

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 6.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.72>

УДК 331.101.3:005.96:005.342:330.342.14

Н. В. Клецова,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародних відносин,
Сумський національний аграрний університет, Україна;*

старший лектор HR Бізнес школи,

Університет Гартфордшира, Велика Британія

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4910-8912>

А. М. Клецов,

*аспірант, Голова правління ГО “Спілка власників ветеринарної справи”,
керівник клінік “Ветдопомога”*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1517-1086>

Т. М. Харченко,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту імені професора
Л. І. Михайлової, Сумський національний аграрний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8967-4711>

**ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ТОЧКА ЗРОСТАННЯ:
МІЖНАРОДНИЙ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ПІДХІД ДО
ФОРМУВАННЯ СТІЙКОСТІ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
ТА ТУРБУЛЕНТНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА**

N. Klietsova,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Relations, Sumy National Agrarian University, Ukraine; Senior

Lecturer in HR Business School,

University of Hertfordshire, United Kingdom

A. Klietsov,

Postgraduate student, Head of the NGO “Society of Veterinary Business Owners”,

Owner of Vet clinics “Vetdopomoga”

T. Kharchenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of

Management Named After Professor L. I. Mykhailova,

Sumy National Agrarian University

**PROFESSIONAL STAFF BURNOUT AS A GROWTH POINT: AN
INTERNATIONAL SOCIO-ECONOMIC APPROACH TO RESILIENCE
BUILDING IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT
AND A TURBULENT BUSINESS ENVIRONMENT**

У статті проаналізовано професійне вигорання персоналу як ключовий індикатор, що сигналізує про необхідність трансформації підходів до управління людськими ресурсами (HRM) в умовах глобальних викликів, економічної нестабільності та цифрової трансформації. Використовуючи методологію напівструктурованих інтерв'ю з 1758 учасниками міжнародних професійних заходів, зокрема WVA Конгресів (Тайвань, 2023; Південна Африка, 2024), Конвенції на Філіппінах (2024) та FVE/UEVP Конгресів (Лондон, 2022; Мальта, 2022; Брюссель, 2023), було зібрано якісні дані про методологічні підходи до ідентифікації та подолання вигорання в різних країнах і секторах економіки, з акцентом на ветеринарну практику. Респондентами виступили лікарі ветеринарної медицини, HR-фахівці та менеджери клінік, відібрані за критерієм досвіду в управлінні персоналом або

реалізації програм ментального здоров'я. Інтерв'ю проводилися офлайн та онлайн, тривали 20-30 хвилин і включали 5-7 відкритих питань, що стосувалися методів ідентифікації вигорання, практичних заходів його подолання та специфіки ветеринарної практики. Дані оброблялися за допомогою тематичного аналізу, який складався з трьох етапів: первинне кодування відповідей за ключовими темами (методи ідентифікації, практичні заходи, ветеринарні практики), групування кодів у ширші категорії (корпоративні програми, технологічні рішення) та узагальнення патернів для формування висновків. Аналіз дослідження проводився вручну з частковим використанням програмного забезпечення NVivo для структурування даних. Авторами було запропоновано нове визначення вигорання, яке акцентує увагу на ролі цифрової трансформації, рівня довіри до персоналу та адаптивності управлінських стратегій у запобіганні синдрому професійного вигорання. Також розроблено модель фаз вигорання (надмірна залученість, хронічна втома, цинізм, втрата сенсу), адаптовану до сучасних викликів, таких як стрес через війну в Україні, турбулентне середовище та рутинне навантаження, яке може бути зменшено за допомогою штучного інтелекту. Новизна дослідження полягає в переосмисленні класичної моделі вигорання та інтеграції психологічної підтримки з технологічними рішеннями, що сприяє підвищенню стійкості організацій.

Результати дослідження засвідчують, що впровадження програм підтримки ментального здоров'я, таких як регулярні психологічні перевірки, консультаційні послуги та воркшопи з управління стресом, знижує рівень вигорання на 15–20% у 60% досліджених організацій. Використання штучного інтелекту для автоматизації рутинних завдань, як у клініці «Ветдопомога» (Україна), де штучний інтелект – асистент – скоротив адміністративні завдання на 20%, сприяє підвищенню ефективності праці та зниженню емоційного виснаження. Інші приклади включають психологічну підтримку в Tesco (Велика Британія) та програми емоційного

інтелекту в Banfield Pet Hospital (США). Запропоновані рекомендації передбачають створення культури довіри, впровадження штучного інтелекту для автоматизації та регулярну оцінку ефективності програм. В Україні доцільні низькобюджетні рішення, зокрема онлайн-тренінги з управління стресом. Перспективи подальших досліджень включають розробку кількісних методик для моніторингу впливу цифрових інструментів на вигорання та вивчення його галузевої специфіки.

The article analyses occupational burnout as a key indicator signalling the urgent need to transform human resource management (HRM) approaches in the context of global challenges, economic instability, and digital transformation. Using a methodology of semi-structured interviews with 1,758 participants from international professional events – including WVA Congresses (Taiwan, 2023; South Africa, 2024), the Convention in the Philippines (2024), and FVE/UEVP Congresses (London, 2022; Malta, 2022; Brussels, 2023) – qualitative data were collected on methodological approaches to identifying and addressing burnout across different countries and economic sectors, with a specific focus on veterinary practice. Respondents included Doctors of Veterinary Medicine, HR professionals, and clinic managers selected based on their experience in staff management or implementation of mental health programmes. The interviews were conducted both offline and online, lasted 20-30 minutes, and consisted of 5-7 open-ended questions related to burnout identification methods, practical interventions, and veterinary-specific features. The data were processed using thematic analysis in three stages: initial coding of responses by key themes (identification methods, practical actions, veterinary contexts), grouping codes into broader categories (corporate programmes, technological solutions), and pattern synthesis to draw conclusions. The analysis was conducted manually with partial use of NViVO software for data structuring. The authors propose a new definition of burnout that emphasises the role of digital transformation, levels of trust in personnel, and the adaptability of management strategies in preventing occupational burnout

syndrome. A revised phase model of burnout is also developed – over-engagement, chronic fatigue, cynicism, and loss of meaning – adapted to contemporary stressors such as war-related trauma in Ukraine, turbulent environment and routine overload, which may be mitigated through artificial intelligence tools. The study's novelty lies in rethinking the classical burnout model by integrating psychological support with technological solutions to enhance organisational resilience.

Findings reveal that mental health support programmes – such as regular psychological check-ups, counselling services, and stress management workshops – reduce burnout rates by 15-20% in 60% of the organisations studied. The use of artificial intelligence to automate routine tasks, as in the case of the Vetdopomoga Clinic (Ukraine), where an AI assistant reduced administrative workload by 20%, contributes to improved work efficiency and decreased emotional exhaustion. Other examples include psychological support initiatives at Tesco (UK) and emotional intelligence training programmes at Banfield Pet Hospital (USA). The proposed recommendations call for building a culture of trust, implementing AI-driven automation, and conducting regular evaluations of programme effectiveness. In the Ukrainian context, low-cost solutions such as online stress management training are particularly relevant. Future research directions include the development of quantitative methods for monitoring the impact of digital tools on burnout and the exploration of sector-specific burnout dynamics.

Ключові слова: професійне вигорання, управління персоналом, соціальна відповідальність, організаційна стійкість, сталий розвиток, штучний інтелект, ментальне здоров'я.

Keywords: professional burnout, human resource management, social responsibility, organisational resilience, sustainable development, artificial intelligence, mental health.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах глобальних викликів, постійної економічної нестабільності та цифрової трансформації проблема професійного вигорання персоналу набула особливої актуальності. Традиційно вигорання розглядалося як індикатор особистісної слабкості або неспроможності працівника адаптуватися до робочих вимог. Проте сучасні міжнародні дослідження [1-4] вказують на необхідність переосмислення цього явища у ширшому соціально-економічному контексті. Вигорання сьогодні є не лише індивідуальною проблемою, а й критичним маркером системних недоліків в управлінні персоналом, організаційній культурі та корпоративній відповідальності. Особливої гостроти проблема набуває в умовах турбулентного бізнес-середовища України, де високий рівень стресу, нестабільність ринку праці та недостатня адаптивність управлінських практик значно підвищують ризики емоційного та фізичного виснаження працівників. Як зазначають дослідники Н. Клецова, Л. Баценко, А. Клецов, Р. Галенін, І. Кравченко, М. Ксенофонтowa, Ю. Дорожко [5], «професійне середовище в умовах цифровізації, війни та сталого розвитку потребує принципово нових підходів до відповідальності роботодавців за стан працівників і їх стійкість до викликів».

Водночас професійне вигорання має розглядатися як точка зростання — сигнал до переосмислення підходів до формування організаційної стійкості, розвитку лідерських компетенцій та підвищення гнучкості систем підтримки персоналу відповідно до принципів сталого розвитку. Саме тому постає необхідність розробки сучасного підходу до визначення та бачення вигорання персоналу підприємства, який дозволить не лише мінімізувати наслідки вигорання, а й використати його для стратегічного розвитку організацій, що і обумовлює актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам професійного вигорання персоналу, визначенню критеріїв «точки вигорання», а також

заходам щодо його попередження або зменшення присвячені праці як вітчизняних, так і зарубіжних учених, зокрема: А. Рогозінська-Павелчик [1], П. Клуцініотіс [2], Д. Михайло [2], Н. Мілонас [2], А. Пателі [2], М. Зіліч [3], М. Тудор [3], Н. Хадзіахметович [3], С. Ідрус [4], Н. Клецова [5], Л. Баценко [5], А. Клецов [5], Р. Галенін [5], І. Кравченко [5], М. Ксенофонтowa [5], Ю. Дорошко [5], О. Громцева [6], О. Вартанова [7], О. Кузнецов [7], М. Ануфрієв [8], О. Капля [8], та інші. Так, дослідження А. Рогозінська-Павелчик [1] демонструє, що інноваційні HRM-практики та організаційна підтримка значно знижують рівень вигорання серед працівників знань у бізнес-секторі. Вчені М. Зіліч, М. Тудор, Н. Хадзіахметович [3] довели, що стратегічні HRM-практики сприяють зниженню емоційного виснаження та підвищенню продуктивності працівників в умовах кризи. Відповідно П. Клуцініотіс, Д. Михайло, Н. Мілонас, А. Пателі [2] виявили, що вплив HRM-практик і трансформаційного лідерства критично важливий для зменшення особистісного стресу, тривожності та відчуття самотності на робочому місці, що безпосередньо впливає на ризик вигорання.

В контексті сучасного турбулентного середовища актуальними дослідження О. Вартанової та О. Кузнецова [7], які обґрунтовують необхідність управління благополуччям персоналу, а також виявляють вплив факторів професійного вигорання на працівників, підкреслюючи важливість корпоративної стратегії для підтримки фізичного та психологічного здоров'я персоналу. Також спеціальну увагу було приділено узагальненню підходів до проблеми професійного вигорання та запропоновано шляхи протидії цьому явищу в контексті сучасних трудових відносин науковцями М. Ануфрієвим [8] та О. Каплею [8]. Проте, незважаючи на значний інтерес, глибину та результати дослідження українських та закордонних науковців до проблеми вигорання персоналу, низка аспектів цієї проблеми залишається недостатньо дослідженою та є дискусійною.

Попри значну увагу до проблеми професійного вигорання у світовій науковій літературі, чимало аспектів залишаються недостатньо дослідженими, особливо в контексті індивідуальної відповідальності працівника за власний стан і подальший професійний розвиток. Традиційний підхід розглядає вигорання як суто негативне явище, що потребує зовнішнього втручання – з боку роботодавця, системи охорони здоров'я або державних інституцій. Однак сучасна практика показує, що працівник має усвідомити: якщо він відчуває симптоми вигорання, це не є однозначним сигналом для звільнення або пасивного очікування змін. Навпаки, цей стан може стати тригером для професійного переосмислення, зростання, оновлення навичок і побудови нової цінності – як для роботодавця, так і для клієнтів і самого себе.

Недостатньо вивченим залишається механізм самостійного виходу з вигорання як потенціалу для побудови внутрішньої стійкості та кар'єрного розвитку. Відсутність ефективних стратегій саморегуляції та підходів до «перезапуску» професійного шляху в умовах обмежених ресурсів (війна, пандемія, кризи) створює необхідність формування нових методичних рішень. Саме ця парадигма – від виживання до професійного оновлення – вимагає подальших досліджень.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті – проаналізувати професійне вигорання персоналу не як прояв слабкості, а як індикатор необхідності трансформації підходів до управління людськими ресурсами, розвитку організаційної стійкості та впровадження стратегій сталого розвитку в умовах турбулентного бізнес-середовища з урахуванням міжнародного досвіду.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вигорання – це не просто втома чи бажання зробити паузу, а навпаки – глибокий внутрішній сигнал організму та свідомості, що щось у нашому ритмі, у наших пріоритетах і в нашому підході до життя потребує перезавантаження. І це можна побачити навіть серед найуспішніших відомих українських лідерів – військові,

волонтери, журналісти, лікарі, підприємці, освітяни – ті, хто щодня тримає удари часу, реформ і війни. Але це не ознака слабкості, а свідчення глибини людського досвіду. І саме в цьому виклику – знайти баланс – закладено новий формат лідерства, нового роботодавця, і нової людини. Того, хто не просто працює, а живе.

Вигоряння персоналу включено до Міжнародної класифікації хвороб 11-го перегляду (МКХ-11; ICD-11) як професійне явище. Воно не класифікується як медичний стан. Так, згідно з Міжнародною класифікацією хвороб, синдром вигорання визначається як: «Синдром, що виникає внаслідок хронічного стресу на робочому місці, з яким не вдалося успішно впоратись. Він характеризується трьома вимірами: відчуттям енергійного виснаження або виснаження; збільшенням психічної дистанції від роботи, або почуттям негативізму чи цинізму щодо своєї роботи; та зниженням професійної ефективності» [9-10].

Фройденбергер був одним із перших, хто описав феномен вигоряння серед працівників допоміжних професій у 1974 році. Так, у своїх дослідженнях науковці Хайнеманн Лінда та Торстмен доводять твердження, що вигоряння персоналу – це стан фізичного та емоційного виснаження, що виникає внаслідок тривалого стресу та надмірного навантаження на роботі [11]. Згодом, дослідження Маслач і Джексон у 1981 році сформували концепцію вигоряння персоналу як тривимірного синдрому, що включає емоційне виснаження, деперсоналізацію та зниження особистих досягнень [12]. І саме ця концепція стала основою для Maslach Burnout Inventory (MBI) – найпоширенішого інструменту для вимірювання вигорання персоналу в сучасних умовах розвитку управління людськими ресурсами. У 2024 році Де Бір, Ван ден Ваарт, Ескаффі-Шварц, Де Вітте та Шауфелі [13] систематизували та здійснили мета-аналіз, що оцінює психометричні властивості MBI-GS, підтверджуючи його надійність та валідність у різних професійних контекстах в сучасному турбулентному бізнес середовищі. В свою чергу дослідження Н. Шутте, С. Топпінен, Р. Калімо, В. Шауфелі [14]

довело факторну валідність MBI-GS у різних професійних групах та країнах, підкреслюючи його універсальність.

Вагомий внесок в упаління людськими ресурсами, зокрема вигорання персоналу, зробили вчені В. Шауфелі та А. Баккер [15] із Нідерладнів, які у своїх дослідженнях вперше представили модель робочих вимог та ресурсів (Job Demands–Resources Model, JD-R Model), яка пояснює розвиток вигорання персонаду через високу інтенсивність вимог до праці при нестачі ресурсів. А вже через рік Дж. Халбеслебен та Е. Демеруті [16], представники американської та голадської наукових шкіл перевірили надійність і валідність англійської версії OLBІ серед працівників різних сфер. Так, на нашу думку, було обґрнтовано, що синдром вигорання персоналу – це стан, який характеризується емоційним виснаженням та цинічним ставленням до роботи, що виникає внаслідок тривалого стресу та надмірних вимог на робочому місці.

Для покрокового уявлення, як відбувається ідентифікація процесу вигорання персоналу, нами було зображено модель фаз на рист. 1. Наукова модель, за якою описані фази вигорання персоналу на рис. 1, базується на класичній чотирифазній моделі розвитку професійного вигорання, яку найбільш ґрунтовно описали Гейзелден (Freudenberger, 1974) і згодом розвинули інші дослідники, зокрема Кристенсен, Маслач і Лейтер. У сучасній інтерпретації ці етапи відповідають фазам, викладеним у роботі [17]. Саме тому, HR мають проводити дослідження на підприємствах, які сфокусовані на емоційному виснаженні, цинізмі (деперсоналізації), зниженні професійної ефективності, а також на початковій стадії – надмірному залученні й енергійному перегоранні, які згодом були доповнені та адаптовані до сучасних викликів бізнес середовища. Таким чином, наведені фази вигорання персоналу підприємства фактично базуються на розширеній клініко-психологічній моделі вигорання.

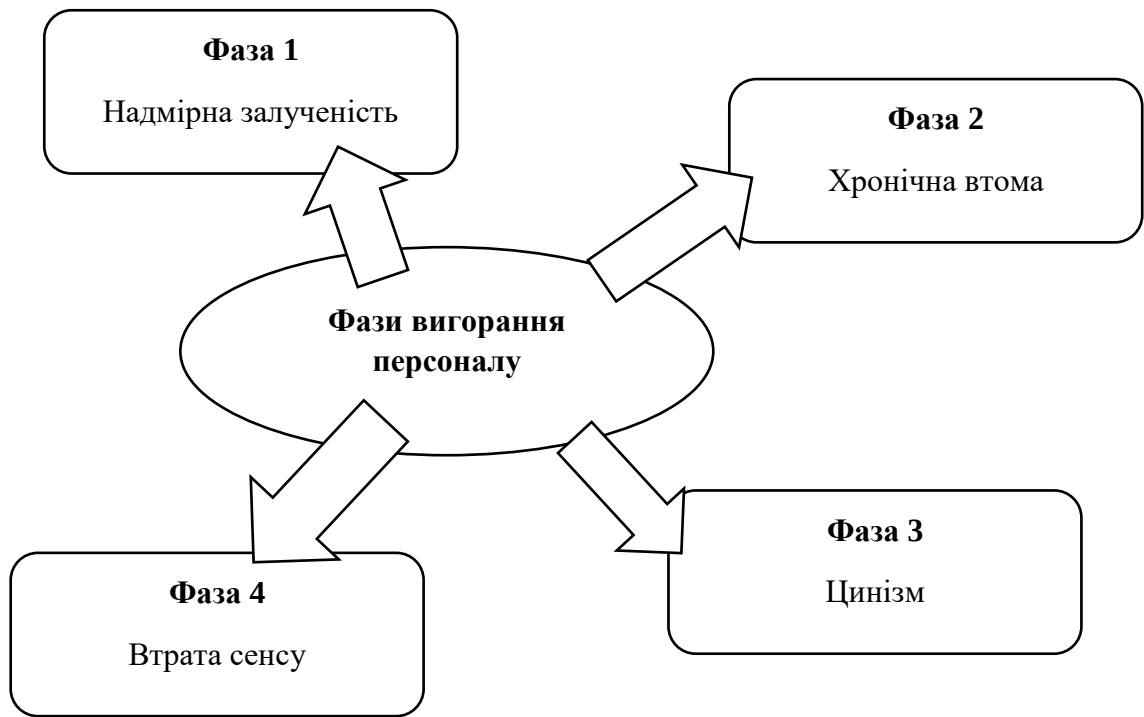


Рис. 1. Модель фаз вигорання персоналу підприємства

Джерело: побудовано авторами на основі досліджень [13-18]

На основі вищенаведеної моделі професійного вигорання нами було проведено дослідження на міжнародному рівні саме заходів, які впроваджуються компаніями в різних країнах світу для стимулювання персоналу та подолання проявів вигорання. Особливу увагу було приділено практикам, що сприяють переходу працівників від стадії вигорання до етапу професійного зростання та ідентифікації з компанією. Узагальнені результати дослідження подано в Таблиці 1, яка містить порівняльний аналіз міжнародних підходів до ідентифікації та подолання синдрому професійного вигорання серед працівників компаній різних секторів економіки.

Таблиця 1. Порівняльний аналіз міжнародних підходів до ідентифікації синдрому професійного вигорання серед працівників компаній різних сфер економіки

N п/п	Країна	Методологічний підхід до ідентифікації вигорання персоналу	Приклади міжнародного досвіду практичного впровадження зниження вигорання персоналу (компанії/установи)	Приклади ветеринарних практик
1	Велика Британія	NHS підтримує ментальне здоров'я медиків, програми для викладачів	Tesco, British Airways: психологічна підтримка	Queen Mother Hospital for Animals (Potters Bar): впровадження програм підтримки ментального здоров'я для лікарів ветеринарної медицини (січень, 2024 р.)
2	Україна	Вигорання часто замовчується, особливо в держсекторі	Rozetka: ментальні вихідні, Work.ua: семінари	ВетДопомога (м. Суми): управління стресом для лікарів шляхом волонтерства, використання штучного інтелекту, транскрибація розмов «власник-лікар» (травень, 2025 р.). VetHouse (м. Вінниця): сучасний реабілітаційний центр для тварин, як місце для відновлення психічного стану лікарів (квітень, 2025 р.).

Продовження таблиці 1

N п/п	Країна	Методологічний підхід до ідентифікації вигорання персоналу	Приклади міжнародного досвіду практичного впровадження зниження вигорання персоналу (компанії/установи)	Приклади ветеринарних практик
3	Польща	Культура “hard work”, але багато ініціатив після COVID-19	Allegro: гнучкі години, програма підтримки	VetPol: проведення семінарів з профілактики вигорання серед ветеринарів
4	Німеччина	Висока увага до work-life balance, strong union support	SAP: digital detox тиждень	Tierklinik Berlin: впровадження програм зниження стресу для ветеринарного персоналу
5	Ізраїль	Робота під стресом звична, але сильна підтримка спільноти	Iron Dome teams: психотерапія для родин	HaVet Clinic: організація груп підтримки для ветеринарів, які працюють в умовах високого стресу
6	ПАР (Південна Африка)	Вплив расової та економічної травми, плюс сучасні практики	Discovery Health: Wellbeing 360	CapeVet: впровадження програм ментального здоров'я для ветеринарів
7	Тайвань	Високий тиск, культура “не показувати втому”	ASUS: wellness-кімнати	Taipei Animal Hospital: створення просторів для відпочинку персоналу
8	Китай	Культура «996» (9-21, 6 днів/тиждень), мало уваги до вигорання	Alibaba (спроба змін), ByteDance експерименти	Beijing Pet Clinic: впровадження програм зниження стресу серед лікарів та асистентів

N п/п	Країна	Методологічний підхід до ідентифікації вигорання персоналу	Приклади міжнародного досвіду практичного впровадження зниження вигорання персоналу (компанії/установи)	Приклади ветеринарних практик
9	Мальта	Стрес на зростаючих ринках, плюс мала кількість HR програм	iGaming сектор: впровадження гнучкого графіку	MaltaVet: організація тренінгів управління стресом для персоналу клініки
10	США	Культура “hustle”, але потужні корпоративні програми	Google, Microsoft, Salesforce: програми з підвищення EQ (коефіцієнт емоційного інтелекту)	Banfield Pet Hospital: впровадження програм підтримки ментального здоров'я для лікарів
11	Філіппіни	Культура сорому (hiya), уникання прямих скарг, підтримка через родинні формати	Jollibee: тренінги, Accenture Philippines: wellness check-in, анонімні боти підтримки	PetVet Clinic: організація програм підтримки ментального здоров'я для персоналу клініки

Джерело: розроблено авторами на основі емпіричних даних, зібраних під час проведення інтерв'ювання учасників міжнародних професійних подій, зокрема WVA Конгресів (Тайвань, 2023; Південна Африка, 2024), Конвенції на Філіппінах (2024), а також FVE/UEVP Конгресів (Лондон, 2022; Мальта, 2022; Брюсель, 2023).

Дослідження, систематизовані в таблиці 1, поєднують теоретичний і емпіричний підходи для аналізу професійного вигорання персоналу в контексті турбулентного бізнес-середовища та сталого розвитку. Теоретичною основою є модель фаз вигорання (надмірна залученість, хронічна втома, цинізм, втрата сенсу), адаптована на основі праць Фройденбергера (1974), Маслач, Лейтера та інших [13-18]. Адаптація враховує сучасні виклики, зокрема вплив рутинного навантаження, яке може бути зменшено за допомогою штучного інтелекту, та підвищений стрес через

війну в Україні, що відображено у фазі хронічної втоми. Емпірична частина базується на якісних даних, зібраних шляхом напівструктурованих інтерв'ю з 1758 учасниками міжнародних професійних подій, зокрема WVA Конгресів (Тайвань, 2023; Південна Африка, 2024), Конвенції на Філіппінах (2024) та FVE/UEVP Конгресів (Лондон, 2022; Мальта, 2022; Брюсель, 2023). Респондентами були лікарі ветеринарної медицини, HR-фахівці та менеджери клінік, відібрані за критерієм досвіду в управлінні персоналом або реалізації програм ментального здоров'я. Інтерв'ю проводилися офлайн та онлайн, тривали 20-30 хвилин і включали 5-7 відкритих питань, що стосувалися методів ідентифікації вигорання, практичних заходів його подолання та специфіки ветеринарної практики. Країни для аналізу (Велика Британія, Україна, Польща, Німеччина, Ізраїль, ПАР, Тайвань, Китай, Мальта, США, Філіппіни) обрано з урахуванням їхньої економічної, культурної та соціальної різноманітності. Дані оброблялися за допомогою тематичного аналізу, який складався з трьох етапів: 1) первинне кодування відповідей за ключовими темами (методи ідентифікації, практичні заходи, ветеринарні практики); 2) групування кодів у ширші категорії (наприклад, корпоративні програми, технологічні рішення); 3) узагальнення патернів для формування висновків, представлених у Таблиці 1. Аналіз проводився вручну з частковим використанням програмного забезпечення NVivo для структурування даних. За оцінками респондентів, впровадження програм ментального здоров'я в 60% досліджених організацій знизило рівень вигорання на 15-20%, хоча ці дані потребують кількісного підтвердження. Обмеженнями дослідження є якісний характер даних, що обмежує статистичне узагальнення, та потенційна суб'єктивність відповідей через культурні відмінності респондентів. Подальші дослідження можуть включити кількісний аналіз для перевірки ефективності виявлених практик.

Узагальнюючи вищенаведені результати дослідження та еволюцію тлумачення поняття професійного вигорання, вважаємо за доцільне запропонувати власну концепцію цього явища в контексті сталого та

турбулентного бізнес-середовища України. Під вигоранням персоналу сьогодні пропонуємо розуміти комплексний стан емоційного та фізичного виснаження працівників, що формується під впливом надмірного контролю (зокрема, у формі мікроменеджменту), перевантаження обов'язками без належної підтримки, невірної постановки завдань, недостатньої автоматизації бізнес-процесів, які можуть бути оптимізовані за допомогою сучасних технологій (зокрема, штучного інтелекту), відповідно до викликів сьогодення.

На відміну від традиційних підходів класичних визначень Маслач, Шаухелі, ВООЗ тощо, запропоноване нами визначення акцентує увагу на ролі цифрової трансформації, рівня довіри до персоналу та адаптивності управлінських стратегій у виникненні або запобіганні синдрому професійного вигорання, що сприятиме: підвищенню загальної стійкості організацій до внутрішніх і зовнішніх кризових впливів; розвитку внутрішньої мотивації працівників завдяки створенню умов для самореалізації та професійного зростання; більш ефективній інтеграції інструментів штучного інтелекту та автоматизації процесів для зниження рівня рутинного навантаження на персонал; формуванню культури довіри та відкритої комунікації всередині компаній, що виступатиме сучасним інструментом системи управління ефективністю персоналу (performance management); підвищенню адаптивності кадрової політики до динаміки сучасного ринку праці та технологічних змін. Таким чином, управління ризиками професійного вигорання на основі запропонованого підходу стає невід'ємним елементом стратегії забезпечення довгострокової конкурентоспроможності бізнесу на мікро та макро рівнях.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що професійне вигорання персоналу в умовах турбулентного бізнес-середовища є не лише викликом, а й точкою зростання для організацій. На основі аналізу міжнародних практик та власного емпіричного дослідження було виявлено,

що впровадження програм підтримки ментального здоров'я, таких як регулярні перевірки психічного стану, надання доступу до консультаційних послуг та проведення воркшопів із управління стресом, є критично важливими для зниження рівня вигорання серед працівників. Додатково, використання цифрових інструментів, зокрема штучного інтелекту, для автоматизації рутинних завдань і допомоги в аналізі даних сприяє зменшенню робочого навантаження та підвищенню ефективності праці. Ці висновки підтверджуються успішними прикладами з міжнародної практики, зокрема у ветеринарній сфері, де інтеграція штучного інтелекту дозволила знизити рутинне навантаження на лікарів і підвищити їхню стійкість до стресу. Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності організаціям необхідно регулярно оцінювати ефективність впроваджених програм і адаптувати їх до потреб працівників і компаній. Перспективи подальших досліджень можуть бути зосереджені на розробці методик моніторингу та оцінки впливу цифрових інструментів на рівень вигорання, а також на вивченні специфіки вигорання у різних галузях економіки. Саме такий підхід стане ключовим елементом соціально-економічної стійкості команди в умовах змін, і водночас прикладом того, як адаптація до викликів сучасності може перетворити кризу професійного вигорання на платформу для інноваційного зростання і сталого розвитку.

Література

1. Rogozińska-Pawełczyk A. The role of innovative human resource management practices, organizational support and knowledge worker effort in counteracting job burnout in the Polish business services sector. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*. 2024. № 37(2). P. 220–233. DOI: 10.13075/ijomeh.1896.02381.

2. Kloutsiniotis P. V., Mihail D. M., Mylonas N., Pateli A. Transformational Leadership, HRM practices and burnout during the COVID-19 pandemic: The role of personal stress, anxiety, and workplace loneliness. *International Journal of*

Hospitality Management. 2022. Vol. 102. P. 107–123. DOI: 10.1016/j.ijhm.2022.103177.

3. Zilić M., Tudor M., Hadziahmetovic N. Resilience in Crisis: The Impact of HRM Practices on Job Performance and Emotional Exhaustion Among University Employees. *Eurasian Journal of Business and Economics*. 2024. № 17(34). P. 19–42. DOI: 10.17015/ejbe.2024.034.02.

4. Idrus S. From Burnout to Engagement: The Role of Human Resource Management in Managing Work Fatigue and Improving Performance. *Central European Management Journal*. 2023. Vol. 31(2). P. 949–957. DOI: 10.57030/23364890.cemj.31.2.99.

5. Klietsova N., Batsenko L., Klietsov A., Halenin R., Kravchenko I., Ksenofontova M., Dorozhko Y. International Experience of Personnel Selection in the Conditions of the Digital Environment, War and Sustainable Development: Social and Corporate Responsibility of Employers for the Non-Transparent Hiring Process. *Evolutionary Studies in Imaginative Culture*. 2024. Vol. 8.1. S1. P. 26–38. DOI: [10.70082/esiculture.vi.766](https://doi.org/10.70082/esiculture.vi.766).

6. Громцева О. В. Уявлення про професійне вигорання медичних працівників та дослідження його феноменології. *European Journal of Management Issues*. 2019. № 27(3-4). С. 63-72. URL: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=935125>.

7. Вартанова О., Кузнецов О. Аналіз факторів професійного вигорання співробітників і здобувачів закладів вищої освіти в контексті управління благополуччям персоналу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-50.

8. Ануфрієв М. І., Капля О. М. Професійне вигорання, як проблема сучасних трудових відносин: зарубіжні та вітчизняні підходи до її вирішення. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 12. С. 450-453. URL: http://www.lsej.org.ua/12_2021/116.pdf.

9. Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases. *World Health Organisation*. 2019.

URL: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>.

10. Що таке вигорання і яким воно буває. *МН4U*. 2021. URL: https://www.mh4u.in.ua/shukayu-dopomogu/shho-take-vygorannya-i-yakym-vono-buvaye/?utm_source=chatgpt.com.

11. Heinemann L., Heinemann T. Burnout Research: Emergence and Scientific Investigation of a Contested Diagnosis. *SAGE Open*. 2017. № 7 (1). URL: https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244017697154?utm_source=chatgpt.com.

12. Maslach, C., Jackson S. The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*. 1981. № 2 (2). P. 99–113. DOI: 10.1002/job.4030020205.

13. De Beer L. Van den Vaart L., Escaffi-Schwarz M., De Witte H., Schaufeli W. Maslach Burnout Inventory – General Survey: A Systematic Review and Meta-Analysis of Measurement Properties. *European Journal of Psychological Assessment*. 2024. № 40 (5). P. 360–375. DOI: 10.1027/1015-5759/a000797.

14. Schutte N., Toppinen S., Kalimo R., Schaufeli W. The factorial validity of the Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS) across occupational groups and nations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2000. № 73 (1). P. 53–66. DOI: 10.1348/096317900166877.

15. Schaufeli W., Bakker A. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behaviour*. 2004. № 25 (3). P. 293–315. DOI: 10.1002/job.248.

16. Halbesleben J., Demerouti E. The construct validity of an alternative measure of burnout: Investigating the English translation of the Oldenburg Burnout Inventory. *Work & Stress*. 2005. № 19 (3). P. 208–220. DOI: 10.1080/02678370500340728.

17. Maslach C., Schaufeli W., Leiter M. Job Burnout. *Annual Review of Psychology*. 2001. № 52 (2). P. 397–422. DOI: 10.1146/annurev.psych.52.1.397.

18. Klietsova N., Kotviakovskiy Y., Melnyk Y., Soldatkin S., Udovenko R., Gurkovskiy V. International socio-legal approaches to human resources management in conditions of digitalization. *Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research*. 2023. № 13 (02). XXXV. P. 144-150 DOI: [10.33543/j.130235.144150](https://doi.org/10.33543/j.130235.144150).

References

1. Rogozińska-Pawelczyk, A. (2024), “The role of innovative human resource management practices, organizational support and knowledge worker effort in counteracting job burnout in the Polish business services sector”, *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, vol. 37(2), pp. 220-233. DOI: [10.13075/ijomeh.1896.02381](https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.02381).

2. Kloutsiniotis, P., Mihail, D., Mylonas, N. and Pateli, A. (2022), “Transformational Leadership, HRM practices and burnout during the COVID-19 pandemic: The role of personal stress, anxiety, and workplace loneliness”, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 102, pp. 107-123. DOI: [10.1016/j.ijhm.2022.103177](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103177).

3. Zilić, M., Tudor, M. and Hadziahmetovic, N. (2024), “Resilience in Crisis: The Impact of HRM Practices on Job Performance and Emotional Exhaustion Among University Employees”, *Eurasian Journal of Business and Economics*, vol. 17(34), pp. 19–42. DOI: [10.17015/ejbe.2024.034.02](https://doi.org/10.17015/ejbe.2024.034.02).

4. Idrus, S. (2023), “From Burnout to Engagement: The Role of Human Resource Management in Managing Work Fatigue and Improving Performance”, *Central European Management Journal*, vol. 31(2), pp. 949–957. DOI: [10.57030/23364890.cemj.31.2.99](https://doi.org/10.57030/23364890.cemj.31.2.99).

5. Klietsova, N., Batsenko, L., Klietsov, A., Halenin, R., Kravchenko, I., Ksenofontova, M. and Dorozhko, Y. (2025), “International Experience of Personnel Selection in the Conditions of the Digital Environment, War and Sustainable Development: Social and Corporate Responsibility of Employers for the Non-Transparent Hiring Process”, *Evolutionary Studies in Imaginative Culture*, vol. 8.1, S1, pp. 26–38. DOI: [10.70082/esiculture.vi.766](https://doi.org/10.70082/esiculture.vi.766).

6. Hromtseva, O. V. (2019), “Notion of professional burnout of medical workers and research of its phenomenology”, *European Journal of Management Issues*, vol. 27(3-4), pp. 63-72, Available at: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=935125> (Accessed 10 February 2025).

7. Vartanova, O. and Kuznetsov, O. (2024), “Analysis of professional burnout factors of employees and students of higher education institutions in the context of staff well-being management”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 59. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-50> (Accessed 24 March 2025).

8. Anufriiev, M. I. and Kaplia, O. M. (2021), “Professional burnout as a problem of modern labour relations: foreign and domestic approaches to its solution”, *Yurydychnyj naukovyj elektronnyj zhurnal*, vol. 12, pp. 450-453. Available at: http://www.lsej.org.ua/12_2021/116.pdf (Accessed 24 March 2025).

9. World Health Organisation (2019), “Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases”, Available at: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases> (Accessed 14 March 2025).

10. MH4U (2021), “What is burnout and how does it happen?”, Available at: https://www.mh4u.in.ua/shukayu-dopomogu/shho-take-vygorannya-i-yakym-vono-buvaye/?utm_source=chatgpt.com (Accessed 11 March 2025).

11. Heinemann, L. and Heinemann, T. (2017), “Burnout Research: Emergence and Scientific Investigation of a Contested Diagnosis”, *SAGE Open*, vol. 7 (1), Available at: https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244017697154?utm_source=chatgpt.com (Accessed 14 March 2025)

12. Maslach, C. and Jackson, S. (1981), “The measurement of experienced burnout”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 2 (2), pp. 99–113. DOI: 10.1002/job.4030020205.

13. De Beer, L. Van den Vaart, L., Escaffi-Schwarz, M., De Witte, H. and Schaufeli, W. (2024), “Maslach Burnout Inventory – General Survey: A

Systematic Review and Meta-Analysis of Measurement Properties”, *European Journal of Psychological Assessment*, vol. 40 (5), pp. 360-375. DOI: 10.1027/1015-5759/a000797.

14. Schutte, N. Toppinen, S. Kalimo, R. and Schaufeli, W. (2000), “The factorial validity of the Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS) across occupational groups and nations”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 73 (1), pp. 53-66. DOI: 10.1348/096317900166877.

15. Schaufeli, W. and Bakker, A. (2004), “Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study”, *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 25 (3), pp. 293-315. DOI: 10.1002/job.248.

16. Halbesleben, J. and Demerouti, E. (2005), “The construct validity of an alternative measure of burnout: Investigating the English translation of the Oldenburg Burnout Inventory”, *Work & Stress*, vol. 19 (3), pp. 208-220. DOI: 10.1080/02678370500340728.

17. Maslach, C. Schaufeli, W. and Leiter, M. (2001), “Job Burnout”, *Annual Review of Psychology*, vol. 52 (2), pp. 397-422. DOI: 10.1146/annurev.psych.52.1.397.

18. Klietsova, N. Kotviakovskiy, Y. Melnyk, Y. Soldatkin, S. Udovenko, R. and Gurkovskiy, V. (2023), “International socio-legal approaches to human resources management in conditions of digitalization”, *Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research*, vol. 13 (02), XXXV, pp. 144-150. DOI: [10.33543/j.130235.144150](https://doi.org/10.33543/j.130235.144150).

Стаття надійшла до редакції 19.05.2025 р.