

УДК 159.944.4:005]636.09

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V48(2024)-14

Стамат В. М., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

ORCID ID: 0000-0001-5789-4023

e-mail: vmkolesnyk@ukr.net

Хлань К. О., магістр спеціальності 212 Ветеринарна гігієна, санітарія і експертиза, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

ORCID: 0009-0008-9917-2094

e-mail: kristinakhlan9@gmail.com

Стрес-менеджмент у ветеринарній практиці

Анотація. Ветеринарна медицина є невід'ємною галуззю в нашій країні. Вона забезпечує здоров'я не тільки тварин, але й людей, бо тільки знаючи хвороби тварин і вмюючи їх лікувати, ми можемо забезпечити населення безпечною продукцією.

У даній статті розглядається тема менеджменту у стресових ситуаціях, які виникають у ветеринарній медицині. Зокрема описано методи управління персоналом під час кризових ситуацій та стратегії щодо усунення таких ситуацій.

Проаналізовано причини стресових ситуацій, пов'язаних не тільки зі станом тварин, а й емоційні переживання, які переживають насамперед лікарі ветеринарної медицини. Особливу увагу приділено підходам щодо ліквідації стресу під час війни через навчання персоналу та психологічну підтримку.

Ключові слова: менеджмент; ветеринарна медицина; стрес-менеджмент; стресостійкість; запобігання стресу під час роботи з тваринами; зняття стресу; стратегії мінімізації (зняття) стресу.

Stamat Viktoriia, PhD (Economics), Associate Professor, Department of Management and Marketing, Mykolayiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine

Khlan Krystyna, Master Student of Specialty 212 Veterinary Hygiene, Sanitation and Expertise, Mykolayiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine

Competition in the Era of Digitalization: New Technologies in Insurance as a Success Factor Stress Management in Veterinary Practice

Abstract. Introduction. Veterinary medicine is an integral part of our country. It ensures the health not only of animals, but also of people, because only by knowing the diseases of animals and being able to treat them, we can provide the population with safe products. However, workers in this industry are exposed to a variety of stressors that can lead to chronic stress. This requires effective stress management.

Purpose. The purpose of this article is to review the basic principles of stress management, as well as sources of stress in veterinary medicine, identifying key aspects that cause stressful situations for veterinary staff.

Results. This article deals with the topic of management of stressful situations in veterinary medicine. In particular, methods of personnel management in crisis situations and strategies for eliminating such situations are described.

The causes of stressful situations, related not only to the condition of the animals, but also to the emotional experiences experienced primarily by veterinarians, were analyzed. Special attention is paid to approaches to eliminate stress in wartime through personnel training and psychological support.

Conclusions. Stress management should focus on identifying sources of stress and using strategies to neutralize them. Time management, rational distribution of resources, implementation of information technologies, social support, healthy lifestyle, relaxation techniques contribute to reducing the stress level of employees. The presence of a multi-vector approach to stress management will contribute to the effective work of the staff of veterinary clinics.

Keywords: management; veterinary medicine; stress management; stress resilience; stress prevention when working with animals; psychology as stress prevention; stress relief; stress minimization strategies (stress relief).

JEL Classification: M10; M11; M12; Q10.

¹Стаття надійшла до редакції: 17.10.2024

Received: 17 October 2024

Постановка проблеми. Ветеринарна медицина є досить популярною сферою у світі. Кожен власник тварини хоче, щоб вона була здорова. Але так само кожна тварина, її власник і лікар можуть стикатись з таким поняттям як стрес. Стрес є невід'ємною частиною ветеринарної медицини. Це може бути через спілкування з людьми, через лікування наляканих і агресивних тварин, а також через екстрені випадки, що потребують точних і швидких рішень. Постійне навантаження може негативно впливати на надання ветеринарних послуг, спричиняючи емоційне вигорання працівників та знижувати таким чином їх продуктивність.

Недостатня підготовка у сфері стресового менеджменту у ветеринарній медицині може спричинити помилки, що в подальшому може мати проблеми для тварини, включаючи їх здоров'я, а для лікаря це може бути негативна репутація клініки. Якщо постійно перебувати у стані емоційного вигорання, хронічного стресу, то продуктивність ветеринара знизиться, що буде негативним фактором для тварин і їх власників.

Розв'язання даної проблеми можливо завдяки комплексному підходу, що включає в себе навчання персоналу основам кризового менеджменту, забезпечення емоційною та психологічною підтримкою ветеринарів. Лише таким чином можна знизити вплив стресу на робочий процес та покращити ветеринарні послуги.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Впродовж останніх років здійснюються дослідження менеджменту у стресових ситуаціях у ветеринарній медицині. У різних публікаціях розглядається як емоційне вигорання серед ветеринарів, яке впливає на якість надання послуг, а також підходи до управління кризовими ситуаціями. Дана проблематика активно вивчається, в основному, у дослідженнях закордонних вчених, зокрема американських та європейських. Одним із актуальних питань менеджменту у стресових ситуаціях в галузі ветеринарної медицини є емоційне вигорання серед ветеринарів. У дослідженні, яке провела Американська ветеринарна медична асоціація (AVMA), виявлено, що понад 50% ветеринарів стикаються із симптомами емоційного вигорання через високий рівень стресу та перевантаженість на роботі. Це може бути пов'язано із психологічним навантаженням, роботою в екстрених умовах, так і при спілкуванні з власниками тварин, особливо в критичних ситуаціях [1].

Також у журналі описані й етичні проблеми, через які можна теж отримати стрес, зокрема, як діяти ветеринару, коли тварина потребує лікування, але у власника обмежені фінанси, або власник не дотримується рекомендацій щодо лікування.

Мета дослідження в журналі *Journal of Veterinary Medical Education* полягала у тому, щоб дослідити рівень стресу та депресії серед студентів ветеринарної

медицини та вивчити зв'язок між цими змінними. Учасниками дослідження стали 1245 студентів ветеринарної медицини з Північної Америки. Отримані дані підтверджують факт, що студенти ветеринарної медицини відчують високий рівень стресу та депресії. Результати також показали, що існує кореляція між стресом і депресією для студентів-ветеринарів і що студентки відчують більший рівень стресу й депресії, ніж їхні колеги-чоловіки [2].

Окремі аспекти, опубліковані в журналі *Veterinary Record*, визначають, що ветеринари піддаються особливо високому ризику стресу на робочому місці, що схиляє їх до тривоги, депресії та самогубства. Результати дають змогу глибше зрозуміти джерела стресу та труднощі, які виникають під час подолання. Ці висновки можуть допомогти пояснити, чому ветеринари залишають професію або скорочують робочий день, а також підкреслити важливість постійного навчання ветеринарів щодо самообслуговування та подолання стресу, допомоги у вирішенні етичних дилем і роботи в команді [3].

Проте у вітчизняній науці спостерігається недостатня кількість публікацій щодо дослідження аспектів менеджменту у стресових ситуаціях в галузі ветеринарної медицини.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є обґрунтування основних засад стрес-менеджменту, а також джерел стресу у ветеринарній медицині, визначення ключових аспектів, які спричиняють стресові ситуації для ветеринарного персоналу, включаючи складні випадки при постановці діагнозу, взаємодію з клієнтами та вплив війни на роботу працівників ветеринарних клінік й ветеринарного бізнесу. Для досягнення поставленої мети завданнями є: обґрунтування суті стрес-менеджменту у ветеринарній медицині, стресу, стресової ситуації та його джерел; ідентифікація стратегій стрес-менеджменту (зняття стресу) у ветеринарній практиці з метою запобігання новому стресу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Менеджмент стресових ситуацій є важливою складовою системи менеджменту підприємств, установ, організацій будь-яких галузей економіки, зокрема й ветеринарної медицини, й циркулярної економіки, оскільки пов'язаний із комплексом заходів щодо виявлення джерел стресу, що негативно впливають на роботу персоналу, та їх нейтралізації з метою запобігання майбутнім проявам [4]. Він являє собою частину соціально-психологічної підсистеми підприємств, яка відповідає, у тому числі й за ментальне здоров'я працівників, тобто є частиною психології управління.

Основне поняття у даній проблемі становить стрес, стресова ситуація. Він є предметом дослідження багатьох вітчизняних та закордонних вчених у галузі психології. Стрес розглядають як «...стан фізичної та психологічної напруги, який виникає внаслідок

негативного впливу зовнішніх та внутрішніх чинників і проявляється через неспецифічні реакції організму...» [5,6,7]. Відповідно до досліджень провідного психолога Річарда Лазаруса та його теорії стресу (яка має назву «Теорія стресу Лазаруса»), стрес виникає у взаємовідносинах людини з її оточенням і є результатом когнітивної оцінки ситуації, тобто коли вимоги до людини перевищують наявні у її розпорядженні ресурси [8]. У невеликих обсягах стрес не несе шкоди фізичному або психічному здоров'ю людини. Але хронічний стрес є вже небезпечним явищем, яким потрібно ефективно управляти. Стрес у хронічному вигляді становить серйозну загрозу психічному здоров'ю персоналу, особливо у галузі ветеринарної медицини, оскільки призводить до негативних явищ, зокрема внутрішньоособистісних конфліктів, депресії, тривоги, низького рівня толерантності, загострення міжособистісних стосунків, труднощі з концентрацією уваги та прийняттям рішень, соціальна замкненість та ізоляція, фізичні симптоми (головний біль, м'язова напруга, проблеми зі шлунком, з кров'яним тиском тощо), є наслідком аб'юзивної поведінки у робочому середовищі [9, 10, 11]. Виникнення стресу у роботі працівників ветеринарної медицини пов'язано з такими групами чинників: біологічними, психологічними та соціально-виробничими [7]. Вони також можуть бути зовнішніми та внутрішніми по відношенню до людини. До зовнішніх чинників відносять: фізичне оточення

працівника; його роботу; стосунки з іншими людьми; усі ситуації, з якими він зіштовхується щодня. Внутрішні чинники стресу визначають здатність організму людини реагувати на зовнішні чинники: стан харчування; загальний рівень здоров'я; емоційний добробут; здатність контролювати стрес за допомогою технік релаксації; час сну та відпочинку [15].

Для вітчизняних підприємств, установ, організацій поняття «стрес-менеджменту» є досить новим у бізнесовій практиці, на відміну від закордонного середовища. Так, відповідно до досліджень Лоуренса Робінсона та Мелінди Сміт управління стресом (стрес-менеджмент) передбачає використання різних методів та стратегій подолання стресу, для того, щоб покращити стан реакції організму на стресові ситуації та сформувати стресостійкість [23]. На підставі вивчення вітчизняних та закордонних джерел [11, 12, 13, 14, 15, 16, 22, 23, 24], можемо зазначити, що стрес-менеджмент являє собою комплекс заходів щодо ідентифікації джерел стресу, виявлення його симптомів та розробка стратегій щодо його нейтралізації з використанням сукупності тактик, методів та прийомів з метою формування стресостійкості організму людини. Зазначене визначення поняття «стрес-менеджменту» дає можливість представити модель управління стресом у робочому середовищі (рис. 1).

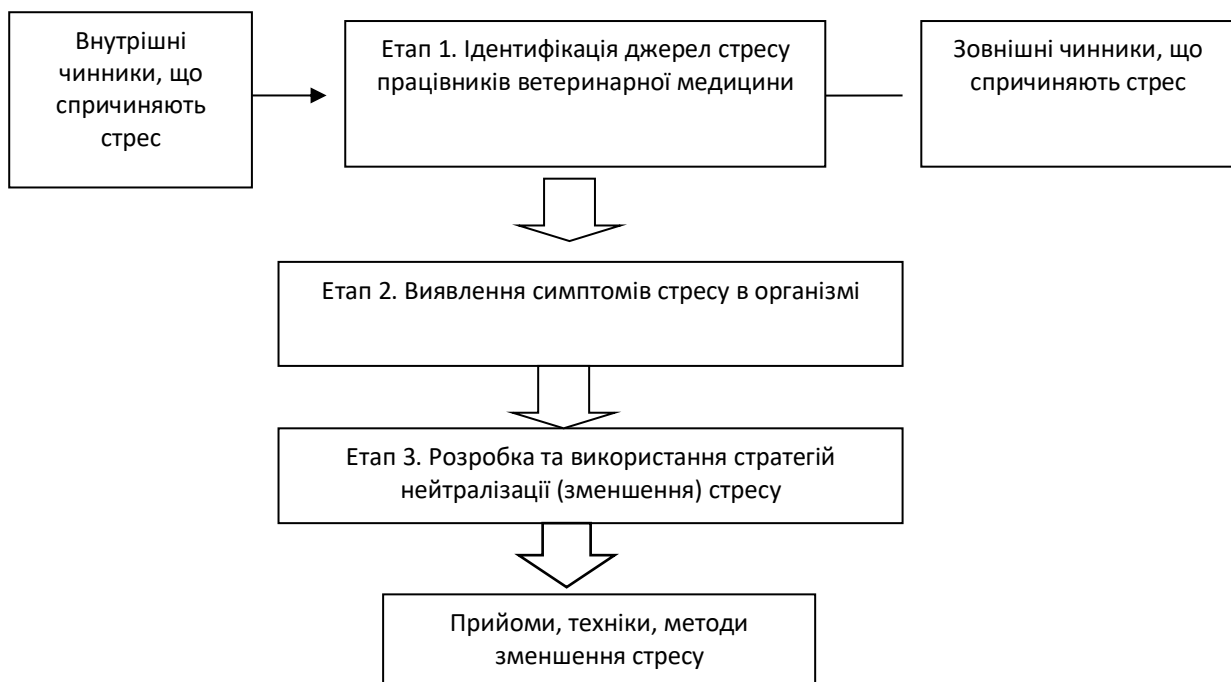


Рисунок 1 – Модель стрес-менеджменту у ветеринарній медицині

Джерело: власна розробка авторів

Для теоретичного та методологічного використано різні джерела стресу, які впливають на обґрунтування основних положень дослідження було використано різні джерела стресу, які впливають на роботу лікарів, а також студентів-ветеринарів.

Основними прикладами стресу стали складні клінічні випадки у спілкування з власниками, також великий вплив відіграли зовнішні чинники, зокрема, вплив війни на роботу ветеринарних клінік.

Одним із перших джерел стресу виступає взаємодія ветеринара та клієнта. Непорозуміння, емоційні реакції, різні очікування можуть ускладнювати роботу ветеринара. Наприклад, дуже часто власники тварин приходять до лікарні у фазі емоційної нестабільності, яка виникла через стрес, пов'язаний із незнанням про подальшу долю свого улюбленця внаслідок виникнення певного захворювання, і можуть не зовсім адекватно реагувати на коментарі про лікування тварини, або складні новини щодо стану їхнього улюбленця. У

таких випадках ветеринари мають не тільки відповідати за стан тварини, але й піклуватись про емоційний стан господаря, що створює додаткове навантаження на самого лікаря.

Приклад наведено у дослідженні, опублікованого у *Frontiers in Veterinary Science*, що понад 60% лікарів ветеринарної медицини вважають комунікацію з клієнтами найбільш емоційно виснажливою частиною роботи [20]. Також досліджено, що студенти-ветеринари сприймають стресори пов'язані з роботою більш обтяжливо, ніж практикуючі ветеринари (табл. 1). Розрахункові стресори оцінені за 5-бальною шкалою від 0 «зовсім або незастосовні» до 4 «дуже сильно».

Таблиця 1 Розрахункові стресори, пов'язані з ветеринарною роботою у студентів-ветеринарів, порівняно з досвідченими стресовими чинниками, пов'язаними з роботою у ветеринарів

Категорії стресорів	Студенти	Ветеринари
Бюрократія	2,5	3,0
Страждання тварин	3,5	3,2
Спілкування з власниками тварин	4,0	3,8
Нічні/вихідні зміни	3,7	3,0
Понаднормова робота	3,6	2,8
Фінансові труднощі	4,0	3,6
Тиск з боку соціальних медіа	3,1	2,6
Евтаназія	3,8	3,4
Професійне перевантаження	4,2	3,7
Комунікація з колегами	3,3	2,6
Комунікація з керівництвом	3,5	2,4

Джерело: сформовано авторами на основі опрацювання літературних джерел [20]

Стресори перераховані у порядку спадання. Також наведено один із прикладів чому студенти-ветеринари відчувають стрес. У першій підкатегорії «невпевненість у собі» ($n = 10$) студенти заявили, що вони бояться власної некваліфікованості у процесі практичної діяльності після закінчення навчання, невпевненість у собі викликається появою перших пацієнтів та бажанням мати меншу відповідальність через страх зазнати невдачу. Друга підкатегорія під назвою «тривога» ($n = 10$) відноситься до занепокоєння щодо професійних помилок через нестачу часу та стрес. Третя підкатегорія, «психічний стрес» ($n = 5$), стосується психологічних стресів, які виникли під час дослідження та викликали загальне занепокоєння, наприклад «депресія та рівень самогубств серед ветеринарів». Підкатегорія

«невизначеність» ($n = 4$) стосувалася відповідей, які сприймали брак знань і безпорадність на практиці як стресор. Інші три підкатегорії: «вигорання» ($n = 1$), «добробут» ($n = 1$) і «нудьга» ($n = 1$) [20].

Посилаючись на дослідження про вигорання й збільшення стресу з-поміж студентів-ветеринарів, мають бути розроблені стрес-чинники щодо запобігання ризику перенавантаженню та передчасного припинення кар'єри [20]. Такі втручання є незамінними для того, щоб навчити майбутніх спеціалістів грамотно орієнтуватись під час випадків зі стресом вже у робочій сфері.

Досліджено, що канадські ветеринари відчувають відносно слабке психічне здоров'я порівняно із загальною популяцією, включаючи підвищений рівень тривоги, депресії та передбачуваного стресу, а також

специфічні для роботи умови, такі як професійне вигорання та вторинний травматичний стрес [18].

На психічне здоров'я та задоволеність кар'єрою ветеринара може, своєю чергою, вплинути задоволеність клієнтів, оскільки налагодження стосунків із клієнтами та пацієнтами є одним із найбільш цінних аспектів професії ветеринара.

Можна зазначити, що чим краще налагоджене спілкування між власником і лікарем, тим краще буде тварині. Отже, щоб вирішити дану проблему ветеринар має показати весь свій професіоналізм та запевнити власника тварини, що зробить все можливе для його улюбленця. Тут і проявляється стрес-менеджмент, як інструмент ефективної дії, спрямованої на послаблення стресової реакції і найшвидше досягнення рівноваги.

Наступним стрес-чинником для ветеринарів є складність клінічних випадків. Дослідження, опубліковані в *Journal of Veterinary Internal Medicine*, підкреслюють, що складні випадки, особливо ті, що потребують негайних дій або мають невизначений діагноз, викликають сильний тиск на ветеринарів [19]. Постановка точного діагнозу часто супроводжується нестачею часу, що ускладнюється необхідністю ухвалення швидких рішень. Наприклад, при лікуванні тварин із рідкісними захворюваннями такі як аутоімунні чи патології серця, має відбуватись негайно. Тут повинен бути задіяний менеджмент, оскільки щоб вилікувати тварину, лікар має чітко поставити собі ціль і дотримуватись покроково всіх інструкцій, покладаючись на власний розум, допомогу підлеглих чи які дослідження з даної теми, адже найменша затримка чи помилка може призвести до погіршення стану тварини або навіть смерті. Це все створює потужний стресовий тиск, особливо, коли клініка немає всіх ресурсів для вирішення проблеми.

Третім чинником, який викликає стрес у працівників ветеринарної сфери є війна. Ветеринарні клініки мають працювати в умовах підвищеного ризику через загрозу не тільки для життя тварин, а й свого власного. Війна створює умови, під які мають підлаштовуватись ветеринарні лікарі. По-перше, зростає кількість безпритульних і поранених тварин, а по-друге, з'являється гострий дефіцит медикаментів. У таких умовах важливу роль відіграють ефективні стратегії менеджменту, які дозволяють підтримувати емоційний стан працівників та загалом функціонування клінік.

Можемо зазначити основні стратегії стрес-менеджменту під час війни:

1) психологічна підтримка працівників є важливим чинником, це можуть бути як й індивідуальні консультації з психологом, так і групові тренінги.

2) співпраця з міжнародними організаціями на кшталт IFAW, Червоного Хреста та USAVA, які

підтримують українські ветеринарні клініки через надання медикаментів і фінансової допомоги для підтримки роботи в умовах війни. Важливо забезпечити постійний зв'язок із такими партнерами для швидкої та ефективної допомоги.

3) успішна командна робота допомагає зменшити стрес одного ветеринара та підвищити ефективність у наданні допомоги.

Таким чином, можна відмітити, що успішність менеджменту у стресових ситуаціях під час війни є чи не найважливішим аспектом. Готовність ветеринарних клінік до ефективного використання ресурсів є важливим ключем у адаптації під час стресу і кризових ситуацій. Тільки із застосуванням комплексних стратегій стрес-менеджменту можна забезпечити стабільну роботу ветеринарних клінік під час надзвичайних умов.

Серед можливих чинників стресу ветеринарних хірургів – характеристики осіб, які вступають у професію, негативні наслідки під час бакалаврату, стресові чинники, пов'язані з роботою, легкий доступ до засобів і знання засобів, стигматизація, пов'язана з психічними захворюваннями, професійна та соціальна ізоляція, а також зловживання алкоголем або наркотиками (переважно ліками, що відпускаються за рецептом, до якого професія має готовий доступ) [21].

На підставі зазначених аспектів про стрес у ветеринарній практиці, надано рекомендації щодо управління стресовими ситуаціями. Треба розуміти, що якнайшвидше розроблення чинників, які запобігають цьому є важливим аспектом у стрес-менеджменті:

1) першим важливим етапом у подоланні стресу є визначення самої причини. Розуміючи через що виник стрес, ми маємо змогу якнайшвидше його усунути;

2) чітка оптимізація робочого часу та запобігання наднормовій праці сприяє підтримці та мотивації у співробітників;

3) тренінги, що навчають ветеринарний персонал методам боротьби зі стресом, знижують їхню емоційну напругу;

4) створення детальних посадових інструкцій для кожного лікаря, щоб чітко розуміли свої зони відповідальності;

5) має бути підтримка відкритого діалогу, щоб кожен із працівників міг вільно висловити свою думку чи якісь побажання;

6) заохочення до підтримки здорового способу життя, через фізичні вправи ми можемо як і запобігати стресу так і усунути його;

7) тренінги про вирішення складних ситуацій з клієнтами, які дозволяють працівникам завжди залишатися професіоналами у кризових ситуаціях.

Висновки. Отже, враховуючи високий рівень стресу у професії ветеринара, менеджмент у таких ситуаціях має зосереджуватись на дотриманні наданих рекомендацій щодо управління стресом. Правильне планування робочих завдань, належне поводження з ресурсами, впровадження сучасних інструментів для автоматизації більшості процесів сприяє зниженню рівня стресу серед працівників. Також важливе створення комфортних емоційних

умов для лікарів, таких як психологічна підтримка та відкритий діалог на всіх рівнях управління.

Тільки забезпечуючи багатовекторний підхід, де поєднують всі аспекти у подоланні стресу, ми можемо досягти не лише успішності й ефективності у роботі ветеринарної клініки, а й створити максимально комфортне середовище для працівників, у якому вони будуть відчувати себе впевнено, що буде позитивно впливати вже на самі ветеринарні послуги.

Література:

1. Quain A. Helping veterinary team members navigate ethical challenges. *American Journal of Veterinary Research*. 2024. P. 1. DOI: <https://doi.org/10.2460/ajvr.24.08.0224>.
2. Stress and Depression among Veterinary Medical Students / S. L. Killinger et al. *Journal of Veterinary Medical Education*. 2017. Vol. 44, no. 1. P. 3–8. URL: <https://doi.org/10.3138/jvme.0116-018r1>.
3. Whitnall V. M., Simmonds J. G. Occupational stress and coping strategies in experienced Australian veterinarians. *Veterinary Record*. 2021. Vol. 189, no. 2. URL: <https://doi.org/10.1002/vetr.202>.
4. Implementation of the concept of circular economy as an integral component of sustainable development of the region: Problems and prospects / O. Dovgal et al. *Review of Economics and Finance*. 2022. Vol. 20. P. 1051-1059. DOI:10.55365/1923.x2022.20.117.
5. Стамат В. М., Радько Д. М. Стресостійкість у діяльності державного службовця. *Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій* : збірник матеріалів II міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава , 25 квітня 2024 року). Полтава : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2024. С. 285-288. URL : <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18468>.
6. Що таке стрес? Стан, який впливає як на дорослих, так і на дітей, але по-різному. ЮНІСЕФ. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/stories/what-is-stress>.
7. Стамат В. М., Чуча Д. В. Стрес у роботі керівника та шляхи його подолання. *Світ наукових досліджень. Випуск 34* : матеріали міжнар. мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції (м. Тернопіль, Україна, м. Опіле, Польща, 22-23 жовтня 2024 року). / за ред. : О. Патряк та ін. ГО «Наукова спільнота», WSZIA w Opolu. Тернопіль: ФОП Шпак В.Б. 2024. С. 94-98. URL : <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/19375>.
8. Lazarus Stress Theory: Fundamental Concepts. *Mentes Abiertas Psicología S.L.* 2023. URL : <https://www.mentesabiertaspsicologia.com/blog-psicologia/lazarus-stress-theory-fundamental-concepts>.
9. Стамат В. М., Цибулькіна А. С. Внутрішньоособистісний конфлікт як чинник психологічного розвитку особистості. *Світ наукових досліджень. Випуск 34* : матеріали міжнар. мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції (м. Тернопіль, Україна, м. Опіле, Польща, 22-23 жовтня 2024 року). / за ред. : О. Патряк та ін. ; ГО «Наукова спільнота», WSZIA w Opolu. Тернопіль: ФОП Шпак В.Б. 2024. С. 91-94. URL : <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/19372>.
10. Stamat V., Bytko D. Means of neutralizing abusive behavior in enterprise management. *Modern Economics*. 2023. № 37. С.91-95. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V37\(2023\)-13](https://doi.org/10.31521/modecon.V37(2023)-13)
11. Why Stress Management is Important: Self-Care Tips That Anyone Can Put Into Practice. URL : <https://dworakpeck.usc.edu/news/why-stress-management-important-self-care-tips-anyone-can-put-practice>.
12. Гончар М. Ф., Білик Ю. В. Особливості управління у стресових ситуаціях. Стрес-менеджмент на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна*. 2017. Вип. 27 (2). С.94-97. URL : https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2017/27_2/22.pdf.
13. Vasilik N. Implementation and development of stress management in the organization. *Efektivna ekonomika*. 2022. No. 2. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.91>.
14. Janel Wenger. Importance of Stress Management. Clarity Clinic. 2023. URL : <https://www.claritychi.com/blog/importance-of-stress-management>.
15. Melissa Conrad Stöppler, John P. Cunha. Stress Management Techniques. *MedicineNet*. 2024. URL : https://www.medicinenet.com/stress_management_techniques/article.htm.
16. What is Stress Management? Importance of Stress Management. *Tutoroot*. 2024. URL : <https://www.tutoroot.com/blog/what-is-stress-management-importance-of-stress-management/>
17. The Complex Relationship Between Veterinarian Mental Health and Client Satisfaction / J. L. Perret et al. *Frontiers in Veterinary Science*. 2020. Vol. 7. URL: <https://doi.org/10.3389/fvets.2020.00092>.
18. Whitnall V. M., Simmonds J. G. Occupational stress and coping strategies in experienced Australian veterinarians. *Veterinary Record*. 2021. Vol. 189, no. 2. URL: <https://doi.org/10.1002/vetr.202>.
19. Workplace stress, mental health, and burnout of veterinarians in Australia / P. Hatch et al. *Australian Veterinary Journal*. 2011. Vol. 89, no. 11. P. 460–468. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1751-0813.2011.00833.x>.
20. Stress factors in veterinary medicine—a cross-sectional study among veterinary students and practicing vets in Austria / V. Neubauer et al. *Frontiers in Veterinary Science*. 2024. Vol. 11. URL: <https://doi.org/10.3389/fvets.2024.1389042>.
21. Bartram D. J., Baldwin D. S. Veterinary surgeons and suicide: a structured review of possible influences on increased risk. *Veterinary Record*. 2010. Vol. 166, no. 13. P. 388–397. URL: <https://doi.org/10.1136/vr.b4794>.
22. Simpson S. Stress Tolerance and Resiliency: Tough As Titanium. *PAIRIN*. 2018. URL : <https://www.pairin.com/stress-tolerance-resiliency-tough-titanium/>

23. Robinson L., Smith M. Stress Management Techniques & Strategies to Deal with Stress. *HELPGUIDE*. 2024. URL : <https://www.helpguide.org/mental-health/stress/stress-management>.
24. How to Manage Stress? Reduce Stress in Just 10 Minutes. *Tutoroot*. 2024. URL : <https://www.tutoroot.com/blog/how-to-manage-stress-reduce-stress-in-just-10-minutes/>

References:

1. Quain, A. (2024). Helping veterinary team members navigate ethical challenges. *American Journal of Veterinary Research*, 1. <https://doi.org/10.2460/ajvr.24.08.0224>.
2. Killinger, S. L., Flanagan, S., Castine, E., & Howard, K. A. S. (2017b). Stress and Depression among Veterinary Medical Students. *Journal of Veterinary Medical Education*, 44(1), 3–8. <https://doi.org/10.3138/jvme.0116-018r1>
3. Whitnall, V. M., & Simmonds, J. G. (2021). Occupational stress and coping strategies in experienced *Australian veterinarians*. *Veterinary Record*, 189(2). <https://doi.org/10.1002/vetr.202>
4. Dovgal, O., Novikov, O., Bilichenko, O., Kozachenko, L., & Stamat, V. (2022). Implementation of the concept of circular economy as an integral component of sustainable development of the region: Problems and prospects. *Review of Economics and Finance*, 20, 1051-1059. doi:10.55365/1923.x2022.20.117
5. Stamat, V. M., & Radko, D. M. (2024). *Stress resistance in the activities of civil servants* [Conference presentation abstract]. Integration of science and management practice in the context of sociocultural transformations, 285–288. Luhansk Taras Shevchenko National, Luhansk Ukraine, University. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18468>
6. UNICEF. (2024). What is stress? A condition that affects both adults and children differently. <https://www.unicef.org/ukraine/stories/what-is-stress>
7. Stamat, V. M., & Chucha, D. V. (2024). *Stress in managerial work and ways to overcome it* [Conference presentation abstract]. The World of Scientific Research. Issue 34: Proceedings of the International Multidisciplinary Scientific Internet Conference, 94–98). <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/19375>.
8. Mentas Abiertas Psicología S.L. (2023). Lazarus Stress Theory: Fundamental Concepts. <https://www.mentasabiertaspsicologia.com/blog-psicologia/lazarus-stress-theory-fundamental-concepts>
9. Stamat, V. M., & Tsybulkina, A. S. (2024). Intrapsychic conflict as a factor in the psychological development of personality. *The World of Scientific Research*, 34, 91–94. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/19372>
10. Stamat V., Bytko D. (2023). Means of neutralizing abusive behavior in enterprise management. *Modern Economics*, 37(2023), 91-95. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V37\(2023\)-13](https://doi.org/10.31521/modecon.V37(2023)-13).
11. University of Southern California. (2018). Why Stress Management is Important: Self-Care Tips That Anyone Can Put Into Practice. *University of Southern California Suzanne Dworak-Peck School of Social Work*. <https://dworakpeck.usc.edu/news/why-stress-management-important-self-care-tips-anyone-can-put-practice>.
12. Honchar, M. F., & Bylyk, Y. V. (2017). Features of management in stressful situations. Stress management in the enterprise. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine. Economic Series*, 27(2), 94–97. https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2017/27_2/22.pdf
13. Vasilik, N. (2022). Implementation and development of stress management in the organization. *Efektivna ekonomika*, (2). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.91>.
14. Wenger, J. (2023). Importance of Stress Management. *Clarity Clinic*. <https://www.claritychi.com/blog/importance-of-stress-management>.
15. Stöppler, M. C., & Cunha, J. P. (2024). Stress Management Techniques. *MedicineNet*. https://www.medicinenet.com/stress_management_techniques/article.htm.
16. Tutoroot. (2024). What is Stress Management? Importance of Stress Management. <https://www.tutoroot.com/blog/what-is-stress-management-importance-of-stress-management/>
17. Perret, J. L., Best, C. O., Coe, J. B., Greer, A. L., Khosa, D. K., & Jones-Bitton, A. (2020). The Complex Relationship Between Veterinarian Mental Health and Client Satisfaction. *Frontiers in Veterinary Science*, 7. <https://doi.org/10.3389/fvets.2020.00092>.
18. Whitnall, V. M., & Simmonds, J. G. (2021c). Occupational stress and coping strategies in experienced Australian veterinarians. *Veterinary Record*, 189(2). <https://doi.org/10.1002/vetr.202>.
19. Hatch, P., Winefield, H., Christie, B., & Lievaart, J. (2011). Workplace stress, mental health, and burnout of veterinarians in Australia. *Australian Veterinary Journal*, 89(11), 460–468. <https://doi.org/10.1111/j.1751-0813.2011.00833.x>.
20. Neubauer, V., Gächter, A., Probst, T., Brühl, D., Dale, R., Pieh, C., & Humer, E. (2024b). Stress factors in veterinary medicine—a cross-sectional study among veterinary students and practicing vets in Austria. *Frontiers in Veterinary Science*, 11. <https://doi.org/10.3389/fvets.2024.1389042>.
21. Bartram, D. J., & Baldwin, D. S. (2010). Veterinary surgeons and suicide: a structured review of possible influences on increased risk. *Veterinary Record*, 166(13), 388–397. <https://doi.org/10.1136/vr.b4794>.
22. Simpson, S. (n.d.). Stress Tolerance and Resiliency: Tough As. *Titanium*. PAIRIN. <https://www.pairin.com/stress-tolerance-resiliency-tough-titanium/>
23. Robinson, L., & Smith, M. (2024). Stress Management Techniques & Strategies to Deal with Stress. *HELPGUIDE*. <https://www.helpguide.org/mental-health/stress/stress-management>.
24. Tutoroot. (2024). How to Manage Stress? Reduce Stress in Just 10 Minutes. <https://www.tutoroot.com/blog/how-to-manage-stress-reduce-stress-in-just-10-minutes/>

