

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-88-4>

УДК: 005.95/.96:159.944.4:355.01

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ ВИГОРАННЯМ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

FORMATION OF AN EFFECTIVE MODEL FOR MANAGING PROFESSIONAL BURNOUT OF PERSONNEL UNDER MARTIAL LAW

Блага Наталія Василівна

кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9433-9459>

Гладиш Христина

здобувач першого (освітнього-наукового) рівня вищої освіти,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-7904-0585>

Blaga Nataliia, Gladys Khrystyna

Lviv Polytechnic National University

У статті досліджено проблему професійного вигорання персоналу як одного з ключових HR-ризиків сучасного підприємства. Обґрунтовано необхідність формування комплексної системи управління професійним вигоранням в умовах кризового та нестабільного бізнес-середовища. Визначено основні причини та наслідки професійного виснаження працівників для організаційної стійкості підприємства. Запропоновано структурно-функціональну модель управління професійним вигоранням персоналу, яка охоплює цільовий, діагностично-аналітичний, організаційно-профілактичний, корекційно-підтримувальний, мотиваційно-комунікаційний та контрольно-оціночний блоки. Охарактеризовано функціональне призначення кожного елемента моделі та визначено основні HR-інструменти профілактики емоційного виснаження працівників. Доведено, що впровадження комплексної системи управління професійним вигоранням сприяє підтримці психологічного благополуччя персоналу, підвищенню мотивації працівників, зміцненню кадрової стійкості та забезпеченню ефективності діяльності підприємства.

Ключові слова: професійне вигорання, HR-менеджмент, персонал, організаційна стійкість, психологічна безпека, HR-ризик, мотивація персоналу.

The article examines the problem of professional burnout of personnel as one of the most significant HR risks affecting the performance and sustainability of modern enterprises. In the context of economic instability, crisis conditions, rapid organizational changes, and increasing psycho-emotional pressure on employees, professional burnout has become not only an individual psychological issue but also an important managerial and organizational challenge. The study substantiates the necessity of developing and implementing a comprehensive system for managing professional burnout aimed at preserving human capital and strengthening organizational resilience. The research identifies the main causes of employees' professional exhaustion, including excessive workload, prolonged exposure to occupational stress, insufficient organizational support, imbalance between job demands and available resources, ineffective communication, and limited opportunities for professional development. Particular attention is paid to the consequences of burnout, which manifest themselves through reduced labor productivity, declining work quality, decreased employee engagement and motivation, increased staff turnover, deterioration of the socio-psychological climate, and growing financial losses for enterprises. A structural and functional model for managing professional burnout of personnel is proposed and substantiated. The model includes interconnected target, diagnostic-analytical, organizational-preventive, corrective-supportive, motivational-communication, and control-evaluation blocks. The functional purpose of each block is characterized, and their role in ensuring systematic prevention, timely diagnosis, intervention, and monitoring of employees' emotional and professional well-being is determined. The study also identifies key HR tools for preventing emotional exhaustion, including employee well-being programs, psychological support mechanisms, flexible work arrangements, employee feedback

systems, motivational initiatives, professional development practices, and measures aimed at creating a supportive organizational culture. It is proved that the implementation of a comprehensive professional burnout management system contributes to maintaining employees' psychological well-being, increasing work motivation and engagement, strengthening personnel sustainability, reducing HR risks, and improving the overall efficiency and competitiveness of enterprise activities.

Keywords: professional burnout, HR management, personnel, organizational resilience, psychological safety, HR risks, personnel motivation.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку підприємств характеризується високим рівнем невизначеності, динамічністю зовнішнього середовища, цифровізацією бізнес-процесів, посиленням конкуренції та постійними організаційними змінами. За таких умов суттєво зростає психологічне навантаження на працівників, що негативно впливає на їхній емоційний стан, мотивацію та ефективність професійної діяльності.

Однією з найбільш актуальних проблем сучасного менеджменту є професійне вигорання персоналу, яке дедалі частіше розглядається не лише як індивідуальна психологічна проблема працівника, а як чинник зниження організаційної стійкості підприємства та ефективності використання людського капіталу.

Особливої актуальності проблема професійного вигорання набуває в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та кризових процесів. Працівники змушені функціонувати в умовах постійного емоційного напруження, інформаційного перевантаження, високої відповідальності та необхідності швидкої адаптації до змін. Це призводить до виснаження психологічних ресурсів, зниження рівня залученості персоналу, погіршення організаційного клімату та зростання кадрових ризиків.

Нині механізм управління персоналом дедалі більше орієнтується не лише на забезпечення ефективного використання трудових ресурсів, а й на підтримку його психологічного благополуччя, формування безпечного організаційного середовища та забезпечення кадрової стійкості підприємства [1]. У зв'язку з цим виникає необхідність формування комплексної системи управління професійним вигоранням персоналу, інтегрованої в управлінську політику підприємства та адаптованої до умов воєнного стану, що забезпечуватиме підтримку психологічної стійкості працівників і підвищення організаційної ефективності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження вчених, зокрема Карамушка Л. М. та Гнускіна Г.В. [2], акцентують увагу на тому, що професійне вигорання не можна розглядати лише як індивідуальну

проблему працівника. Воно дедалі частіше трактується як наслідок організаційних дисбалансів: надмірного навантаження, дефіциту підтримки з боку керівництва, неефективних комунікацій, низького рівня автономії, конфліктності в колективі та порушення балансу між роботою й особистим життям. Це дає підстави розглядати професійне вигорання як важливий HR-ризик, що потребує системного управлінського впливу. Обґрунтування проблеми емоційного вигорання розкрито в наукових працях Сазонова Т. О. та Васюха О. В. [3], що досліджував методи боротьби з професійним вигоранням працівників.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас аналіз сучасної наукової літератури свідчить, що недостатньо розробленими залишаються питання формування ефективних моделей управління професійним вигоранням персоналу, адаптованих до умов воєнного стану та кризового бізнес-середовища. Зокрема, потребують подальшого наукового обґрунтування структурно-функціональні підходи до інтеграції діагностичних, профілактичних, мотиваційних, комунікаційних та корекційних управлінських механізмів у єдину систему підтримки персоналу.

Незважаючи на значний науковий доробок у сфері дослідження професійного вигорання, недостатньо уваги приділено формуванню комплексних моделей управління професійним вигоранням персоналу, адаптованих до умов воєнного стану та сучасних HR-викликів. Недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції діагностичних, профілактичних, мотиваційних і підтримувальних механізмів у єдину систему управління персоналом.

Метою статті є обґрунтування теоретико-практичних засад управління професійним вигоранням персоналу та розроблення структурно-функціональної моделі управління професійним вигоранням працівників в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Професійне вигорання є складним соціально-психологічним явищем, яке вини-

кає внаслідок тривалого впливу професійного стресу та надмірного емоційного навантаження. Найчастіше воно проявляється у формі емоційного виснаження, втрати мотивації до праці, зниження професійної результативності та психологічної дезадаптації працівника [4].

Професійне вигорання доцільно розглядати як комплексний процес психологічного, емоційного та фізичного виснаження працівника, що виникає внаслідок тривалого впливу професійного стресу. Основними проявами професійного вигорання є емоційне виснаження, зниження професійної мотивації, погіршення працездатності, втрата зацікавленості у професійній діяльності, підвищення рівня тривожності та психологічної дезадаптації [5].

У сучасних організаціях професійне вигорання формується під впливом комплексу внутрішніх та зовнішніх чинників. Серед основних причин професійного вигорання доцільно виділити:

- надмірне робоче навантаження;
- високий рівень професійної відповідальності;
- недостатню підтримку з боку керівництва;
- неефективні внутрішні комунікації;
- конфлікти в колективі;
- відсутність професійного розвитку;
- порушення балансу між професійним та особистим життям;
- нестабільність зовнішнього середовища.

Особливо небезпечним професійне вигорання є в умовах кризового та воєнного стану, коли працівники одночасно стикаються як із професійними, так і з особистими психологічними труднощами. У таких умовах зростає рівень тривожності, емоційного виснаження та психологічної нестабільності, що значно підвищує ризик втрати працездатності та професійної мотивації [6].

В умовах воєнного стану зазначені чинники суттєво посилюються. Працівники одночасно стикаються як із професійними труднощами, так і з особистими психологічними проблемами, пов'язаними з постійним емоційним напруженням, тривожністю, загрозами безпеці, вимушеною адаптацією до нових умов життя та праці. Крім того, цифровізація бізнес-процесів, дистанційний формат роботи та інформаційне перевантаження також підвищують ризики емоційного виснаження персоналу.

Професійне вигорання негативно впливає не лише на окремого працівника, а й на

діяльність підприємства загалом. Наслідками професійного виснаження є зниження продуктивності праці, погіршення якості виконання професійних обов'язків, втрата мотивації, підвищення рівня конфліктності, зростання плинності кадрів та послаблення організаційної стійкості підприємства. У результаті професійне вигорання перетворюється на один із ключових HR-ризиків сучасної організації.

За таких умов особливого значення набуває формування ефективної системи управління професійним вигоранням персоналу, інтегрованої у загальну HR-політику підприємства. Управління професійним вигоранням повинно мати системний, превентивний та адаптивний характер і бути спрямованим не лише на подолання наслідків емоційного виснаження, а й на створення сприятливого організаційного середовища для підтримки психологічного благополуччя працівників.

З метою забезпечення комплексного підходу до управління професійним вигоранням персоналу запропоновано структурно-функціональну модель (рисунок 1), яка охоплює взаємопов'язані елементи системи HR-менеджменту та психологічної підтримки працівників. Метою моделі є забезпечення психологічного благополуччя персоналу, зниження рівня професійного виснаження та підтримка організаційної стійкості підприємства.

Наукова новизна запропонованої моделі полягає в інтеграції HR-аналітики, інструментів психологічної підтримки та механізмів мотиваційно-комунікаційного супроводу персоналу в єдину систему управління професійним вигоранням, адаптовану до умов воєнного стану.

Основою моделі є цільовий блок, який визначає стратегічні цілі та завдання системи управління професійним вигоранням персоналу. Основною метою даного блоку є забезпечення психологічної безпеки працівників, підтримка їхньої професійної ефективності та збереження кадрового потенціалу підприємства.

Наступним елементом моделі є діагностично-аналітичний блок, функціональне призначення якого полягає у своєчасному виявленні ознак професійного вигорання та оцінюванні психоемоційного стану персоналу. Для цього доцільно використовувати HR-аналітику, анкетування, психологічне тестування, індивідуальні співбесіди, оцінювання рівня мотивації, залученості та задоволеності працівників умовами праці.

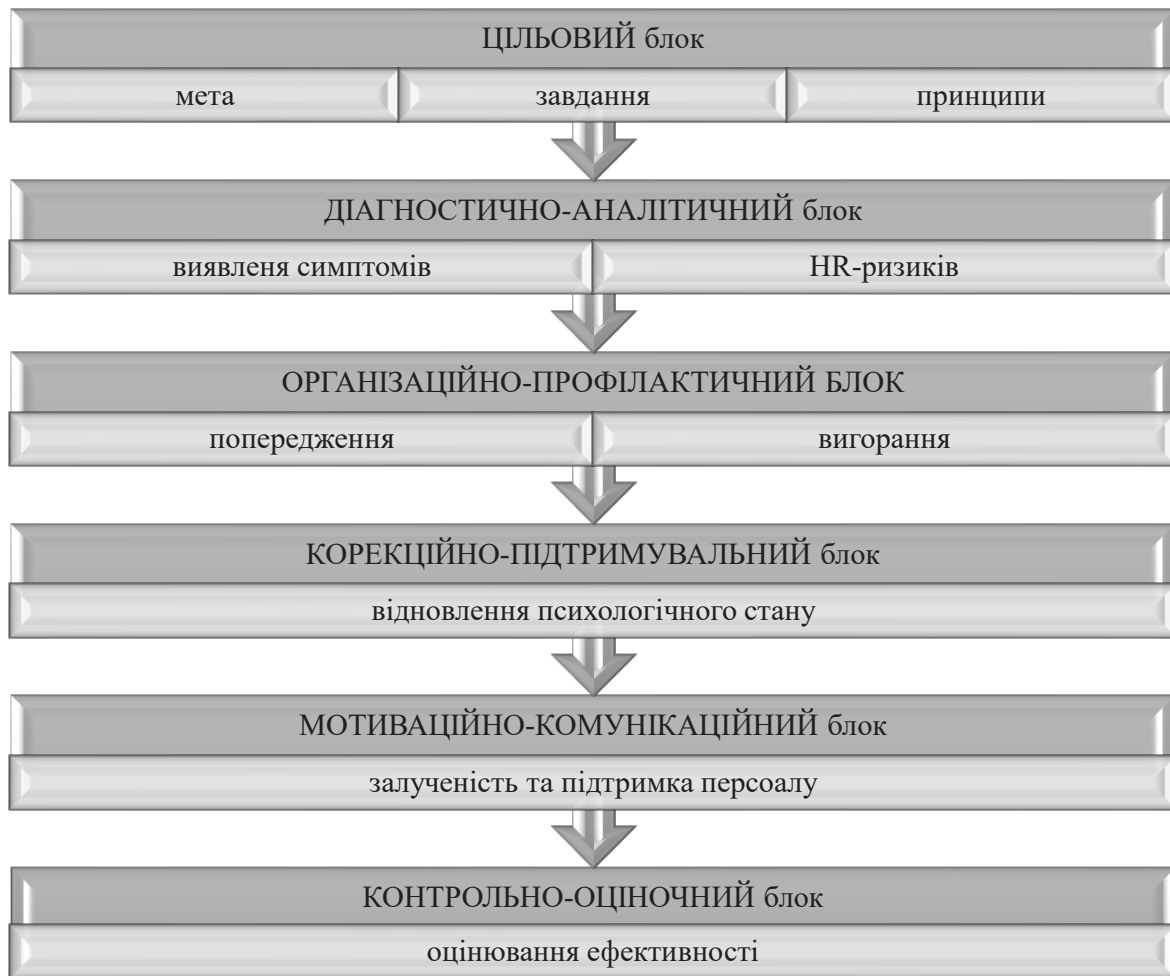


Рис. 1. Модель управління професійним вигоранням персоналу

Джерело: сформовано авторами

Важливу роль у запропонованій моделі відіграє *організаційно-профілактичний блок*, спрямований на попередження професійного вигорання шляхом створення психологічно безпечного організаційного середовища. Основними напрямками його реалізації є оптимізація робочого навантаження, удосконалення внутрішніх комунікацій, формування корпоративної культури підтримки, розвиток командної взаємодії, впровадження wellbeing-програм та забезпечення балансу між професійним і особистим життям працівників.

Корекційно-підтримувальний блок орієнтований на працівників із високим рівнем професійного виснаження та передбачає реалізацію заходів психологічної й організаційної підтримки. До основних інструментів даного блоку належать психологічне консультування, індивідуальна підтримка працівників, перегляд робочого навантаження, гнучкий графік роботи, наставництво та підтримка професійного розвитку персоналу.

Не менш важливим елементом моделі є *мотиваційно-комунікаційний блок*, спрямований на підтримку залученості персоналу, формування довіри та забезпечення ефективної внутрішньої комунікації. У межах цього блоку доцільним є використання систем нематеріальної мотивації, програм визнання професійних досягнень, регулярного зворотного зв'язку, підтримки командної взаємодії та розвитку корпоративної культури [7].

Завершальним елементом моделі є *контрольно-оціночний блок*, який забезпечує оцінювання ефективності системи управління професійним вигоранням персоналу. Основними критеріями оцінювання виступають рівень плинності кадрів, продуктивність праці, рівень задоволеності працівників, показники залученості персоналу, психологічний клімат у колективі та рівень конфліктності.

Запропонована структурно-функціональна модель управління професійним вигоранням персоналу дозволяє інтегрувати організа-

ційні, мотиваційні, психологічні та комунікаційні механізми підтримки працівників у єдину систему HR-менеджменту. Її впровадження сприятиме підтримці психологічного благополуччя персоналу, мінімізації HR-ризиків, зміцненню кадрової стійкості та забезпеченню ефективності діяльності підприємства в умовах воєнного стану та нестабільного бізнес-середовища.

Особливістю запропонованої моделі є:

- інтеграція HR-менеджменту, wellbeing-підходів та психологічної підтримки;
- поєднання превентивних і корекційних механізмів;
- орієнтація на організаційну стійкість підприємства;
- адаптація до кризових та воєнних умов функціонування підприємств;
- використання HR-аналітики для моніторингу психоемоційного стану персоналу.

Модель дозволяє підприємству не лише мінімізувати прояви професійного вигорання, а й формувати довгострокову систему підтримки людського капіталу в умовах сучасних викликів.

Висновки. У сучасних умовах воєнного стану, кризового бізнес-середовища та підвищеної соціально-економічної нестабільності проблема професійного вигорання персоналу набуває особливої актуальності та перетворюється на один із ключових управлінських ризиків сучасного підприємства. Тривалий психологічний стрес, емоційне перенапруження, інформаційне перевантаження, нестабільність умов праці та необхідність постійної адаптації до змін негативно впливають на психоемоційний стан працівників, їхню мотивацію, продуктивність праці та загальну ефективність професійної діяльності.

У результаті дослідження встановлено, що професійне вигорання має комплексний характер і формується під впливом організаційних, психологічних, соціальних та управлінських чинників. Доведено, що емоційне виснаження персоналу негативно позначається не лише на окремому працівникові, а

й на діяльності підприємства загалом, зумовлюючи зниження продуктивності праці, погіршення організаційного клімату, зростання плинності кадрів та послаблення організаційної стійкості.

Обґрунтовано необхідність переходу від фрагментарних заходів профілактики професійного вигорання до формування комплексної системи управління психологічним благополуччям персоналу, інтегрованої у загальну HR-політику підприємства. Визначено, що сучасний HR-менеджмент повинен бути орієнтований не лише на забезпечення ефективного використання трудових ресурсів, а й на підтримку психологічної безпеки працівників, розвиток внутрішніх комунікацій, формування корпоративної культури підтримки та забезпечення кадрової стійкості організації.

У статті запропоновано структурно-функціональну модель управління професійним вигоранням персоналу, яка охоплює цільовий, діагностично-аналітичний, організаційно-профілактичний, корекційно-підтримувальний, мотиваційно-комунікаційний та контрольно-оцінювальний блоки. Запропонована модель забезпечує комплексний підхід до управління професійним вигоранням працівників, поєднуючи діагностику, профілактику, психологічну підтримку, мотиваційні механізми та оцінювання ефективності HR-заходів.

Практичне значення запропонованої моделі полягає у можливості її використання підприємствами для своєчасного виявлення ознак професійного вигорання, мінімізації HR-ризиків, підтримки психологічного благополуччя персоналу та зміцнення організаційної стійкості в умовах воєнного стану та нестабільного зовнішнього середовища.

Перспективи подальших наукових досліджень полягають у розробленні методичних підходів до оцінювання ефективності систем управління професійним вигоранням персоналу, удосконаленні HR-інструментів психологічної підтримки працівників та адаптації моделей управління персоналом до умов цифровізації й кризових викликів сучасного бізнес-середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гнускіна Г. В. Професійне вигорання підприємців: зв'язок із соціально-психологічними установками. *Організаційна психологія. Економічна психологія: Науковий журнал*. 2015. № 3. С. 30–37.
2. Карамушка Л. М., Гнускіна Г.В. Психологія професійного вигорання підприємців : монографія. Київ : Логос, 2018. 198 с.
3. Сазонова Т. О., Васюха О. В. Вплив емоційного вигорання на поведінку персоналу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 241–245.

4. Мекшун Л. Вплив стрес-менеджменту на працездатність людини й управління персоналом в умовах війни. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2 (34). С. 77–87. Doi: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-77-87](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-77-87).

5. Поспелова, І., & Анна, К. (2023). Емоційні прояви професійного вигорання працівників банківського сектору. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія*, 1 (57), 29–34. <https://doi.org/10.32689/maup.psych.2023.1.5>

6. Блага Н., Сватюк О. Маніпулятивна поведінка персоналу в умовах війни: управлінські виклики та методи протидії. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2025. Т. 3, №111. С.3–14. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve320251>

7. Захарчин, Г. (2023). Потенціал розвитку персоналу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-68>

8. Дрейчук М. А., Ситник Й. С. Формування стійкої корпоративної культури як засіб попередження економічних та інтелектуалізаційних ризиків організації. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. – 2023. – Т. 34 (73), № 3. – С. 42–46.

REFERENCES:

1. Hnuskina H. V. (2015) Profesiine vyhorannia pidprijemtsiv: zv'язok iz sotsialno-psykholohichnymy ustanovkamy [Professional burnout of entrepreneurs: relationship with socio-psychological attitudes] *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia: Naukovi zhurnal*. № 3. P. 30–37.

2. Karamushka L. M., Hnuskina H. V. (2018) Psykholohiia profesiinoho vyhorannia pidprijemtsiv [Psychology of professional burnout of entrepreneurs]: monohrafiia. Kyiv : Lohos, 198 p.

3. Sazonova T. O., Vasiukha O. V. (2019) Vplyv emotsiinoho vyhorannia na povedinku personal [The impact of emotional burnout on staff behavior]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*. Tom 9. № 3. P. 241–245.

4. Mekshun L. (2023) Vplyv stres-menedzhmentu na pratsezdatsnist liudyny y upravlinnia personalom v umovakh viiny [The impact of stress management on human performance and personnel management in war conditions]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, №.2 (34), pp. 77–87, doi: 10.1080/ 23311975.2017.1389332.

5. Pospelova, I., & Kolesnyk, A. (2023). Emotsiini proiavy profesiinoho vyhorannia pratsivnykiv bankivskoho sektoru [Emotional manifestations of professional burnout among banking sector employees]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Psykholohiia*, 1 (57), 29–34. <https://doi.org/10.32689/maup.psych.2023.1.5>

6. Blaha, N., & Svatiuk, O. (2025). Manipuliatyvna povedinka personalu v umovakh viiny: upravlinski vyklyky ta metody protydii [Manipulative behavior of personnel in wartime conditions: Managerial challenges and methods of counteraction]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia*, 3 (111), 3–14. <https://doi.org/10.31713/ve320251>

7. Zakharchyn, H. (2023). Potentsial rozvytku personalu v suchasnykh umovakh [Potential for personnel development in modern conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-68>

8. Dreychuk, M. A., & Sytnyk, Y. S. (2023). Formuvannia stiikoi korporativnoi kultury yak zasib poperedzhennia ekonomichnykh ta intelektualizatsiinykh ryzykiv orhanizatsii [Formation of a sustainable corporate culture as a means of preventing economic and intellectualization risks of an organization]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriia: Ekonomika i upravlinnia*, 34(73)(3), 42–46.

Дата надходження статті: 26.06.2026

Дата прийняття статті до публікації: 03.08.2026

Дата публікації статті: 05.08.2026