

**ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ДЕРЖАВНОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМ СТРЕС-
МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ»**

(на матеріалах ТОВ ТПК «ГРІН РЕЙ», м. Чернівці)

Студента 5 курсу, 504 групи,
заочної форми навчання
спеціальності 073
«Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»

_____ Артура КОТОВА

Науковий керівник
к.е.н., доцент

_____ Ольги ХИТРОВА

Завідувач кафедри
к.е.н., доцент

_____ Валентина ЧИЧУН

Чернівці 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВ.....	6
1.1. Стрес-менеджмент в системі управління підприємством.....	6
1.3. Метод аналізування систем стрес-менеджменту на підприємстві	11
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ ТПК «ГРІН РЕЙ».....	17
2.1. Організаційно-управлінська характеристика підприємства.....	17
2.2. Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства	24
2.3. Діагностування формування та використання систем стрес- менеджменту на підприємстві.....	32
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВ.....	40
3.1. Інструменти формування та використання систем стресменеджменту на підприємстві.....	40
3.2. Моделювання як спосіб побудови систем стрес-менеджменту на підприємстві.....	44
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі підприємства різних видів економічної діяльності функціонують у надзвичайно динамічних, нестабільних та непередбачуваних умовах, які передбачають наявність значного переліку економічних, ресурсних, комерційних, фінансових, інвестиційних, ринкових ризиків та інших, загострення конкуренції, посилення процеси глобалізації, поява кардинально нових тенденцій розвитку економічних систем тощо. Така ситуація вимагає від суб'єктів господарювання політики активного реагування, передбачення динамічних змін, ефективного прогнозування умов діяльності, грамотної протидії непередбаченим обставинам негативного впливу, запобігання кризовим явищам тощо. Тобто це формування стійких та ефективних систем стрес-менеджменту, здатних долати негативні події, фактори, явища, стани та відхилення в діяльності підприємств. Стрес-менеджмент у системі управління суб'єктом господарювання є її невід'ємною частиною, оскільки спрямований насамперед на подолання екстремальних, критичних і небажаних відхилень від очікуваних параметрів розвитку та ефективне управління ними. За своєю структурою він охоплює антикризове, адаптивне, реактивне, рефлексивне та випереджувальне управління, інструменти якого в сукупності створюють передумови для максимально ефективної боротьби зі стресовими факторами та подолання стресових ситуацій на підприємстві, в його підрозділах і серед працівників.

Водночас, як засвідчують дослідження теорії та практики, зазначена проблема залишається недостатньо вирішеною та недостатньо сформованими відповідні концептуальні, теоретико-методологічні та методологічні основи, що зумовлює важливість проведення досліджень у цьому напрямі. Ряд аспектів стрес-менеджменту як на підприємствах в цілому, так і в окремих їх

функціональних сферах враховують у своїх працях вітчизняні та зарубіжні науковці, зокрема М. Адамів, О. Безпалько, Л. Базарова, Л. Батченко. , О. Бодарецька, М. Бондарчук, С. Бурий, Ю. Власюк, Ю. Вертаков, В. Геєць, А. Гізун.

Мета і завдання дослідження. Мета роботи – розробити концептуальні, теоретико-методологічні та прикладно-методологічні засади формування та використання систем управління стресом на підприємстві. Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити такі завдання:

- охарактеризувати стрес-менеджмент у системі управління підприємством;
- вивчити методику аналізу систем управління стресом на підприємстві;
- надати організаційно-управлінську характеристику підприємства;
- аналізувати фінансово-господарську діяльність підприємства;
- діагностувати підготовку та використання систем управління стресом на підприємстві;
- обґрунтувати інструментарій навчання та використання систем управління стресом в компанії;
- запропонувати моделювання як засіб побудови систем управління стресом в компанії;

Об'єктом дослідження є процес формування та використання системи стрес-менеджменту на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади, засоби та засоби навчання та використання систем управління стресом на підприємстві.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення поставлених завдань у роботі використовувалися різноманітні методи наукового дослідження: системні методи групування та систематизації, методи аналізу та синтезу, статистичного аналізу, метод структурно-

логічного аналізу, емпіричні дослідження, метод експертизи, метод візуалізації, графік.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, статистична інформація, результати експертних досліджень, економічні журнали, бухгалтерська, фінансова та управлінська інформація ТОВ ТПК компанії «ГРІН РЕЙ», Інтернет-ресурси, як а також нормативно-правові акти органів державної влади, дані Інтернету, власні спостереження та розрахунки.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у вивченні особливостей формування та використання системи управління стресом на підприємстві та в розробці шляхів її вдосконалення.

Практичне значення отриманих результатів. Отримані наукові результати частково впроваджені в практичну діяльність ТОВ «ТПК «ГРІН РЕЙ» і полягають у розробці та розвитку методологічної та прикладної основи формування та використання систем управління стресом на підприємстві. Безпосереднє практичне значення, зокрема, мають методи візуалізації в системах стрес-менеджменту зон потенційних критичних небажаних відхилень, методика аналізу цих систем на підприємстві, модель вибору інструментів стрес-менеджменту, методика діагностики впливу систем управління стресом за показниками ефективності діяльності суб'єктів, а також науково-методичну позицію щодо виявлення проблем, перспектив і можливостей удосконалення цих систем.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 65 сторінок, з яких основний зміст роботи розподілено на 60 сторінках тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПРИНЦИПИ НАВЧАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ СТРЕСУ В БІЗНЕСІ

1.1. Управління стресом у системі управління бізнесом

Управління компанією базується на певних законах і правилах, спрямованих на цілеспрямоване управління працівниками з метою досягнення поставлених цілей для забезпечення розвитку. Зокрема, управлінський контроль передбачає дотримання таких законів, як спеціалізація та інтеграція управлінських процесів, оптимальне поєднання централізації та децентралізації, оптимізація витрат усіх управлінських ресурсів, пропорційний розвиток та забезпечення внутрішньої і зовнішньої взаємодії. На сучасному етапі науковці та практики виділяють різні типи управління, що свідчить про багатовимірність, різноманітність та поліморфність цього явища. У цьому контексті необхідно підкреслити місце і роль стрес-менеджменту в загальній системі управління підприємством [2, с. 25]. Іншими словами, залежно від горизонту управління його можна класифікувати як стратегічний або тактичний (наразі оперативний). За стилем бажаної взаємодії між керівником і керованою системою: ліберальний, автократичний, змішаний. За рівнем централізації: централізований, децентралізований. За орієнтацією: м'який (орієнтований на людей), жорсткий (орієнтований на результат). За врахуванням впливу зовнішнього середовища: стабільний менеджмент, нестабільне управління. За змістом: виробничий, інноваційний, кадровий, фінансовий, інвестиційний, логістичний, маркетинговий, міжнародний та ін. За видом діяльності: операційний, фінансовий, інвестиційний та ін. За реакцією на відхилення: гармонізація, управління ризиками, стрес-менеджмент. Останній критерій класифікації - реакція на відхилення - пропонує розрізняти стрес-менеджмент

і всі види, пов'язані з ним. 1.1 показує місце стрес-менеджменту в системі менеджменту [5, с. 20].



Рис. 1.1. Місце стрес-менеджменту в системі менеджменту підприємства

Стрес-менеджмент - це система управлінського контролю, спрямована на подолання небажаних відхилень, які є масштабними, екстремальними та мають значний негативний вплив на діяльність підприємства. Іншими словами, йдеться, насамперед, про ситуації, в яких підприємство, його підрозділи, підсистеми та працівники перебувають у стані стресу від впливу екстремальних факторів, які не є органічними для їх функціонування та

мають значний негативний вплив. Стрес-менеджмент якраз і пов'язаний з усуненням негативних впливів, відхилень і чинників, які перешкоджають функціонуванню та розвитку підприємства [12, с. 9]. Стрес-менеджмент також включає в себе комплекс управління, спрямований на боротьбу з небажаними та значними відхиленнями, а саме антикризове, адаптивне, реактивне, рефлексивне та проактивне управління (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Складові стрес-менеджменту

Антикризовий менеджмент є одним із домінуючих елементів у структурі стрес-менеджменту. Це пов'язано з тим, що більшість стресів у компаніях, галузях та індивідів спричинені кризами, кризовими явищами та кризовими ситуаціями. Антикризовий менеджмент є досить багатограним і системним явищем і включає в себе наступні елементи. - Виявлення та оцінка потенційних та існуючих криз, кризових ситуацій, загроз, наслідків та результатів - Аналіз впливу кризи на поточний та майбутній стан підприємства - Попередження криз та підготовка до їх виникнення - Прийняття рішень та реалізація заходів щодо подолання існуючих та потенційних криз - Уповільнення та відтермінування наслідків кризи - За допомогою внутрішньої та зовнішньої готовності максимальна стабілізація кризової ситуації - подолання наслідків кризи тощо. [18, с. 25]. Адаптивне управління - це система управління бізнесом, спрямована на пристосування

до змін у внутрішньому та зовнішньому бізнес-середовищі. Цей тип управління спрямований на адаптацію до змін, ситуацій, явищ, факторів і стресів, що впливають на все підприємство, його сектори, його діяльність і персонал. Це означає: коли вплив стресового фактора є швидкоплинним і незначним; коли неможливо протидіяти стресовому фактору інакше, ніж пристосовуючись до нього; коли пристосування до змін по відношенню до протидіючих сил є доцільним з точки зору ресурсів (часу, матеріалів, інформації, енергії); коли бізнес функціонує в умовах мінливого зовнішнього середовища. Адаптивну позицію можна зайняти, коли компанія працює в мінливому середовищі і реагувати по-іншому на зміни було б невиправдано; або коли система управління є гнучкою і параметри можуть бути швидко змінені відповідно до вимог бізнес-середовища. Адаптивна позиція - одна з найпоширеніших позицій, яку люди обирають у відповідь на стресові ситуації. Це пов'язано з тим, що адаптивна позиція зазвичай вимагає менше зусиль, ресурсів, знань, досвіду, навичок і сили характеру. Це пояснюється тим, що в умовах обмеженості матеріальних, фінансових, особистих, технологічних, інформаційних та енергетичних ресурсів більшість керівників компаній намагаються приймати рішення, спрямовані на максимальну адаптацію до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Проактивна позиція щодо подолання впливу стресорів зазвичай вимагає більше ресурсів, часу та витрат і тому доступна лише сильним компаніям, що динамічно розвиваються та мають необхідний потенціал зростання [32, с. 26].

Реактивне управління пов'язане зі здатністю організації реагувати на стресори, тобто виробляти реакції у відповідь на екстремальні та значні негативні впливи. Відповідно до Великого тлумачного словника сучасної української мови, реакція - це поведінка або дія, що виникає у відповідь на зовнішній чи внутрішній вплив або стимул [28, с. 125]. Реактивне управління відображає рівень готовності системи управління до виявлення, оцінки, врахування та протидії стресовим факторам у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Така готовність залежить від переліку ключових факторів,

основними з яких є - рівень кваліфікації, досвіду, навичок та креативності менеджерів різних рівнів - налагоджений обмін інформацією та комунікації у внутрішньому та зовнішньому середовищі - фінансово-економічний стан, стійкість та ринковий потенціал підприємства - конкурентоспроможність, платоспроможність та інвестиційна привабливість підприємства - характеристики організаційної структури управління, її гнучкість та стабільність - наявність обмежених ресурсів - ринкова частка підприємства (монополія чи олігополія) - інноваційний потенціал підприємства [35, с. 8]. Використовуються такі підходи: наступальні підходи: спрямовані на активну боротьбу зі стресовими факторами, активне реагування з усуненням, перевищенням або ліквідацією стресових факторів; оборонні підходи: спрямовані на захист підприємства від стресових факторів, формування нематеріальних систем, підвищення рівня безпеки тощо; неактивні (випереджувальні) підходи активний підхід: спрямований на ігнорування стресорів та відсутність реакції з боку підприємства; неактивний (випереджувальний) підхід: спрямований на ігнорування стресорів та відсутність реакції з боку підприємства. Таким чином, стрес-менеджмент в системі управлінського контролю є невід'ємною частиною, оскільки його основною метою є подолання та уникнення екстремальних, критичних і небажаних відхилень від очікуваних параметрів розвитку. Структури стрес-менеджменту включають антикризове, адаптивне, реактивне, рефлексивне та прогностичне управління, які створюють передумови для найбільш ефективної боротьби зі стресовими факторами та подолання стресових ситуацій в компанії, її підрозділах та працівниках. У сучасній ситуації, коли організаційний, колективний та індивідуальний стрес є широко розповсюдженим, розвивається, диверсифікується, посилюється і є наслідковим, його необхідно долати, використовуючи найбільш адекватні засоби в рамках стрес-менеджменту, що ґрунтуються на наукових доказах.

1.2. Метод аналізування систем стрес-менеджменту на підприємстві

Вибір конкретного методу управління стресом залежить від низки факторів, серед яких наявність інформації про об'єкт управління, масштаб проблеми, кваліфікація працівників, апаратне та програмне забезпечення, наявні ресурси, а також цілі та завдання управління стресом. У цьому контексті слід зазначити, що для успішних компаній використання ефективних методів управління, як правило, є реальністю функціонування в бізнес-середовищі. З вищесказаного можна зробити висновок, що методи стрес-менеджменту повинні бути здатні ідентифікувати індивідуальні, колективні та корпоративні стреси, що виникають в діяльності компанії, з метою подолання небажаних відхилень. - методи стрес-менеджменту формуються під час реалізації методів управління стресами (планування, організації, мотивації, контролю та регулювання складових управління); - вони є результатом управлінської діяльності підсистеми менеджменту організації на кожному рівні управління (небажані значні оскільки відхилення пов'язані з різними об'єктами); - мають альтернативний характер, оскільки трактуються як потенційний засіб і метод впливу, спрямований на усунення небажаних значущих відхилень; - становлять інформаційно-управлінську основу для прийняття управлінських рішень. В рамках системи стрес-менеджменту керівникам необхідно здійснювати моніторинг існуючих і потенційних проблем у складному і динамічному середовищі функціонування організації, виявляти їх взаємозв'язки, виявляти різні «слабкі сигнали», коригувати цілі і завдання, контролювати небажані і значні відхилення, забезпечувати розробку і встановлення індикаторів і показників, а також Уможливорює розробку та встановлення індикаторів і критеріїв для управління стресом. Результати теоретичних і практичних досліджень, а також наші власні дослідження дозволяють запропонувати комплексну типологію методів стрес-менеджменту, що базується на низці суттєвих і

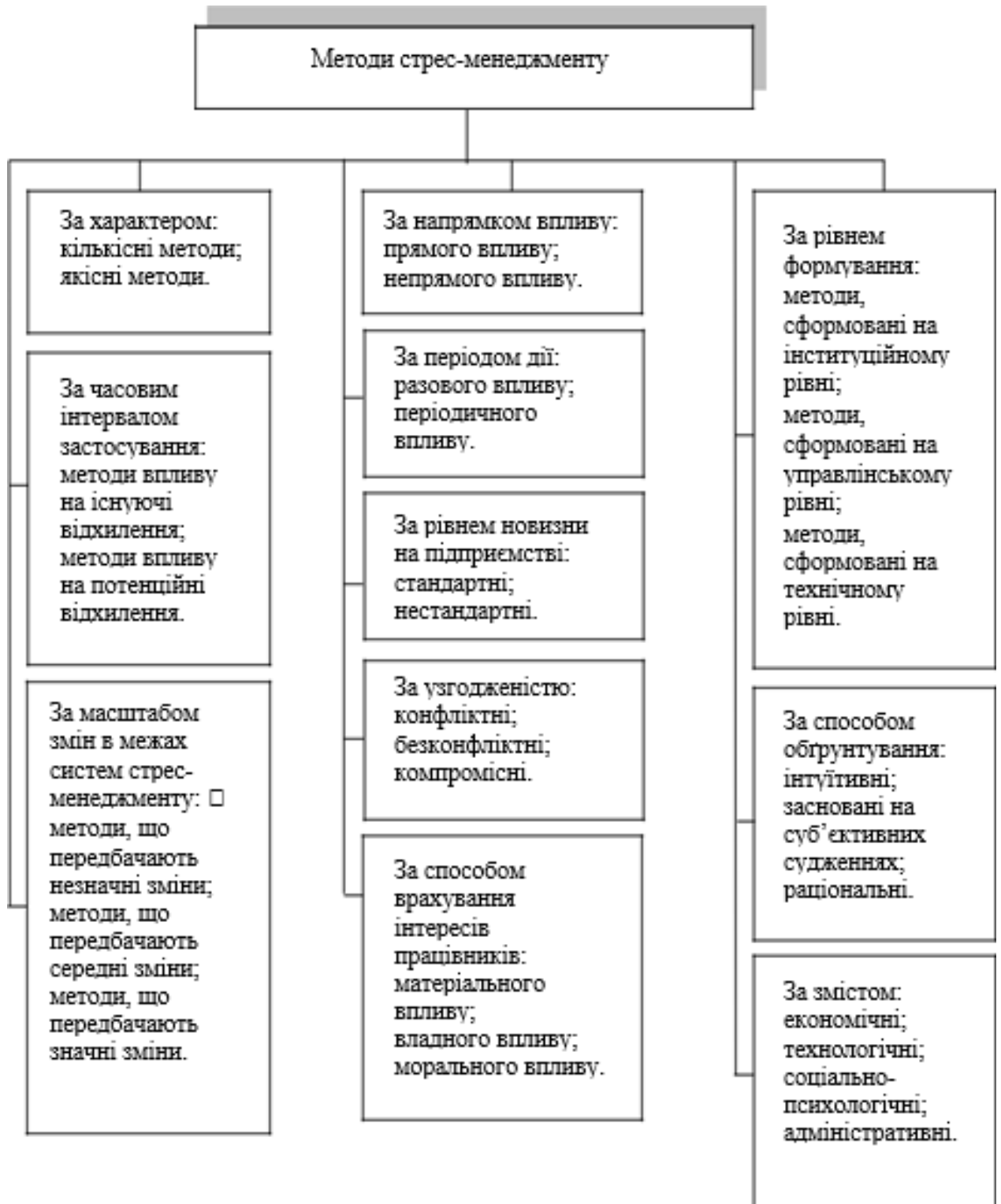


Рис. 1.3. Типологія методів стрес-менеджменту

Запропоновано класифікувати методи управління стресом на кількісні та якісні методи відповідно до їхньої природи. Цей підхід широко використовується в теорії управління і підкреслює важливість кількісного та якісного представлення способів і методів, за допомогою яких керуюча підсистема впливає на керовану підсистему. Прикладами кількісних методів управління стресом є розрахунки, кошториси та бюджети. Залежно від часового інтервалу, що застосовується, пропонується класифікувати методи стрес-менеджменту на методи впливу на існуючі відхилення та методи впливу на потенційні відхилення. Доцільність введення такої класифікації особливо чітко простежується у І. Ансоффа (1989), який виокремлює два різні процеси в структурі антикризового управління. антикризове управління в умовах кризи, що вже відбулася (автор називає це реактивним антикризовим управлінням), та антикризове управління з метою передбачення криз, своєчасного їх діагностування та запобігання виникненню різних кризових ситуацій (автор трактує це як апріорне (випереджувальне та превентивне) антикризове управління) [40, с. 25]. Залежно від змісту запропоновано класифікувати методи стрес-менеджменту на економічні, технічні, соціально-психологічні та управлінські; на думку О.Є. Кузьміна та В.Ю. Джеджухи (2009), економічні методи стрес-менеджменту особливо актуальні для індивідуального, колективного та корпоративного стресу, що виникає у підприємницькій діяльності визначається впливом різних економічних чинників, пов'язаних з управлінням стресом. Прикладами економічних стимулів в рамках систем стрес-менеджменту на підприємствах є заробітна плата, премії, ключові показники ефективності, надбавки, доплати, бонуси, дивіденди, цінні активи і кредити. Технічні методи стрес-менеджменту включають вплив на управління індивідуальним, колективним і корпоративним стресом за допомогою різних технічних і проектних документів. Соціально-психологічні методи стрес-менеджменту спрямовані насамперед на забезпечення ефективних міжособистісних відносин у колективі при управлінні

індивідуальним, колективним і корпоративним стресом, що виникає в компанії, з метою подолання небажаних відхилень. Тому моральні стимули, зокрема, забезпечують спільну роботу персоналу та впливають на поведінку суб'єктів стрес-менеджменту [42, с. 15]. Адміністративні методи стрес-менеджменту передбачають використання організаційно-розпорядчих та дисциплінарних механізмів для здійснення цілеспрямованого впливу. Таким чином, організаційно-адміністративні методи управління стресом дозволяють створити адаптовані системи та забезпечити їх нормальне функціонування. Як відомо, це робиться за допомогою регламентації, стандартизації, інструктажу та інформування. Прикладами таких методів є інструкції, правила, вимоги, протоколи та регламенти. Методи управлінського стрес-менеджменту впливають на подолання небажаних відхилень, які є серйозними, екстремальними і мають значний негативний вплив на діяльність компанії за допомогою різних наказів, інструкцій і розпоряджень. Методи стрес-менеджменту також слід класифікувати за напрямом впливу і розрізняти методи прямого та непрямого впливу. Перші безпосередньо впливають на управління індивідуальним, колективним і корпоративним стресом, що виникає в компанії, з метою подолання небажаних відхилень. До цієї групи належать, наприклад, постанови, накази та інструкції. Ці методи часто характеризуються директивним характером і залежать насамперед від структури управління. З іншого боку, на ці процеси впливають непрямі методи впливу, такі як подяка, соціальні пакети, винагороди та методи формування команди на основі психологічної спорідненості. Ці методи створюють умови для досягнення бажаних результатів (через обізнаність, зацікавленість, емоції, мотивацію тощо). Як показують теоретичні та практичні дослідження, непрямі методи управління стресом не завжди одразу досягають бажаних результатів в управлінні стресом для окремих осіб, команд та компаній. Водночас позитивним є те, що метою є розвиток діяльності персоналу в цій сфері та забезпечення сталості стрес-менеджменту в середньо- та довгостроковій перспективі. З практичних міркувань важливо,

щоб підсистеми управління в системі стрес-менеджменту гармонійно поєднували прямі та непрямі методи управління стресом [41, с. 5].

Залежно від часу впливу методи управління стресом можна класифікувати як одноразові або періодичні. У першому випадку ці методи спрямовані на вирішення конкретних проблем або конкретних адміністративних завдань (наприклад, накази про догану працівникам, кошториси для нових проєктів тощо). Методи управління стресом періодичного впливу - це методи, зміст яких у тій чи іншій формі проявляється протягом тривалого періоду часу (наприклад, заробітна плата, штатний розклад працівників підрозділу, графіки надходжень і виплат). Залежно від рівня новизни для підприємства пропонується розрізняти стандартні та нестандартні методи стрес-менеджменту. Метод є стандартним для суб'єкта господарювання, якщо він є важливим та екстремальним і вже використовується в тій чи іншій формі для подолання небажаних відхилень, які мають суттєвий негативний вплив на господарську діяльність. З іншого боку, нестандартні методи управління стресом у бізнесі - це ті, які ще не використовуються в тій чи іншій формі для управління індивідуальним, колективним або корпоративним стресом. Природно, що той чи інший метод управління стресом може бути стандартним або нестандартним в одних компаніях. Для системності методи управління стресом слід класифікувати на конфліктні, неконфліктні та компромісні [44, с. 26]. За рівнем підготовки методи стрес-менеджменту можуть бути такими, що викладаються на інституційному, адміністративному та технічному рівнях управління. Іншими словами, в даному випадку мова йде про рівень впливу на суттєві небажані відхилення, які виникають в діяльності компанії з метою подолання індивідуального, колективного або корпоративного стресу. Відповідно до способу обґрунтування пропонується розрізняти інтуїтивні методи, засновані на суб'єктивних судженнях, та раціональні методи управління стресом. Залежно від того, який метод враховує інтереси працівника, бажано розрізняти методи стрес-менеджменту матеріального, примусового та

морального впливу; як зазначають О.Є. Кузьмін та О.Г. Мельник (2007, с. 201), перший метод «враховує майнові та економічні інтереси працівника. .»; перший спосіб «враховує майнові та економічні інтереси працівника». Також, на думку тих же авторів, владний вплив «спрямований на раціоналізацію функцій, обов'язків і прав працівників, а також на регламентацію і стандартизацію їхньої діяльності». Метод морального впливу спрямований більшою мірою на соціальну активність працівників різних галузей з метою усунення небажаних і серйозних відхилень. Залежно від масштабу змін у системі стрес-менеджменту пропонується класифікувати методи на незначні, помірні та значні зміни. В аналізованому контексті важливо зазначити, що ступінь цих змін має визначатися в кожному конкретному випадку окремо. Наприклад, одним із варіантів усунення значного небажаного розриву може бути радикальна зміна системи мотивації або введення додаткового елементу в компенсаційний пакет. Різноманітність методів стрес-менеджменту зумовлена їхніми специфічними характеристиками, різноспрямованістю, різними місцями виникнення небажаних критичних відхилень і різними формами реалізації. Методи стрес-менеджменту допомагають встановити характер взаємовідносин між суб'єктом управління та об'єктом, забезпечити певний порядок і скоординувати процеси всередині відповідної системи. Як свідчить теорія управління, формулювання методів управління базується на управлінському рішенні в рамках системи стрес-менеджменту про те, що підприємство, його підрозділи, підсистеми та працівники перебувають у стресовому стані від впливу екстремальних факторів, які не притаманні їх життєдіяльності та впливають на ситуації зі значними негативними наслідками. Як свідчать теоретичні та практичні дослідження, процес прийняття управлінських рішень у різних економічних системах є визначальним фактором і ключовим елементом забезпечення ефективності управлінської діяльності.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ З УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМПАНІЇ ТОВ «ГРІН РЕЙ»

2.1. Організаційно-управлінська характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Підприємство іноземних інвестицій» Торгово-промислова компанія «Грін Рей» /ТОВ «Грін Рей» ЛТД/ (скорочене найменування ТОВ ТПК «Грін Рей»). Підприємство засноване в 2002 році, з 2007 року займається виробництвом м'ясних консервів. Підприємство знаходиться за адресою: 60300 Чернівецька область, Новоселицький район, місто Новоселиця, вул. Центральна, 93 (рис. 2.1), тел.: +38 (03733) 21100, +38 (067) 8968987; Факс: +38 (03733) 50097.



Рис. 2.1. Місце розташування ТОВ ТПК «ГРІН РЕЙ» на карті

Підприємством з іноземними інвестиціями визнається підприємство, створене відповідно до вимог Господарського кодексу, не менше десяти відсотків статутного капіталу якого становлять іноземні інвестиції. Товариство набуває статусу товариства з іноземними інвестиціями з дня зарахування іноземної інвестиції на його баланс.

Іноземна інвестиція - це вартість, вкладена іноземними інвесторами в об'єкти інвестиційної діяльності відповідно до законодавства України з метою одержання прибутку або досягнення соціального ефекту. Підприємства з іноземними інвестиціями мають право створювати дочірні підприємства, створювати філії та представництва на території України та за її межами відповідно до вимог законодавства України та законодавства заінтересованих держав.

На території України створюються та діють підприємства з іноземними інвестиціями у формах, передбачених законодавством України.

Установчі документи підприємств з іноземною інвестицією повинні містити відомості, передбачені законодавством України для відповідних організаційно-правових форм підприємств, а також відомості про публічну форму власності їх засновників (учасників).

Положення про державну реєстрацію суб'єктів господарювання, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 25 травня 1998 р., передбачає особливості реєстрації інвестиційних компаній в Україні. Статтею 5 цього положення передбачено, що іноземна юридична особа засвідчує свою реєстрацію в країні місцезнаходження відповідним документом (випискою з комерційного, банківського чи судового реєстру тощо). Цей документ має бути засвідчений відповідно до законодавства країни, яка його видала, перекладений українською мовою та легалізований у консульській установі України, якщо інше не передбачено міжнародними договорами України. Цей документ також може бути завірений посольством відповідної держави в Україні та легалізований у Міністерстві закордонних справ.

Підприємство з іноземними інвестиціями є окремим самостійним суб'єктом господарювання і самостійно визначає умови реалізації продукції (робіт, послуг), ціну тощо, якщо інше не встановлено законодавством України.

Для здійснення своєї діяльності має право залучати на договірних засадах будь-яких учасників інвестиційної діяльності, зокрема шляхом організації конкурсів та аукціонів. За рішенням підприємства права володіння, користування та розпорядження інвестиціями, а також результатами їх реалізації можуть передаватися громадянам і юридичним особам на підставі договору в порядку, встановленому законодавством. . .

Активи компанії можуть використовуватися компанією для забезпечення зобов'язань. Це майно у разі порушення зобов'язання може бути здійснене відповідно до чинного законодавства.

Потрібні компанії з іноземними інвестиціями (рис. 2.2):



Рис. 2.2. Зобов'язання підприємства з іноземними інвестиціями

Метою діяльності підприємства є збільшення виробництва продукції, виконання робіт, розширення спектру послуг та отримання прибутку від вкладених коштів, задоволення соціально-економічних потреб засновника та членів трудового колективу.

Предметом діяльності ТОВ ТПК «Зелений промінь» є (рис. 2.3):

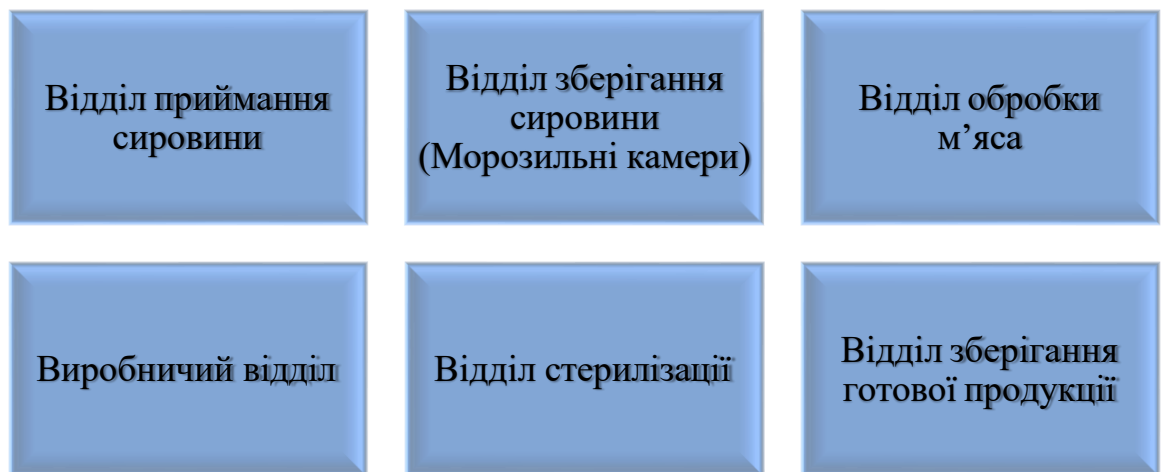


Рис. 2.3. Предмет діяльності ТОВ ТПК «Грін Рей»

Продукція компанії представлена на вітчизняному ринку під торговою маркою «Лан Буковина». Під цією торговою маркою випускається понад 20 видів консервів: м'ясні сніданки, тушонка яловичина та свинина, тушонка яловичина українська особлива, тушкована свинина «особлива», каші з м'ясом, консервований фарш, кролик у власному соку, куряче м'ясо в власний сік тощо. Консерви розфасовують у скляні та металеві ящики різної місткості.

Продукція підприємства представлена в усіх регіонах України та за кордоном і постачається до Міністерства оборони, Національної гвардії та Державної прикордонної служби України. На сьогоднішній день м'ясні консерви виробництва нашої компанії можна придбати в супермаркетах всесвітньо відомої німецької компанії «МЕТРО» по всій країні. Крім того, ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» надає послуги з просування продукції досліджуваного підприємства на ринку.

Технологічна частина виробничого цеху з виробництва м'ясних консервів і м'ясо-рослинної продукції розроблена на підставі вимог норм технологічного проектування підприємств м'ясопереробної промисловості ОНТП № 532739 - 85 та санітарних норм і правил на м'ясо. переробні підприємства. Цех з переробки м'яса працює за технологічними інструкціями, розробленими та затвердженими в установленому порядку. Виробнича потужність цеху становить 40 тис. банок за зміну. Виробничий процес здійснюється з використанням серійного обладнання та механізмів. Основний виробничий корпус поділяється на відділення, які формують технологічний процес (рис.



2.4.):

Рис. 2.4. Відділи технологічного процесу ТОВ ТПК «Грін Рей»

Виробничий цех оснащений необхідною кількістю виробничих столів різних типів і розмірів, функціональних ємностей, перехідних містків, плоских піддонів, ящиків для спецій і солі, мийних баків і т.д. У 2014 році у виробничі приміщення ТОВ «ТПК «Зелений промінь» введено нове технологічно обладнане приміщення, призначене для організації виробництва загальновійськових повсякденних наборів сухих товарів.

Перелік обладнання, яким оснащений фасувальний цех ЗПНСП: столи пакувальні 8 од., конвеєр пластиковий горизонтальний 10 м, візок гідравлічний 2 од., пластикова тара 11 од., зварювачі полімерної плівки 4 од. Для постачання комплектуючих, що входять до комплектації продукції, ТОВ «ТПК «Грін Рей» уклало ряд договорів з виробниками комплектуючих. Крім

того, до складу ЗПНСП входять чотири основні продукти власного виробництва, а саме: каші з м'ясом, сніданки м'ясні, паштети.

Розглянувши організаційну характеристику підприємства, можна зробити висновок, що досліджуване підприємство має достатню технологічну базу, що в свою чергу призводить до оцінки управлінських характеристик даного підприємства. Для цього побудуємо організаційну структуру (див. рис. 2.5)

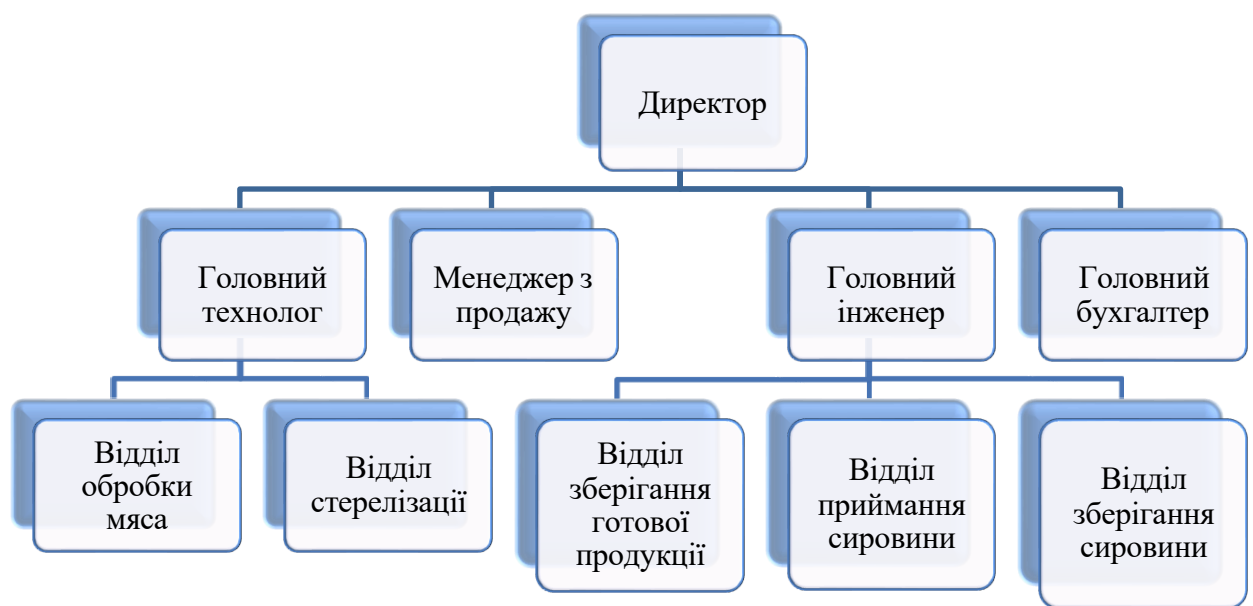


Рис. 2.5. Організацій структура ТОВ ТПК «Грін Рей»

Залежно від обраної організаційної структури Компанією керують збори учасників або призначений ними директор. До компетенції зборів учасників Підприємства входить: визначення основних напрямів діяльності підприємства, затвердження його планів та звітів про їх виконання; внесення змін і доповнень до статуту підприємства; призначення та звільнення директора, головного бухгалтера; затвердження річних результатів діяльності товариства; визначати умови використання прибутку та покриття збитків; приймає рішення про притягнення до матеріальної відповідальності директора та головного бухгалтера Товариства; затвердження правил прийняття рішень та інших внутрішніх документів підприємства. визначення

організаційної структури підприємства; визначити умови оплати праці керівників підприємства;

До компетенції директора підприємства входить: оперативне керівництво діяльністю підприємства; розпорядження майном і коштами підприємства в порядку, визначеному засновником підприємства: виконання річних планів підприємства, які затверджуються засновником: розробка проектів планів; звіти про виконання планів, подання засновнику річного балансу та звіту про фінансово-господарську діяльність на кінець року; розробка локальних нормативних актів підприємства та подання їх засновнику на затвердження є укладенням договорів від імені підприємства; вирішувати всі інші питання діяльності товариства, що не належать до компетенції засновника.

Основні навички головного бухгалтера: забезпечення дотримання встановлених єдиних методичних засад бухгалтерського обліку на підприємстві, а також складання та подання фінансової звітності в установлених умовах; організовувати контроль відображення на рахунках бухгалтерського обліку всіх господарських операцій; брати участь у підготовці матеріалів щодо нестач та відшкодування збитків унаслідок нестачі, розкрадання та псування майна підприємства.

Основні навички головного технолога та головного інженера взаємопов'язані: розробляє, використовуючи засоби автоматизації проектування, реалізує технологічні процеси і режими виробництва продукції, що випускається підприємством (цех, будівельний майданчик), а також для всіх видів робіт різної складності; представляє порядок роботи та оперативний маршрут пропуску продукції); розробляє плани розміщення обладнання, технічного оснащення та організації робочих місць, розраховує виробничу потужність і завантаження обладнання.

2.2. Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства

Фінансовий аналіз є необхідною і важливою складовою управління будь-яким бізнесом, яка дає часткову можливість оцінити вплив керівництва на ефективність його діяльності. Основним завданням фінансового аналізу є надання об'єктивної оцінки фінансового стану, фінансових результатів та ефективності фінансової діяльності підприємства з метою прийняття ефективних управлінських рішень.

Інформаційне забезпечення фінансового аналізу складають законодавчі та нормативні акти, бухгалтерська звітність, дані фінансової статистики тощо. Якість фінансового аналізу, як і якість впливу менеджерів, багато в чому залежить від якості та кількості наданої фінансової інформації, а також від кваліфікації фінансових аналітиків і фінансових менеджерів, які займаються фінансовим аналізом і плануванням.

Внутрішній фінансовий аналіз, проведений керівниками компанії, ґрунтується як на оприлюдненій фінансовій звітності, так і на первинній бухгалтерській документації, що дає змогу отримати досить точні оцінки фінансового стану компанії. Такий аналіз має комплексний характер, орієнтований на прийняття управлінських рішень, а його результати, як правило, конфіденційні.

Крім того, аналіз показників фінансової діяльності буде проведено на підставі наступної документації: балансу ТОВ ТПК «Грін Рей» за 2020-2022 роки, звіту про фінансові результати ТОВ ТПК «Грін Рей» за 2020-2022 роки. 2020-2022 рр. та звіт про роботу ТОВ ТПК «Зелений промінь» » за 2020-2022 рр.

Баланс є основою для аналізу фінансового стану підприємства, горизонтальний аналіз балансу ТОВ ТПК «Зелений промінь» за 2020-2022 рр. представлено в таблиці 2.1 (Додаток А).

Таблиця 2.1

Склад активів ТОВ ТПК «Грін Рей» за 2020-2022 рр. (тис. грн)¶

Стаття активів	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2021/2020		2022/2021		2022/2020	
				Відхилення					
				в тис. грн	у %	в тис. грн	у %	в тис. грн	у %
Основні засоби	1497	1557	289	60	4,0	-1268	-81,4	-1208	-80,7
Запаси	5579	7595	7879	2016	36,1	284	3,7	2300	41,2
Виробничі запаси	4716	3956	7058	-760	-16,1	3102	78,4	2342	49,7
Незавершене виробництво	-	-	453	-	-	-	-	-	-
Готова продукція	863	3639	368	2776	321,7	-3271	-89,9	-495	-57,4
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	4768	3210	1845	-1558	-32,7	-1365	-42,5	-2923	-61,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-	71	144	-	-	73	102,8	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	797	1071	1316	274	34,4	245	22,9	519	65,1
Гроші та їх еквіваленти	73	-	-	-	-	-	-	-	-
Зареєстрований (пайовий) капітал	532	532	532	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	4896	6425	5087	1529	31,2	-1338	-20,8	191	3,9
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи	6504	4686	5259	-1818	-28,0	573	12,2	-1245	-19,1
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунки з бюджетом	286	41	28	-245	-85,7	-13	-31,7	-258	-90,2
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунки зі страхування	38	29		-9	-23,7	-29	-100,0	-38	-100,0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунки з оплати праці	108	112	5	4	3,7	-107	-95,5	-103	-95,4
Інші поточні зобов'язання	260	1679	562	1419	545,8	-1117	-66,5	302	116,2
Баланс	12624	13504	11473	880	7,0	-2031	-15,0	-1151	-9,1

Аналізуючи баланс ТОВ ТПК «Грін Рей» за 2020-2022 рр. можна зробити висновок, що його сума за весь цей досліджуваний період зменшилась на 1151 тис.грн або на 9,1%. В свою чергу, така ситуація отримана через те, що за період 2020-2022 рр. відбулись такі зміни:¶

-зменшились такі статті: основні засоби на 1208 тис.грн або на 80,7%; готова продукція на 495 тис.грн або на 57,4%; дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги на 2923 тис.грн або на 61,3%; поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи і послуги на 1245 тис.грн або на 19,1%; за розрахунки з бюджетом на 258 тис.грн або 90,2%; зі страхування на 38 тис.грн; з оплати праці на 103 тис.грн або на 95,4%.¶

-збільшились: запаси на 2300 тис.грн або на 41,2%; виробничі запаси на 2342 тис.грн або на 49,7%; інша поточна дебіторська заборгованість на 519 тис.грн або на 65,1%; нерозподілений прибуток (непокритий збиток) на 191 тис.грн або на 3,9%; інші поточні зобов'язання на 302 тис.грн або на 116,2%. Для того, щоб дізнатись яка стаття займає найбільшу частку серед балансу проведемо аналіз його структури, тобто вертикальний аналіз балансу, результати занесемо на рисунок 2.6.¶

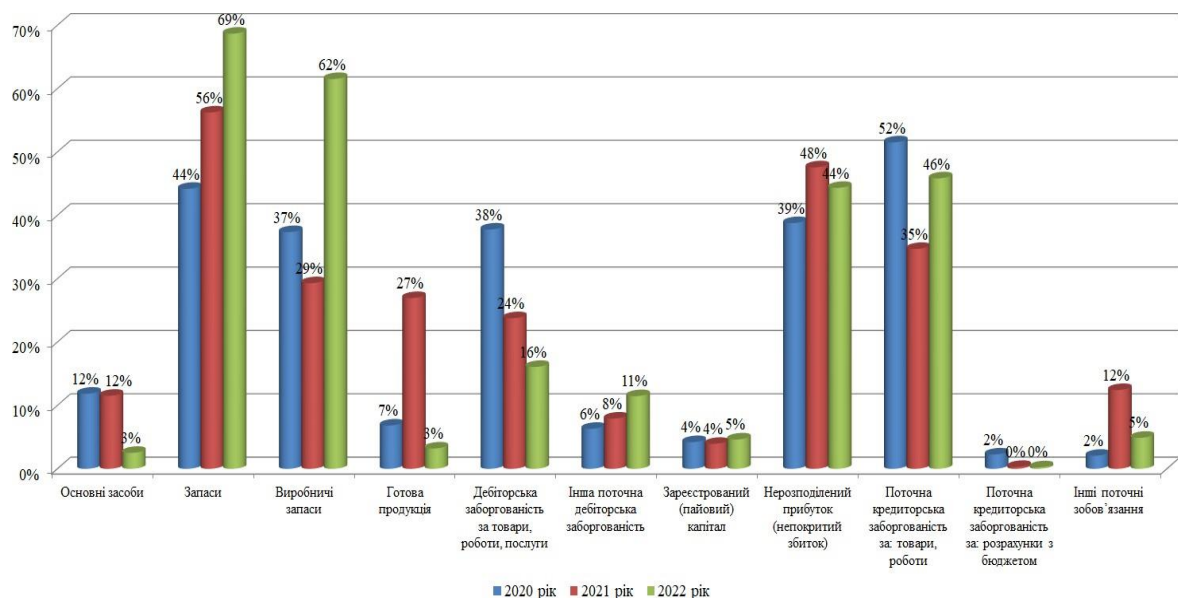


Рис. 2.6. Структура балансу ТОВ ТПК «Грін Рей» за 2020-2022 рр.

Дані на рисунку 2.6 свідчать про те, що на досліджуваному підприємстві ТОВ ТПК «Грін Рей» у період 2020-2022 рр. найбільшу частку всіх статей балансу становили виробничі запаси (44% до 69%), нерозподілений прибуток

(непокритий збиток) (39%-44%), поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги (52%-46%). Звіт про фінансові результати (сукупний дохід) призначений для розрахунку чистого прибутку (збитку) звітного періоду. Цей звіт є своєрідним ланцюжком між залишками на початок і кінець звітного періоду. Основна мета звіту про фінансові результати – продемонструвати керівникам і зовнішнім користувачам, які доходи отримав банк і які витрати поніс за певний звітний (обліковий) період. Звіт про фінансові результати дозволяє проаналізувати структуру доходів і витрат підприємства та визначити основний фінансовий результат його діяльності - прибуток. Динаміка фінансових результатів ТОВ ТПК «Зелений промінь» за 2020-2022 роки наведена на рисунку 2.7.

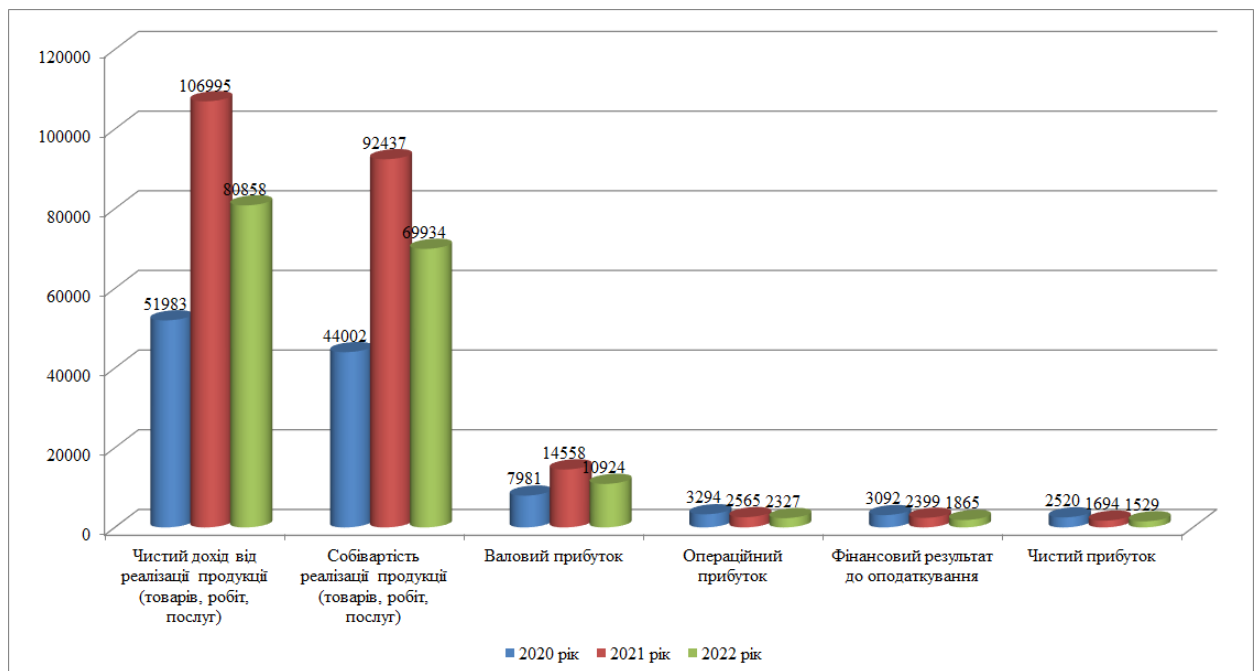


Рис. 2.7. Динаміка фінансових результатів ТОВ ТПК «Грін Рей» за 2020-2022 рр.

Дані на рисунку 2.7 свідчать про те, що основним фінансовим результатом підприємства за період 2020-2022 років був прибуток у сумі 2 520 тис. грн, 1 694 тис. грн та 1 529 тис. грн відповідно. Рентабельність підприємства в період 2020-2022 років зумовлена: збільшенням чистого прибутку від реалізації продукції на 28875 тис. грн.; збільшення собівартості продукції на 25932 тис. грн.; збільшення валового прибутку на 2943 тис. грн.; зменшення

інших операційних витрат на 3216 тис. грн.; зменшення фінансового результату до оподаткування на 236000 грн. Така ситуація сприяла тому, що в цілому сума самого прибутку зменшилась на 991 тис. грн., або на 39,3%, що є досить небезпечним фактом для збереження стабільності діяльності підприємства чи підвищення його ефективності. Наступним важливим етапом оцінки фінансово-господарської діяльності є визначення рентабельності підприємства або її показників. Рентабельність є однією з фундаментальних економічних категорій економіки. Рентабельність безпосередньо пов'язана з отриманням прибутку. Однак його не можна ототожнювати з абсолютною величиною отриманого прибутку. Рентабельність - це відносний показник, тобто рівень рентабельності, що вимірюється в коефіцієнтах або відсотках. Показники рентабельності є відносними характеристиками фінансових результатів і ефективності діяльності підприємства. Аналіз показників рентабельності ТОВ ТПК «Зелений промінь» за 2020-2022 рр. представлено в таблиці 2.2 (Додаток А, Б).

Таблиця 2.2

Показники рентабельності ТОВ ТПК «Грін Рей» за 2020-2022 рр.

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2021/2020	2022/2021	2022/2020
				Відхилення (+/-)	Відхилення (+/-)	Відхилення (+/-)
Рентабельність діяльності за валовим прибутком	16%	14%	14%	-2%	0%	-2%
Рентабельність діяльності за операційним прибутком	6%	2%	3%	-4%	0%	-3%
Рентабельність діяльності за чистим прибутком	5%	2%	2%	-3%	0%	-3%
Рентабельність активів	20%	13%	13%	-7%	1%	-7%
Рентабельність власного капіталу	67%	31%	22%	-36%	-9%	-45%

Дані з таблиці 2.2. свідчать про наступне: ТОВ «ТПК «Грін Рей» за 2020-2022 роки є прибутковим за такими показниками як рентабельність діяльності за валовим прибутком, рентабельність діяльності за операційним

прибутком, рентабельність діяльності за чистим прибутком, рентабельність активів. , рентабельність власного капіталу. За період 2020-2022 рр. ці показники зазнали змін, наприклад, рентабельність діяльності по валовому прибутку знизилася на 2%, рентабельність діяльності по операційному прибутку знизилася на 3%, рентабельність діяльності по чистому прибутку знизилася на 3% , хоча рентабельність активів зросла на 7%, а рентабельність власного капіталу знизилася на 22%.

Важливим етапом оцінки впливу керівництва на ефективність його діяльності є дослідження продуктивності праці на підприємстві. Продуктивність праці показує здатність живої праці створювати за одиницю часу певну кількість споживної вартості, тобто забезпечує збільшення обсягу продукції за одиницю робочого часу, економію живої праці, ефективніше використання засобів. виробництва. . Зростання показника продуктивності праці є важливою умовою зростання національного доходу, а отже, передумовою виходу з економічної кризи та встановлення пропорційного економічного зростання.

Показник продуктивності праці повинен, перш за все, повно характеризувати ефективність витрат праці на виробництво одиниці продукції, реалізовувати єдиний підхід до визначення рівня продуктивності праці, гарантувати порівнянність показників на різних підприємствах і прозорість, стимулювати працівників до підвищення продуктивності праці. Складність обґрунтування вибору конкретного показника продуктивності праці полягає в тому, що сьогодні існує близько 500 методів визначення продуктивності продукції, які використовуються в плануванні, в оперативному управлінні, в статистичній звітності, в інженерно-економічних і науковий аналіз. Оцінка продуктивності праці за вартісним показником на ТОВ ТПК «Зелений промінь» за 2020-2022 роки представлена в таблиці 2.3 (Додаток Б, В).

Оцінка продуктивності праці ТПК «Грін Рей» за 2020-2022 рр.

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2021/2020	2022/2021	2022/2020
				Відхилення (+/-)	Відхилення (+/-)	Відхилення (+/-)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (тис.грн)	51983	106995	80858	55012	-26137	28875
Середньооблікова кількість працюючих (чол.)	53	52	50	-1	-2	-3
Продуктивність праці (тис.грн/чол.)	980,8	2057,6	1650,2	1076,8	-407,4	669,4

Дані таблиці 2.3 вказують на те, що продуктивність праці на підприємстві у 2020 році складала 980 тис.грн/чол.; у 2021 році – 2057,6 тис.грн/чол., а у 2022 році – 1076,8 тис.грн/чол. Тобто протягом всього періоду зросла на 669,4 тис.грн/чол., що є позитивним для підприємства. Негативним варто відмітити той факт, що середньооблікова кількість працюючих зменшилась на 3 особи, і незважаючи на це чистий дохід зріз. Динаміка продуктивності праці ТОВ ТПК «Грін Рей» за 2020-2022 рр. наведена на рисунку 2.8.



Рис. 2.8. Динаміка продуктивності праці ТОВ ТПК «Грін Рей» за 2020-2022 рр.

2.3. Діагностування формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємстві

Створення та використання ефективної системи стрес-менеджменту на підприємстві має значний вплив на ефективність його функціонування в бізнес-середовищі та рівень конкурентоспроможності на ринку. З іншого боку, теоретичні та практичні дослідження свідчать про те, що існує значний брак інформації про використання таких систем в організаціях. Це ускладнює, наприклад, виявлення слабких сторін систем управління стресом або визначення їхніх переваг. Щоб заповнити цю прогалину, ми провели експертне опитування працівників компаній. Зручність використання цього методу для збору первинної інформації обґрунтовується його поширеністю, простотою використання та можливістю отримати необхідні результати з досить високою точністю. Зокрема, як зазначають О. Калієва та О. Михайлова (2011, с. 217), у зарубіжній маркетинговій практиці близько 9/10 інформації отримують за допомогою опитувань. В якості інструменту діагностики системи стрес-менеджменту компанії було використано анкету (Додаток Г), що містить різні типи запитань (Додаток Г). Графік проведення опитування був розрахований на три місяці. Для отримання первинної інформації використовувався метод прямого контакту в рамках одноразового індивідуального опитування. Цільова група опитаних компаній була обмежена 50 особами, незалежно від їхнього професійного профілю або досвіду роботи в конкретній організації. Таке обмеження було зумовлене тим, що саме цей тип менеджерів безпосередньо відчуває і реагує на небажані, серйозні, екстремальні відхилення, які мають значний негативний вплив на управління компанією. Метою опитування була не тільки діагностика системи управління стресом в компанії, а й визначення рівня здатності вирішувати, передбачати та спрямовувати виявлені проблеми в позитивне русло. Одним із завдань дослідження було підтвердження гіпотези про те, що бізнес-середовищу в країні суттєво бракує ефективних антикризових програм та дієвих інструментів подолання негативних

наслідків впливу різних стресових факторів на бізнес. Серед опитаних компанією 72,5% становили чоловіки та 27,5% - жінки. При цьому 57,5% респондентів пропрацювали на попередньому місці роботи не менше п'яти років, що є необхідною умовою для отримання об'єктивних результатів. Віковий діапазон опитаних фахівців становив 43-68 років, що свідчить про їхню професійну та особистісну зрілість, а отже, належний рівень компетентності, і дозволяє зробити відповідні висновки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Небажані відхилення, які є істотними, екстремальними та чинять
вагомий негативний вплив на функціонування підприємства**

Відповідь респондентів	Кількість опитаних респондентів
1	2
Однозначно «так»	23
Швидше «так» ніж «ні»	10
Швидше «ні» ніж «так»	7
Однозначно «ні»	6
Складно відповісти	4

Згідно з результатами опитування, проблема пов'язана з наявністю великих, екстремальних та небажаних відхилень, які мають значний негативний вплив на управління компанією. Зокрема, 46% респондентів згадали про це у своїх відповідях. І це при тому, що лише 12% експертів обрали відповідь «ніколи» серед запропонованих варіантів (рис. 2.9). Таким чином, вищезазначене ще раз підкреслює важливість та практичну спрямованість досліджень у сфері діагностики інструментів. управління

стресом у вітчизняному бізнес-середовищі.

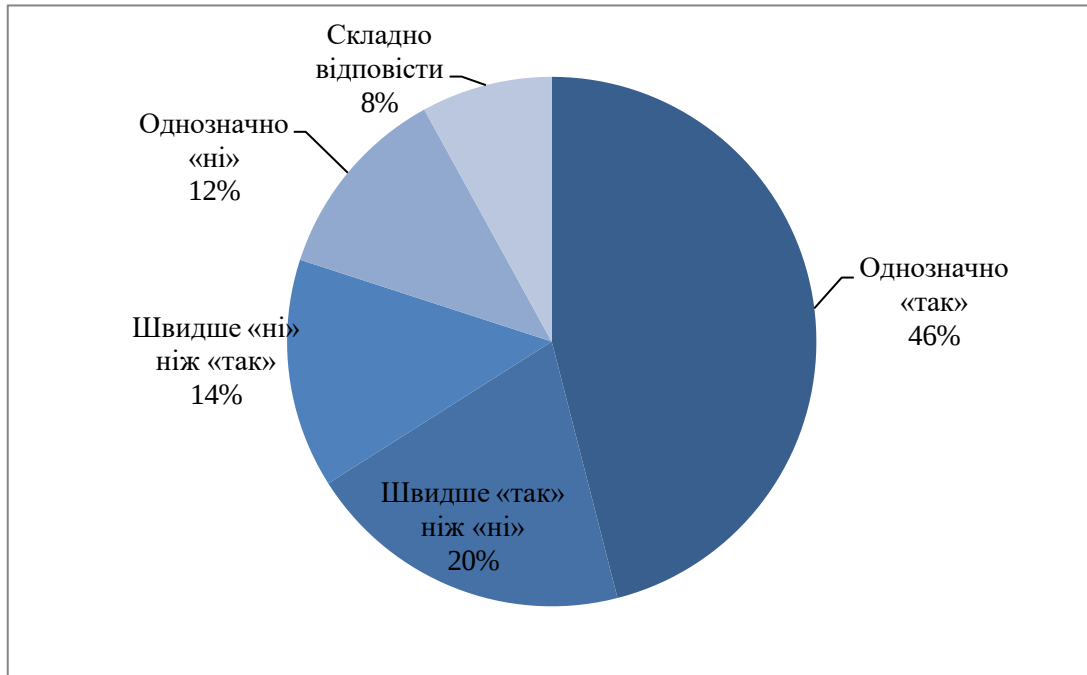


Рис. 2.9. Питома частка існування небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємства

У дослідженні також розглядалося питання найбільш актуальних стресорів, що призводять до небажаних і фатальних відхилень на підприємствах, які є значними та екстремальними і мають суттєвий негативний вплив на функціонування підприємства. Результати показали, що ці розриви здебільшого є наслідком організаційних стресорів (Таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Основні стресори, що зумовлюють виникнення на підприємстві критичних небажаних відхилень

Стресори	Кількість опитаних респондентів
1	2
Організаційні	20
Позаорганізаційні	15
Особистісні	7
Родинні	8

Тобто під впливом умов праці, професійної самореалізації, кар'єрного просування, організаційної структури управління, міжособистісних взаємодій тощо. У аналізованому аспекті частку позаорганізаційних факторів стресу у

виникненні небажаних критичних відхилень в управлінні можна вважати досить малою (лише 30% респондентів обрали їх як пріоритетні) (рис. 2.10).

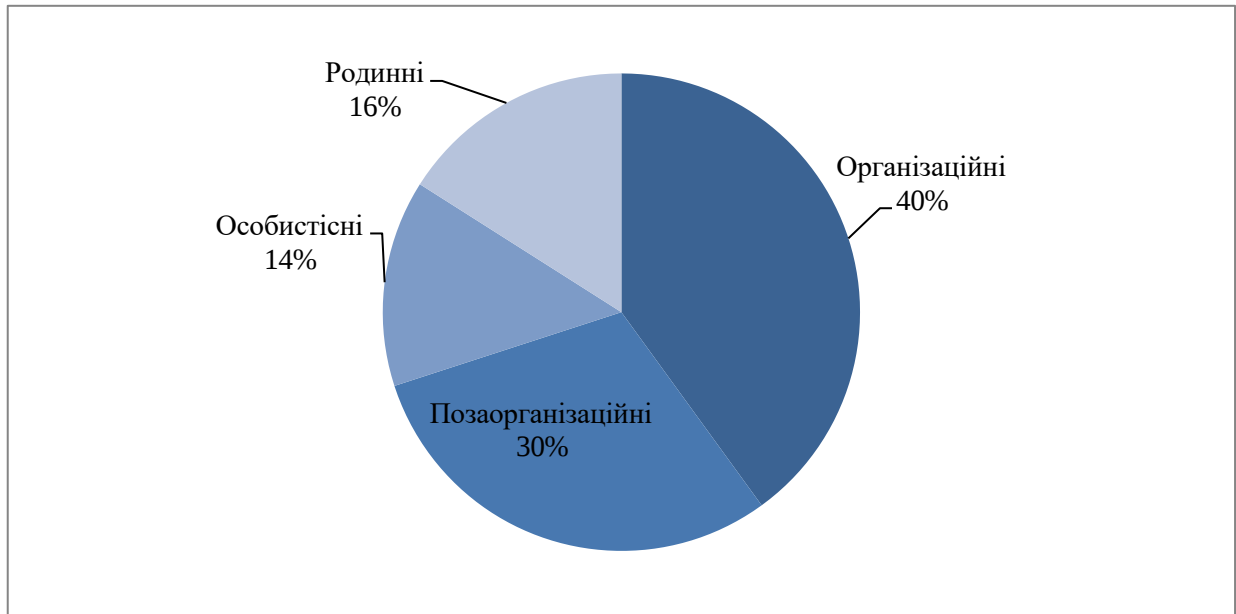


Рис. 2.10. Питома частка стресорів, що зумовлюють виникнення на підприємстві критичних небажаних відхилень

Ці висновки підкреслюють необхідність не лише розробки ефективних інструментів впливу на ці стресогенні фактори, але й більш глибокого підходу до побудови внутрішніх бізнес-процесів компанії. Отримані дані також свідчать про те, що основні причини небажаних відхилень, які є об'єктом стрес-менеджменту в опитаних компаніях, зосереджені у зовнішньому середовищі (табл. 2.7). При цьому серед цих причин експерти найчастіше називають непередбачуваність ринку (34,4%), небажані дії органів державної влади (21,2%), невиконання або неналежне виконання зобов'язань діловими партнерами (18,9%) та поведінку конкурентів (16,7%). Така позиція вітчизняних компаній різко суперечить позиції західної бізнес-спільноти, яка переважно шукає ці причини у власних внутрішніх змінних.

Таблиця 2.7

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

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

Відтак, можна зробити висновок про небажання чи неготовність керівництва підприємства брати на себе відповідальність за ухвалені неефективні управлінські рішення.

Під час опитування з'ясовувалась також думка експертів щодо наслідків настання небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємства. Експерти однозначні у тому, що найбільш відчутно такі відхилення впливають на фінансовий вектор діяльності компаній. Зокрема, про зменшення величини доходу від реалізації продукції вказали у своїх відповідях 55,6% фахівців. Своєю чергою, про збільшення цін на товари та послуги суб'єкта господарювання наголосило 32,3% експертів, про

збільшення поточних витрат – 22,3%, а про витрати ринкових позицій – 17,8% опитаних працівників підприємства (табл. 2.8.).

Таблиця 2.8

Основні наслідки настання небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємства

Причини	Відсоток відповідей
1	2
Зменшення величини доходу від реалізації продукції	55,6
Збільшення цін на товари та послуги підприємства	32,3
Збільшення поточних витрат	22,3
Втрати ринкових позицій	17,8
Складно відповісти	11,2
Збільшення рівня плинності персоналу	5,8
Зменшення можливостей для інвестування	4,6
Інше	3,7

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

Цікавим за результатами проведеного опитування є і те, що на підприємстві реагування на критичні небажані відхилення – це більшою мірою прерогатива керівників інституційного і технічного рівнів управління (рис. 2.11).

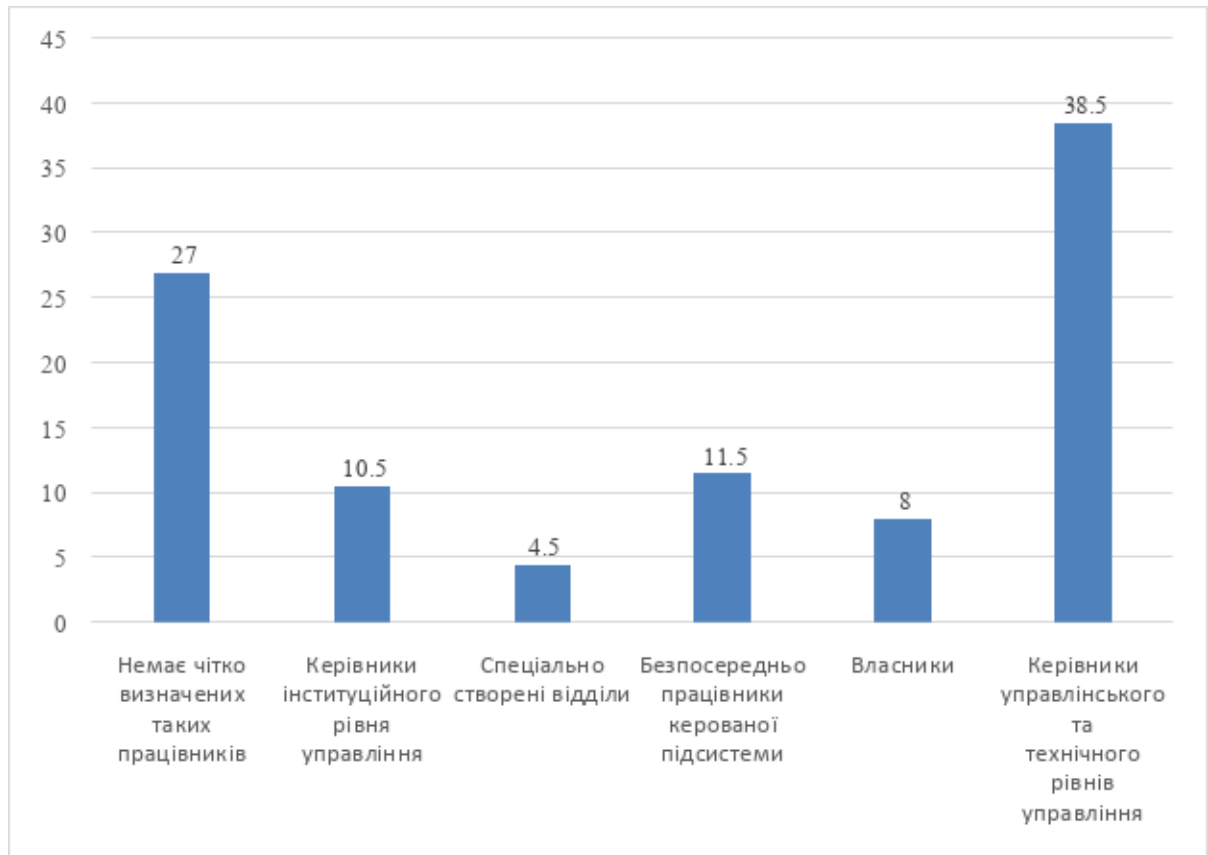


Рис. 2.11. Ключові суб'єкти реагування на критичні та небажані відхилення в управлінській діяльності на підприємстві

Ще один важливий висновок можна зробити з рисунку 2.11. А саме, відповідь про те, що працівники, відповідальні за роботу з небажаними, значними відхиленнями, серйозними, екстремальними та критичними ситуаціями, які негативно впливають на функціонування підприємства, чітко не визначені (27,0%), не може бути інтерпретована як позитивна. Це певною мірою свідчить про спонтанність управлінської команди та її фрагментарність у цій сфері. Очевидно, що за таких обставин багато з цих серйозних і небажаних відхилень зазвичай залишаються непоміченими керівництвом. Як свідчить досвід економічно розвинених країн, ефективність управління стресом в організаціях значною мірою залежить від компетентності менеджерів, які здатні, з одного боку, концентруватися на нових ідеях та інноваціях, а з іншого - ретельно, свідомо і професійно усувати негативні наслідки значних небажаних відхилень в управлінській

діяльності. У цьому контексті не менш важливою є співпраця менеджерів різних підприємств у цій сфері. Ще одним цікавим аспектом аналізованої ситуації є те, що керівництво підприємства займає нейтральну позицію без прийняття рішень навіть перед обличчям небажаних, серйозних і вкрай критичних відхилень, які мають значний негативний вплив на функціонування підприємства. Управлінська команда не приймає рішень (або приймає їх дуже мало). Слід зазначити, що компанія більше орієнтується на короткострокові цілі свого функціонування та розвитку, ніж на довгострокові. Навіть якщо є певна стратегія, вона в першу чергу спрямована на максимізацію короткострокових результатів. Такий підхід, очевидно, і надалі визначатиме характер інструментів стрес-менеджменту у вітчизняних компаніях. Водночас важливим залишається дослідження співвідношення цієї концепції з концепцією довгострокового управління (розвиток, побудова довгострокових стійких відносин з клієнтами, партнерами, постачальниками, працівниками тощо, надання кращої продукції, конкурентних переваг тощо). Низький рівень підготовки та використання інструментів стрес-менеджменту в компаніях зумовлений занадто загальним характером стратегічних планів розвитку. Результати досліджень, проведених у цій сфері, свідчать про те, що більшість таких планів, якщо вони взагалі існують, не ґрунтуються на детальному аналізі бізнес-середовища, а також на визначенні сильних і слабких сторін компанії. Зосередженість на поточній діяльності компанії дозволяє, з одного боку, сконцентруватися на існуючих проблемах та їх вирішенні, але, з іншого боку, не сприяє стратегічному розвитку, формуванню інструментів адаптації діяльності компанії до динамічних вимог ринку, пошуку нових сегментів ринку тощо.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ НАВЧАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ В КОМПАНІЇ

3.1. Інструменти для навчання та використання систем управління стресом в компанії

Управління стресом є важливою сферою менеджменту, незалежно від розміру компанії, галузі, структури власності чи продуктової лінійки. Водночас слід підкреслити, що не існує універсальної методики, яка може бути застосована для досягнення ефективних результатів. З іншого боку, такий стрес-менеджмент може допомогти збалансувати інтереси власників, менеджерів і підлеглих, забезпечити прозорість інформаційних потоків в організації, налагодити механізми внутрішнього контролю тощо. За умови ефективного менеджменту всі фатальні небажані відхилення, якщо вони виникають, будуть швидко вирішуватися і не переростуть у кризу в майбутньому. Слід зазначити, що загалом використання ефективних інструментів управління стресом у бізнесі є актуальним питанням менеджменту. У цьому контексті важливим є створення систем стрес-менеджменту, які допомагають мінімізувати кількість і масштаб ситуацій, в яких компанія, її підрозділи, підсистеми та співробітники відчують стрес внаслідок дії екстремальних факторів, що не є органічними для їх функціонування і призводять до значних негативних наслідків. Низький рівень методологічних розробок у цій сфері погіршує конкурентоспроможність підприємств. Тому з практичної точки зору для підприємств важливим є прогнозування небажаних суттєвих відхилень, оцінка рівня ймовірності їх виникнення та визначення економічних наслідків. Теоретичні та практичні дослідження дозволяють зробити висновок, що інструменти стрес-менеджменту на підприємствах повинні сприяти реалізації логічної послідовності конкретних дій, спрямованих на подолання небажаних, значних та екстремальних відхилень та суттєвих негативних наслідків для функціонування бізнесу. Крім того, ці інструменти є важливим

елементом загальної системи управління, оскільки дозволяють вирішувати проблеми індивідуального, групового або корпоративного стресу, формалізуючи його в рамках управлінських рішень, що приймаються в компанії. Реалії сьогодення демонструють актуальність дослідження інструментів управління стресом у бізнесі. Відтак увага акцентується на важливості стресостійкості компанії, її підрозділів, підсистем та працівників під впливом екстремальних чинників, які не є органічними для їх функціонування та мають значний негативний вплив на ситуацію, що склалася. Теоретичні та практичні дослідження, а також оригінальні розробки дозволяють класифікувати інструменти стрес-менеджменту з практичної точки зору з метою вирішення важливого завдання управління небажаними критичними відхиленнями (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Різновидність інструментів формування і використання систем стресменеджменту

Слід зазначити, що багато в чому інструменти управління стресом пов'язані з методами управління стресом. Тому зрозуміло, що такі інструменти можуть бути кількісними або якісними, спрямованими на усунення наявних або потенційних прогалин, мати прямий або непрямий

вплив, а також одноразовий або повторюваний ефект. Знання та розуміння всіх цих інструментів є не лише важливою передумовою для прийняття обґрунтованого вибору в управлінні індивідуальним, колективним та корпоративним стресом, але й можливістю порівняти їх за відповідними характеристиками та особливостями. Набір інструментів для виявлення небажаних критичних розривів повинен також включати експертні оцінки, життєві цикли організацій, SWOT-аналіз, бенчмаркінг ланцюжка створення вартості, організаційний та управлінський аналіз, фінансово-економічний аналіз та аналіз ключових факторів успіху. Факторний аналіз, аналіз силового поля Ансоффа, картування бізнес-процесів, вертикальний і горизонтальний аналіз звітності, ABC-аналіз, аналіз точки беззбитковості, покроковий розрахунок сум покриття, аналіз вузьких місць, аналіз точок стиснення, інструменти аналізу інвестиційних проектів, маржинальний аналіз, дисконтний аналіз, аналіз торгових зон, функціональний аналіз витрат, аналіз структури споживання, інструмент конкурентного аналізу, портфельний аналіз, аналіз потенціалу, аналіз сценаріїв, конкурентний аналіз Портера, аналіз якості послуг, аналіз бар'єрів для входу, аналіз стійкості, сіткове планування, діаграма Ганта. Метою інструментів прогностичної інтерпретації суттєвих небажаних відхилень є прогнозування їх подальшого розвитку та впливу на виробничо-господарську діяльність і фінансову стійкість суб'єкта господарювання. При цьому на практиці мова йде про подолання індивідуальних, групових або корпоративних стресів, які вже відбулися. Такі інструменти стрес-менеджменту повинні надавати можливість оцінити сценарії фатальних небажаних відхилень, розробити своєчасні заходи реагування та більш ефективно розподілити ресурси в процесі роботи. Огляд окремих інструментів стрес-менеджменту наведено на рисунку 3.2.



Рис. 3.2. Інструменти використання стрес-менеджменту на підприємстві

Такий вибір значною мірою залежить від здатності оцінити переваги та недоліки інструменту, визначити його особливості та встановити межі його практичного застосування. Інструменти для підготовки та використання систем стрес-менеджменту в компаніях інтегрують функції планування, організації, мотивації, контролю та регулювання і підтримують процес управління значними небажаними відхиленнями на всіх рівнях організаційної структури управління. Результати теоретичних і практичних досліджень, а також проведених досліджень дозволяють запропонувати багатокритеріальну модель вибору інструментів стрес-менеджменту. Ця модель враховує сукупність раціональних критеріїв вибору інструментів стрес-менеджменту. Першим кроком у запропонованій багатокритеріальній моделі вибору інструментів стрес-менеджменту є постановка цілей і завдань. Зрозуміло, що ці цілі визначаються насамперед характером небажаних фатальних відхилень (потенційних або таких, що вже відбулися). Тому менеджерам і власникам можуть знадобитися інструменти управління стресом для визначення індивідуальних, групових і бізнес-стресорів, їх прогностичної інтерпретації та реагування на них. Цілі та завдання, поставлені при виборі інструментів стрес-менеджменту, в подальшому визначатимуть всі дії в цьому напрямку. Попередній відбір та оцінку потенційних інструментів стрес-менеджменту пропонується здійснювати за дев'ятьма ключовими критеріями, наведеними на рис. 3.3. 3.3.

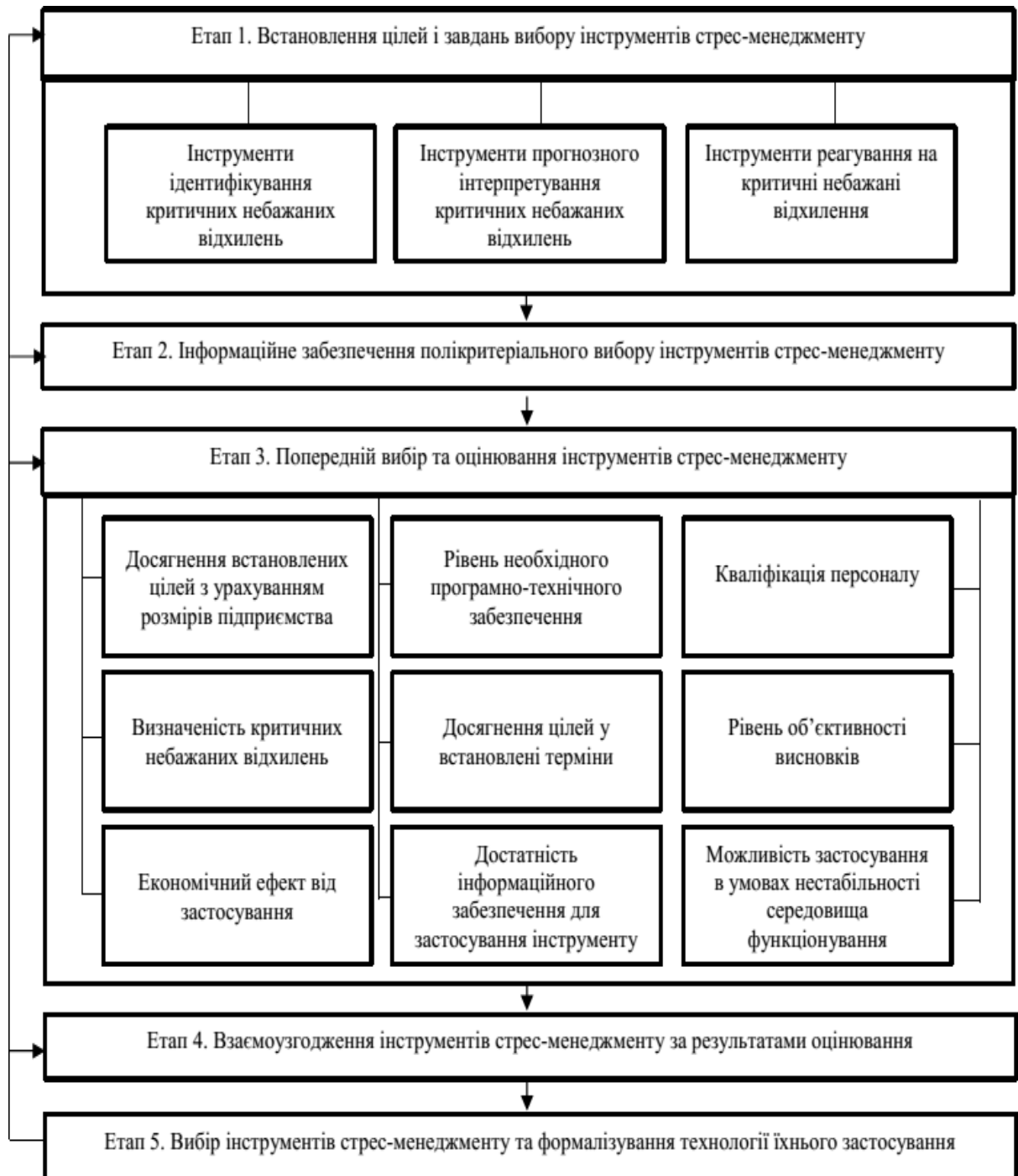


Рис. 3.3. Модель полікритеріального вибору інструментів стрес-менеджменту

Аналіз зазначених критеріїв показує, що їх практичне застосування дозволяє досягти поставлених цілей. Крім того, їх кількість можна трактувати як необхідну та достатню. Запропоновані критерії вибору засобів управління стресом також узгоджуються між собою і не виключають один одного.

3.2. Моделювання як спосіб побудови систем стрес-менеджменту на підприємстві

Небажані критичні відхилення, які є значними, екстремальними та мають суттєвий негативний вплив на функціонування підприємств, часто суттєво порушують стабільність системи управління в цілому, посилюючи нестабільність і невизначеність. Такі відхилення також можуть бути результатом як суб'єктивних, так і об'єктивних обставин, що склалися в середовищі діяльності компанії. Ігнорування цих негативних процесів може призвести не тільки до погіршення фінансового становища організацій, а й до припинення їх діяльності взагалі. З іншого боку, критичні небажані відхилення також можуть виконувати коригувальну функцію в бізнесі.

Розглядаючи проблему моделювання як способу побудови систем управління стресом на підприємстві, варто звернути увагу на те, що учасниками такої системи є багато суб'єктів внутрішнього середовища, які прямо чи опосередковано спричиняють виникнення критичних небажані відхилення або відчуття їх негативних наслідків. Більшою мірою такі відхилення не тільки не сприяють забезпеченню стабільності функціонування підприємства в ринковому середовищі, але й можуть погіршити соціально-психологічний клімат у колективах.

Неефективність систем стрес-менеджменту на підприємстві підвищує невизначеність, ризик, ускладнює можливість формування комплексного інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень, призводить до необхідності скорочення часових інтервалів управління, погіршує взаємозв'язок між менеджментом та керованими підсистемами підприємства. управління та ін. У будь-якому випадку слід зазначити, що небажані критичні відхилення, які є значними, екстремальними та мають суттєвий негативний вплив на функціонування підприємства, є невід'ємною частиною сучасного бізнес-середовища, тому поняття стрес-менеджмент має бути окремим. об'єкт управління.

Знання та розуміння систем управління стресом у бізнесі не буде повним без використання моделювання як засобу побудови цих систем. Загалом, слід зазначити, що таке моделювання є основною формою розуміння управління стресом.

Таким чином, моделювання як засіб побудови систем стрес-менеджменту на підприємстві тісно пов'язане з інтелектуальною складовою, оскільки під час усіх цих процесів необхідно вирішувати, яку форму моделі вибрати, які параметри мають бути вхідними та вихідними для моделі. бути, які прямі та зворотні зв'язки між цими параметрами тощо. Іншими словами, моделювання передбачає формування певної концепції моделі, а моделювання дає змогу чітко визначити функціональні межі кожного керівника в цьому процесі, одержувачів і розповсюджувачів інформації, терміни виконання залучених робіт, рівень відповідальності. і авторитет тощо. Моделювання також забезпечує прозорість систем управління стресом, оскільки допомагає зрозуміти напрямки руху документації, інформації, комунікацій тощо.

Незважаючи на те, що системи стрес-менеджменту в компанії (як і сама компанія) досить індивідуальні, моделювання цих систем має бути не виключно ситуативним, а, навпаки, підкорятися певній логіці. і послідовність.

Керівники різних рівнів управління повинні вміти формувати, досліджувати та аналізувати моделі управління стресом на своєму підприємстві, а також розуміти їх недоліки, основні з яких є безсистемністю та неповнотою. Варто також звернути увагу на те, що побудова цих моделей передбачає отримання відповідей на низку ключових запитань, а саме: що призводить до змін окремих елементів систем управління стресом; які ключові фактори впливають на кожен елемент систем управління стресом; які існують прямі та обернені залежності між елементами систем управління стресом; які наслідки зміни окремих елементів систем управління стресом; як зміна деяких елементів систем управління стресом у моделі впливає на зміну

інших подібних елементів; якою буде структура систем управління стресом після внесення змін до окремих їх елементів тощо?

За певних обставин комп'ютерні моделі також можуть бути побудовані під час моделювання систем управління стресом у компанії. Тренуючи модель таким чином, необхідно чітко і однозначно розуміти її структуру і призначення. Таким чином, знання структури моделі дозволяє зрозуміти всі формальні та неформальні зв'язки в системах управління стресом, завдяки чому результати подальшого моделювання будуть більш об'єктивними та зрозумілими. Готові моделі систем управління стресами можна надалі моделювати, використовуючи для цього раніше накопичену інформацію про елементи цих систем.

Як показує практичний досвід, для цього можуть бути використані відомі в теорії та практиці комп'ютерні програми, а саме: Venism, iThing, Dynamo та ін. Кожна з цих програм є інструментом, який надає можливість не тільки створити модель, але й здійснити її моделювання. Формування моделей систем управління стресами за допомогою програмних засобів передбачає графічне відображення структури цих систем за допомогою системи знаків і символів, а також ідентифікацію всіх змінних (впливів) і зв'язків між елементами моделей.

При моделюванні як засобі побудови систем управління стресом у бізнесі також важливо тестувати моделі. Його основна мета – встановити адекватність моделі, а також виявити та вирішити виявлені проблеми. При вирішенні цієї задачі необхідно з'ясувати, чи відповідає модель управління стресом модельованій реальності. Якщо така модель адекватна, то можна переходити до етапу перевірки гіпотези, а також альтернативних методів діяльності чи поведінки системи стрес-менеджменту. Моделювання моделей управління стресом дозволить нам не тільки зрозуміти, як такі системи працюватимуть у майбутньому, але й відстежити проблему до часу виникнення проблеми та встановити причину, таким чином дозволяючи ізолювати її в майбутньому. .

Важливо зазначити, що ефективність фактичного застосування моделей управління стресом у компанії визначається насамперед систематичним мисленням (дослідницька проблема, пов'язана з системами). В цілому слід зазначити, що утворення моделі управління стресом - це процес, в якому розглядаються багато завдань у конкретному порядку та розглядаються конкретні взаємозв'язки між елементами. Це єдиний спосіб забезпечити ефективність досягнення ваших цілей.

Модель управління стресом повинна відповісти на такі важливі питання: Які етапи (функції, завдання, завдання) повинні бути виконані для досягнення очікуваних остаточних результатів у системі управління стресом

. У якому порядку потрібно виконати ці кроки? Які механізми знаходяться в існуючих системах управління стресом? Людина, яка керує процесом у системі управління стресом. Вхідні документи/інформація використовує кожен процес у процесі системи управління стресом. Які вхідні документи/інформація генерується будь -яким процесом у процесі системи управління стресом? Які ресурси мені потрібні для запуску всіх процесів процесів системи управління стресом? Яка документація/умови регулюють реалізацію процедур процесу в системах управління стресом? Які параметри характеризують процес процесу та процесу як частину системи контролю напруги.

Факт, що компанії використовують конкретну модель процесу у своїй діяльності, але використовують різні рівні формалізації в різних форматах. Зокрема, в компаніях модель процесу "словесна" (тобто вона формалізується лише серед працівників "менеджерів").

Це також рішення основних причин, що збої моделі як засобу для створення системи управління стресом у компанії.



Рис. 3.4. Основні причини неспішності моделювання як способу побудови систем стрес-менеджменту на підприємстві

Незалежно від розміру компанії, галузі, сфери діяльності, асортименту продукції або інших параметрів, здатність моделювати системи управління стресом і візуалізувати відповідні процеси в цих системах є важливою передумовою ефективного індивідуального, групового або корпоративного стрес-менеджменту. У багатьох випадках моделювання значно полегшує інформаційні та комунікаційні процеси між різними підрозділами компанії та усуває різні небажані критичні відхилення. Теоретичні та практичні дослідження свідчать про те, що різні методи моделювання сьогодні широко поширені і за певних умов можуть бути використані для побудови моделей стрес-менеджменту. Тому в останні роки на ринку з'явилися різноманітні інформаційні рішення для полегшення цих процесів: Adonic, Aris, Axway, BizAgi, Holocentric Modeler, iGraphix, Intalio, Provision, Tibco та інші. Ці інструменти дозволяють графічно ідентифікувати та моделювати процеси системи управління стресом. Програмне забезпечення надає можливість

підготувати інтерфейс користувача для клієнт-серверної архітектури і, відповідно, контролювати виконання робіт окремими учасниками процесу. Моделювання систем стрес-менеджменту передбачає наступні підходи: 1. діаграми. Як відомо, найпростішим підходом до моделювання економічних процесів є побудова діаграми, основною метою якої є просте схематичне зображення організаційної структури технічного процесу або управління компанією. Таке моделювання в системах стрес-менеджменту не наголошує на необхідності детального опису відповідних процесів, а скоріше має на меті надати схематичне зображення того, що відображається в системі. Нотації для цього типу малюнків здебільшого неформальні (визначені самим підходом). Графіка часто потрібна як перший крок до створення більш повної і точної моделі; 2. імітаційне моделювання. Імітаційні підходи до моделювання систем управління стресом підкреслюють необхідність представлення потоку дій в процесі. На відміну від графічного підходу, підхід моделювання підкреслює важливість ретельного зображення потоку дій в процесі на кресленнях. Моделювання процесу полягає у відповіді на питання, що є необхідною і достатньою умовою для початку певної дії. Ретельний опис послідовності дій у процесі в системі стрес-менеджменту створює передумови для визначення параметрів процесу та його вдосконалення; 3. аналіз. Часто використовується термін «архітектура процесу», оскільки цей підхід до моделювання спрямований насамперед на моделювання всіх можливих перспектив у системі стрес-менеджменту. Аналітичні підходи також передбачають ретельний опис усіх процесів з усіма їхніми характеристиками. 4. Інжиніринг. Ці підходи наголошують на моделюванні лише того, що є необхідним для даного програмного забезпечення (його розробки або застосування). Це можуть бути класи, що описують предметну область (які потім трансформуються в класи програмних проектів) або дії, які згодом замінюються процедурами інформаційної системи. Як показують теоретичні та практичні дослідження, кожен з перерахованих вище підходів так чи інакше може бути застосований

до моделювання систем стрес-менеджменту. Деякі з них не містять формальних описів або рекомендацій щодо використання. З іншого боку, деякі ретельно прописують процедури та деталі практичного використання. Водночас, серед практиків економічного моделювання поширена думка, що бажано моделювати принаймні двома методами і порівнювати їх між собою. Слід підкреслити, що вибір методу моделювання систем управління обмеженнями визначається такими основними параметрами: □ здатністю методу описувати суттєві елементи процесу з певною строгістю з точки зору досягнення поставлених цілей; □ цих графічних елементів і пов'язаних з ними семантичних правил у моделюванні, зрозумілих користувачеві; □ забезпечення комунікації. графічних елементів і пов'язаних з ними семантичних правил у зрозумілій для користувача формі; □ забезпечення ефективної комунікації.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано нове вирішення прикладної наукової проблеми розробки концептуальної, теоретико-методологічної та прикладної методологічної основи формування та використання систем управління стресом на підприємстві.

Результати дослідження дозволяють зробити такі висновки:

Доведено, що управління стресом є системою управління бізнесом, спрямованою на подолання небажаних відхилень, які є великими, екстремальними та мають значний негативний вплив на бізнес-операції. У структурі стрес-менеджменту виокремлюють його невід'ємні компоненти: антикризове, адаптаційне, реактивне, рефлексивне та антиципаційне управління.

Розглянуто методи стрес-менеджменту, які дають змогу виявити особисті, колективні та корпоративні стреси, що виникають у діяльності компанії, з метою подолання небажаних відхилень. Розроблена типологія цих методів відрізняється від існуючих систематизацією їх різновидів за рівнем новизни в компанії, узгодженістю та ступенем змін у системах управління стресом, що в поєднанні з іншими характеристиками типології (характер, часовий інтервал застосування, напрямок впливу, період дії, метод з урахуванням інтересів працівників, рівень підготовки, зміст, спосіб обґрунтування) становить інформаційну базу обсягу для вибору та застосування цих методів з метою управляти критичними небажаними відхиленнями. Враховуються умови вибору того чи іншого методу боротьби зі стресом.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Підприємство іноземних інвестицій» Торгово-промислова компанія «Грін Рей» /ТОВ «Грін Рей» ЛТД/ (скорочене найменування ТОВ ТПК «Грін Рей»). Створене в 2002 році підприємство займається виробництвом м'ясних консервів з 2007 року. Середньооблікова чисельність працівників 52 особи, в тому числі 2 сумісники. Підприємство обслуговується ПАТ КБ «Приватбанк» та ПАТ

«Креді Агріколь Банк», кредитів немає. За вказаною вище адресою розташована виробнича база підприємства з будівлями, спорудами та обладнанням, куди постачаються сировина і матеріали для забезпечення виробничого процесу.

Аналізуючи основні показники фінансово-господарської діяльності ТПК «Зелений промінь» за 2020-2022 роки, можна зробити наступні висновки: найбільшу питому вагу серед усіх статей балансу становлять виробничі запаси (44%-69 %), нерозподілений прибуток (непокритий). збитки) (39%-44%), поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги (52%-46%); підприємство є прибутковим, хоча його вартість за досліджуваній період зменшилась на 991 тис. грн., або на 39,3%, що є досить небезпечним фактором для збереження стабільності діяльності підприємства; доходність валового прибутку, доходність від операційної діяльності, прибутковість чистого прибутку та прибутковість власного капіталу зменшилася, але прибутковість активів зросла; продуктивність праці зросла на 669,4 тис. грн./чол.

За результатами дослідження діагностовано низку параметрів діагностики систем управління стресом на підприємстві, а саме: наявність значних, екстремальних небажаних відхилень зі значним негативним впливом на функціонування суб'єктів господарювання; стресові фактори, які найчастіше призводять до появи критичних відхилень, які є небажаними, значними, екстремальними та мають істотний негативний вплив на функціонування компанії; загальна оцінка існуючих інструментів управління стресом в компанії; наявність ефективних засобів боротьби зі стресом; зрозумілість інструментів управління стресом співробітниками компанії в цілому; сфери діяльності компанії, в яких найчастіше виникають значні небажані критичні відхилення; основні наслідки виникнення небажаних відхилень, які є значними, екстремальними та мають істотний негативний вплив на функціонування підприємства; Визначено основні теми реагування

на критичні та небажані відхилення в управлінській діяльності досліджуваного підприємства.

Моделювання розглядається як метод побудови систем стрес-менеджменту в компанії, що дозволяє, зокрема, визначити функціональні межі кожного керівника в цьому процесі, одержувачів і розповсюджувачів інформації, терміни виконання робіт, рівень відповідальності та повноважень тощо. Моделювання також забезпечує прозорість систем управління стресом, оскільки дозволяє зрозуміти напрямок руху документації, інформації, комунікацій тощо. Висвітлено особливості моделювання як засобу побудови систем управління стресом на підприємстві, розглянуто його категоріальний апарат, визначено основні принципи, а також зазначено визначальні переваги. Розглядаються ключові питання, на які мають відповісти моделі управління стресом.

Виділено основні причини неспроможності моделювання як засобу побудови систем стрес-менеджменту на підприємстві, перелік яких включає: низький рівень поінформованості персоналу про цілі та завдання моделювання систем стрес-менеджменту; неефективне використання засобів моделювання

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамів, М.Є., 2018. *Антисипативне управління підприємствами на засадах слабких сигналів*. Кандидат наук. Національний університет «Львівська політехніка»
2. Батченко, Л.В. та Деліні, М.М., 2020. Теоретико-методологічні засади соціально-економічної відповідальності підприємництва в Україні. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка»*, 22/10, с.26- 29.
3. Батченко, Л.В. та Князева, Т.В., 2020. Методичний підхід щодо забезпечення ефективної роботи підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності в операціях з давальницькою сировиною. *Бізнес-Інформ*, 1, с.180-185
4. Безпалько, О.В. та Крайнюченко, О.Ф. 2018. Використання методу експертних оцінок в маркетингових дослідженнях. *Харчова промисловість. Серія: Економіка*, 7, с.128-132.
5. Білоконь, А.І., Маланчій, С.О. та Алкубалайт, А.Д., 2020. Теоретичні аспекти визначення і взаємодії зацікавлених груп осіб у проектах. *Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*, 1, с.72-78.
6. Бодарецька, О.М., 2018. Особливості мотивування працівників в умовах кризи. *Моніторинг біржового ринку: міжнародний науковоаналітичний журнал*, 3, с.12-15.
7. Бодарецька, О.М., *Інноваційні технології мотивування персоналу машинобудівних підприємств*. Кандидат наук. Національний університет «Львівська політехніка».
8. Бусел, В.Т. ред., 2002. *Великий тлумачний словник сучасної української мови*. Київ, Ірпінь: ВТФ «Перун»
9. Власюк, Ю.О., 2019. Особливості імітаційного моделювання економічних систем. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*, 4, с.33-35.
10. Гізун, А.І., 2019. *Методи та засоби оцінювання параметрів безпеки для виявлення кризових ситуацій в інформаційній сфері*. Кандидат наук. Національний авіаційний університет.
11. Гірняк, О.М. та Лазановський, П.П. 2017. *Менеджмент*. Львів: Магнолія 2006.

12. Гончар, М.Ф. та Білик, Ю.В., 2017. Особливості управління у стресових ситуаціях. Стрес-менеджмент на підприємстві. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. Серія економічна*, 27/2, с.94-97.
13. Гончар, М.Ф. та Кабан, Х.В., 2019. Стрес-менеджмент на підприємстві: характеристика та способи вирішення із застосуванням коучингу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку»*, 727, с.28-32.
14. Давимука, С.А. та Федулова, Л.І., 2017. Інтелектуальний ресурс – основний фактор забезпечення сталого розвитку регіонів України в умовах децентралізації. *Регіональна економіка*, 1, с.5-16.
15. Димченко, Н.С., 2019. Рефлексивне управління та його роль в управлінській діяльності. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету*, 10, с.55-66.
16. Дмитришин, Л.І., 2018. Методологічні підходи до моделювання бізнес-процесів підприємства. *Моделювання регіональної економіки*, 1, с.3-9.
17. Дорошенко, Т.С. 2009. *Великий комплексний словник української мови*. Харків: Торсінг плюс.
18. Захарчин, Г.М., 2010. *Формування і розвиток організаційної культури підприємств*. Доктор наук. Національний університет «Львівська політехніка».
19. Кадієвський, В.А. і Перхун, Л.П., 2016. Когнітивне моделювання прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*, 3, с.48-56.
20. Калінеску, Т.В., 2018. Формування збалансованої системи показників стратегічного управління підприємством. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*, 10, с.40-44.
21. Квасній, Л.Г. та Щербан, Т.Й., 2018. Антикризове управління економічним потенціалом. *Бізнес Інформ*, 5, с.248-250.

22. Колосов, А.М., 2019. Проектування дисконтних цін товарів на основі оптимізації за Парето. *Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. пр.*, 1, с.58-64.
23. Корченко, А.О., Козачок, В.А. та Гізун, А.І., 2015. Метод оцінки рівня критичності для систем управління кризовими ситуаціями. *Захист інформації*, 17/1, с.86-98.
24. Кузьмін, О.Є. та Жежуха, В.Й., 2009. Категорії «технологія» та «технологічний процес» в системі інноваційної діяльності машинобудівних підприємств. *Економічний простір: збірник наукових праць*, 27, с.188-194.
25. Кузьмін, О.Є. та Мельник, О.Г. 2007. *Основи менеджменту*. 2-ге вид., випр. і доп. Київ: Академвидав.
26. Лепейко, Т.І. та Кривобок, К.В., 2015. Адаптаційний потенціал підприємства в конкурентному середовищі. *Економічний аналіз*, 20, с.245-250.
27. Лютий, І.О. та Мороз, П.А., 2014. Суперечливості процесів фінансіалізації та їх вплив на економічне зростання в Україні. *Економіка України*, 4, с.29-39.
28. Майстер, Л.А., 2012. Поняття конкурентоспроможності персоналу та фактори його формування. *Формування ринкових відносин в Україні*, 4, с.222-229.
29. Малиновська, Ю.Б., 2017. *Активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств*. Кандидат наук. Національний університет «Львівська політехніка».
30. Момот, Т.В., Філатова, І.О. та Конопліна, О.О., 2015. Стейкхолдерорієнтований підхід до забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств. *Актуальні проблеми економіки*, 8, с.36-44.