалювати свою роботу та вдосконалюватися [10].

Психологічна стійкість є ключовою якістю для керівників вищої ланки, оскільки вона допомагає їм керувати емоціями, вирішувати конфлікти та приймати обґрунтовані рішення у будь-яких умовах. Психологічна стійкість керівника впливає на створення сприятливого соціально-психологічного клімату на підприємстві. Психологічна стійкість керівника є дуже важливою для створення позитивного клімату на підприємстві [9].

Виділяють основні характеристики керівника з позитивною психологічною і емоційною стійкістю (табл.1.4).

Таблиця 1.4 - Основні характеристики керівника з позитивною психологічною і емоційною стійкістю

Назва	Керівник з позитивною психологічною і емоційною стійкістю
1.Емоційний лідер	Психологічно стійкий керівник може допомагати команді ефективно впоратися з емоційними труднощами. Він виражає впевненість та оптимізм, що може збадьорити та мотивувати співробітників.
2.Управління стресами	Здатність керівника ефективно управляти стресами та допомагати іншим робити те ж є важливим елементом психологічної стійкості. Це сприяє зниженню загального рівня стресу в організації.
3.Вплив на мотивацію	Психологічно стійкий лідер може впливати на мотивацію персоналу, створюючи позитивний настрій та віра в успіх. Це може позитивно позначитися на результативності та задоволеності роботою команди.
Створення довіри	Керівник, який виявляє психологічну стійкість, здатний зберігати спокій в умовах нестабільності. Його здатність до раціонального мислення і прийняття обдуманих рішень надає авторитету та довіри від команди.
Сприяння комунікації	Психологічно стійкий керівник може ефективно спілкуватися з різними членами команди, навіть у складних ситуаціях. Він слухає співробітників, враховує їхні думки та вчинки.
Керівництво зразковим прикладом	Психологічно стійкий лідер виступає в ролі прикладу для інших у важливих ситуаціях. Його позитивний підхід та здатність зберігати впевненість може інспірувати та мобілізувати команду.

Отже, психологічна стійкість керівника є ключовим чинником для створення ефективного та позитивного соціально-психологічного клімату в організації [11].

Так, визначення соціально-психологічного клімату є ключовим фактором у визначенні успішності діяльності керівника та взагалі ефективності організації. Соціально-психологічний клімат визначає атмосферу та взаємовідносини в колективі, що може впливати на продуктивність, мотивацію та загальний комфорт працівників.

Соціально-психологічний клімат важливий для успіху людини в усіх сферах життя суспільства. Це охоплює як професійний, так і особистий розвиток працівників.

Якщо керівник сприяє створенню позитивного та підтримуючого клімату, це може позитивно впливати на робочий процес, збільшуючи відданість та ефективність персоналу.

Соціально-психологічний клімат в будь-якій установі виникає внаслідок міжособистісної взаємодії, що включає вплив не лише міжособистісних взаємодій, а й вплив зовнішнього фізичного середовища, такого як речі, предмети та явища природи. Настрій одного індивіда впливає на настрій іншого, що відображається в різноманітних актах поведінки та діяльності особистості [12].

Соціально-психологічний клімат слід розглядати, враховуючи три аспекти: психологічний, соціальний та соціально-психологічний, через емоції, вольові та інтелектуальні стани та особливості колективу.

Якщо фіксувати соціальний зміст в інтелекті, емоціях та волі, то це стосується психологічного аспекту, а соціально-психологічний аспект виявляється в єдності, згоді, задоволенні, дружбі та згуртованості.

Виділяють основні ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі : загальні, суб'єктивні та об'єктивні (табл.1.5)[12].

Таблиця 1.5 - Основні ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату

Суб'єктивні ознаки	Об'єктивні ознаки	Загальні ознаки
<p>Довіра та взаємопідтримка між членами групи.</p> <p>Доброзичливе та конструктивне відношення індивідів.</p> <p>Свобода висловлення думок та ідей щодо справ колективу чи поведінки окремих осіб.</p> <p>Відсутність тиску з боку керівництва на підлеглих та визнання їх права приймати рішення, важливі для групи.</p> <p>Інформованість членів групи про їх завдання та стан справ.</p> <p>Високий рівень емоційного залучення та взаємодопомоги у ситуаціях, коли це необхідно.</p> <p>Усвідомлення та прийняття відповідальності за стан справ у колективі</p>	<p>Високі показники результатів діяльності групи.</p> <p>Низька текучість кадрів, що свідчить про стабільність складу колективу.</p> <p>Високий рівень трудової дисципліни, яка вказує на відданість та відповідальність працівників.</p> <p>Відсутність напруженості та конфліктів у колективі, що забезпечує сприятливий робочий атмосферу.</p>	<p>Характер виробничих відносин у суспільстві, частиною якого є група чи колектив.</p> <p>Організація та умови трудової діяльності, які визначають робочий контекст.</p> <p>Специфіка та особливості роботи органів управління та самоврядування, включаючи стиль та методи керівництва.</p> <p>Соціально-психологічні, тенденційні та демографічні особливості групи чи колективу.</p> <p>Чисельність групи та інші фактори.</p>

Отже, соціально-психологічний клімат визначається взаємодією міжособистісних та соціальних факторів, впливом фізичного середовища та визначає якість взаємин та результативність групи чи колективу.

Створення позитивного соціально-психологічного середовища в колективі сприяє зменшенню ризику перенапруження під час виконання трудових обов'язків і сприяє збереженню емоційної стійкості в стресових ситуаціях, що веде до підтримання емоційного здоров'я та оптимістичного настрою серед працівників, навіть у кризових обставинах [12].

Однією з широко використовуваних стратегій для досягнення цієї мети є організація спільних свят та корпоративних вечорів, що включають спеціалізовані заходи взаємодії для досягнення максимально позитивного ефекту від спільного проведення часу [13].

Іншою ефективною стратегією для контролю соціально-психологічного клімату є утворення тренінгових груп з різною спрямованістю. Ці тренінги ґрунтуються на освітніх моделях, аналізі та оцінці поведінки, визначенні цілей

та створенні механізмів для їх досягнення. Вони дозволяють співробітникам зосередити увагу на своєму внутрішньому світі та пропонують шляхи вирішення проблем, сприяючи підвищенню якості життя та стабілізації психологічної атмосфери [11].

Додатково, для регулювання соціально-психологічного клімату рекомендується використовувати дискусійні зустрічі. Цей метод передбачає обговорення проблеми співробітниками підприємства чи окремих підрозділів у присутності психологічного консультанта в ролі спостерігача. Зустрічі проводяться в атмосфері відкритості та демократії, де кожен може висловити свої ідеї та пропозиції для формування спільної думки [12].

Ці підходи сприяють створенню позитивного робочого середовища та сприяють гармонійним взаєминам у колективі.

Таким чином, покращення соціально-психологічного клімату в колективі сприяє зниженню напруження при виконанні трудових обов'язків, утримує емоційну стійкість під час стресових ситуацій і підтримує оптимістичний настрій працівників навіть під час кризових умов.

Спільні свята та корпоративні вечори, формування тренінгових груп різної спрямованості, а також проведення дискусійних зустрічей є загальними методами для створення оптимального соціально-психологічного клімату [13].

1.3 Зарубіжний досвід управління психологічною стійкістю керівника

Зарубіжний досвід управління психологічною стійкістю керівника є важливим компонентом успішного лідерства та ефективного управління [14].

Щодо причин стресу в колективі та методів його профілактики, висловлюються різні погляди серед топ-керівників зарубіжних компаній. Найбільш часто вказані причини не сприятливого психологічного клімату - це

неефективне управління робочим процесом.

Однак основна рекомендація тих, хто стикався із стресом, полягає в тому, що якщо виникли труднощі - краще призупинити його та ретельно проаналізувати ситуацію. Керівники світового рівня вважають, що перерва завдасть менше шкоди, ніж спроба подолати стрес через поспішні дії, необдумані рішення чи ігнорування проблеми .

У сфері бізнесу практично не існує ситуацій, які не можна відкласти на короткий термін. Час може бути вирішальним для розуміння проблеми. Неможливо подолати стрес, не вирішивши причини проблеми. Такий підхід до управління поширений серед керівників у зарубіжних компаніях.

Управління психологічною стійкістю керівника є складним і містить кілька ключових аспектів, які можуть варіюватися залежно від культури та особливостей кожної країни [14].

Найвідоміші компанії світу велику увагу приділяють підтримці та морально благополучному клімату в компанії.

В Китаї гігант електронної торгівлі, який відомий своєю інноваційною культурою та підтримкою персоналу Alibaba Group (Алібаба).

Індійська технологічна компанія Infosys активно займається підтримкою психологічного благополуччя своїх працівників.

Бразильська компанія Natura &Co, яка є світовим лідером у сфері косметики, прагне створити позитивне та стабільне робоче середовище.

Південнокорейська корпорація Samsung визначається не лише технологічними досягненнями, але й увагою до здоров'я працівників.

Австралійська ІТ-компанія Atlassian відома своєю спрямованістю на створення робочого середовища, що сприяє творчості та благополуччю.

Канадська компанія Shopify, яка спеціалізується на платформах електронної комерції, активно розвиває програми підтримки працівників.

В таблиці 1.6 наведено загальні аспекти, які застосовуються в управлінні психологічною стійкістю керівників у деяких країнах [15]:

Таблиця 1.6 - Зарубіжний досвід управління позитивним робочим середовищем та підтримкою психологічного благополуччя

Країна	Напрямки управління	Детальна характеристика
Німеччина	Стиль управління	Консультативний стиль управління: Німецькі керівники часто прагнуть включити своїх підлеглих у процес прийняття рішень та надають їм можливість висловити свої думки та ідеї.
	Сприятлива робоча обстановка	Німецькі компанії надають велику увагу створенню комфортного робочого середовища. Це включає в себе не тільки офісні умови, але і підтримку соціального спілкування.
	Баланс роботи та приватного життя	Ідея «Arbeitskultur» (робоча культура) визнає значення збалансованого робочого та особистого життя. Це може включати гнучкі графіки та багато відпусток.
	Підтримка ментального здоров'я	Компанії активно впроваджують програми психологічної підтримки та тренінги з управління стресом для своїх працівників.
	<p>Компанія Siemens є однією з провідних в Німеччині та світі в галузі технологій та інновацій. Керівництво Siemens активно застосовує стратегії для підтримки ментального здоров'я працівників.</p> <p>Автомобільний гігант Volkswagen вирізняється не тільки виробництвом, але й створенням позитивного робочого середовища та підтримкою психологічного благополуччя.</p>	
США	Стиль управління	Стратегічне керівництво: У США акцент часто робиться на стратегічному керівництві, яке передбачає гнучкість та здатність адаптуватися до змін.
	Корпоративні програми здоров'я	Багато американських компаній пропонують корпоративні програми для збереження фізичного та ментального здоров'я працівників.
	Культура позитивного лідерства	Зосередженість на розвитку позитивного лідерства та створенні сприятливого клімату для творчості та самовираження.
	Ментальне здоров'я на роботі	Питання ментального здоров'я та впровадження психологічних послуг та програм підтримки на робочих місцях.
	<p>Google відомий своєю інноваційною та позитивною корпоративною культурою. Компанія активно впроваджує програми для забезпечення фізичного та ментального здоров'я своїх працівників.</p> <p>Salesforce, одна з лідируючих компаній у сфері клієнтських відносин та хмарних технологій, відома своєю увагою до питань благополуччя та ментального здоров'я.</p>	
Франція	Стиль управління	В управлінні акцент на створенні балансу між робочим та особистим життям працівників.
	Важливість підтримки лідерів	Французькі компанії розуміють важливість психологічної підтримки для своїх лідерів, бо на них великий тиск.
	Професійний та особистий розвиток	Заохочення навчання та особистого розвитку для керівників, щоб вони були готові до викликів різноманітних ситуацій.
	<p>У світі косметики та краси L'Oréal відомий не тільки своїми продуктами, але і культурою, спрямованою на розвиток та підтримку своїх працівників.</p> <p>Sapere - міжнародна ІТ-компанія, заснована у Франції, визначається високотехнологічними рішеннями і зобов'язанням до благополуччя своїх працівників.</p>	

Кінець таблиці 1.6

Великобританія	Стиль управління	Співпраця та комунікація: Важливо вміти ефективно співпрацювати та взаємодіяти з різними членами команди для досягнення успіху.
	Здійснення діалогу	Особлива увага приділяється забезпеченню відкритого та довірливого діалогу між керівництвом та співробітниками.
	Освітні програми	Великобританські компанії можуть надавати доступ до навчальних програм для розвитку навичок управління стресом.
<p>Unilever: Компанія Unilever, яка спеціалізується на виробництві продуктів харчування та товарів для дому, прагне створювати позитивне та стійке робоче середовище.</p> <p>BP (British Petroleum): Компанія BP активно розвиває програми для підтримки здоров'я та психологічного благополуччя своїх працівників.</p>		
Італія	Стиль управління	Емоційна інтелігенція: Зосередження на розвитку навичок емоційної інтелігенції, таких як співчуття та управління стресом.
	Сприяння взаємодії	Важливість зміцнення командної взаємодії та створення об'єднуючого колективу.
	Культура робочого задоволення	Зосередженість на тому, щоб робота приносила задоволення та викликання, що може позитивно впливати на психічне здоров'я.
<p>Ferrero: Виробник шоколаду та кондитерських виробів Ferrero, широко визнаний в Італії та світі, має репутацію компанії, що дбає про своїх працівників.</p> <p>Luxottica: Компанія Luxottica, яка спеціалізується на виробництві окулярів, відома своїми програмами підтримки працівників.</p>		
Японія	Стиль управління	Консенсус та групова відповідальність: Управління в Японії може базуватися на досягненні консенсусу в групі та спільній відповідальності за результат.
	Важливість колективу	В Японії часто підкреслюється важливість групового духу та взаємопідтримки в колективі.
	Управління робочим обсягом	Звернення до питань оптимізації робочих обов'язків та навантаження для збереження психологічного комфорту.
<p>Toyota: Японський виробник автомобілів Toyota відомий своєю фокусуванням на тим, щоб створити сприятливе та здорове робоче оточення.</p> <p>Sony: Компанія Sony, яка є однією з найбільших технологічних корпорацій у світі, дбає про забезпечення позитивного робочого клімату та благополуччя працівників.</p>		

Також серед провідних топ-керівників іноземних компаній поширене поняття, що найкращою профілактикою стресових ситуацій є відсутність факторів стресу. Після діагностики стресу в зарубіжних компаніях вживаються заходи, спрямовані на його негайне усунення та попередження в майбутньому [14].

Компанії зі світовим ім'ям, зокрема в США, Японії та Західній Європі, вкладають значні кошти та увагу в розв'язання проблеми стресу. Це включає

постійні курси по боротьбі із стресом, утримання штатних психологів і інших заходів.

Для боротьби із стресом закордонні компанії також використовують заняття спортом, танцями, йогою, вважаючи це ефективною профілактикою стресу. Багато компаній в превентивних цілях організують сеанси арт-терапії, ігротерапії, релаксації на свіжому повітрі та інші заходи [16].

Професійний підхід дозволяє ефективно позбутися стресу та запобігти його повторенню. Зокрема, для профілактики чи усунення стресу можна звертатися до фахівців ManGO Games, які пропонують терапію іграми. У їхньому портфелі є багато успішних прикладів заходів, що допомогли компаніям вирішити управлінські завдання в умовах стресу. Систематичні тренінги, як корпоративні, так і відкриті, також виявляються ефективними в управлінні стресом та підвищенні робочого комфорту [15].

Багато іноземних компаній проводять сеанси релаксації, тренінги та ігри після робочого часу два-три рази на тиждень, спрямовані на розвантаження, зміцнення командного духу та відновлення енергії. Другий рівень управління стресом включає в себе індивідуальну роботу з кожним працівником для нейтралізації стресу. Це може включати тренінги, медитацію, фізичні вправи, дієту та, іноді, молитву, з метою поліпшення самопочуття, розслаблення та відновлення енергії.

Крім того, в зарубіжних країнах поширена думка, що стрес може бути корисним для компанії. Коли компанія успішно долає труднощі, вона стає сильнішою і більш витривалою порівняно з конкурентами, які не зазнали стресу. У кризові моменти вирішуються не лише наслідки кризи, але і проблеми, які нагрілися до неї. Стрес часто пов'язаний з необхідністю швидкої прийняття рішень, і це навичка, яка є надзвичайно корисною в бізнесі [17].

Зауважимо також, що в зарубіжних компаніях вже давно існують спеціалізовані інститути з управління стресом, які пропонують курси, розробляють урядові програми та створюють центри для допомоги організаціям у боротьбі з організаційними стресами. Також, профспілки у

багатьох країнах активно займаються освітою, проводять семінари та навчальні програми з управління стресом. Однією з ключових рекомендацій з профілактики стресу визнано поліпшення умов праці та взаємовідносин в колективі[16].

Висновок до розділу 1

Збільшення інформаційного й емоційного тиску, а також нестабільність економічного та соціального середовища ставить перед керівниками бізнесів важливе завдання - зменшення негативного впливу стресових ситуацій на їх організм.

Системний підхід до збереження ментального здоров'я є не менш важливим, ніж турбота про фізичний стан людини. Це може впливати на загальне благополуччя, запобігти травмам на робочому місці, зберегти потенціал персоналу, підвищити мотивацію та продуктивність, а також стати додатковим фактором привабливості для шукачів роботи та інвесторів [1].

Професійний стрес – це складне явище, оскільки воно обумовлене великою кількістю факторів, які неможливо виміряти чи передбачити[4].

Психологічна стійкість керівника є важливою якістю, що визначає його здатність впоратися з труднощами, стресом і важкими ситуаціями в роботі та особистому житті.

Якщо керівник сприяє створенню позитивного та підтримуючого клімату, це може позитивно впливати на робочий процес, збільшуючи відданість та ефективність персоналу.

Таким чином, покращення соціально-психологічного клімату в колективі сприяє зниженню напруження при виконанні трудових обов'язків, утримує емоційну стійкість під час стресових ситуацій і підтримує оптимістичний настрій працівників навіть під час кризових умов.

Спільні свята та корпоративні вечори, формування тренінгових груп різної спрямованості, а також проведення дискусійних зустрічей є загальними методами для створення оптимального соціально-психологічного клімату [13].

Щодо причин стресу в колективі та методів його профілактики, висловлюються різні погляди серед топ-керівників зарубіжних компаній. Найбільш часто вказані причини не сприятливого психологічного клімату - це неефективне управління робочим процесом.

Однак основна рекомендація тих, хто стикався із стресом, полягає в тому, що якщо виникли труднощі - краще призупинити його та ретельно проаналізувати ситуацію. Керівники світового рівня вважають, що перерва завдасть менше шкоди, ніж спроба подолати стрес через поспішні дії, необдумані рішення чи ігнорування проблеми.

В управлінні психологічною стійкістю керівника варто спиратися на зарубіжний досвід таких країн як: Німеччина, США, Великобританія, Італія, Японія. Компанії зі світовим ім'ям, зокрема в США, Японії та Західній Європі, вкладають значні кошти та увагу в розв'язання проблеми стресу. Це включає постійні курси по боротьбі із стресом, утримання штатних психологів і інших заходів.

2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО- ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ПРИВАТНА ДРУКАРНЯ»

2.1 Аналіз господарської діяльності ПП «Приватна друкарня»

Поліграфічний бізнес виступає як матеріально-технічна основа для видавничої справи і служить інфраструктурою для інших галузей бізнесу, таких як легка промисловість, реклама, торгівля і т.д. Цей значущий сектор економіки в основному орієнтований на кінцевого споживача та забезпечує близько 68 тис. робочих місць [20].

«Приватна друкарня» є повнотехнологічним поліграфічним підприємством, яке виготовляє картонну упаковку, коробки, бокси та інші пакувальні матеріали з картону (рис. 2.1).

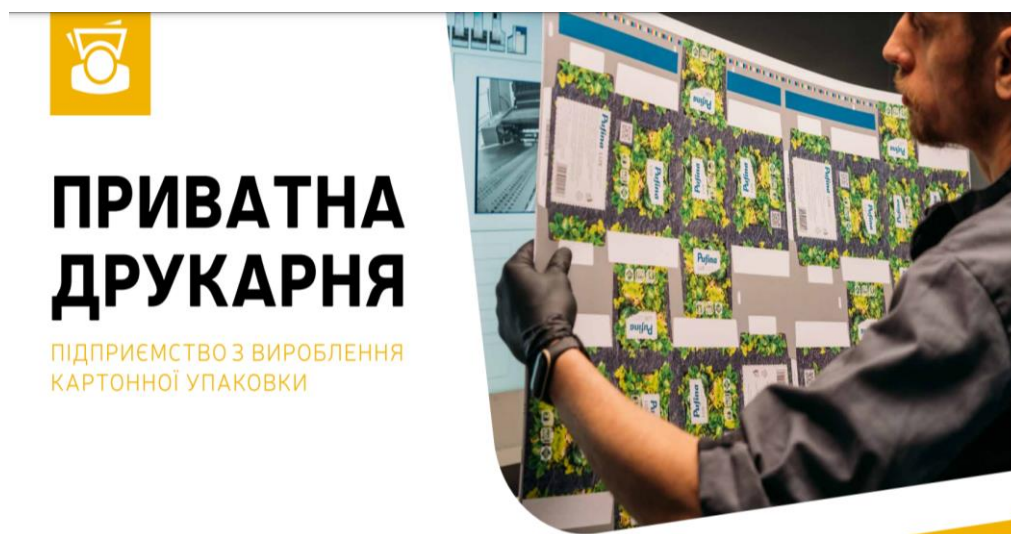


Рисунок 2.1- Презентація ПП «Приватна друкарня»

Протягом понад 30 років «Приватна друкарня» спеціалізується на виготовленні упаковки для клієнтів з різних галузей промисловості (рис. 2.2).

У галузі харчової промисловості, де конкуренція висока, важливою стає роль маркетингу для виділення продукції серед конкурентів і привертання уваги споживачів. Оригінальна упаковка стає ключовим елементом цього стратегічного підходу. Привабливий та функціональний дизайн упаковки

може стимулювати продажі, а висока якість упаковки важлива для збереження свіжості продуктів та захисту від зовнішніх впливів, таких як зміни клімату та мікроорганізми [20].

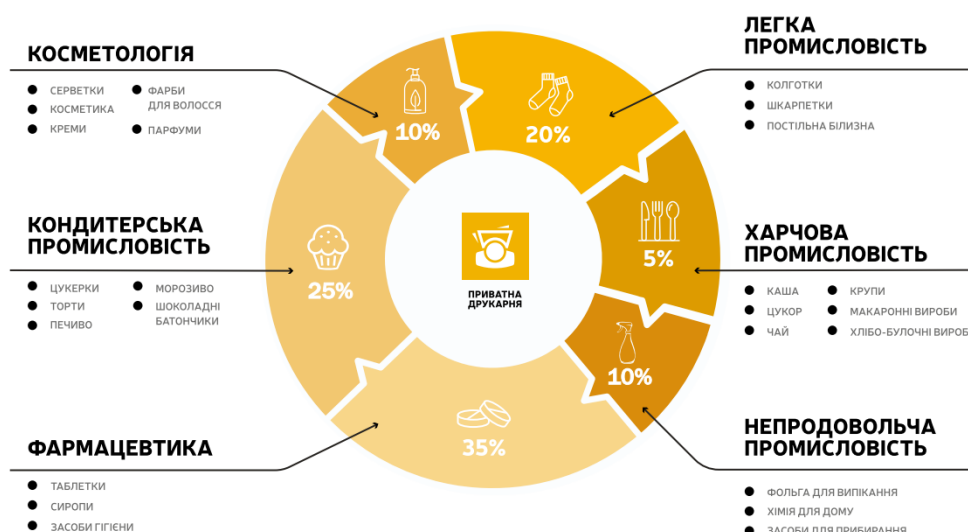


Рисунок 2.2 - Галузі у яких спеціалізується підприємство по виготовленні упаковки

Упаковка в галузі харчової промисловості не лише привертає увагу, але й виконує важливі функції забезпечення безпеки та збереження якості продуктів. Для харчових виробників важливо розробляти упаковку, яка відповідає всім стандартам безпеки та гігієни, а також здатна зберігати продукти в ідеальному стані протягом тривалого періоду. Також, упаковка може бути використана як засіб комунікації зі споживачем, передаючи інформацію про продукт та його переваги.

У кондитерській промисловості, де конкуренція завжди велика, упаковка грає ключову роль у привертанні уваги споживачів. Яскраве та оригінальне оформлення та гармонійний вибір кольорів в упаковці можуть викликати апетит і вразити покупців на перший погляд. Крім того, упаковка в даній галузі повинна ефективно захищати вироби від впливу зовнішніх факторів, забезпечуючи їхню свіжість та безпеку для споживання [20].

В легкій промисловості, де виробляються товари для різних потреб, упаковка виступає як важливий елемент. Картонна упаковка, завдяки своїй

фактурі, високій якості матеріалу та конструкції, може створювати позитивне враження. Підбираючи упаковку для конкретного товару, важливо враховувати його характеристики, фізичні властивості та маркетингове позиціонування. Вірна упаковка не лише забезпечить захист вмісту від механічних пошкоджень, але й гарно представить виробника на ринку [20].

В галузі косметології та фармацевтики, де виробляються косметичні вироби, парфумерія, лікарські таблетки, сиропи та засоби гігієни, важливо звертатися до наших фахівців для правильного вибору оптимальних технологій виготовлення картонних упаковок.

«Приватна друкарня» розпочав свій шлях з друку бланків, листівок і брошур, підприємство розширило свої можливості та якість послуг з друку (рис.2.3) [20].

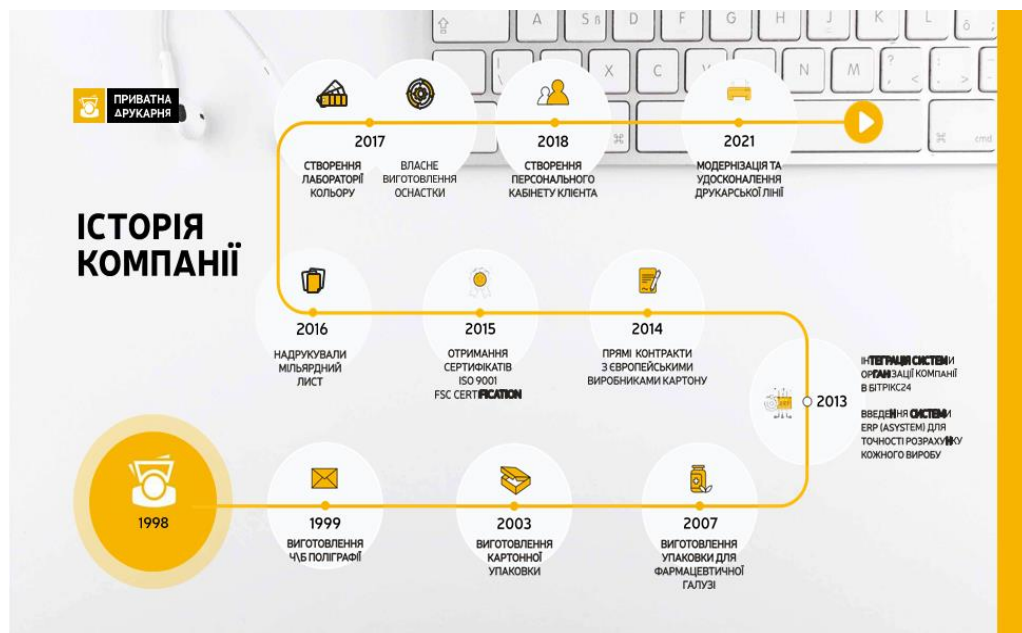


Рисунок 2.3 - Історія розвитку компанії

Сьогодні ПП «Приватна друкарня» – це потужне поліграфічне виробництво, яке не зупиняється перед перешкодами, а знаходить нові рішення і першими пропонує інноваційні послуги [20].

Заради клієнта підприємство співпрацює з дизайн бюро, з метою розробки дизайн упаковки з гарантованою якістю друку з вдало підібраними

матеріалами та попередніми прорахунками. це дає можливість зекономити час для клієнта та зменшити вартість через підбір матеріалів. Більше додаткових послуг на рисунку 2.4.

За рахунок співпраці кінцевий клієнт отримує не тільки дизайн упаковки, але й гарантовану якість друку на партнерській типографії, із підібраними матеріалами та попередніми розрахунками



МИ ПРОПОНУЄМО:

- Розробка індивідуальних конструктивів упаковки для клієнтів
- Тестування реальних дизайн-моделей, кольоропроби, плотерна вирізка.
- Спільна розробка післядрукових елементів та ефектів.
- Підбір оптимальних матеріалів, кольорів та понтонів.
- Адаптація дизайну під офсетний друк



ПРИВАТНА
ДРУКАРНЯ

РЕЗУЛЬТАТ СПІВПРАЦІ:



ЕКОНОМІЯ ЧАСУ
ДЛЯ КІНЦЕВОГО
КЛІЄНТА



ЗМЕНШЕННЯ
ВАРТОСТІ ЧЕРЕЗ
ПІДБІР МАТЕРІАЛІВ

Рисунок 2.4 – Співпраця ПП «Приватна друкарня» з дизайн бюро

Кожний клієнт високо цінується підприємством, і розвиваються партнерські відносини як з провідними представниками галузі, так і з початківцями в бізнесі. Діяльність підприємства покладена на три принципи: професіоналізм, надійність та точність, що дуже влучно підходить (рис. 2.5).



Рисунок 2.5 - Принципи діяльності друкарні

За рахунок співпраці з дизайн бюро, кінцевий клієнт отримує не тільки дизайн упаковки, але й гарантовану якість друку на партнерській типографії,

із підібраними матеріалами та попередніми розрахунками [20].

ПП «Приватна друкарня» пропонує:

- Розробку індивідуальних конструктивів упаковки для клієнтів;
- Тестування реальних дизайн-моделей, кольоропроби, плотерна порізка;
- Спільну розробку післядрукових елементів та ефектів;
- Підбір оптимальних матеріалів, кольорів та понтонів;
- Адаптацію дизайну під офсетний друк.

Спеціалізовані упаковки призначені для ресторанів, закладів швидкого харчування, косметичних засобів, ліків та різних видів картонних виробів — від звичайних листівок до елітних коробок для алкоголю високої якості. [20].

Підприємство ПП «Приватна друкарня» зареєстроване 07.11.2001 за юридичною адресою Україна, 29018, Хмельницька обл., місто Хмельницький, вулиця Тернопільська, будинок 17/2 А. Власником якого є Білик Олександр Миколайович: засновник та бенефіціар.

Керівником організації є Верхняцький Євген Вікторович. Розмір статутного капіталу складає 30 693 000,00 грн.

Коротко і цифрах підприємство можна розглянути на рис 2.6.



Рисунок 2.6 – Основні процеси діяльності підприємства в цифрах

Відповідно до Статуту підприємства, працівники наймаються директором підприємства на підставі трудових договорів. При укладанні

договору підприємство зобов'язується забезпечити нешкідливі та безпечні умови праці, її оплату, а також надає соціальні гарантії, включаючи соціальне страхування та соціальне забезпечення, згідно чинного законодавства.

Станом на 01.01.2022 року організаційна структура ПП «Приватна друкарня» згідно штатного розпису має наступний вигляд (рис. 2.7) [20].

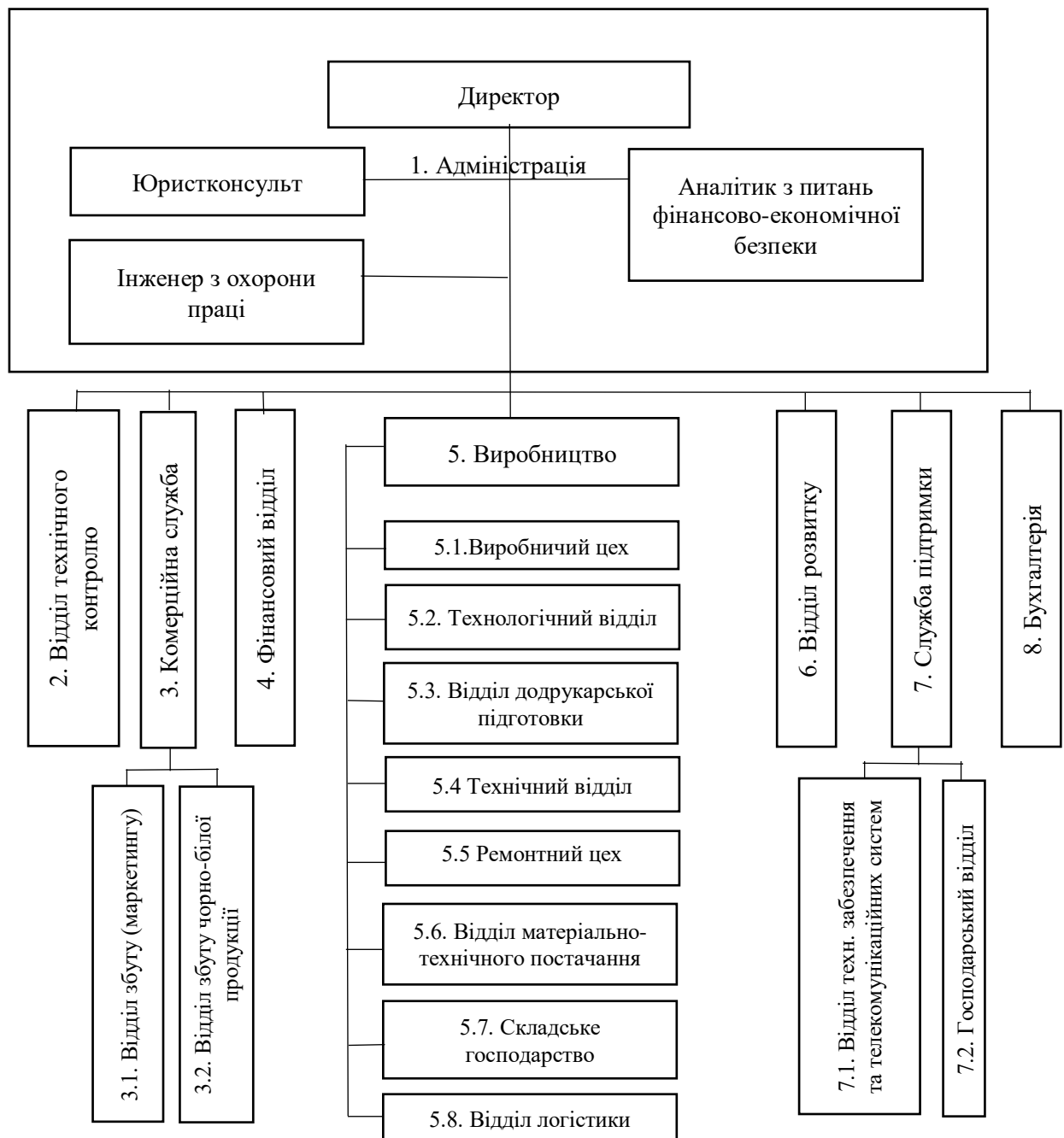


Рисунок 2.7 - Організаційна структура ПП «Приватна друкарня»

Головою управління завжди є директор. Він керує приватним, організовує та координує роботу підрозділів компанії, забезпечує виконання

планів виробництва та продажу, веде переговори, укладає контракти, укладає ділові та інші договори купівлі-продажу продукції, матеріалів тощо. необхідний інвентар. Обов'язки директора включають виконання контрактів та зобов'язань, покращення якості продукції, а також він затверджує кандидатів при прийомі на роботу та звільняє працівників. Директор має право виступати від імені компанії від імені всього підприємства [20].

Технічний директор несе персональну відповідальність за виконання планів виробництва продукції, її якість, за ефективну роботу устаткування, його реконструкцію і модернізацію [20].

Комерційний директор є невід'ємною частиною діючого підприємства, оскільки відповідає за продаж продукції, логістику та транспортні послуги. Директор з продажу здійснює керівництво за вивчення та аналіз ринків збуту й планування товарної політики підприємства, контролює виконання планів по постачанню, укладає договори з постачальниками сировини, тари, матеріалів, контролює виробничі запаси сировини і матеріалів і організує їх своєчасне поповнення, організує забезпечення цехів розливу тарою, забезпечує раціональне використання транспортних засобів, здійснює контроль за додержанням термінів реалізації продукції, несе персональну відповідальність за насичення ринку продукцією власного виробництва, виконання затверджених планів реалізації продукції, стан фірмової торгівлі на підприємстві, допущення дебіторської заборгованості та своєчасне забезпечення підприємства матеріально-технічними ресурсами.

Директор, технічний директор, комерційний директор, їх заступники, генеральні спеціалісти та керівники відділів підприємства забезпечують виконання підлеглими працівниками завдань та обов'язків визначених посадовими інструкціями [21].

2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства зроблено на основі аналізу документів форма №1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» та форма № 1-ПВ «Звіт з праці».

Рівень інтенсифікації виробництва на ПП «Приватна друкарня» за 2020-2022 рр. розраховано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Характеристика показників інтенсифікації виробництва ПП «Приватна друкарня» за 2020-2022 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020 рр.	2022/2021
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	129595,2	154886,6	189235	119,5	122,2
Середня кількість працівників, осіб	134	126	117	94,0	92,9
Матеріальні витрати, тис. грн	118395,1	145574,6	175635	123,0	120,6
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	30614,35	51002,7	67151,9	166,6	131,7
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	41172	42289,45	45985,2	102,7	108,7
Продуктивність праці, тис. грн/особу	967,1	1229,3	1617,4	127,1	131,6
Матеріаловіддача, грн	1,09	1,06	1,08	97,2	101,3
Матеріаломісткість, грн	0,91	0,94	0,93	102,9	98,7
Оборотність оборотних засобів (кількість обертів, Коефіцієнт оборотності оборотних засобів)	3,1	3,7	4,1	116,4	112,4
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	8025,3	11036	10212,4	137,5	92,5

Аналізуючи таблицю 2.1, можна відмітити, що чистий дохід від реалізації продукції з кожним роком збільшувався: у 2021 р. порівняно з 2020р. на 19,5 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшився на 22,2 %. збільшення чистого доходу показує позитивну тенденцію, оскільки збільшення обсягу

реалізації продукції дає збільшення чистого доходу, а це забезпечує підприємству прибутковість [20].

Середня кількість працівників мала тенденцію до спадання на 6 % в 2021 р., та на 7,1 % в 2022 році в порівнянні з 2020 р.

Матеріальні витрати у 2021 р. порівняно з 2020 р. зросли на 23 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зросли на 20,6 %.

Середньорічна вартість основних фондів розраховується на основі суми початкової та кінцевої вартості основних фондів на балансі підприємства розділеної на 2. Середньорічна вартість основних фондів у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась на 66,6 %, а у 2022 р. зросла на 31,7 %. Дане підвищення відбулося за рахунок збільшення вартості обладнання та устаткування.

Продуктивність праці одного працівника у 2021 р. збільшилась на 27,1 % порівняно з 2020 р., а у 2022 р. збільшилась на 31,6% порівняно з 2021р.(рис.2.8).

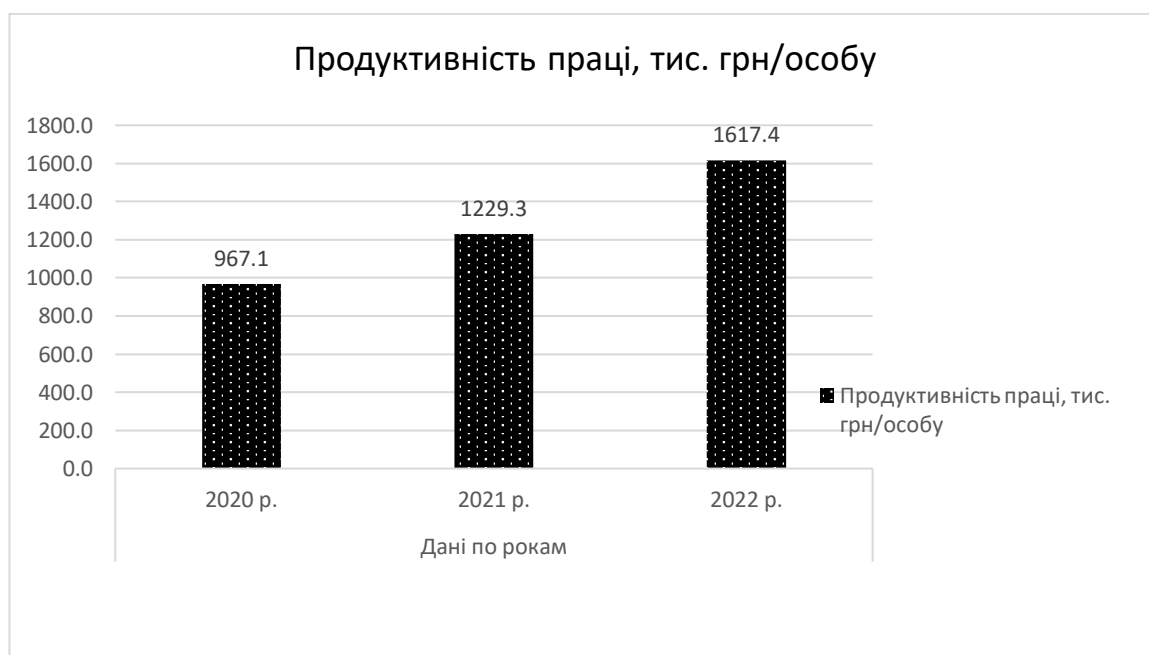


Рисунок 2.8 - Динаміка продуктивності праці персоналу ПП «Приватна друкарня» за 2020-2022 рр.

Розрахунок продуктивності праці здійснюється як відношення чистого доходу до середньооблікової кількості штатних працівників. За результатами

аналізу продуктивність праці постійно зростає при чому середня кількість працівників щорічно зменшується, це зумовлено збільшенням чистого доходу.

Визначення та аналіз матеріаломісткості допомагають підприємству оптимізувати процеси виробництва, знижувати витрати, підвищувати конкурентоспроможність та створювати більш сталі та ефективні бізнес-операції.

Матеріаломісткість продукції є узагальнюючим вартісним показником, визначається як співвідношення суми матеріальних витрат до вартості виготовленої продукції і показує, скільки матеріальних витрат припадає на кожну гривню виготовленої продукції. Показник матеріаломісткості по підприємству 2021 році зріс на 2,9 %, це означає, що зросла сума матеріальних витрат, а в 2022 році цей показник зменшився на 7,2 %, що означає зменшення суми матеріальних витрат.

Тобто в 2022 р. знизилися матеріальні витрати та раціональніше і ефективніше стали використовувати матеріальні ресурси .

Матеріаловіддача на ПП «Приватна друкарня» у 2021 р. порівняно з 2020р. зменшилася на 2,8 %, а у 2022 р. зросла на 1,3 % [31].

Фонд заробітної плати працівників у 2021 р. збільшився в порівнянні з попереднім роком на 37,5 % та зменшився на 7,5 % в 2022 р. в порівнянні з 2020р. Однією з причин зменшення фонду заробітної плати може бути скорочення штату під час воєнного стану в 2022 році [20].

Кількість обертів оборотних засобів у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась на 16,4, а у 2022р. порівняно з 2021 р. збільшилась на 12,4 %. Отже, чим кращий цей показник, тим більша швидкість оборотності оборотних коштів і тим вища ефективність їх використання

Проведено аналіз ефективності діяльності підприємства, використовуючи основні техніко-економічні показники (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні техніко-економічні показники діяльності ПП «Приватна друкарня» у 2020-2022 рр.

Показник		Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
			2020	2021	2022	2021р. / 2020р.	2022р. / 2021р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	1	тис. грн	129595,2	154887	189235,4	119,52	122,18
Інші операційні доходи	2	тис. грн	1513,7	7493,2	8475,6	495,03	113,11
Інші доходи	3	тис. грн	18,5	12,6	24,5	68,11	194,44
Разом доходи (1+2+3)	4	тис. грн	131127,4	162392	197735,5	123,84	121,76
Собівартість реалізованої продукції	5	тис. грн	118395,1	145575	175634,7	122,96	120,65
Інші операційні витрати	6	тис. грн	10379,9	12881,4	14533,4	124,10	112,82
Інші витрати	7	тис. грн	1727,3	2329	1877,8	134,83	80,63
Разом витрати (5+6+7)	8	тис. грн	130502,3	160785	191045,9	123,20	118,82
Витрати на 1 грн реалізованої продукції (5/1)	9	грн/грн	0,91	0,94	0,93	102,88	98,75
Фінансовий результат до оподаткування (4-8):	10	тис. грн	625,1	1607,4	6689,6	257,14	416,18
Податок на прибуток	11	тис. грн	112,6	302,6	1325,7	268,74	438,10
Чистий фінансовий результат (Чистий прибуток (збиток))(10-11):	12	тис. грн	512,5	1304,8	5363,9	254,60	411,09
Рентабельність реалізованої продукції (12/1*100)	13	%	0,40	0,84	2,83	213,02	336,47
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду	14	тис. грн	33333	68572,4	65631,3	205,72	95,71
Фондовіддача (1/14)	15	грн	3,89	2,26	2,88	58,10	127,65
Фондомісткість (14/1)	16	грн	0,26	0,44	0,35	172,13	78,34
Виробничі запаси	17	тис. грн	11419,3	12140,4	9748,2	106,31	80,30
Продуктивність праці одного працівника (робітника)	18	тис. грн осіб	967,1	1229,3	1617,4	127,10	131,57
Фонд оплати праці штатних працівників	19	тис. грн	8025,3	11036	10212,4	137,52	92,54
Кінець таблиці 2.2							
Середня кількість працівників, осіб	20	осіб	134	126	117	94,03	92,86

Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника (19/12міс*1000грн)/20	21	грн/осіб	4990,86	7298,94	7273,79	146,25	99,66
--	----	----------	---------	---------	---------	--------	-------

Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг в 2021 р. відзначився зростанням на 19,52 %, а в 2022 р. – ще на 22,18 % порівняно з попереднім роком.

Рентабельність реалізованої продукції значно зросла від 0,40% в 2020 р. до 2,83 % в 2022 р., що свідчить про поліпшення ефективності виробництва.

Інші операційні доходи: суттєвий ріст у 2021 р. на 495,03 %, але в 2022 р. спостерігається менше значущий приріст на 113,11 %.

Фондомісткість зросла з 0,26 в 2020 р. до 0,35 в 2022 р., що вказує на оптимізацію використання основних фондів (рис. 2.9).

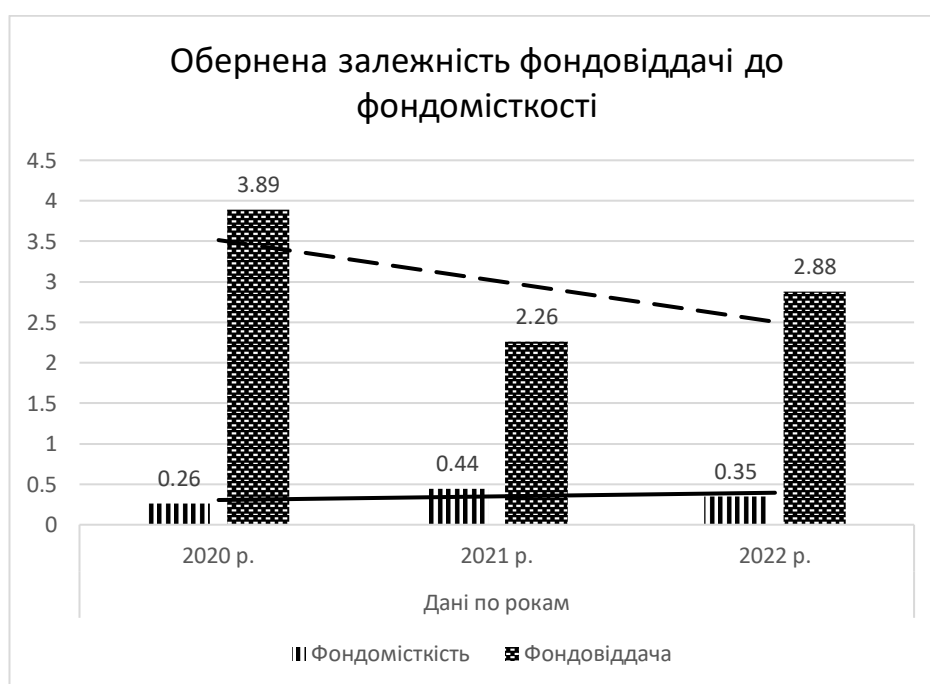


Рисунок 2. 9 – Взаємозалежність показників фондовіддачі та фондомісткості

Фондовіддача показує, скільки грошей припадає на одиницю основних фондів. У 2021 році цей показник зменшився, що може вказувати на меншу ефективність використання активів, але в 2022 році відбулося покращення.

Фондомісткість показує, скільки коштів припадає на одиницю вартості основних фондів. Збільшення цього показника може свідчити про покращення ефективності використання активів, а зменшення - про зниження ефективності.

Середня кількість працівників зменшилась на 5,97 % в 2021 р. та ще на 7,14 % в 2022 р., що може бути пов'язане з оптимізацією штату працівників в 2022 році.

Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника зросла з 4990,86 грн в 2020 р. до 7273,79 грн в 2022 р., що свідчить про підвищення заробітних плат [20].

Що стосується необоротних та оборотних активів, то на даному підприємстві відсутні довгострокові фінансові інвестиції поточні біологічні активи, нематеріальні активи, довгострокові біологічні активи, дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом, відстрочені податкові активи, поточні фінансові інвестиції та інші оборотні і необоротні активи (табл. 2.3).

Необоротні активи в 2021 році зросли на 35243,5 тис.грн., а в 2022 році по відношенні до 2021 р. зросли на 8764,9 тис.грн.

Оборотні активи в 2021 році зросли на 3864,9 тис.грн., а в 2022 році по відношенні до 2021 р. зросли на 3458,4 тис.грн.

Всього за розділом І загальна сума довго-строкових активів зросла на 8764,9 тис. грн або 25,4 % за період з 2020 по 2022 рік

Запаси зменшилися з 11419,3 тис. грн у 2020 році до 9748,2 тис. грн у 2022 році, що призвело до втрати вартості у розмірі 2392,2 тис. грн або 20,9 % за період.

Використання робочого часу є одним із основних факторів, що впливає на продуктивність праці. Зменшення втрат робочого часу і нераціональних його витрат веде до зростання продуктивності праці, ліпшого використання трудових ресурсів без додаткових заходів і витрат [31].

Для аналізу використання робочого часу на ПП «Приватна друкарня» у 2020-2022 рр. проаналізовано його баланси за минулий рік і фактичний, яка

побудована на основі ф.№1-ПВ «Звіт з праці».

Таблиця 2.3 – Аналіз використання робочого часу на ПП «Приватна друкарня» у 2020-2022 рр.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп зростання, %	
		2020	2021	2022	2021/	2022/
					2020	2021
Календарний фонд часу	дні	366	365	365	99,7	100,0
Вихідні та святкові дні	дні	115	115	116	100,0	100,9
Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	134	126	117	94,0	92,9
Номінальний фонд робочого часу, дні (кількість днів роботи підприємства за рік)	дні	251	250	249	99,6	99,6
Середня тривалість робочого дня	год	7,98	7,98	7,98	100,0	100,0
Фонд робочого часу, усього	людино-годин	268399	251370	232481	93,7	92,5
Час, який відпрацьовано окремою категорією працівників (жінки)	людино-годин	66030	84926	65337	128,6	76,9
Невідпрацьовано, всього у т.ч.з:	людино-годин			38719		
– через відпустки без збереження заробітної плати(на період припинення виконання робіт)	людино-годин			38719		

Календарний фонд часу визначає загальний період, що складається з року (365 або 366 днів). Номінальний фонд робочого часу, вимірюваний в днях, представляє собою кількість робочих днів у році, враховуючи всі робочі дні підприємства, залишаючи поза увагою вихідні та святкові дні.

Номінальний фонд робочого часу, дні (кількість днів роботи підприємства за рік). Це число днів на рік, що залишилося після вирахування всіх вихідних та святкових днів.

В 2021 році до попереднього року номінальний фонд робочого часу зменшився на 0,4 %, а в 2022 році зменшився на 0,4 %, в порівнянні з 2021 роком.

Середня тривалість робочого дня на підприємстві всі роки становила

7,98 год. Фонд робочого часу в 2021 році зменшився на 6,3 %, а в 2022 році зменшився ще на 7,5 % від 2021 року.

Обрані показники дозволяють здійснити загальний аналіз часових ресурсів та робочого часу працівників підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Використання робочого часу на ПП «Приватна друкарня» у 2020-2022 рр.

Показник	Дані по рокам		Відхилення, +/- 2022-2021 рр.
	2021 р.	2022 р.	
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	126	117	-9
Відпрацьовано за рік одним працівником днів	250	249	-1
Середня тривалість робочого дня, год.	7,98	7,98	0
Відпрацьовано за рік одним працівником годин	1995	1987,02	-7,98
Відпрацьовано всіх людино-годин за рік, год.	251370	232481,3	-18888,7

Як свідчать дані таблиці 2.4, середньооблікова кількість працівників в 2020 році зменшилася на 9 осіб. Кількість відпрацьованих годин одним працівником у 2022 р. порівняно з 2019 р. зменшилась на 7,98 год, тобто один робочий день. Середня тривалість робочого дня однакова всі роки.

Відпрацьовано всіх людино-годин за рік, зменшилося на 18 888,7 годин у 2022 році порівняно з 2021 роком. В 2022 році відпрацьовано менше людино-годин. Це спричинено зменшенням чисельності працівників в 2022 році та зменшенням на 1 робочий день. А робочий час на підприємстві використовувався ефективно [21].

Для того, щоб краще проаналізувати чисельність персоналу на ПП «Приватна друкарня» проаналізуємо рух персоналу на підприємстві (табл.2.5).

Таблиця 2.5 - Аналіз руху робочої сили на підприємстві

Показники	Дані по рокам	Абсолютне відхи-	Відносне відхилення, %	Абсолютне	Відносне
		вдхи-	ння, %	т-не	е

				лення, од.		відхилен- ня, од.	відхилен- ня, %
	2020 р	2021 р	2022р	2021- 2020 рр.	2021/ 2020 рр.	2022- 2021 рр.	2022/ 2021 рр.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	134	126	117	-8	94,03	-9	92,86
К-сть прийнятих штатних працівників	13	24	8	11	184,62	-16	33,33
К-сть звільнених штатних працівників	31	23	25	-8	74,19	2	108,70

Кількість прийнятих штатних працівників збільшилась на 11 осіб у 2021 році та в подальшому зменшилась на 16 % в 2022 році, що може свідчити про нестабільність в плануванні робочої сили.

На таблиці 2.5 видно, що вибуло з підприємства на багато більше працівників, ніж було прийнято, про це свідчить зменшення облікової кількості штатних працівників у проміжку за 2020-2022 роки (рис. 2.10) [31].

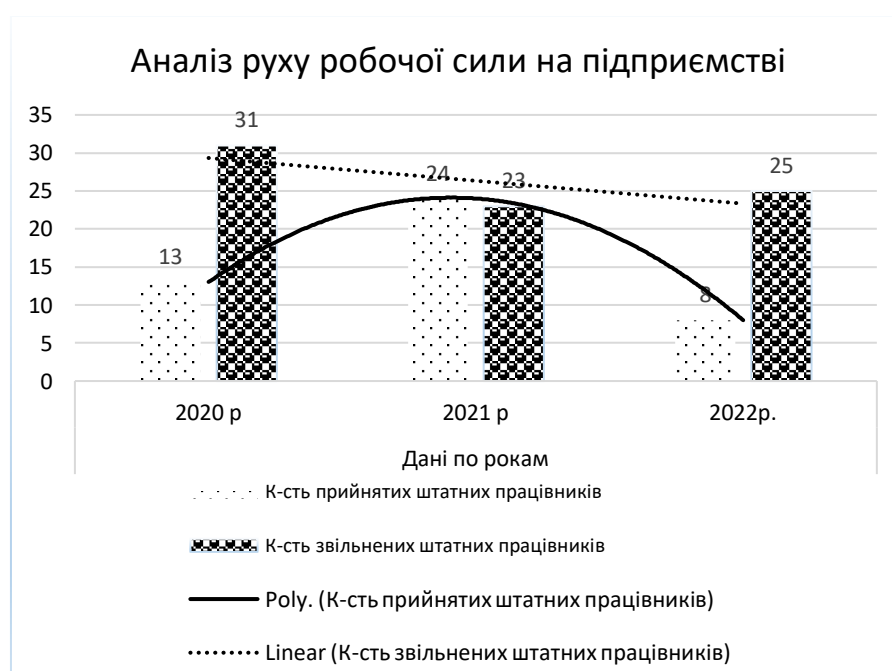


Рисунок 2.10 - Аналіз руху робочої сили на ПП «Приватна друкарня»

Кількість звільнених штатних працівників зменшилась на 8 осіб у 2021 році та в подальшому збільшилась на 2 особи в 2022 році може бути результатом стратегічних рішень щодо кадрового управління. В 2022 році

кількість працівників зменшилася на 9 осіб (скоротили: операторів друкарського устаткування, клеїльників паперу, картону й виробів).

Така тенденція пов'язана з нестабільною економічною ситуацією в Україні, з початку повномасштабної війни, що спричинила великі простой виробництва та надання поліграфічних послуг [21].

Аналіз динаміки працівників за якісним складом полягає в вивченні змін в структурі та якості персоналу в організації протягом певного періоду часу. Цей аналіз може бути корисним для визначення, як якісний склад персоналу впливає на результати та продуктивність організації.

Аналіз чисельності персоналу на підприємстві дає зрозуміти наскільки ефективно працює підприємство чи установа і наскільки налагодженою і рівномірною є система управління персоналом на даному підприємстві, що відіграє важливу роль в роботі і розвитку підприємства.

Аналіз складу фонду оплати праці та інших виплат на ПП «Приватна друкарня» за 2020 - 2022 рр. подано у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Аналіз складу фонду оплати праці та інших виплат на ПП «Приватна друкарня» за 2020 - 2022 рр.

Назва показників	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
1 Фонд оплати праці штатних працівників, всього	8 025,3	11 036	10 212,4	137,52	92,54
у тому числі:					
- фонд основної заробітної плати	7 189,4	10 840,9	9 969,3	150,79	91,96
- фонд додаткової заробітної плати всього	835,9	195,10	243,1	23,34	124,60
- з нього: надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	95,20	104,20	26,80	109,45	25,72
2 Оплата за невідпрацьований час	740,60	90,90	216,3	12,27	237,95

Як видно з таблиці 2.6 та рисунка 2.9 фонд оплати праці штатних працівників впродовж 2020-2022 рр. має змінний характер, в тому числі фонд основної заробітної плати у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 50,79 %,

а у 2022р. порівняно з 2021 р. зменшився на 7,46 %. Співвідношення фонду основної та додаткової заробітної плати візуально можна розглянути на рисунку 2.11.

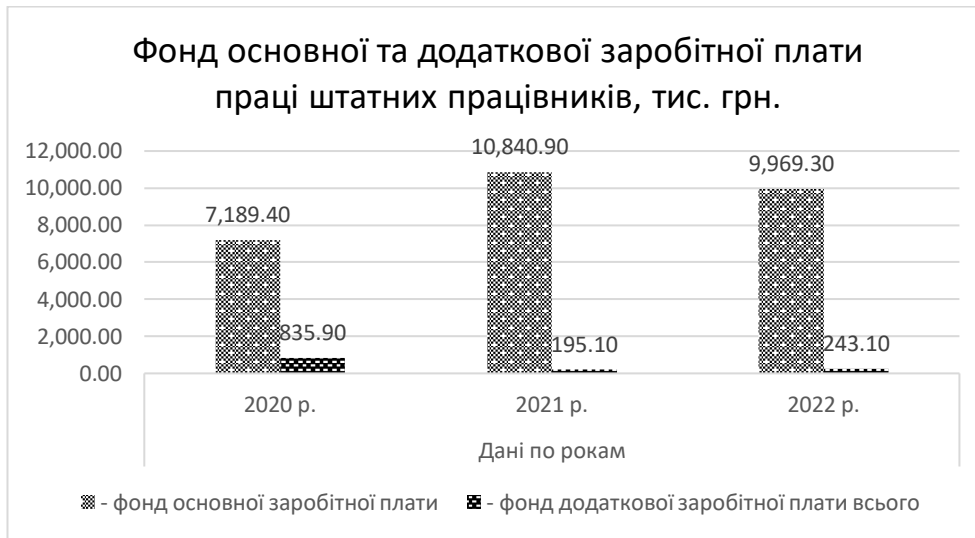


Рисунок 2.11 – Аналіз фонду оплати праці штатних працівників

Фонд додаткової заробітної плати в 2021 р. зменшився на 76,7 % а в 2022р. збільшився на 24,6 %. В 2022 році середньомісячна зарплата одного працівника становила приблизно 7275 грн. Зробимо аналіз витрат на утримання персоналу, що не входять до складу фонду оплати праці (табл.2.7).

Таблиця 2.7 - Аналіз витрат на утримання персоналу, що не входять до складу фонду оплати праці за 2020 - 2022 рр.

Назва показників	Дані по рокам, тис. грн			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2022 рр.	2022/2021 рр.
Витрати підприємства на утримання робочої сили, що не в раховані і фонд оплати	351,90	32,50	303,40	9,24	933,54
з них:					
Витрати на професійне навчання		32,50	47,20		145,23
Інші витрати на робочу силу	351,90		256,20		

Як бачимо з таблиці 2.7, що в 2021 році витрати підприємства на утримання робочої сили, що не в раховані і фонд оплати дуже суттєво зменшилися на 319,4 тис. грн. В цьому році це були витрати на професійне

навчання (рис. 2.12).



Рисунок 2.12 - Аналіз витрат на утримання персоналу, що не входять до складу фонду оплати праці за 2020 - 2022 рр.

Витрати на професійне навчання почали виділятися з 2021 року.

В 2022 році витрати підприємства на утримання робочої сили зросли на 270,9 тис. грн. (833,54 %). Це склали витрати на професійне навчання (47,20 тис. грн.) та інші витрати на робочу силу (256,20 тис. грн) [21].

2.3 Оцінка психологічної стійкості керівника та соціально-психологічного клімату на ПП «Приватна друкарня»

Ефективне функціонування будь-якого підприємства головним чином залежить від спільної працездатності його колективу. Ключовими аспектами є компетентне управління людськими ресурсами та створення психологічно зручної атмосфери. Ці чинники є важливими гарантіями підвищення продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства в цілому [22].

Зроблено аналіз працівників підприємства за якісним складом (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Динаміка працівників за якісним складом ПП «Приватна друкарня» за 2020-2022 рр.

Показник	2020 р	2021 р	2022р.	Темп зростання, %	
				2021/2020	2022/2021
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, усього	134	126	117	94,0	92,9
з них:					
а) прийняті на умовах неповного робочого дня (тижня)	–	–	–		
б) у віці 18–60 років	117	110	106	94,0	96,4
в) мають вищу освіту за освітніми рівнями:					
– неповна та базова вища освіта	35	33	31	94,3	93,9
– повна вища освіта	99	93	86	93,9	92,5
г) отримують пенсію, усього	17	16	11	94,1	68,8
у т. ч.:					
– за вислугу років	9	9	6	100,0	66,7
– за віком	7	5	4	71,4	80,0
– по інвалідності, усього:	1	2	1	200,0	50,0

Повну вищу освіту має більша частина працівників підприємства. Але у 2021 р. порівняно з 2020 р. чисельність людей які мають повну вищу освіту скоротилась на 8,1 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. скоротилась ще на 7,5 %.

Підприємство складається з 8 відділів. На ПП «Приватна друкарня» переважають працівники у віці 18-60 років, більшість яких у віці 24-38 р., це говорить про те, що персонал на підприємстві досить молодий, працівників пенсійного віку зовсім мало.

Чисельність працівників пенсійного віку у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 5,9 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. скоротилась ще на 31,2 %.

Облікова кількість штатних працівників, які отримують пенсію включає в себе наступні категорії: за вислугу років, за віком, по інвалідності [21].

Враховуючи важливість формування та підтримки сприятливого соціально- психологічного клімату в колективі та його негайний вплив на

результативність і ефективність команди та підприємства в цілому, було проведено дослідження на ПП «Приватна друкарня».

Серед різноманітності методик для вивчення сприятливого соціально-психологічного клімату було обрано соціометричний підхід, який був розроблений американським психіатром та соціальним психологом Якобом Леві Морено. Цей метод ефективно використовується для соціально-психологічних досліджень в колективах. Застосування соціометрії дозволяє виявляти та оцінювати міжособистісні відносини серед членів колективу, діагностувати міжособистісні та міжгрупові відносини з метою подальшої трансформації, покращення та удосконалення.

Методика соціометрії, застосована у нашому дослідженні, призначена для оцінки злагодженості колективу. Її суть полягає в анонімному висловленні кожним працівником свого ставлення до колег за допомогою спеціальних позначок. Дослідження проходило наступні етапи [22]:

1. Сформовано бюлетені із переліком працівників.
2. Роздано бюлетені кожному працівнику зі складеного списку.
3. Кожен працівник висловив особисте ставлення до іншого колеги використовуючи позначки «+» (симпатія), «-» (антипатія) або «0» (байдужість).

Процедура дозволяє працівникам оцінити своїх колег анонімно, щоб забезпечити чесні та відкрите висловлювання.

Після завершення дослідження результати було введено у соціометричну матрицю, яка містить інформацію про кількість позитивних, негативних та байдужих виборів кожного працівника (табл.2.9)[23].

Таблиця складається з рядків, де перелічені учасники опитування, та колонок з позначеннями «кількість прихильних відповідей», «кількість негативних відповідей» і «кількість байдужих до колеги».

Таблиця 2.9- Соціометрична матриця дослідження СПК колективу ПП «Приватна друкарня».

	К-ть позитивних відповідей	К-ть негативних відповідей	К-ть байдужих відповідей
Співробітник 1	16	-	4
Співробітник 2	19	-	1
Співробітник 3	20	-	-
Співробітник 4	13	1	6
Співробітник 5	20	-	-
Співробітник 6	18	-	2
Співробітник 7	19	1	-
Співробітник 8	15	2	3
Співробітник 9	18	-	2
Співробітник 10	8	3	9
Співробітник 11	12	-	8
Співробітник 12	19	-	1
Співробітник 13	16	-	4
Співробітник 14	17	-	3
Співробітник 15	20	-	-
Співробітник 16	19	-	1
Співробітник 17	11	2	7
Співробітник 18	15	-	5
Співробітник 19	11	-	9
Співробітник 20	18	-	2

Для проведення дослідження було обрано 20 працівників вищої та середньої ланки управління.

Після проведення опитування, нами було занесено результати у соціометричну матрицю для подальшого здійснення розрахунків. У таблиці 2.9 для позначення назв співробітників з метою забезпечення конфіденційності отриманих даних використовувалися специфічні номери для ідентифікації працівників (співробітник 1... співробітник - 20).

На основі проведених розрахунків отримані наступні дані (рис. 2.13):

- 81 % позитивних відповідей;
- 2 % негативних відповідей;
- 17 % байдужих відповідей.

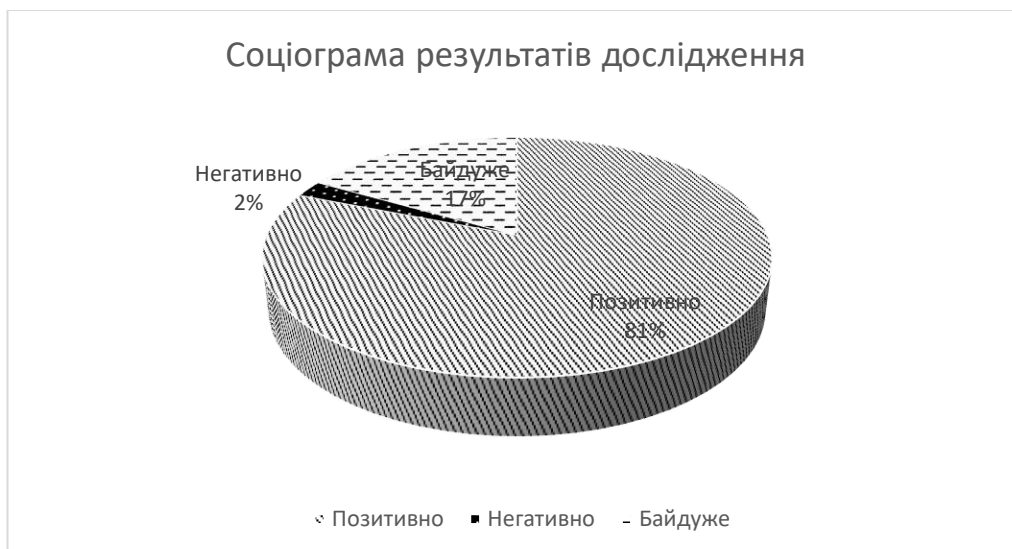


Рисунок 2.13 - Соціограма результатів дослідження персоналу на ПП
«Приватна друкарня»

Висновки з рисунку 2.13, на якому представлена соціограма, вказують на те, що загальний стан соціально-психологічного клімату (СПК) у колективі є сприятливим. Це відображається у високому відсотку позитивних відповідей (81 %), свідчить про те, що в колективі існує дружня атмосфера, взаєморозуміння та співпраця між працівниками.

Зауважимо, що наявність невеликого відсотка негативних голосів може свідчити про наявність конфліктів чи розбіжностей серед працівників. А наявність байдужих відповідей може вказувати на те, що соціально-психологічні відносини в колективі можуть бути не налагодженими [23].

Інтегральний показник згуртованості колективу є ключовим бізнес-індикатором у системі аналізу СПК. Його визначення може служити мірою єдності та спільності завдань, цілей, уподобань та ідеалів працівників підприємства. Формула для розрахунку цього показника визначається окремо

і використовується для аналізу та покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

$$I_{\Sigma} = \frac{\sum P_{\text{в}} - \sum N_{\text{в}}}{N(N-1)} \quad (2.1)$$

де I_{Σ} - Інтегральний показник згуртованості;

$\sum P_{\text{в}}$ - сума позитивних відповідей;

$\sum N_{\text{в}}$ - сума негативних відповідей;

N - загальна кількість можливих відповідей у колективі.

Проведено розрахунок інтегрального показника згуртованості для колективу ПП «Приватна друкарня» на основі результатів опитування.

$$I_{\Sigma} = (324-9)/20(20-1)=0,83$$

Висновок з отриманих даних вказує на те, що індекс згуртованості в колективі є високим, оскільки спостерігається значна кількість позитивних відповідей. Це свідчить про те, що в робочому оточенні встановлена позитивна атмосфера, але іноді можуть виникати конфлікти на емоційному рівні між співробітниками [24].

Наступним етапом аналізу була зроблена оцінка працівниками СПК на основі бальної оцінки (таблиця 2.10).

Працівники самостійно оцінювали основні чинники СПК, які впливають на ефективність праці та особистий комфорт працівника. Ці оцінки дозволяють зрозуміти, як працівники сприймають різні аспекти організаційного середовища та взаємодії з ним.

Таблиця 2.10 - Оцінка працівниками основних чинників соціально-психологічного клімату на ПП «Приватна друкарня», (балів)

Критерії оцінки	Весь персонал, балів	керівники	фахівці	робітники
-----------------	-------------------------	-----------	---------	-----------

Винагорода за працю	3,9	4,4	4,0	3,2
Можливості професійного росту	2,1	2,3	2,1	1,6
Гігієнічні умови роботи	4,4	4,5	4,7	4,0
Характер і задоволення від роботи	3,8	4,3	4,0	3,2
Увага керівництва до думки працівника	4,5	4,8	4,6	4,2
Корпоративні події та заходи	4,0	3,6	4,2	4,0
Вірність та відданість підприємству	4,3	4,5	3,8	4,5

Увага керівника до думки працівників отримала найвищу оцінку - 4,5 бали. Винагороду за працю на ПП «Приватна друкарня» працівники оцінили в 3,9 бали. Це вказує на те, що керівники виявили найвищий рівень задоволення винагородою за працю (4,4 бали), тоді як серед робітників цей показник є найнижчим (3,2 бали).

Гігієнічні умови роботи, - фахівці виявили найвищий рівень задоволення цим аспектом. Умови праці вважаються допустимими, не перевищують нормативів, і можливі зміни функціонального стану організму працівників відновлюються під час відпочинку [23].

Характер і задоволення від роботи - оцінка є меншою, особливо серед робітників, оскільки їхня праця може бути монотонною та фізично важкою, включаючи роботу під час вихідних та святкових днів.

Корпоративні події та заходи отримали позитивні відгуки від працівників, які оцінили їх на 4,0 бали. Зокрема, ці заходи сприяють визнанню цінностей підприємства, полегшують адаптацію нових працівників, зміцнюють єдність колективу і поліпшують соціально-психологічний клімат, що, в свою чергу, позитивно впливає на професійний комфорт працівників та загальну якість їх трудового життя.

Однак можливості професійного росту отримали найнижчу оцінку - керівники (2,3 бали) та фахівці (2,1 бали) відзначилися більшими можливостями у цьому аспекті, в той час як у робітників практично відсутня можливість кар'єрного росту. Загалом відсутня система планування кар'єри

працівників, і просування по службі залежить від наявності вакансій та внутрішніх резервів підприємства.

Як показав аналіз для робітників не вистачає винагороди за працю та можливостей професійного росту, а також вони не отримують задоволення від роботи (що спричинено вигоранням). Фахівці не розуміють стратегії кар'єрного зростання та недостатньо віддані підприємству. Керівників вищих ланок майже все влаштовує, вони здебільшого не розуміють в подальшому кар'єрний ріст та не вистачає корпоративних заходів.

Для оцінки рівня стресового навантаження керівника ПП «Приватна друкарня» проведено дослідження за методикою визначення стресостійкості та соціальної адаптації (автори Д. Холмс, К. Раге). За допомогою розробленої шкали, де кожній важливій події в житті людини призначено певну кількість балів в залежності від її стресогенності [24].

Керівнику ПП «Приватна друкарня» Верхнянському Є.В. була наданий тест- опитувальник на стресостійкість, який включає 42 можливих життєвих ситуацій, що можуть викликати стрес. Керівник ознайомився з кожним пунктом, звертаючи увагу на кількість балів, що відповідає зазначеній ситуації. Після цього зі всього переліку ситуацій ним було обрано ті ситуації та події, які відбулися з ним впродовж останніх двох років (табл. 2.11).

Респондент (керівник) обрав події, які у нього відбулися за останні 2 роки, а саме, була хвороба близької людини (50), в сім'ї народилася дитина (39), в зв'язку з подіями останніх років постійно відбувається часткова реорганізація на роботі (39), є певний конфлікт з родичами дружини (29), за цей час він вимовився від деяких особистих звичок та стереотипів (24), частково змінив вектор своєї соціальної активності, (18), скористався відпусткою (13), отримав штраф за порушення правил дорожнього руху (11).

Таблиця 2.11- Тест для визначення стресостійкості й соціальної адаптації керівника ПП «Приватна друкарня»

№	Життєві події	Бали
1	Смерть члена подружжя (дитини)	100
2	Розлучення	73
3	Роз'їзд чоловіка й жінки (без оформлення розлучення), розрив із партнером	65
4	Позбавлення волі	63
4	Ув'язнення	63
6	Смерть близького члена родини	53
7	Травма або хвороба близької людини	50
8	Звільнення з роботи	47
9	Примирення чоловіка й жінки	45
10	Вихід на пенсію	45
11	Зміна в стані здоров'я членів родини	44
12	Вагітність партнерки	40
13	Сексуальні проблеми	39
14	Поява нового члена родини, народження дитини	39
15	Реорганізація на роботі	39
16	Зміна фінансового становища	38
17	Смерть близького друга	37
18	Зміна професійної орієнтації, зміна місця роботи	36
19	Посилення конфліктності із членом подружжя	35
20	Позика на велику покупку (наприклад будинок)	31
21	Закінчення строку виплати позики, збільшення боргів	30
22	Зміна посади, підвищення службової відповідальності	29
23	Залишення дому сина або доньки	29
24	Проблеми з родичами чоловіка (дружини)	29
25	Видатне особисте досягнення, успіх	28
26	Залишення членом подружжя роботи (або початок роботи)	26
27	Початок або закінчення навчання в навчальному закладі	26
28	Зміна умов життя	25
29	Відмова від певних індивідуальних звичок, стереотипів поведінки	24
30	Зміна умов або графіку роботи	23
31	Зміна місця проживання	20
32	Зміна місця навчання	20
33	Зміна звичок, пов'язаних із проведенням дозвілля або відпустки	19
34	Зміна звичок, пов'язаних із віросповіданням	19
35	Зміна соціальної активності	18
36	Позика для покупки менших речей (машини, телевізора)	17
37	Зміна індивідуальних звичок, пов'язаних зі сном, розлади сну	16
38	Зміна кількості членів родини, що живуть разом, зміна частоти зустрічей	15
39	Зміна звичок, пов'язаних із харчуванням (к-сть споживаної їжі, дієта)	15
40	Відпустка	13
41	Різдво, зустріч Нового року, день народження	12
42	Незначне порушення правопорядку (штраф за порушення правил др)	11

Ступінь стресового навантаження становить 27 балів = (239/9). Ця сума балів вказує на високий рівень опору стресу, тобто здатність протистояти

стресовим впливам.

Обчислена сума також відображає ступінь стресового навантаження на керівника ПП «Приватна друкарня» в цифрах, тобто наскільки він здатний протистояти стресовим впливам.

Згідно шкали у керівника підприємства - високий рівень психологічної стійкості, що є дуже позитивним. Розрахунок суми дозволяє відтворити картину стресу, розуміти, що не окремі, на перший погляд неважливі події в житті можуть спричинити стресову ситуацію через свій комплексний вплив.

Керівництво ПП «Приватна друкарня» вкладає значні зусилля в створення сприятливих та комфортних умов для працівників. Цілями керівництва є забезпечення максимального задоволення працівників від виконаної роботи та взаємодії з колективом, з якими вони проводять більшу частину свого трудового життя. Для досягнення цих цілей проводяться різноманітні заходи, такі як корпоративні вечори, тимбілдінги, збори колективу, тренінги з актуальних тем, що сприяють покращенню комунікації між співробітниками. Ці ініціативи сприяють зближенню працівників, виявленню їхніх спільних інтересів, вподобань, цінностей та принципів [24].

Позитивне та справедливе ставлення зі сторони керівництва, гармонійні відносини з колегами, спільна мета, комфортні умови на робочому місці, ефективна система матеріального винагородження, відчуття важливості та належності працівника до колективу – це ключові чинники сприятливого соціально-психологічного клімату, які суттєво впливають на результативність праці.

Збереження такого сприятливого соціально-психологічного клімату, ефективних результатів діяльності колективу та підвищення рентабельності підприємства стають важливими завданнями для керівника. Для їх досягнення необхідно володіти та практично застосовувати науково обґрунтовані методи регулювання та покращення соціально-психологічного клімату в колективі, а також систематично удосконалювати їх [23].

Висновок до розділу 2

Поліграфічний бізнес виступає як матеріально-технічна основа для видавничої справи і служить інфраструктурою для інших галузей бізнесу, таких як легка промисловість, реклама, торгівля і т.д.

«Приватна друкарня» є повнотехнологічним поліграфічним підприємством, яке виготовляє картонну упаковку, коробки, бокси та інші пакувальні матеріали з картону

Проаналізувавши основні показники господарської діяльності підприємства можна сказати, що підприємство прибуткове, стабільно працює на ринку вже багато років.

Чистий дохід від реалізації продукції з кожним роком збільшувався: у 2021 р. порівняно з 2020р. на 19,5 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшився на 22,2 %. збільшення чистого доходу показує позитивну тенденцію, оскільки збільшення обсягу реалізації продукції дає збільшення чистого доходу, а це забезпечує підприємству прибутковість. Продуктивність праці одного працівника у 2021 р. збільшилася на 27,1 % порівняно з 2020 р., а у 2022 р. збільшилась на 31,6 % порівняно з 2021р.

Середня кількість працівників, за аналізом звітностей, протягом досліджуваного періоду мала тенденцію до спадання на 6 % в 2021 р., та на 7,1 % в 2022 році в порівнянні з 2020 р. В 2022 році кількість працівників зменшилася на 9 осіб (скоротили: операторів друкарського устаткування, клеїльників паперу, картону й виробів).

Враховуючи важливість формування та підтримки сприятливого соціально- психологічного клімату в колективі та його негайний вплив на результативність і ефективність команди та підприємства вцілому, було проведено дослідження на ПП «Приватна друкарня».

Серед різноманітності методик для вивчення сприятливого соціально-психологічного клімату було обрано соціометричний підхід, який був

розроблений американським психіатром та соціальним психологом Якобом Леві Морено.

На основі проведених розрахунків отримані наступні дані: - 324 позитивних відповіді; - 9 негативних відповідей; - 67 байдужих відповідей.

Загальний стан соціально-психологічного клімату (СПК) у колективі є сприятливим. Це відображається у високому відсотку позитивних відповідей (81%), свідчить про те, що в колективі існує дружня атмосфера, взаєморозуміння та співпраця між працівниками.

Висновок з отриманих даних вказує на те, що індекс згуртованості в колективі є високим, оскільки спостерігається значна кількість позитивних відповідей. Це свідчить про те, що в робочому оточенні встановлена позитивна атмосфера, але іноді можуть виникати конфлікти на емоційному рівні між співробітниками [23].

Проведено розрахунок інтегрального показника згуртованості для колективу ПП «Приватна друкарня» на основі результатів опитування, який становить 0,83. З отриманих результатів можемо зробити висновки, що завдяки значній кількості позитивних відповідей індекс згуртованості є достатньо високим. Це свідчить, що у колективі панує сприятлива робоча атмосфера, проте інколи можуть виникати емоційні міжособистісні конфлікти [24].

Наступним етапом аналізу була зроблена оцінка працівниками СПК на основі бальної оцінки.

Для оцінки рівня стресового навантаження керівника ПП «Приватна друкарня» проведено дослідження за методикою визначення стресостійкості та соціальної адаптації (автори Д. Холмс, К. Раге). За результатами оцінювання ступінь стресового навантаження становить 27 балів. Тобто психологічна стійкість керівника ПП «Приватна друкарня» вказує на високий рівень опору стресу, тобто здатність протистояти стресовим впливам.

Збереження такого сприятливого соціально-психологічного клімату, ефективних результатів діяльності колективу та підвищення рентабельності підприємства [23].

3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ КЕРІВНИКА ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

3.1 Основні напрями забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату на ПП «Приватна друкарня»

Аналіз соціально-психологічного клімату та впровадження рекомендацій для його поліпшення є комплексним інструментом. Цей інструмент спрямований на визначення стану та динаміки внутрішнього психологічного середовища в колективі, а також на виконання конкретних заходів для оптимізації цього середовища [25].

Для того, щоб в майбутньому керівництву ПП «Приватна друкарня» простіше було робити діагностику соціально- психологічного клімату запропоновано наступну модель (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 - Діагностика соціально-психологічного клімату для колективу ПП «Приватна друкарня»

Психопрофілактична робота з окремими співробітниками, діяльність психолога з метою попередження та розв'язання конфліктів, гармонізація ділових стосунків з особистими, превентивна робота психолога з оптимізації соціально- психологічного клімату в колективі- все це дасть можливість запобігти критичним, стресовим та конфліктним ситуаціям на підприємстві ПП «Приватна друкарня» [26].

Для оптимізації та підтримки соціально-психологічного клімату в колективі рекомендовано застосовувати наступні аспекти [27]:

1. Регулярно запрошувати бізнес-психолога для проведення консультативної роботи з покращення соціально-психологічного клімату та уникнення виникнення проблемних ситуацій в колективі.

2. Систематично проводити консультації, спрямовані на профілактику конфліктів та вивчення методів їх вирішення з мінімальними негативними наслідками.

3. Регулярно організовувати тренінги, включаючи поведінкові, рольові та відео-тренінги, де працівники та керівники можуть отримати знання високої культури міжособистісної взаємодії та гармонійного спілкування.

4. Активно залучати працівників до командотворення (тімблдіingu), сприяючи згуртуванню колективу та об'єднанню для спільного вирішення завдань.

5. Залучати психологів до профілактичної роботи з кожним працівником для виявлення потенційних загроз соціально-психологічному клімату. Це дозволить завчасно виявити можливі ризики та зберегти позитивне соціально-психологічне самопочуття працівників і покращити загальний соціально-психологічний клімат колективу [27].

На підставі нашого аналізу соціально-психологічного клімату в колективі ПП «Приватна друкарня» було виявлені фактори, які впливають на його стан. Наприклад, розраховано індекс згуртованості, що склав 0,83, а це свідчить про відносно високий рівень єдності та взаєморозуміння в колективі ПП «Приватна друкарня».

Крім того, проведено оцінку робочого клімату та соціально-психологічного середовища, в якій працівники самостійно визначили особистий комфорт праці на підприємстві.

Як показав аналіз для робітників не вистачає винагороди за працю та можливостей професійного росту, а також вони не отримують задоволення від роботи (що спричинено вигоранням). Фахівці не розуміють стратегії кар'єрного зростання та недостатньо віддані підприємству. Керівників вищих ланок майже все влаштовує, вони здебільшого не розуміють в подальшому кар'єрний ріст та не вистачає корпоративних заходів.

Втім, останнім часом під впливом нестабільної економіки та війни в країні виникають непорозуміння чи конфлікти, то керівництву рекомендується приймати заходи для їх запобігання. Також важливо дотримуватися доброзичливого та коректно спілкуватися з підлеглими, делегувати частину обов'язків працівникам, стимулювати їх самостійність у вирішенні завдань та надавати чітку інформацію всім членам колективу через різноманітні комунікаційні заходи, такі як збори, презентації та інші.

За результатами нашого дослідження, можна визначити ключові напрямки усунення конфліктів та покращення соціально-психологічного клімату в колективі ПП «Приватна друкарня». До основних напрямів віднесено [27, 28]:

1. Система конфліктологічної підтримки - впровадження ефективної системи підтримки, яка включає в себе конфліктологічні тренінги та консультації, може допомогти працівникам вирішувати конфлікти та забезпечувати позитивний клімат.

2. Стимулювання командної роботи - заохочення спільних проєктів, командних завдань та спільної відповідальності може сприяти зміцненню взаємин та зменшенню конфліктів.

3. Система визнання та нагород - розробка ефективної системи визнання успіхів працівників та надання нагород за досягнення може позитивно впливати на мотивацію та сприяти зменшенню напруги.

4. Адаптація корпоративної культури - вдосконалення корпоративної культури в напрямку підтримки взаємоповаги, розуміння та співпраці може позитивно впливати на соціально-психологічний клімат.

5. Розвиток комунікаційних навичок - надання можливостей для навчання комунікаційним навичкам сприятиме вдосконаленню взаєморозуміння та зменшенню конфліктів в колективі.

6. Тренінги з управління стресом - надання працівникам інструментів для управління стресом може допомогти їм ефективніше впоратися з труднощами та зменшити ризик конфліктів.

7. Регулярне анкетування та зворотний зв'язок - здійснення регулярного анкетування та збору зворотного зв'язку може надати управлінню інформацію про ті проблеми, які впливають на клімат, та дозволити вчасно реагувати на них.

На рисунку 3.2 показано взаємозв'язок між стратегією, системою мотивації та винагород, корпоративною культурою та поведінкою працівника.

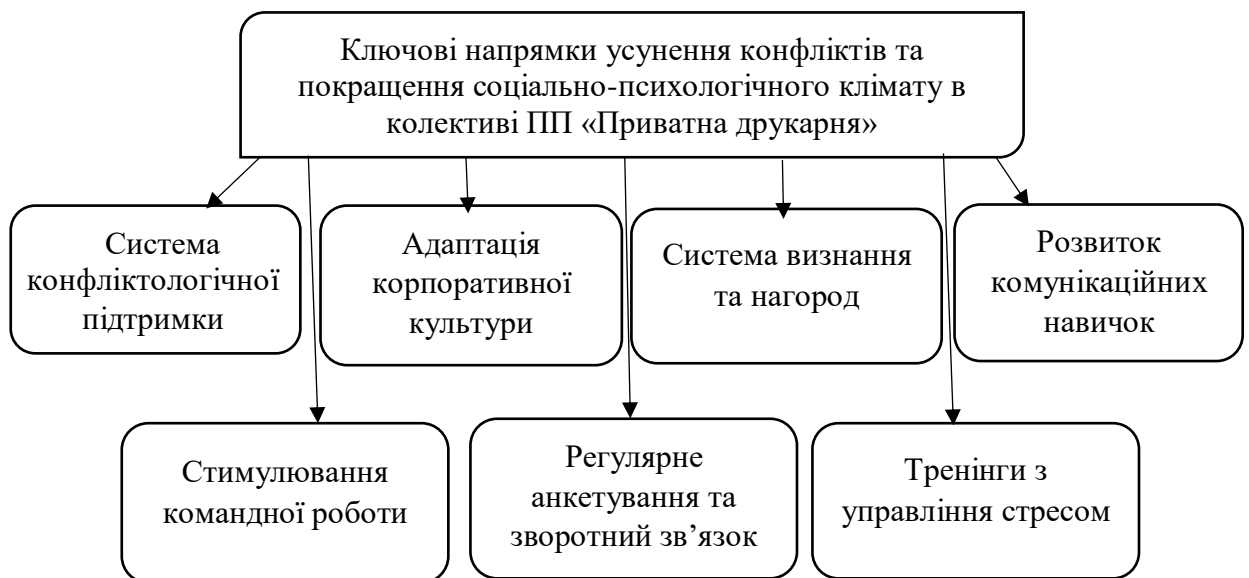


Рисунок 3.2 - Ключові напрямки усунення конфліктів та покращення соціально-психологічного клімату в колективі ПП «Приватна друкарня»

Додатковими напрямками поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі ПП «Приватна друкарня» можуть бути:

1. Необхідно організувати правильне сприйняття та розуміння завдань, покладених на колектив, розвивати необхідні ділові якості та дисциплінованість серед усіх його членів.

2. Важливо формувати психологічну стійкість працівників у відношенні до конфліктних ситуацій.

3. Слід підвищити авторитет керівництва.

4. Рекомендується встановити справедливий розподіл обов'язків та відповідальності.

5. Важливим є планування заходів щодо підвищення кваліфікації та професійної майстерності співробітників [28].

ПП «Приватна друкарня» веде стратегію росту, що охоплює нарощування конкурентних переваг через розширення на нові ринки та диверсифікацію виробництва. При виборі стратегії росту, управління персоналом спрямовується на створення ефективної системи мотивації та справедливого винагородження, формування позитивного соціально-психологічного клімату та забезпечення особистого комфорту працівників, а також на підвищення кваліфікації та компетентності персоналу, сприяння кар'єрному зростанню працівників [29].

Бізнес-стратегія встановлює вимоги до корпоративної культури, включаючи впровадження інновацій та спільну командну роботу. Крім того, вона визначає конкретні показники результативності, які повинні бути вимірювані та заохочувані. Це напрямок визначає систему мотивації та винагород, що впливає на соціально-психологічний клімат в організації.

Корпоративна культура визначає поведінку працівників в організації та впливає на ефективність стратегій, обирає систему оплати праці та винагороди. Поведінка працівника, яка відображає його професійні та особисті аспекти, може формувати соціально-психологічний клімат (СПК), корпоративну культуру і взаємодіяти з бізнес-стратегією. Якщо організація цінує не тільки результати, але й підходи, якими співробітники досягають цих результатів, виникає СПК, що враховує професійно-особистий комфорт

працівника.

Система мотивації та винагороди безпосередньо впливає на соціально-психологічний клімат колективу та поведінку працівників. Система стимулювання праці відіграє значну роль у соціально-психологічному кліматі колективу.

Матеріальні та нематеріальні стимули є важливими факторами задоволеності працівників своєю трудовою діяльністю. Враховуючи індивідуальні особливості кожної людини, система стимулювання також формує командний підхід, традиції та цінності компанії, що становлять частину її корпоративної культури [30].

Для ефективності системи стимулювання важливо, щоб вона була зрозумілою для працівників. Механізм повинен бути сконструйований так, щоб було можливо відстежувати взаємозв'язок між зусиллями працівника та винагородою, яку він отримує за свою працю в компанії. Також важливо враховувати соціально-демографічні та особистісні особливості.

Рекомендовано для підприємства «Приватна друкарня» можна розширити систему мотивації та винагород шляхом введення премій за професійні досягнення для керівників та фахівців до 15 % від посадового окладу, а для робітників 18 % від ставки робітника. У випадку робітників рекомендується встановити місячну премію за високі показники роботи, де максимальний розмір становить 30% від тарифної ставки робітника. Оцінка для розрахунку премії включає такі фактори, як якість виробленої продукції, продуктивність праці та рівень ініціативності. [31].

З метою покращення соціально-психологічного клімату (СПК) важливим інструментом є створення можливостей для кар'єрного зростання. Службове просування має бути систематичним та організованим, а не випадковим, що виникає при наявності вакансій. Для планування кар'єрного росту працівників рекомендується спочатку ретельно вивчити інформацію про них, таку як вік, освіта, рівень кваліфікації та стаж роботи, а також результати роботи.

Якщо працівники відповідають вимогам, проводиться їх соціально-психологічна оцінка, наприклад, через тестування [31].

Для працівників, які успішно пройшли оцінювання, пропонується створення кар'єрограм, яка включає перелік посад, ранжованих за порядком зростання, а також передбачає стажування та підвищення кваліфікації. Після завершення навчання проводиться атестація працівників відповідно до кар'єрограми, після чого ті, хто успішно пройшов атестацію, отримують можливість займати вищі посади.

Цей напрямок зазвичай лежить у сфері відповідальності керівника підприємства. Щоб зменшити рівень стресу в своєму колективі, не погіршуючи при цьому його продуктивність, керівнику доцільно дотримуватись наступних рекомендацій [32]:

- Регулярно переоцінювати здібності та нахили підлеглих працівників з максимальною точністю.
- Точно визначати функції, повноваження та межі відповідальності працівників, уникати невизначеності.
- Частіше виявляти свою довіру та підтримку підлеглим, використовуючи стиль керівництва, який відповідає конкретній виробничій ситуації та особливостям персоналу.
- Оцінювати невдачі співробітників, звертаючи увагу на обставини, а не на їхні особисті якості.
- Застосовувати компроміси, поступки і вибачення у взаємодії з підлеглими.
- Утримуватись від використання сарказму, іронії чи гумору, спрямованого проти підлеглих.
- Дотримуватись правил конструктивної та етичної критики підлеглих.
- Регулярно розглядати способи зняття наявних стресів у підлеглих.
- Звертати увагу на проблеми відпочинку співробітників, можливості їхньої емоційної розрядки та розваг.

Вищевказані поради щодо запобігання стресам у робочих групах мають

загальний характер. Але конкретні стресові ситуації завжди є унікальними, оскільки вони визначаються індивідуальними особливостями людини, такими як темперамент, характер, стиль поведінки і т. д [33].

Крім того, сприйнятливість до стресу на роботі значною мірою залежить від загального життєвого фону, тобто від того, наскільки успішно працівник може виходити зі стресових ситуацій, що виникають через загально-соціальні, сімейні, вікові та інші фактори.

Для керівництва ПП «Приватна друкарня» запропоновані найбільш ефективні методи для формування сприятливого СПК в колективі (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Методи для формування сприятливого СПК в колективі ПП «Приватна друкарня»

№п/п	Характеристика пропозиції
1.	Винагорода учасників команди за їхню участь в проекті через матеріальне стимулювання.
2.	Нематеріальна мотивація, що включає в себе різноманітні заходи, такі як святкові привітання, кар'єрний ріст, надання службового транспорту, гнучкий графік роботи, вручення грамот та інші подібні ініціативи.
3.	Проведення тренінгів у соціально-психологічній сфері призначені для сприяння зближенню та підвищенню взаємодії у колективі. Ці тренінги націлені на розвиток навичок ефективної співпраці з іншими людьми, підвищення особистого зростання та виправлення комунікативних установок, таких як партнерство.
4.	Створення приміщення для психологічного розвантаження персоналу ПП «Приватна друкарня» та релаксації на підприємстві спрямоване на гармонізацію психоемоційного стану працівників, подолання стресу та втоми. Це середовище сприяє підвищенню рівня працездатності та адаптивності співробітників.

Додатково керівництву ПП «Приватна друкарня» можна розглянути такі аспекти оптимізації та підтримки соціально-психологічного клімату (рис 3.3):

1. Розвиток програми емоційного інтелекту (ЕІ): Включення тренінгів та семінарів з розвитку ЕІ може покращити сприйняття та реакції працівників на внутрішні та зовнішні виклики.

2. Створення ефективної системи зворотного зв'язку: Регулярне отримання зворотного зв'язку від працівників щодо роботи команди та робочого середовища допомагає виявити проблеми та шляхи їх вирішення.

3. Впровадження ініціатив та проєктів на підвищення ефективності: Заохочення працівників до внесення ініціатив та участі в проєктах може позитивно вплинути на їхню мотивацію та відчуття власної цінності.

4. Стимулювання здорового способу життя: Програми з підтримки здоров'я, фітнес-зони чи заняття спортом можуть сприяти фізичному та емоційному благополуччю.



Рисунок 3.3 – Додаткові аспекти оптимізації та підтримки соціально-психологічного клімату

5. Формування командних цілей: Чітко визначені та зрозумілі командні цілі спрямовують зусилля колективу в одному напрямку, сприяючи єдності та спільному досягненню результатів.

Здійснення вказаних заходів для покращення соціально-психологічного клімату (СПК) через постійний моніторинг, ефективну мотиваційну систему та організацію спільних заходів для працівників сприяє зближенню та згуртованості колективу [33].

Процес створення сприятливого мікроклімату та здорової атмосфери в колективі є тривалим та складним. Основна мета полягає в досягненні умов праці та виробничого середовища, які приносять задоволення працівникам. Правильна організація робочого процесу, ефективне управління, справедливе оцінювання, стимулювання та винагорода працівників можуть сприяти цьому.

Характеристики сприятливого соціально-психологічного клімату включають взаємну підтримку, відчуття довіри, відповідальність та високі вимоги, які суттєво впливають на продуктивність всього колективу. Такий соціально-психологічний клімат можна розглядати як ключовий фактор та потенційний резерв для підвищення ефективності праці персоналу та досягнення успішних результатів в діяльності підприємства.

3.2 Заходи формування психологічної стійкості керівника ПП «Приватна друкарня»

Фактори психосоціальних ризиків представляють собою аспекти планування та управління роботою, які підвищують ймовірність виникнення негативного впливу, призводячи до стресу, пов'язаного з роботою, збільшення стресу, не пов'язаного з роботою, або негативного впливу на здоров'я та благополуччя окремих працівників [34].

Воєнний конфлікт є потенційним джерелом ризиків для працівників і робочого середовища, що може спричинити стрес. Таким чином, керівник ПП «Приватна друкарня» може управляти психосоціальними ризиками через робоче місце, вживаючи відповідних заходів на організаційному та індивідуальному рівнях для пом'якшення можливих наслідків, таких як перевантаження, суперечливі вимоги, неефективна комунікація (вертикальна/горизонтальна), відсутність підтримки керівництва, відсутність участі працівників у прийнятті рішень, небезпека на робочому місці та інші.

Психологічно здорова робоча обстановка означає створення безпечного та сприятливого середовища, яке сприяє ефективній праці, особистісному розвитку та забезпечує психічний та фізичний благополуччя працівників.

Психологічна безпека є ключовим елементом у формуванні задоволеності та гармонії в робочих колективах. У таких командах працівники виявляють свої турботи швидше та виявляють стійкість до змін, спричинених зовнішніми загрозами або небезпеками, такими як пандемія COVID-19 або воєнний конфлікт [35].

Тому психосоціальна підтримка на робочому місці включає створення політики «відкритих дверей» з урахуванням принципу конфіденційності. Це означає можливість виражати себе на роботі та розповісти про проблеми та потреби, не боячись негативних наслідків. Така атмосфера відкритості дозволяє працівникам вільно спілкуватися з керівництвом щодо їхнього фізичного та психічного стану, висловлювати свої думки, обговорювати проблеми та виклики, ставити питання, не турбуючись про можливу негативну реакцію, осуд чи стигматизацію. Психологічно безпечне робоче середовище дає керівникам можливість діяти оперативно, щоб уникнути психосоціальних та інших професійних ризиків або зменшити їх вплив.

Керівник ПП «Приватна друкарня» може створити культуру психологічної безпеки на своєму підприємстві наступним чином [36]:

1. Підтримувати позитивний соціальний зв'язок із командою є ключовим. Наукові дослідження підтверджують, що позитивні відносини з керівництвом сприяють зниженню частоти захворювань, подвоєнню швидкості одужання від травм, зменшенню ризику депресії, швидшому навчанню, легшому переносі дискомфорту та зменшенню ризику передчасної смерті на 70 %.

2. Проявляти емпатію є важливим аспектом. Лідери, які виявляють співчуття до своїх співробітників, сприяють індивідуальній і груповій стійкості в трудні періоди [37].

3. Здійснювати максимально можливу допомогу співробітнику, який

цього потребує, також має значення. Дослідження підтверджують, що працівники, яким надається підтримка керівника, демонструють більшу схильність до співпраці, виявляють більшу відданість і продуктивність.

4. Заохочення співробітників до відкритості є важливою практикою. Дослідження, проведені Емі Едмонсон, свідчать про те, що цей елемент відіграє ключову роль у формуванні психологічної безпеки на роботі і призводить до кращих результатів на індивідуальному та груповому рівнях.

Типові ознаки можливих психосоціальних проблем включають такі зміни в поведінці та емоціях, які не були характерні раніше [37]:

- Модифікації зовнішнього вигляду.
- Зменшення результативності в роботі.
- Затримки у появі на роботу чи на зустрічі.
- Відсутність бажання взаємодіяти соціально.
- Нерівноважність або виявлення агресії.
- Занадто високий рівень пильності.
- Труднощі зі збереженням уваги та концентрації.
- Продовження робочого часу без відпочинку або перерви.
- Відсутність у зв'язку через хворобу.
- Відволікання та розгубленість, які призводять до частих помилок

у виконанні роботи.

- Вживання психоактивних речовин (алкоголь, наркотики, ліки) в надмірних кількостях або нерозумне використання..

Однак важливо розуміти, що наявність однієї з цих ознак не обов'язково свідчить про погане самопочуття людини, але це може слугувати підставою для обговорення ментального здоров'я з керівником (або уповноваженою особою). Під час такої бесіди важливо уникати припущень та діагнозів, дотримуючись конфіденційності. Ефективна практика в рамках підприємства полягає в навчанні керівників та уповноважених осіб не лише виявляти ознаки дистресу, але й етично спілкуватися з працівниками на цю тему [33].

За результатами оцінки рівня стресового навантаження керівника ПП

«Приватна друкарня» Євгена Верхнянського, за методикою визначення стресостійкості та соціальної адаптації виявлено, що ступінь стресового навантаження становить 27 балів (з можливих понад 300 балів). Тому керівник має високий рівень опору стресу і здатний протистояти стресовим впливам, але потрібно турбуватися про збереження ментального здоров'я керівника і в майбутньому.

Збереження ментального здоров'я керівника і його працівників вимагає впровадження конкретних заходів, спрямованих на попередження психічних розладів, захист ресурсів та укріплення психічного благополуччя. Також необхідно забезпечити повну та рівноправну участь всіх працівників (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 - Шляхи покращення ментального здоров'я керівника ПП «Приватна друкарня» та його підлеглих

Зберігання відкритості та постійний зв'язок є нероздільною частиною

стратегії психосоціальної підтримки на робочому місці. Це включає в себе план управління змінами, спрямований на роботу в умовах обмежень, обумовлених війною. Такий план передбачає конкретні заходи для забезпечення безпечних умов праці. Регулярна комунікація між керівництвом та персоналом, а також можливість відкрито повідомляти про свої потреби створюють оптимальні умови для повернення на роботу та адаптації [33].

Обговорення психічного здоров'я може викликати дискомфорт, особливо для чоловіків. Особистий приклад підтримки ментального здоров'я з боку колеги чи керівника може сприяти формуванню довірливої та інклюзивної культури на роботі.

Ефективна комунікація важлива для того, щоб весь персонал розумів, що керівництво підтримує відкриті розмови про психічні проблеми та розуміє, що турбота про психосоціальний добробут кожного працівника сприяє створенню чутливого робочого середовища та зменшує стигму, яка може заважати відкритості та отриманню своєчасної психологічної допомоги.

Здійснюючи комунікацію з персоналом, керівник може поділитися власним досвідом управління стресом в умовах війни. Це демонструє працівникам, що від них очікується подібна реакція.

Однією з причин значного стресу може бути страх перед невизначеністю щодо робочого процесу. У воєнний період важливо мати чіткий план дій, специфічний саме для підприємства чи галузі. Він повинен бути представлений всьому персоналу, щоб інформованість про ситуацію та подальші кроки допомагали знизити рівень тривоги та зміцнювали психологічну стійкість співробітників [34].

Щотижня керівник може використовувати індивідуальні зустрічі з персоналом, щоб особисто дізнатися про їхні емоції та потреби. Особливо важлива є комунікація з вразливими групами працівників, оскільки це може збільшити довіру до керівництва, поліпшити атмосферу в колективі та запобігти виникненню негативних наслідків.

Забезпечення ефективної комунікації може відбуватися через

різноманітні форми, такі як офлайн- та онлайн-зустрічі, групи в соціальних мережах, використання чат-ботів, тимбілдінг, челенджі, волонтерські ініціативи та інше [36].

Крім цього, важливо мати централізований інформаційний хаб для програми, де можна знаходити всю необхідну інформацію (письмова політика, ресурси для підтримки психічного здоров'я, план дій у надзвичайних ситуаціях, успішні історії колег, посилання на служби підтримки і т.д.). Це спрощує комунікацію та забезпечує зручний доступ до інформаційних ресурсів, особливо в умовах великої кількості інформації, пов'язаної із сучасними викликами.

З метою управління психологічною стійкістю керівника ПП «Приватна друкарня», запропоновано декілька прийомів нейтралізації стресів (табл.3.2)

Таблиця 3.2 - Прийоми нейтралізації стресів керівника ПП «Приватна друкарня»

Найменування методу	Коротка характеристика методу
Планування	Багато проблем у особистому чи професійному житті можна ефективно вирішити шляхом ретельного планування. Керівнику ПП «Приватна друкарня» важливий час для ретельного визначення особистих чи службових завдань. В робочий час необхідно встановити конкретні години для складання плану дій на наступний робочий день. При цьому необхідно співставити, як цей план співвідноситься з особистими цілями та загальними цілями підприємства.
Фізичне навантаження	Систематичні фізичні вправи дуже корисні для здоров'я, вони представляють ефективний метод виведення негативної енергії та позитивно впливають на загальний фізичний стан.
Дієта	Довготривалий стрес може спричинити дефіцит вітамінів, ослаблення організму та підвищену схильність до захворювань. Крім того, під час стресу порушується нормальний режим харчування, тому важливо дотримуватися збалансованої дієти та включати більше овочів і фруктів зеленого кольору у раціон.

Кінець таблиці 3.2

Психотерапія	Використання психологічного тестування, застосування різноманітних методик та співпраця з кваліфікованими фахівцями часто рекомендуються при високому обсязі трудової діяльності.
Психоаналіз	Психотерапевтичний підхід, який спрямований на вивчення непридуманної поведінки з підсвідомим підґрунтям.
Медитація та розслаблення	Сесії саморегуляції з фахівцем, включаючи автотренінг, а також практики медитації, такі як трансцендентальна медитація, йога і інші.

Від того на скільки керівник задоволений своєю роботою залежить його морально- психологічний стан та психологічний клімат в колективі. Для керівника ПП «Приватна друкарня» запропоновано схему з основними чинниками, які впливають на задоволеність від виконаної роботи та допомагають запобігти конфліктній ситуації у колективі (рис. 3.5.) [34].

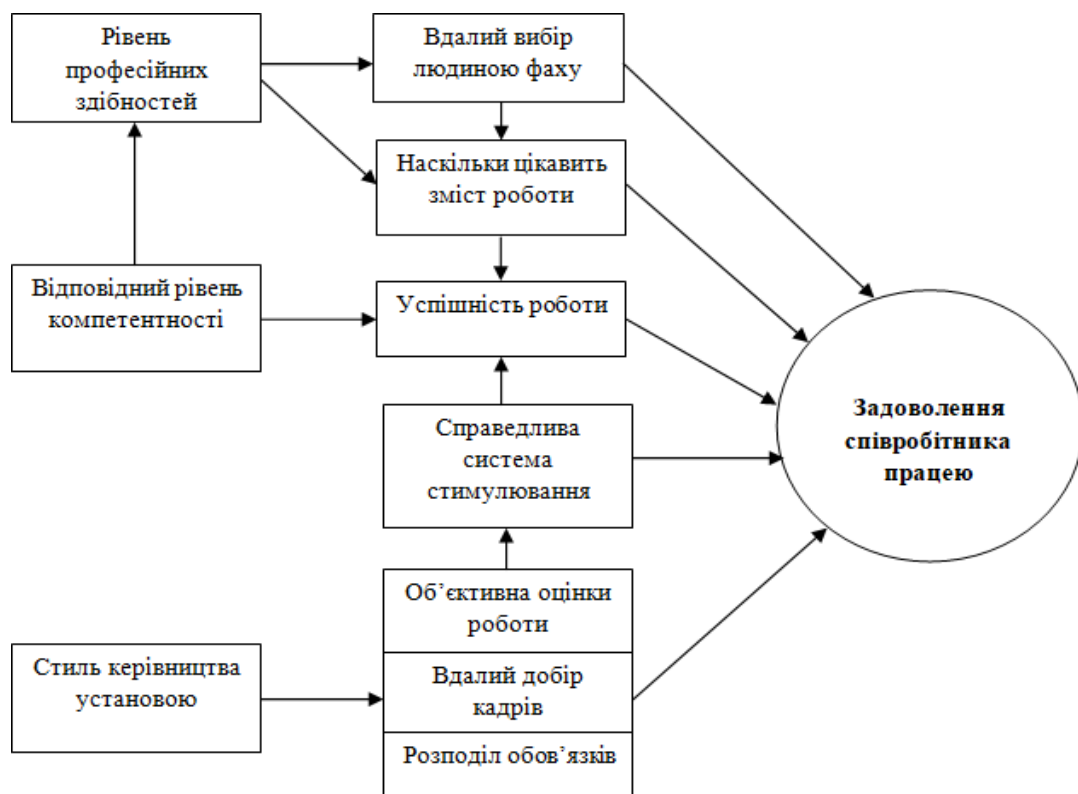


Рисунок 3.5. - Чинники задоволеності керівником своєю працею в колективі

Для удосконалення психологічної стійкості керівника можна взяти

різноманітні заходи, враховуючи індивідуальні особливості та конкретний контекст. Деякі із можливих заходів включають [23]:

Таблиця 3.3 – Основні заходи удосконалення психологічної стійкості керівника ПП «Приватна друкарня»

№п/п	Назва заходу	Характеристика
1.	Тренінги і розвиток особистісних навичок:	- участь у тренінгах з розвитку особистісних якостей, таких як самоконтроль, саморегуляція та емоційний інтелект; - техніки вивчення стресу та його управління.
2.	Система підтримки:	- створення системи психологічної підтримки в організації, наприклад, психологічні консультації чи групи підтримки для керівників; - запровадження практик підтримки з боку колег і взаємодії між керівниками для обміну досвідом.
3.	Здоровий спосіб життя:	- підтримка здорового способу життя через фізичну активність, збалансовану дієту та регулярний відпочинок; - поширення свідомості про важливість здорового способу життя серед керівництва.
4.	Ефективне управління часом:	- розробка стратегій управління часом для зменшення надмірного навантаження та стресу; - впровадження методів пріоритизації завдань та делегування відповідальностей.
5.	Менторство та коучинг	- залучення до менторства або коучингу для особистісного та професійного зростання; - систематичні сесії самовдосконалення та рефлексії.
6.	Розвиток комунікаційних навичок:	- тренування в навичках ефективної комунікації та врегулювання конфліктів; - сприяння відкритому та довірливому спілкуванню в колективі.
7.	Стратегії відновлення енергії	- сприяння використанню стратегій відновлення енергії, таких як медитація, йога або відпочинок; - створення атмосфери, що сприяє релаксації та відновленню.

Ці заходи можуть допомогти керівнику ПП «Приватна друкарня» підтримувати психологічну стійкість та ефективно керувати стресовими ситуаціями в робочому середовищі [29].

Збереження психологічної стійкості керівника в умовах нестабільної економіки може включати:

1. Стратегічне планування:

- Ретельний аналіз економічних тенденцій і прогнозування можливих варіантів розвитку.

- Розробка гнучких стратегій реагування на зміни.

2. Ефективне управління ресурсами:

- Розуміння та ефективне використання наявних ресурсів.

- Адаптація бізнес-процесів для оптимізації витрат.

3. Комунікація та взаємодія з командою:

- Чесне та прозоре спілкування щодо економічної ситуації.

- Створення мотивуючого середовища та підтримка команди.

4. Розвиток стресостійкості:

- Практика методів стресового менеджменту та релаксації.

- Регулярне фізичне навантаження та здоровий спосіб життя.

5. Постійне саморозвиток:

- Участь у тренінгах, семінарах і мереженнях для отримання нових ідей та стратегій.

- Читання літератури з психології та управління для розширення знань.

6. Сталість цілей та місії:

- Збереження ясної візі та місії компанії незважаючи на економічні труднощі.

- Визначення конкретних цілей і кроків для досягнення успіху.

7. Соціальна підтримка:

- Взаємодія з колегами та спеціалістами галузі для обміну досвідом та порадами.

- Залучення до професійних спілок і організацій для обміну

інформацією.

Ці компоненти можуть створити підґрунтя для ефективного керівництва в умовах економічної нестабільності.

В умовах нестабільної економіки збереження психологічної стійкості для керівника є ключовим завданням. Ось кілька порад, які можуть допомогти:

1. Адаптуватися до змін: -розглядати зміни як можливості для розвитку і росту, а не лише як загрозу; вивчати нові методи управління, щоб адаптуватися до нових реалій ринку;

2. Планування та стратегічне мислення: розробляти стратегії для різних сценаріїв розвитку подій; спрямовувати зусилля на вирішення найбільш важливих завдань і використовуйте стратегічне планування.

3. Зосереджуватися на контролі, а не на тому, що не можна контролювати: визначати ті аспекти, які знаходяться під контролем керівника, і він зможе працювати над ними; не втрачати час і енергію на те, що змінити не можна.

4. Підтримувати комунікацію: бути відкритими в спілкуванні з командою, роз'яснювати ситуацію і плани організації; створювати механізми зворотного зв'язку для отримання ідей і пропозицій від співробітників.

5. Розвивати вміння управління стресом: використовувати методи релаксації та медитації для зняття стресу; встановлювати реалістичні очікування і приймати можливість невдачі.

6. Підтримка і самозахист: встановлювати мережу підтримки серед колег або збирати зустрічі з іншими керівниками для обміну досвідом; звертати увагу на своє фізичне здоров'я, включаючи здоровий спосіб життя та регулярні періоди відпочинку.

7. Фокус на цілях: визначати основні цілі для себе та своєї команди і фокусуватися на них у важкі часи; підтримувати чіткі пріоритети і концентрувати зусилля на досягненні стратегічних цілей.

8. Продовжувати самовдосконалення: розвивати свої професійні навички та знання, щоб бути конкурентоспроможним у змінюваному оточенні;

приймати виклики як можливості для особистого і професійного зростання.

Збереження психологічної стійкості вимагає від керівника нелегких підходів і навичок. Підтримка позитивного налаштування, гнучкість у вирішенні проблем, ефективне управління стресом та взаємодія з командою - це лише деякі з ключових компонентів для успішного збереження психологічної стійкості в умовах нестабільної економічної ситуації [33].

3.3 Розвиток емоційного інтелекту керівника в умовах нестабільної економіки

Взаємодія керівника з підлеглими представляє собою складний процес, який важко систематизувати за чіткими прийомами та правилами, перетворити на стандартну управлінську технологію. Головна роль у створенні сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі ПП «Приватна друкарня» належить керівнику. Керівник, який володіє розвиненим емоційним інтелектом, здатний визначати та адекватно реагувати на почуття та настрої підлеглих. В результаті досягається взаєморозуміння між керівництвом і персоналом. Це відноситься до всіх аспектів управління персоналом, включаючи підбір, адаптацію, мотивацію та розвиток персоналу [38].

Управлінська діяльність включає в себе активне використання елемента, відомого як емоційний інтелект. Емоційний стан керівника підприємства впливає на міжособисті відносини в колективі, оскільки емоції можуть передаватися від особи до особи. Керівник, який здатний утримувати емоційну стійкість та внутрішню мотивацію, служить прикладом для підлеглих, надихаючи їх і передаючи свої почуття. Оптимістичний та енергійний керівник спроможний підвищити активність всієї команди. Його чуйність та вміння встановлювати взаємодію допомагають мотивувати, надихати та об'єднувати співробітників.

Розуміння емоційного інтелекту в контексті управління персоналом має свої особливості та компоненти, які можна розглянути на рисунку 3.6.

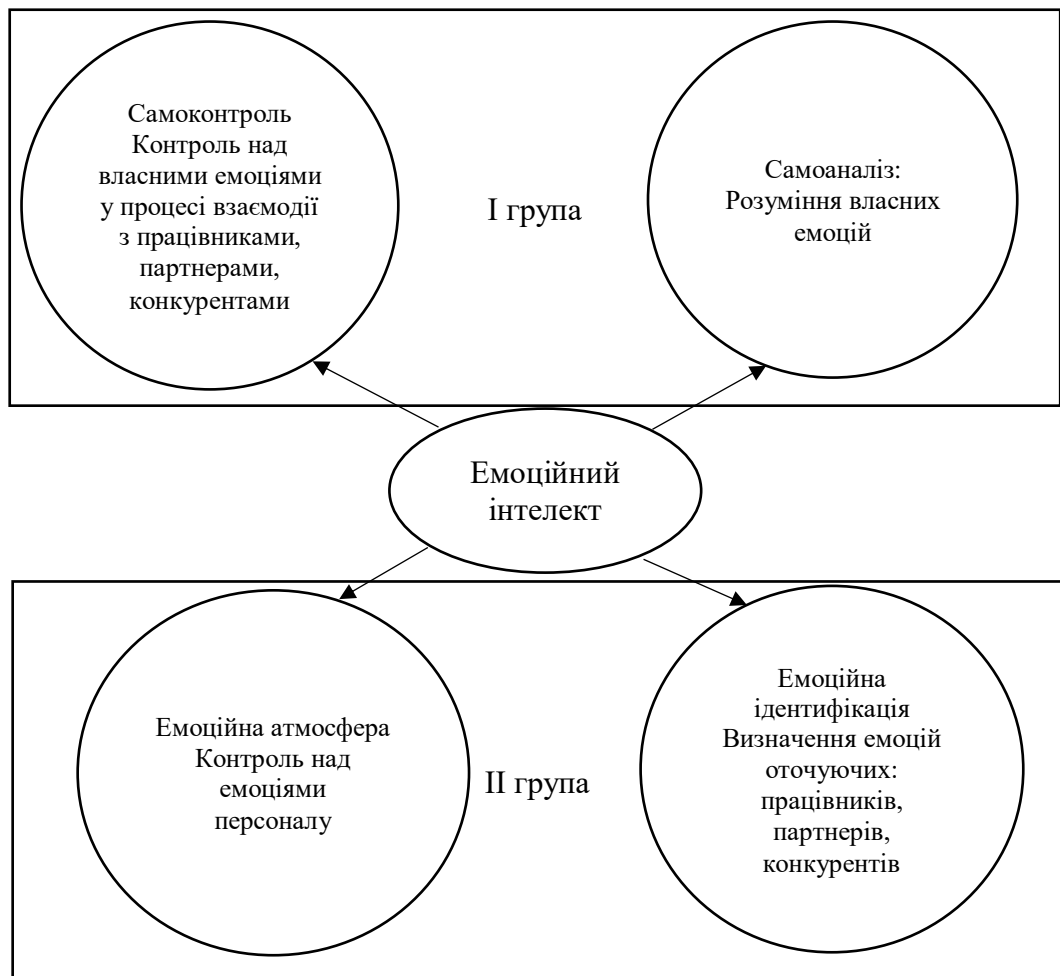


Рисунок 3.6 - Складові емоційного інтелекту керівника підприємства

Самоаналіз або самосвідомість - глибоке розуміння власних емоцій, усвідомлення своїх сильних та слабких сторін, мотивів, цінностей тощо. Як результат – особа стає впевненою в собі, більш реалістичніше зважає на рішення, пов'язані з вибором конкретних дій, що стосуються її стану, реалізації намірів тощо.

Самокерування або самоконтроль (фасилітація мислення) пов'язане з функцією контролю та регулювання (опанування чи зміна) своїми емоціями. Ця складова проявляється у відкритості, умінні пристосовуватися та бути оптимістом [38].

Емоційна ідентифікація (соціальна свідомість або емпатія) – вміння брати до уваги почуття інших осіб, що дозволяє керівникові керувати їхніми діями в напрямку, який враховує їхні емоційний стан, можливості та здібності.

Контроль над емоціями персоналу – це емоційна атмосфера, яка дозволяє керівнику створити команду професійних однодумців серед його підлеглих.

Ці складові можна розділити на 2 групи (таблиця 3.4):

I -ша група особистісні -здатність управляти власними емоціями.

II- га група соціальні - здатність будувати відносини з іншими співробітниками.

Таблиця 3.4 – Групи компетенцій емоційного інтелекту керівника

Особистісні компетенції	Соціальні компетенції
<p>Самоповага – навичення поважати і приймати себе та свої вчинки.</p> <p>Емоційне самоусвідомлення – вміння розуміти свої почуття та їхні причини.</p> <p>Адекватна самооцінка.</p> <p>Самоконтроль – уміння протистояти імпульсам, керувати рівнем агресивності, уникати ворожості та безвідповідальності.</p> <p>Чесність та добросовісність.</p> <p>Усвідомленість.</p> <p>Здатність до адаптації.</p> <p>Інноваційність.</p> <p>Самоактуалізація – бажання реалізувати свій потенціал та досягати поставлених цілей.</p> <p>Відданість справі, здатність виконувати зобов'язання.</p> <p>Оптимізм – здатність бачити позитив у світі та зберігати цю налаштованість у будь-яких, навіть ускладнених обставинах.</p> <p>Ініціативність.</p>	<p>Розуміння емоцій та вміння виявляти чутливість до почуттів інших.</p> <p>Мотивація та сприяння розвитку інших колег.</p> <p>Урахування мотивів, цілей та інтересів інших співробітників.</p> <p>Усвідомленість політичних аспектів.</p> <p>Ефективне використання різних інструментів для досягнення цілей.</p> <p>Установлення та підтримка емоційно взаємовигідних відносин.</p> <p>Комунікативні навички.</p> <p>Вміння управляти конфліктами.</p> <p>Розвинені лідерські якості.</p> <p>Здатність працювати в команді.</p> <p>Встановлення власних меж та повага до меж інших.</p>

Відсутність належної уваги до розвитку емоційного інтелекту керівника призводить до таких наслідків, як зниження продуктивності праці, ускладнення досягнення поставлених цілей, постійне повторення помилок, формування несприятливого соціально-психологічного клімату в колективі,

відсутності уваги до найманих працівників, труднощів у навчанні членів колективу та у прийнятті рішень на всіх рівнях управління [33].

Вищий рівень майстерності у розвитку емоційного інтелекту керівника виявляється через соціальну культуру, що охоплює вміння управляти відносинами, визнання власної відповідальності, прийняття та врахування почуттів інших співробітників. Це може стати додатковим джерелом внутрішніх конкурентних переваг підприємства.

Емоційний стан керівника колективі ПП «Приватна друкарня» впливає на взаємовідносини в колективі. Емоції передаються від людини до людини. Якщо ми перебуваємо в суспільстві життєрадісних і енергійних людей, їхні емоції передаються і нам. І навпаки, сумна людина здатна вселити в нас зневіру.

Можна стверджувати, що високий рівень емоційного інтелекту притаманний тим керівникам, які можуть розуміти та керувати своїми емоціями, легко ідентифікувати емоції підлеглих та вміти підтримувати ефективні соціальні комунікації (рис.3.7).

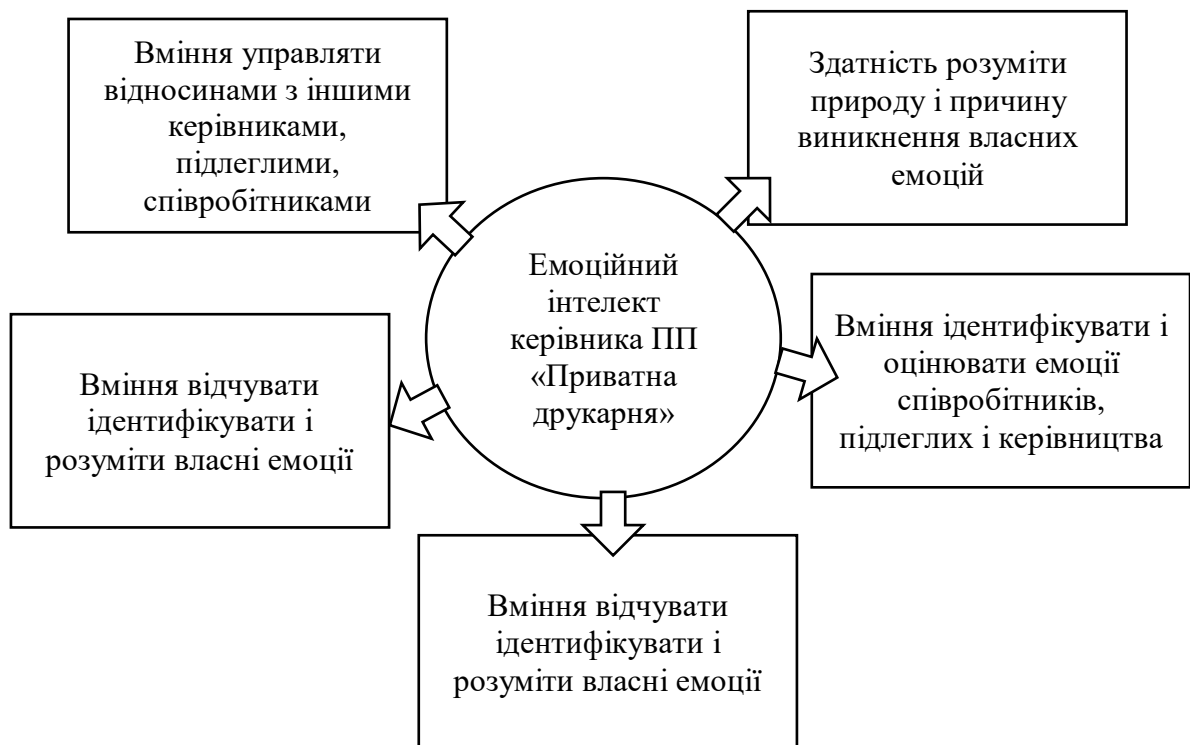


Рисунок 3.7 – Компетенції емоційного інтелекту керівника ПП «Приватна друкарня»

Емоційний інтелект (ЕІ) керівника підприємства в умовах нестабільної економіки є важливим фактором для успішного керівництва та досягнення стійкості в колективі. Ось деякі аспекти, які підкреслюють значення емоційного інтелекту в такому контексті:

1. Стресостійкість: керівник з розвиненим ЕІ може ефективно керувати своїми власними емоціями та стресом в умовах нестабільності, що робить його здатним приймати обдумані рішення та вести команду в непередбачуваних ситуаціях.

2. Емпатія: здатність відчувати емоції та розуміти погляди інших стає ключовою в умовах економічної нестабільності. Керівник, який виявляє емпатію, зможе легше вирішувати конфлікти та створювати позитивне внутрішнє середовище.

3. Ефективна комунікація: комунікація важлива для збереження стабільності на підприємстві. Емоційно-інтелігентний керівник вміє ефективно висловлювати свої ідеї, слухати підлеглих та взаємодіяти з різними стейкхолдерами. Високий рівень емоційного інтелекту сприяє створенню навколишнього середовища, де підлеглі відчувають підтримку, інспірацію та мотивацію, навіть у складних економічних умовах.

4. Адаптація до змін: зміни в економічному середовищі можуть вимагати швидкої адаптації. Керівник із зростаючим ЕІ здатний швидко оцінити нову ситуацію та реагувати на зміни, забезпечуючи стійкість підприємства.

5. Лідерські якості: емоційно-інтелігентний керівник може стати прикладом для команди, виявляючи лідерські якості в умовах труднощів. Його оптимізм та впевненість можуть бути мотивуючими факторами для підлеглих.

6. Розв'язання конфліктів: уміння ефективно вирішувати конфлікти є ключовим в умовах нестабільності. Керівник із зростаючим ЕІ може впливати на ситуації, уникати конфліктів та робити раціональні рішення.

7. Створення позитивного робочого середовища: керівник, який має високий ЕІ, здатний створити позитивне та сприяюче середовище в організації, навіть в умовах економічної нестабільності.

Для керівництва ПП «Приватна друкарня» запропоновано 3 групи методів розвитку емоційного інтелекту (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Методи розвитку емоційного інтелекту для керівника ПП «Приватна друкарня»

Групи методів	Техніки застосування	Особливості застосування методів
Методи емоційної (психофізіологічної) саморегуляції	<p>1. Глибоке дихання: свідоме і глибоке дихання може допомогти знизити рівень стресу і впливати на нервову систему, сприяючи релаксації.</p> <p>2. Медитація: медитаційні техніки, такі як медитація або метафоричне візуалізаційне розслаблення, допомагають зосереджуватися на моменті, знижуючи рівень стресу.</p> <p>3. Йога: фізичні вправи йоги поєднують рух і дихання, сприяючи не лише фізичному, але й емоційному розслабленню.</p> <p>4. Самомасаж: легке самомасажування або стискання м'язів може допомогти в знятті напруги та стресу.</p> <p>5. Візуалізація: уявлення приємних місць або сценаріїв може сприяти психічному відпочинку та покращенню настрою.</p> <p>6. Спостереження за власними думками: свідоме спостереження за своїми думками дозволяє розпізнавати негативні патерни і змінювати їх на позитивні.</p> <p>7. Фізична активність: регулярна фізична активність сприяє виробленню ендорфінів, які поліпшують настрій та знижують рівень стресу.</p> <p>8. Соціальна підтримка: розмови з друзями, родиною або колегами можуть виступати як ефективний спосіб розрядження емоцій та отримання підтримки.</p>	<p>Зменшення стресу, збільшення оксигенації організму, поліпшення концентрації.</p> <p>Покращення психічного здоров'я, зниження рівня стресу, підвищення емоційної стійкості.</p> <p>Релаксація м'язів, поліпшення гнучкості, сприяння емоційному благополуччю.</p> <p>Покращення кровообігу, зниження м'язової напруги, релаксація.</p>
Методи усвідомлення власних переживань, емоцій, почуттів	<p>1. Медитація: сидячи або лежачи в тиші, зосереджуючись на диханні або на конкретному об'єкті, людина може стати уважнішою до своїх власних емоцій та почуттів.</p> <p>2. Денний журнал: записування своїх емоцій, переживань та почуттів протягом дня в журналі.</p> <p>3. Фокус на тілесних відчуттях: спрямована увага на фізичні відчуття, такі як напруга чи розслаблення в різних частинах тіла.</p> <p>4. Техніка "замороження": в момент стресу чи емоційної напруги, призупинення дій та уваги для усвідомлення власних емоцій.</p>	<p>Сприяють спокою та усвідомленості власних емоцій. Дозволяють відстежувати зміни в емоційному стані, розуміти причини виникнення певних емоцій.</p>

Кінець таблиці 3.5

Методи адекватного реагування на емоційні стани іншої людини	<ol style="list-style-type: none"> 1. Емпатія та слухання: можливість відчутти та розуміти емоційний стан іншої людини, а не лише слухати її слова. 2. Запитання: додаткові питання для розкриття почуттів та емоцій іншої особи. 3. Підтримка без суджень: висловлення підтримки та розуміння, уникаючи суджень чи порівнянь. 4. Врахування індивідуальності. 5. Самоконтроль. 6. Пропозиція допомоги: пропозиція допомогти чи підтримати, якщо це може бути важливо для полегшення емоційного стану. 	Допомагають створити атмосферу довіри та підтримки. Допомагають уникнути стереотипів та неправильних тлумачень.
--	--	---

Це основні і найлегші методи розвитку емоційного інтелекту, які допоможуть керівнику створити сприятливе середовище і мікроклімат на підприємстві ПП «Приватна друкарня».

Керівник повинен зосередитися на розвитку свого емоційного інтелекту та у своїх співробітників, оскільки його відсутність може призвести до негативних соціально-економічних наслідків для працівників і впливати на успішність підприємства в цілому.

Розвиток емоційного інтелекту є ключовим для успішного керівництва в умовах нестабільної економіки, допомагаючи керівнику ефективно адаптуватися та приймати рішення в умовах великої невизначеності.

Висновок до розділу 3

Для керівництва ПП «Приватна друкарня» запропоновано застосовувати найбільш ефективні методи для формування сприятливого СПК в колективі.

Винагорода учасників команди за їхню участь в проекті через матеріальне стимулювання. Нематеріальна мотивація, що включає в себе різноманітні заходи, такі як святкові привітання, кар'єрний ріст, надання

службового транспорту, гнучкий графік роботи, вручення грамот та інші подібні ініціативи.

Проведення тренінгів у соціально-психологічній сфері призначені для сприяння зближенню та підвищенню взаємодії у колективі. Ці тренінги націлені на розвиток навичок ефективної співпраці з іншими людьми, підвищення особистого зростання та виправлення комунікативних установок, таких як партнерство.

Створення сприятливого мікроклімату та здорової атмосфери в колективі є тривалим та складним процесом. Основна мета полягає в досягненні умов праці та виробничого середовища, які приносять задоволення працівникам. Ефективна організація робочого процесу, компетентне управління, справедливе оцінювання, а також система стимулювання та винагород можуть сприяти цій меті.

З метою управління психологічною стійкістю керівника ПП «Приватна друкарня», запропоновано декілька прийомів нейтралізації стресів: планування, фізичне навантаження, дієта, психотерапія, психоаналіз, медитація та розслаблення.

Додатково керівництву ПП «Приватна друкарня» можна розглянути такі аспекти оптимізації та підтримки соціально-психологічного клімату: розвиток програми емоційного інтелекту (EI), створення ефективної системи зворотного зв'язку, впровадження ініціатив та проєктів на підвищення ефективності, стимулювання здорового способу життя, формування командних цілей.

Емоційний інтелект (EI) керівника підприємства в умовах нестабільної економіки є важливим фактором для успішного керівництва та досягнення стійкості в колективі. Для цього виділено компетенції емоційного інтелекту та запропоновано методи розвитку емоційного інтелекту для керівника ПП «Приватна друкарня».

ВИСНОВОК

Ефективний досвід у галузі психосоціальної підтримки на робочому місці в Україні має вирішальне значення, особливо для тих підприємств, які вже тривалий час застосовують програми з підтримки здоров'я своїх працівників. Сучасні виклики, такі як пандемія COVID-19 та воєнні події, вимагають коригувань і модифікацій існуючих програм та спонукають до впровадження відповідних політик і ініціатив з психосоціальної підтримки в різних галузях економіки та на підприємствах різного розміру.

Професійний стрес виникає внаслідок дисбалансу між вимогами робочого оточення та індивідуальними ресурсами працівника. Цей стан виникає під дією негативних та екстремальних факторів, які пов'язані з професійною діяльністю.

«Управлінський тип стресу» є особливою формою стресу, яка виникає у зв'язку з діяльністю управлінців і їхніми взаєминами з оточуючими. Цей вид стресу часто пов'язаний з умовами складних ринкових відносин, динамікою змін у навколишньому середовищі та конкурентною боротьбою.

Тривалий управлінський стрес може призвести до професійного вигорання. Рівень привабливості роботи в конкретній організації, впевненість в кар'єрному зростанні, стабільність, задоволеність професійною самореалізацією та якістю життя, яку надає робота, може впливати на ймовірність виникнення організаційного стресу [3].

Управлінський стрес може мати вплив на психічне та фізичне здоров'я управлінців, а також на якість прийнятих управлінських рішень. Ефективне управління цим стресом включає в себе розвиток стресостійкості, використання стратегій управління часом та підтримку від колективу та організації. Стресостійкість це притаманна людині якість, яка виявляється в умінні протистояти стресовим факторам протягом певного періоду часу, доки людина не знайде способи подолання стресу.

Психологічна стійкість керівника є важливою якістю, що визначає його здатність впоратися з труднощами, стресом і важкими ситуаціями в роботі та особистому житті. Виділяють основні аспекти психологічної стійкості керівника [10]: стресостійкість, самоконтроль, оптимізм, гнучкість, самодисципліна, емпатія, рефлексія.

Створення позитивного соціально-психологічного середовища в колективі сприяє зменшенню ризику перенапруження під час виконання трудових обов'язків і сприяє збереженню емоційної стійкості в стресових ситуаціях, що веде до підтримання емоційного здоров'я та оптимістичного настрою серед працівників, навіть у кризових обставинах [12].

В управлінні психологічною стійкістю керівника варто спиратися на зарубіжний досвід таких країн як: Німеччина, США, Великобританія, Італія, Японія. Компанії зі світовим ім'ям, зокрема в США, Японії та Західній Європі, вкладають значні кошти та увагу в розв'язання проблеми стресу. Це включає постійні курси по боротьбі із стресом, утримання штатних психологів і інших заходів.

Для боротьби із стресом закордонні компанії також використовують заняття спортом, танцями, йогою, вважаючи це ефективною профілактикою стресу. Багато компаній в превентивних цілях організують сеанси арт-терапії, ігротерапії, релаксації на свіжому повітрі та інші заходи [16].

Зауважимо також, що в зарубіжних компаніях вже давно існують спеціалізовані інститути з управління стресом, які пропонують курси, розробляють урядові програми та створюють центри для допомоги організаціям у боротьбі з організаційними стресами. Також, профспілки у багатьох країнах активно займаються освітою, проводять семінари та навчальні програми з управління стресом. Однією з ключових рекомендацій з профілактики стресу визнано поліпшення умов праці та взаємовідносин в колективі [16].

Поліграфічний бізнес виступає як матеріально-технічна основа для видавничої справи і служить інфраструктурою для інших галузей бізнесу,

таких як легка промисловість, реклама, торгівля і т.д.

«Приватна друкарня» є повнотехнологічним поліграфічним підприємством, яке виготовляє картонну упаковку, коробки, бокси та інші пакувальні матеріали з картону

Проаналізувавши основні показники господарської діяльності підприємства можна сказати, що підприємство прибуткове, стабільно працює на ринку вже багато років.

Чистий дохід від реалізації продукції з кожним роком збільшувався: у 2021 р. порівняно з 2020р. на 19,5 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшився на 22,2 %. збільшення чистого доходу показує позитивну тенденцію, оскільки збільшення обсягу реалізації продукції дає збільшення чистого доходу, а це забезпечує підприємству прибутковість. Продуктивність праці одного працівника у 2021 р. збільшилася на 27,1 % порівняно з 2020 р., а у 2022 р. збільшилась на 31,6 % порівняно з 2021р.

Середня кількість працівників, за аналізом звітностей, протягом досліджуваного періоду мала тенденцію до спадання на 6 % в 2021 р., та на 7,1 % в 2022 році в порівнянні з 2020 р. В 2022 році кількість працівників зменшилася на 9 осіб (скоротили: операторів друкарського устаткування, клеїльників паперу, картону й виробів).

Ефективне функціонування будь-якого підприємства головним чином залежить від спільної працездатності його колективу. Ключовими аспектами є компетентне управління людськими ресурсами та створення психологічно зручної атмосфери. Ці чинники є важливими гарантіями підвищення продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства в цілому [22].

Враховуючи важливість формування та підтримки сприятливого соціально- психологічного клімату в колективі та його негайний вплив на результативність і ефективність команди та підприємства в цілому, було проведено дослідження на ПП «Приватна друкарня» застосувавши соціометричний підхід. За результатами дослідження високий відсоток

позитивних відповідей (81%), свідчить про те, що в колективі існує дружня атмосфера, взаєморозуміння та співпраця між працівниками.

Проведено розрахунок інтегрального показника згуртованості для колективу ПП «Приватна друкарня» на основі результатів опитування, що склав 0,83, а це свідчить про відносно високий рівень єдності та взаєморозуміння в колективі ПП «Приватна друкарня». Отже, в робочому середовищі встановлена позитивна атмосфера, але іноді можуть виникати конфлікти на емоційному рівні між співробітниками.

Наступним етапом аналізу була зроблена оцінка працівниками СПК на основі бальної оцінки. Як показав аналіз, для робітників не вистачає винагороди за працю та можливостей професійного росту, а також вони не отримують задоволення від роботи (що спричинено вигоранням). Фахівці не розуміють стратегії кар'єрного зростання та недостатньо віддані підприємству. Керівників вищих ланок майже все влаштовує, вони здебільшого не розуміють в подальший кар'єрний ріст та не вистачає їм корпоративних заходів.

Для оцінки рівня стресового навантаження керівника ПП «Приватна друкарня» проведено дослідження за методикою визначення стресостійкості та соціальної адаптації. За результатами оцінювання ступінь стресового навантаження становить 27 балів (по шкалі від 0 до 300 і більше балів). Тобто психологічна стійкість керівника ПП «Приватна друкарня» вказує на високий рівень опору стресу, тобто здатність протистояти стресовим впливам.

Збереження такого сприятливого соціально-психологічного клімату, ефективних результатів діяльності колективу та підвищення рентабельності підприємства.

Для того, щоб в майбутньому керівництву ПП «Приватна друкарня» простіше було робити діагностику соціально-психологічного клімату запропоновано модель діагностики соціально-психологічного клімату. Психопрофілактична робота з окремими співробітниками, діяльність психолога з метою попередження та розв'язання конфліктів, гармонізація

ділових стосунків з особистими, превентивна робота психолога з оптимізації соціально- психологічного клімату в колективі- все це дасть можливість запобігти критичним, стресовим та конфліктним ситуаціям на підприємстві ПП «Приватна друкарня».

За результатами нашого дослідження, можна визначити ключові напрямки усунення конфліктів та покращення соціально-психологічного клімату в колективі ПП «Приватна друкарня». До основних напрямів віднесено [27, 28]: система конфліктологічної підтримки, стимулювання командної роботи, система визнання та нагород, адаптація корпоративної культури, розвиток комунікаційних навичок, тренінги з управління стресом, регулярне анкетування та зворотний зв'язок.

Додатковими напрямками поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі ПП «Приватна друкарня» можуть бути: розвивати необхідні ділові якості та дисциплінованість серед усіх його членів; формувати психологічну стійкість працівників у відношенні до конфліктних ситуацій; підвищити авторитет керівництва; встановити справедливий розподіл обов'язків та відповідальності; підвищення кваліфікації та професійної майстерності співробітників [28].

Додатково керівництву ПП «Приватна друкарня» запропоновано розглянути такі аспекти оптимізації та підтримки соціально-психологічного клімату: розвиток програми емоційного інтелекту, створення ефективної системи зворотного зв'язку, впровадження ініціатив та проєктів на підвищення ефективності, стимулювання здорового способу життя, формування командних цілей.

Психологічна безпека є ключовим елементом у формуванні задоволеності та гармонії в робочих колективах. У таких командах працівники виявляють свої турботи швидше та виявляють стійкість до змін, спричинених зовнішніми загрозами або небезпеками, такими як пандемія COVID-19 або воєнний конфлікт [35].

Керівник ПП «Приватна друкарня» може створити культуру

психологічної безпеки на своєму підприємстві наступним чином [36]: підтримувати позитивний соціальний зв'язок із командою, проявляти емпатію, здійснювати максимально можливу допомогу співробітникам, заохочувати співробітників до відкритості.

За результатами оцінки рівня стресового навантаження керівника ПП «Приватна друкарня» Євгена Верхнянського, за методикою визначення стресостійкості та соціальної адаптації виявлено, що ступінь стресового навантаження становить 27 балів (з можливих понад 300 балів). Тому керівник має високий рівень опору стресу і здатний протистояти стресовим впливам, але потрібно турбуватися про збереження ментального здоров'я керівника і в майбутньому.

Збереження ментального здоров'я керівника і його працівників вимагає впровадження конкретних заходів, спрямованих на попередження психічних розладів, захист ресурсів та укріплення психічного благополуччя. Також необхідно забезпечити повну та рівноправну участь всіх працівників.

З метою управління психологічною стійкістю керівника ПП «Приватна друкарня», запропоновано декілька прийомів нейтралізації стресів: планування, фізичне навантаження, дієта, психотерапія, психоаналіз, медитація та розслаблення.

Для удосконалення психологічної стійкості керівника можна вжити різноманітні заходи, враховуючи індивідуальні особливості та конкретний контекст. Деякі із можливих заходів включають: тренінги і розвиток особистісних навичок, система підтримки, здоровий спосіб життя, ефективне управління часом, менторство та коучинг, розвиток комунікаційних навичок, стратегії відновлення енергії, розвиток емоційного інтелекту. Запропоновано методи розвитку емоційного інтелекту для керівника ПП «Приватна друкарня».

Ці всі заходи, напрями та рекомендації допоможуть в управлінні психологічною стійкістю керівника підприємства в умовах нестабільної економіки.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

- 1 Психосоціальна підтримка на робочому місці у воєнний і післявоєнний час. URL:<https://pratsia.in.ua/ilo/informatsiynyy-material-dlya-lideriv-pidpryyemstv-profspilok.html>
- 2 Н.Ю. Подольчак, І.М. Дорош, О.І. Дорош. Сутність, причини виникнення та підходи до регулювання стресових ситуацій на підприємствах. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/efa988fe-ca6f-4dda-a695-0855fd5b2fc1/content>
- 3 Максимюк Ю.О. Професійний стрес у службовій діяльності персоналу державної прикордонної служби України. URL:http://ra.stateandregions.zp.ua/archive/4_2012/8.pdf
- 4 Кравцов Д.Р. Поняття стресу та психологічної стійкості в межах різних теоретичних підходів. URL: DOI <https://doi.org/10.32843/2663-5208.2020.18.1.20>
- 5 Палько Т.В. Професійний стрес: причини та наслідки *Актуальні проблеми психології*. Т. 9, випуск 13 URL: <http://appspsychology.org.ua/data/jrn/v9/i13/29.pdf>
- 6 Самолюк Н.М., Самолюк Н.Н. Професійні стреси: причини та методи запобігання. Соціально-трудова відносина: теорія та практика, 2016. № 1. С. 165-175.
- 7 Лебідь Н. (2016). Стресостійкість як особистісна властивість керівників-лідерів закладів середньої освіти: навчальний посібник. К.: ДП «НВЦ «Пріоритети». 2016. 36 с.
- 8 Гончар М. Ф. Методи стрес-менеджменту та їх класифікація. *БізнесІнформ*, 2017. № 12. С. 424-429.
- 9 Кузьмін О. Є., Гончар М. Ф. Стреси як об'єкт менеджменту: сутність, класифікація та фактори формування. *БізнесІнформ*, 2017. № 3. С. 413-418.

10 Кузьмін О. Є., Гончар М. Ф. Стрес-менеджмент у системі управління підприємством. *БізнесІнформ*, 2017. № 5. С. 233-239.

11 Подольчак Н.Ю, Дорош І.М, Дорош О.І Сутність, причини виникнення та підходи до регулювання стресових ситуацій на підприємствах URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/efa988fe-ca6f-4dda-a695-0855fd5b2fc1/content>

12 Нечипорук О. В Діагностика та шляхи поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9\(15\)-106-121](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9(15)-106-121)

13 Базалійська Н.П. Микитюк С.С. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві URL: http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/6_2017/06.pdf

14 Сівак Т.О., Зарубіжний досвід регулювання морально-психологічного клімату в системі управління персоналом підприємства URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/389.pdf>

15 Emotional Stability Study Among Bachelor Managers During Education. *International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS)*, 3(2).

16 Король А. С. Зміст та структура психологічної готовності керівника до організаційних змін URL:<http://appspsychology.org.ua/data/jrn/v6/i9/23.pdf>

17 Шостак Л.В. Болобан Є.О. Зарубіжний досвід управління персоналом URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/20.pdf

18 Балановська Т. І. Соціально-психологічні аспекти забезпечення розвитку людських ресурсів»,. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/v2i3/222.pdf>

19 Назарова Г.В. Романов А.Д. Дослідження домінантів соціально-психологічного клімату URL:http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_14/21.pdf

20 Приватна друкарня URL: <https://pryvatna.com.ua/uk/>

21 Постоян Т.Г., Скобла Ю. Дослідження стану соціально-психологічного клімату науково-педагогічного колективу: практичний аспект

URL: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/18/part_2/18.pdf

22 «Положення про структурні підрозділи» / *Головний кадровий журнал України*, 2020. URL: <https://www.kadrovik.ua/content/polozhennyapro-strukturni-pidrozdzily-posadovi-robochi-instrukciyi>

23 Хворост М.Ю. Особистість керівника в екстремальних умовах діяльності. URL: https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2009/5_2009/40.pdf.pdf

24 Савчук Л., Авраменко Н. Вплив керівника на соціально-психологічний клімат колективу організації (на прикладі КМД ПАТ «Укрпошта») *Науковий вісник умо. Серія. Економіка та управління*. Випуск 4 (2017)

25 Кляпець О. Я., Лазоренко Б. П., Лепіхова Л. А., Савінов В. В. Методики вивчення повсякденного стресу і способів розв'язання кризових життєвих ситуацій. К. : Міленіум, 2009. – 120 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/>

26 Цуркан О. П., Бондар А. П., Удосконалення психологічної стійкості майбутніх працівників національної поліції України URL : https://univd.edu.ua/general/publishing/konf/29_05_2020/pdf/107.pdf

27 Міроненко Тома Хотите мати стійку до травм команду? Не поспішайте кликати психолога. Перший крок – виховати молодших лідерів. *Forbes Ukraine* URL : <https://forbes.ua/leadership/khochete-mati-stiyku-do-travm-komandu-ne-pospishayte-klikati-psikhologa-pershiy-krok-vikhovati-molodshikh-lideriv-intervyu-iz-britanskim-psikhiatrom-nilom-grinbergom-24092023-16199>

28 Луцик Т. Р. Оцінка впливу соціально-психологічного клімату колективу на кадровий потенціал організації *Ефективна економіка № 10, 2012* URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1473>

29 Леськова С.В., Пастущин С.М., Теоретичні основи формування і підтримки іміджу підприємства *Трансформаційна економіка № 1 (01), 2023* URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-1-7>

30 Психологічна стійкість: що треба знати, аби легше пережити події сьогодення URL : <https://psychologist.net.ua/psychologichna-stijkist-shho-treba->

znaty-aby-legshe-perezhyty-podiyi-sogodennya/

31 Болотських М. В. Структурні компоненти психологічної стійкості керівника аварійно-рятувального підрозділу ДСНС України. *Проблеми екстремальної та кризової психології*. 2013. Вип. 14(2). - С. 3-11. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PeKr_2013_14\(2\)__3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PeKr_2013_14(2)__3).

32 Тополенко О.О. Психологічна готовність керівників до прийняття управлінських рішень (теоретична модель) URL <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/11011/1/22.pdf>

33 Психосоціальна підтримка на робочому місці у воєнний і післявоєнний час URL :<https://pratsia.in.ua/ilo/informatsiynuu-material-dlya-lideriv-pidpryyemstv-profspilok.html>.

34 Соловйова І.В. Чинники психологічної стійкості особистості до впливу засобів масової інформації URL https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2010/3_2010/27.pdf

35 7 способів підвищити психологічну безпеку на роботі URL <https://cases.media/article/7-sposobiv-pidvishiti-psikhologichnu-bezpeku-na-roboti>

36 Три практичні стратегії психологічної стійкості <https://moz.gov.ua/article/news/tri-praktichni-strategii-psihologichnoi-stijkosti->

37 Катерина Тімакіна 10 стовпів психологічної стійкості URL <https://tykyiv.com/health/10-stovpiv-psikhologichnoyi-stiikosti/>

38 Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Заєць А. І. Емоційний інтелект в управлінні персоналом: підходи до розуміння та його розвиток URL; https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-3_0-pages-385_393.pdf