

СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СТРАТЕГІЧНА ВИМОГА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ**ІЩЕЙКІН Тимур¹, ЗОЗУЛЯ Олеся², ПРУГЛО Владислав³, КУЗЬМЕНКО Світлана⁴**¹Полтавський державний аграрний університет
<https://orcid.org/0000-0002-9311-6904>²Полтавський державний аграрний університет
<https://orcid.org/0009-0007-0179-6599>³Полтавський державний аграрний університет
<https://orcid.org/0009-0008-4021-0041>⁴Полтавський державний аграрний університет
<https://orcid.org/0009-0001-6035-6995>

У статті узагальнено наукові підходи до трактування сутності поняття «стрес», який визначається як універсальна, неспецифічна відповідь організму, що мобілізує його адаптаційні ресурси, але за умови хронічного перевищення індивідуальної критичної межі призводить до виснаження та дезорганізації психофізіологічних функцій. Проаналізовано й класифіковано головні стрес-фактори (зовнішні, первинних потреб, робочого навантаження, соціальні, внутрішньо-особистісні) та їхній вплив на людину. Встановлено, що виникнення та успішність подолання стресу залежить не так від об'єктивних обставин (зовнішніх факторів), як переважно від суб'єктивної оцінки та готовності особистості протистояти викликам (внутрішніх особливостей людини). Досліджено еволюцію сучасного стрес-менеджменту як проактивної системи, спрямованої на прогнозування та контроль негативних станів. Запропоновано ключове стратегічне рішення для організаційного розвитку: інтеграцію Програм допомоги працівникам (EAP) та Wellbeing-програм. EAP спрямовані на корекцію існуючих проблем та підвищення продуктивності, а Wellbeing-програми виконують профілактичну роль, підвищуючи загальну стресостійкість, що забезпечує прямий позитивний вплив на бізнес-показники та конкурентоспроможність підприємства.

Ключові слова: стрес-менеджмент, організаційний розвиток, професійний стрес, резилієнтність, управління персоналом, організаційний розвиток, корпоративна культура.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-37>

Стаття надійшла до редакції / Received 25.08.2025

Прийнята до друку / Accepted 12.10.2025

**ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ
ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Стрес на робочому місці є загальновизнаною глобальною проблемою, що безпосередньо впливає на здоров'я, продуктивність та безпеку працівників, а також на життєздатність та економічну ефективність організацій. Хронічний професійний стрес призводить до значного погіршення здоров'я, зростання плинності кадрів, абсентеїзму та збільшення кількості людських помилок, що в кінцевому підсумку знижує загальну ефективність підприємства та якість продукції та послуг. У контексті постійних економічних, політичних, технологічних і соціальних змін системне управління рівнем професійного стресу стає невід'ємною складовою забезпечення високої якості трудового життя персоналу та ключовим стратегічним важелем впливу на фінансові показники.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні дослідження підтверджують, що управління стресом перейшло від епізодичних заходів до стратегічної, проактивної системи організаційного розвитку [1–5]. Стрес-менеджмент трактується як комплексна система, спрямована не лише на подолання небажаних відхилень (О. Кузьмін, М. Гончар) [2, с. 258; 3, с. 413–414], але й на прогнозування, передбачення, аналіз та контроль стресових станів (Н. Василик) [1]. Опитування TalentSmart підтверджує, що 90% успішних осіб вміють ефективно керувати собою в напружених ситуаціях [1]. Це підкреслює необхідність стрес-менеджменту як інструменту для швидкої регенерації після стресу та формування, адаптованої до сучасних викликів, дієвої корпоративної культури.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Комплексно обґрунтувати роль системного стрес-менеджменту як проактивної системи управління, спрямованої на профілактику та цілеспрямований вплив на критичні небажані відхилення, підвищення резилієнтності персоналу та забезпечення ефективного організаційного розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

На сьогодні існують різноманітні підходи до визначення поняття «стрес» (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи до визначення поняття «стрес» [сформовано на основі 6-11]

Автор	Визначення	Примітки
Г. Сельє	Комплекс змін, викликаних стресом, який пізніше назвав «загальним адаптаційним синдромом»	фокусується на фізіологічній реакції – загальноадаптаційному синдромі.
Л. Наугольник	Феномен, який дає можливість організмам пристосовуватися до різних форм середовища за рахунок універсального комплексу нейрогуморальних реакцій	підкреслює адаптаційний та біологічний механізм стресу
І. Губенко	Стан, у якому людина робить помилки у розподілі й переключенні уваги; порушується перебіг пізнавальних процесів, спостерігаються порушення координації рухів, неадекватні емоційні реакції, дезорганізація і гальмування всієї діяльності	Фокусується на конкретних наслідках гострого стресу для психічної та моторної діяльності.
Загальноприйняте в медицині	Захисна реакція організму, що є відповіддю на зовнішні або внутрішні подразники (стресори) і має три фази: тривога, опір (резистентність) та виснаження	Підкреслює механізм реакції організму та фази розвитку
О. Богатая	Процес, у якому особистісні та середовищні змінні виступають тригерами когнітивної оцінки або переоцінки виробничої ситуації, трудового життя	Концентрується на визначенні професійного стресу
В. Вишньовський, А. Чайківський	«здатність людини протистояти негативному впливу стресових факторів, що обумовлено індивідуальним комплексом вроджених та набутих психологічних та фізичних характеристик»	Підкреслює особистісні характеристики людини та набуті навички

Американським інститутом стресу визначені такі види стресу (рис. 1).

Гострий стрес

Походить від вимог, тиску минулого та майбутнього, зазвичай короткостроковий

Епізодичний гострий стрес

Має довгостроковий характер, позбавлення від нього особистість відчуває лише інколи

Хронічний стрес

тривалий, полегшення від стресу не відбувається

Рис. 1. Види стресу залежно від тривалості та сили впливу [12]

Види стресу також розрізняють залежно від генезису стресора [13, с. 33]:

- фізіологічний – є наслідком дії природних факторів;
- психологічний або емоційний – є наслідком дії соціальних факторів та взаємодії індивіда з мікро- та макро- середовищем, переживаючи події, що в ньому відбуваються.

Отже, об'єднуючи різні погляди на поняття стресу, можемо визначити його як універсальну, неспецифічну відповідь організму, що мобілізує його адаптаційні ресурси для пристосування до будь-яких зовнішніх або внутрішніх вимог – стресорів, яка за умови хронічного перевищення індивідуальної критичної межі призводить до виснаження та дезорганізації психофізіологічних функцій, що суттєво знижує якість життя та ефективність професійної діяльності.

Але всі дослідники схилиються до одного – стрес викликає певний психічний стан (рис. 2).

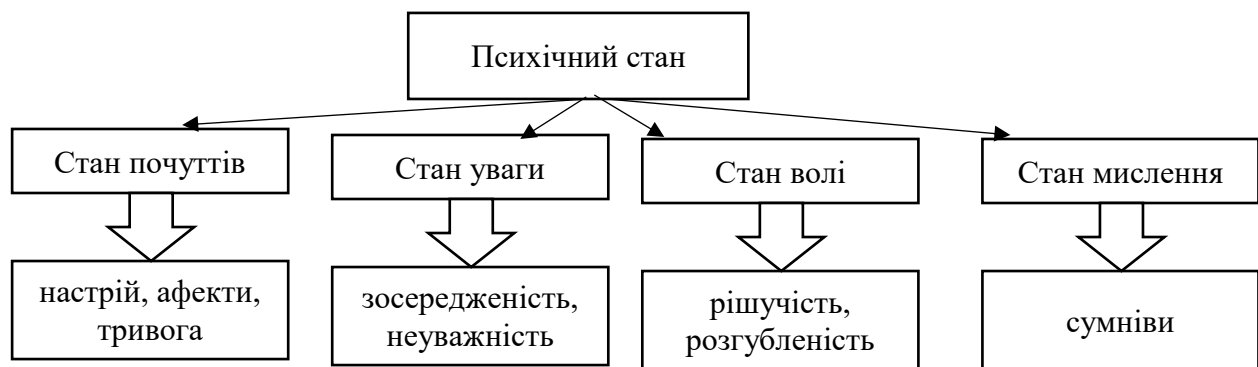


Рис. 2. Психічні стани, викликані стресом [сформовано на основі 14, с. 35; 15, с. 79]

Питання стресу є важливими не лише для окремого індивіда, працівника, але й для менеджменту підприємства загалом, адже працівник, який перебуває у стресовому стані, не лише не може сконцентруватися, він стає неуважним, допускаючи чимало помилок, іноді катастрофічних, зменшуючи або нівелюючи якість виконання, продукції, послуги. Крім того, рівень творчості, залученості різко падає, сповільнюється швидкість прийняття рішень, зменшується творчий потенціал.

Для менеджменту підприємства задля правильного прийняття рішень як в системі кадрового менеджменту зокрема, так і в системі організаційного розвитку загалом, важливо розуміти сутність та прояви головних стрес-факторів та їх вплив на людину (табл. 2).

Таблиця 2

Головні стрес-фактори та їх характеристика [сформовано на основі 16, с. 30]

Категорія	Сутність	Приклад
Зовнішні	Фізичні та ситуаційні фактори з навколишнього середовища, які діють на організм.	Фізичні: тривала спека / сильний холод, гучний шум, яскраве миготіння світла. Ситуаційні: раптова аварія на дорозі, перебування у зоні стихійного лиха.
Первинних потреб	Фактори, що порушують базові біологічні та психологічні потреби для виживання та комфорту.	Нестача сну протягом кількох днів. Хронічний голод або незбалансоване харчування. Відсутність житла або відчуття незахищеності в домі.
Робочого навантаження	Фактори, пов'язані з організацією праці, обсягом завдань та якістю роботи.	Перевантаження: жорсткі дедлайни, одночасне виконання кількох складних проєктів. Недовантаження: монотонна, нудна робота, що не вимагає кваліфікації. Нечіткі посадові інструкції.
Соціальні	Фактори, що виникають у взаємодії з іншими людьми та в соціальному середовищі.	Тривалий конфлікт із колегою чи керівником. Відчуття самотності або соціальної ізоляції. Публічна критика, цькування (булінг) чи дискримінація за ознакою статі, віку, поглядів.
Внутрішньо-особистісні	Внутрішні психологічні суперечності, які особа не може легко розв'язати.	Ціннісний конфлікт: вибір між високооплачуваною, але нелюбимою роботою та низькооплачуваною, але бажаною. Конфлікт мотивів: бажання схуднути та одночасне сильне бажання з'їсти щось шкідливе. Невідповідність між ідеальним «Я» та реальним «Я».

Серед причин виникнення стресу також розрізняють суб'єктивні та об'єктивні фактори, адже виникнення та переживання стресу залежить як від зовнішніх обставин, так і від внутрішніх особливостей людини.

Отже, суб'єктивні або внутрішні фактори та установки пов'язані з особливостями психіки, сприйняття та поведінки людини. До них належать [6]: невідповідність очікуваних і реальних подій; невідповідність віртуального і реального світів (дисонанс); неадекватні установки особистості (наприклад, крайній песимізм чи нереалістичний оптимізм); нав'язування сімейних програм, що ускладнюють життя дитині і роблять її поведінку неадекватною; переконання релігійного чи політичного характеру, що викликають внутрішні конфлікти; неможливість реалізації актуальної власної потреби (фізіологічної, потреби в безпеці, приналежності, поваги, самореалізації); неправильна, «токсична» комунікація з боку оточуючих (критика, негативні упередження, неправомірні вимоги); стресові ситуації, викликані емоціями, що провокують на спонтанні дії;

неадекватна реалізація сигналів (неправильна реакція на зовнішні стимули); невміння використовувати час (проблеми з тайм-менеджментом).

Об'єктивні причини розвитку стресових ситуацій, що належать до зовнішніх обставин, які не залежать від волі та внутрішніх настанов людини [6]: житлові умови (недостатні, некомфортні); виробничі фактори (шкідливі, важкі); екологічна ситуація; взаємовідносини з іншими особами (близькими, колегами, незнайомими); високі ціни, низькі прибутки (економічна нестабільність); проблеми, пов'язані з владою, податками, воєнними діями (політичні фактори); хвороби і травми; природні та техногенні катастрофи.

Загалом, більшість психологів підкреслюють, що виникнення і переживання стресу залежить не так від об'єктивних, як від су'єктивних чинників (внутрішніх особливостей людини) (рис. 3).

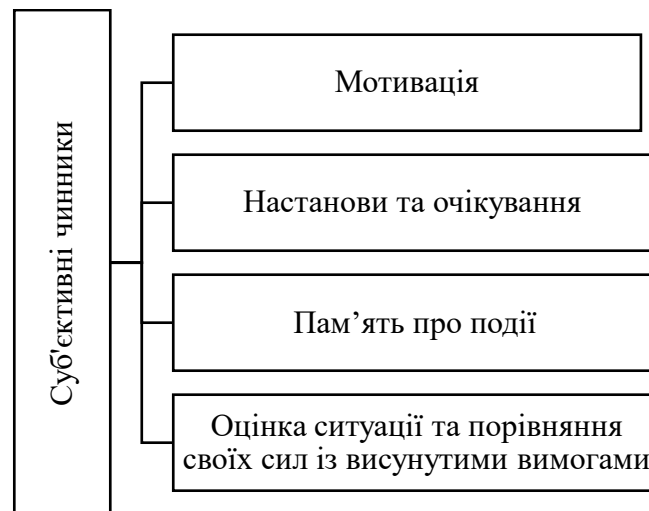


Рис. 3. Суб'єктивні чинники, що визначають стрес [сформовано на основі 17]

Одна і та ж сама ситуація може сприйматися одними індивідами як глибоко стресова, а в інших – не викликати жодних стресових проявів, оскільки ключовим є внутрішнє оцінювання та готовність особистості.

З огляду на зазначене, а також на досвід успішних компаній як вітчизняного, так і зарубіжного бізнес-середовища, організаційний розвиток сучасних підприємств все частіше відбувається із обов'язковою розробкою та реалізацією програм допомоги працівникам (EAP) та програм добробуту (Wellness) як ключових ініціатив у сфері управління стресом та психічним здоров'ям. З бізнес-позиції будь-якого підприємства турбота про персонал очікувано підвищує продуктивність, адже співробітники у кращому стані приймають кращі рішення та працюють ефективніше; формує HR-бренд, адже підтримка «work-life balance» покращує репутацію підприємства, що є визначним фактором залучення та утримання талантів; посилює клієнтоорієнтованість, у розрахунок на те, що задоволені працівники стають кращими амбасадорами бренду, а це водночас позитивно впливає на якість обслуговування. Цей тренд хоча й був започаткований за кордоном, активно підхоплюється вітчизняними управліннями, які бачать реальну фінансову віддачу від інвестицій у добробут. EAP та Wellbeing-концепція стає невід'ємною частиною сучасної корпоративної культури.

Що ж може охоплювати EAP? – повний спектр психологічної допомоги для працівника та його родичів; групові заходи спрямовані на зміцнення команди; вебінари та тренінги на актуальні теми, що базуються на провідних сучасних світових практиках; консультації керівників з різних питань лідерства, тимбіддінгу, підтримки підлеглих тощо; діагностика психологічного стану команди, колективу загалом; консультування 24/7 у разі кризи тощо.

Загалом EAP спрямовані на отримання певних ефектів як для окремого працівника, так і організації загалом:

- підвищення продуктивності, за рахунок покращення загального стану персоналу та усвідомлення необхідності фокусування на процесі та кінцевому результаті;
- зменшення рівня / нівелювання вигорання персоналу, за рахунок розвитку самомотивації та загалом мотивації на досягнення цілей, розуміння сенсу та вигаду;
- тайм-менеджмент – розуміння важливості часу та вміння ним управляти;

- покращення комунікації, зниження рівня конфліктності – завдяки розвитку уміння чути та поважати інтереси співрозмовника;
- збільшення рівня залученості персоналу та його лояльності.

Wellness-програми, або програми добробуту мають ширший фокус, охоплюючи не лише психічне, але й фізичне здоров'я, а також загальну стійкість працівників. Основні характеристики Wellness-програм розглянемо за допомогою даних табл. 4.

Таблиця 4

Сутність та зміст програми добробуту [сформовано на основі 18; 19]

Ознака	Характеристика
Призначення	Комплексна підтримка загального добробуту співробітників (фізичного та психічного)
Функції	Включають тренінги з управління стресом, розвиток особистої стійкості (резиліентності), практики майндфулнесу (усвідомленості), а також, ймовірно, заходи, які пов'язані з фізичною активністю та харчуванням
Роль у стрес-менеджменті	Переважно профілактична – підвищення загальної стресостійкості працівників та створення сприятливого середовища для обговорення проблем
Ефективність	Дослідження показали, що у сприятливому середовищі на 55% збільшується ймовірність обговорення працівником проблем психічного здоров'я, що запобігає тривожності та зниженню продуктивності

У розробці програми добробуту акцент робиться також на бізнес-ефекті та поверненні інвестицій. Вони є не просто соціальною ініціативою, а прямим стратегічним важелем впливу на ключові показники ефективності компанії, організації підприємства не залежно від їх розміру.

Ефективне впровадження Wellbeing-програм вимагає системного, а не разового підходу, що передбачає діагностику потреб персоналу, через проведення опитувань, фокус-груп для виявлення очікувань, базових потреб та проблемних аспектів; розробка стратегії – створення комплексної програми на основі діагностики, з визначенням пріоритетних напрямів; залучення топ-менеджменту до реалізації програми; моніторинг та коригування через систематичний моніторинг та аналіз зворотного зв'язку (виробничі показники, лікарняні, понаднормові години) з метою коригування програми і, звісно – комунікація, що передбачає вибудовування грамотного діалогу, інформування колективу про успіхи та цінність їхньої думки.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Стрес-менеджмент є стратегічною необхідністю для організаційного розвитку, оскільки хронічний професійний стрес визнано глобальною проблемою, що прямо знижує економічну ефективність підприємств. Сучасний підхід розглядає управління стресом не як разовий захід, а як проактивну систему, спрямовану на прогнозування та контроль негативних станів. За такої умови успішність подолання стресу залежить не лише від об'єктивних факторів, а переважно від суб'єктивної оцінки та готовності особистості протистояти викликам. Ключовим стратегічним рішенням є інтеграція Програм допомоги працівникам (EAP) для корекції вже існуючих проблем та Wellbeing-програм для профілактики та підвищення загальної стресостійкості. Таким чином, інвестиції у добробут персоналу, що включають підтримку психічного здоров'я та «Work-Life Balance», мають прямий позитивний вплив на бізнес-показники. Ефективна реалізація цих програм вимагає системного підходу, що включає діагностику потреб, стратегічне планування та залучення топ-менеджменту, забезпечуючи, зрештою, стійкість та конкурентоспроможність підприємства в умовах постійних змін.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Василик Н. М. Впровадження та розвиток стрес-менеджменту в організації. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: <https://surl.li/cqqguu>
2. Гончар М.Ф. Формування та використання системи стрес-менеджменту на підприємстві. *Проблеми економіки*. 2017. № 4. С.257-262.
3. Кузьмін О. Є., Гончар М. Ф. Стреси як об'єкт менеджменту: сутність, класифікація та фактори формування. *БізнесІнформ*, 2017. № 3. С. 413-418.
4. Вараксіна, О., Шульга, В. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63>.
5. Сазонова Т., Васюха О. Вплив емоційного вигорання на поведінку персоналу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 241-245. URL: <https://surl.li/zdwmke>

6. Наугольник Л. Б. Психологія стресу: підручник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. 324 с.
7. Радченко О.М. Теорія стресу та філософські погляди Ганса Сельє: значення для сучасної медицини. Офіційний веб-сайт. Health-ua.com. URL: <https://surl.li/iroruo>
8. Булах В. П. Стрес та його вплив на організм людини. *Медсестринство*. 2014. № 3. С. 10–15.
9. Як стрес впливає на здоров'я? Як працює організм. Офіційний веб-сайт. Medialt. URL: <https://medialt.clinic/blog/yak-pratsyue-organizm/yak-stres-vplivae-na-zdorov-ya-ta-organizm>
10. Bogataia O. Psychological features of stresses in managerial activity psychological: the context of prosocial behavior. *Psychological journal*. 2021. № 7 (10) PP. 26–34.
11. Вишньовський В., Чайківський А. Стресостійкість як риса особистості професіонала ДСНС. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 241–246.
12. Американський інститут стресу. Офіційний веб-сайт. The American Institute of Stress. URL: <http://www.stress.org/daily-life/>
13. Панасенко Е.А., Савіщенко В.М. Стресостійкість особистості в дискурсі психологічних досліджень. *Габітус*. 2024. Вип. 66. С. 31–42. URL: <http://habitus.od.ua/journals/2024/66-2024/6.pdf>
14. Ришко Г. М. Психологічні особливості розвитку стресостійкості у науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів : дис. ... канд. психол. наук : спец. 19.00.07 «Педагогічна та вікова психологія». Київ. 2014, 255 с.
15. Сельє Г. Стрес без дистреса. *Журнал неврології ім. Б. М. Маньковського*. 2016. Т. 4 № 1. С. 78–89.
16. Кононова М., Кучма Т. Сутність стресу як психологічної категорії. *Молодий вчений*. 2020. № 1 (89). С. 28–32. URL: <https://surl.li/ogssut>
17. Іванова О.С. Особливості взаємозв'язку проявів стресу із психічними станами. *Габітус*. 2021. Вип. 27. URL: <https://surl.li/givivp>
18. Огляд національної та міжнародної практики підвищення рівня інклюзивності на ринку праці. Офіційний веб-сайт. Конфедерація роботодавців України. URL: <https://employers.org.ua/news/id2737>
19. Баніт О.В., Мерзлякова О.Л. Wellbeing-управління персоналом бізнес-організацій в умовах сталого розвитку суспільства. URL: <https://surl.lu/rauvdy>

REFERENCES:

1. Vasylyk, N. M. (2022). Vprovadzhennia ta rozvytok stres-menedzhmentu v orhanizatsii [Implementation and development of stress management in the organization]. *Efficient economy*, (2). Retrieved from: <https://surl.li/cqgguu>
2. Honchar, M. F. (2017). Formuvannia ta vykorystannia systemy stres-menedzhmentu na pidpriemstvi [Formation and use of the stress management system at the enterprise]. *Problems of the economy*, (4), 257–262.
3. Kuzmin, O. Ye., & Honchar, M. F. (2017). Stresy yak ob'iekt menedzhmentu: sutnist, klasyfikatsiia ta faktory formuvannia [Stresses as an object of management: Essence, classification and factors of formation]. *BiznesInform*, (3), 413–418.
4. Varaksina, O., & Shulha, V. (2023). Rol korporativnoi kultury u suchasnomu biznes-seredovyshchi [The role of corporate culture in the modern business environment]. *Economy and society*, (49). Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63>
5. Sazonova, T., & Vasiukha, O. (2024). Vplyv emotsiinoho vyhorannia na povedinku personalu [The impact of emotional burnout on staff behavior]. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 9 (3), 241–245. Retrieved from: <https://surl.li/zdwkme>
6. Nauholnyk, L. B. (2015). Psykholohiia stresu: Pidruchnyk [Psychology of stress: Textbook]. Lvivskiy derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav. 324 p.
7. Radchenko, O. M. (n.d.). Teoriia stresu ta filosofski pohliady Hansa Selye: Znachennia dla suchasnoi medytsyny [Hans Selye's stress theory and philosophical views: Significance for modern medicine]. Health-ua.com. Retrieved from: <https://surl.li/iroruo>
8. Bulakh, V. P. (2014). Stres ta yoho vplyv na orhanizm liudyny [Stress and its effect on the human body]. *Nursing*, (3), 10–15.
9. Yak stres vplyvaie na zdorovia? Yak pratsiuie orhanizm [How does stress affect health? How the body works]. (n.d.). Medialt. Retrieved from: <https://medialt.clinic/blog/yak-pratsyue-organizm/yak-stres-vplivae-na-zdorov-ya-ta-organizm>
10. Bogataia O. (2021). Psychological features of stresses in managerial activity psychological: the context of prosocial behavior. *Psychological journal*, 7 (10), 26–34.
11. Vyshniiovskiy, V., & Chaikivskiy, A. (2021). Stresostiikist yak rysa osobystosti profesionala DSNS [Stress resistance as a personality trait of a SES professional]. *Socio-economic problems and the state*, (25), 241–246.
12. The American Institute of Stress. (n.d.). Daily life. Retrieved from: <http://www.stress.org/daily-life/>
13. Panasenko, E. A., & Savishchenko, V. M. (2024). Stresostiikist osobystosti v dyskursi psykholohichnykh doslidzhen [Stress resistance of the individual in the discourse of psychological research]. *Habitus*, (66), 31–42. Retrieved from: <http://habitus.od.ua/journals/2024/66-2024/6.pdf>
14. Ryshko, H. M. (2014). Psykholohichni osoblyvosti rozvytku stresostiikosti u naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv vyshchykh navchalnykh zakladiv [Psychological features of the development of stress resistance in research and teaching staff of higher educational institutions] (Candidate of Psychological Sciences dissertation, Kyiv).

15. Selye, H. (2016). Stres bez dystresa [Stress without distress]. *Journal of Neurology named after B. M. Mankovskoho*, 4(1), 78-89.
16. Kononova, M., & Kuchma, T. (2020). Sutnist stresu yak psykholohichnoi katehorii [The essence of stress as a psychological category]. *Young scientist*, (89), 28-32. Retrieved from: <https://surl.li/ogssut>
17. Ivanova, O. S. (2021). Osoblyvosti vzaiemozviazku proiaviv stresu iz psykhychnymy stanami [Features of the relationship between stress manifestations and mental states]. *Habitus*, (27). Retrieved from: <https://surl.li/givivp>
18. Konfederatsiia robotodavtsiv Ukrainy. (n.d.). Ohliad natsionalnoi ta mizhnarodnoi praktyky pidvyshchennia rivnia inkluzivnosti na rynku pratsi [Review of national and international practice for increasing the level of inclusivity in the labor market]. Retrieved from: <https://employers.org.ua/news/id2737>
19. Banit, O. V., & Merzliakova, O. L. (n.d.). Wellbeing-upravlinnia personalom biznes-orhanizatsii v umovakh staloho rozvytku suspilstva [Wellbeing-management of personnel in business organizations in the context of sustainable development of society]. Retrieved from: <https://surl.li/rauvdy>

STRESS MANAGEMENT AS A STRATEGIC REQUIREMENT OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

TYMUR Ishcheikin, ZOZULIA Olesia, PRUHLO Vladyslav, KUZMENKO Svitlana
Poltava State Agrarian University

Scientific approaches to the essence of "stress" are generalized, defining it as a universal, non-specific response that mobilizes the body's adaptive resources. However, when the individual's critical limit is chronically exceeded, it leads to exhaustion and disorganization of psycho-physiological functions, substantially reducing the quality of life and professional activity.

The main stress factors are analyzed and classified: external (physical, situational), primary needs, workload (overload/underload, unclear instructions), social (conflict, isolation), and intra-personal (value conflicts, motivational conflicts).

It is established that the occurrence and successful coping with stress depend not so much on objective circumstances (external factors) but primarily on the subjective assessment and the individual's readiness to withstand challenges (internal characteristics). The study highlights that stress induces critical changes in mental states, affecting feelings, attention, will, and thinking, which substantially reduce the quality of performance and creativity.

The evolution of modern stress management is investigated as a proactive system aimed at forecasting, analysis, and control of negative states, shifting the focus from simply overcoming deviations to prevention.

A key strategic solution is proposed for organizational development: the mandatory integration of Employee Assistance Programs (EAP) and Wellbeing-programs into modern corporate culture. EAPs are focused on the correction of existing issues, promoting productivity, reducing burnout, and increasing loyalty. Wellbeing-programs adopt a broader scope, encompassing both physical and mental health, primarily playing a preventive role to elevate overall stress resistance.

It is established that investment in personnel well-being, which includes mental health support and Work-Life Balance, has a direct positive impact on core business indicators (e.g., productivity, HR-brand, and customer focus). Effective implementation of these programs requires a systemic approach including needs diagnosis, strategic planning, top management involvement, and continuous monitoring, ensuring the enterprise's sustainability and competitiveness.

Keywords: stress management, organizational development, professional stress, resilience, personnel management, organizational development, corporate culture.