

Г. В. Чумакова,
к. держ. упр., доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Одеський національний технологічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4134-8209>
А. Ю. Козут,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Одеський національний технологічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-8959-7873>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.398

ПСИХОСОМАТИЧНІ ПРОЯВИ ЯК ЧИННИК ІНСТИТУЦІЙНИХ РИЗИКІВ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Н. Chumakova,
PhD in Public Administration,
Associate Professor of the Department of Public Management and Administration, Odesa National University of Technology
А. Kohut,
Master's Degree Student, Department of Public Management and Administration, Odesa National University of Technology

PSYCHOSOMATIC MANIFESTATIONS AS A FACTOR OF INSTITUTIONAL RISKS IN THE PROFESSIONAL ACTIVITY OF PUBLIC SERVANTS IN CONDITIONS OF MARTIAL LAW

У статті досліджено психосоматичні прояви як чинник інституційних ризиків у професійній діяльності публічних службовців в умовах тривалого воєнного стану та обґрунтовано необхідність їх системного врахування в механізмах державного управління. Актуальність дослідження зумовлена безпрецедентним рівнем психоемоційного навантаження на систему публічної служби, критичним зниженням адаптаційних ресурсів персоналу, а також зростанням управлінських ризиків, що впливають на якість прийняття рішень і стабільність кадрового складу в умовах затяжної кризи.

Методологічною основою дослідження є комплексний аналіз вітчизняних та зарубіжних наукових джерел з проблематики професійного стресу, психосоматики та інституційної стійкості, статистичних даних Національного агентства України з питань державної служби, а також клінічних спостережень Науково-практичного центру профілактичної та клінічної медицини Державного управління справами. На основі узагальнення емпіричних даних виокремлено три ключові групи психосоматичних проявів, що формують інституційні ризики у професійній діяльності державних службовців: емоційне вигорання; хронічна втома та психоемоційне виснаження; когнітивно-поведінкові деструкції. Доведено, що зазначені прояви мають системний і кумулятивний характер та безпосередньо позначаються на результативності управлінської діяльності, якості службових рішень і характері взаємодії з громадянами.

У статті окреслено, що у 86% обстежених державних службовців зафіксовано середній або високий рівень синдрому професійного вигорання, що підтверджує інституційний масштаб проблеми. Виявлено прямий кореляційний зв'язок між специфічними організаційними умовами публічної служби в період воєнного стану (ненормований графік, надмірна відповідальність, дефіцит ресурсів, кадрове скорочення) та прискореним формуванням психосоматичних порушень. Обґрунтовано доцільність розгляду психосоматичних станів публічних службовців як об'єкта управлінського регулювання, інтеграції механізмів профілактики психосоматичних ризиків у кадрову політику та розвитку системної психологічної підтримки персоналу, що сприятиме підвищенню інституційної спроможності держави, збереженню кадрової стабільності та зміцненню довіри до влади в довгостроковій перспективі.

The article examines psychosomatic manifestations as a factor of institutional risks in the professional activity of public servants under prolonged martial law and substantiates the need for their systematic consideration within the mechanisms of public administration. The relevance of the study is due to the unprecedented level of psycho-emotional burden on the public service system, the critical decrease in the adaptation resources of the staff, as well as the growth of management risks affecting the quality of decision-making and the stability of the staff in the conditions of a protracted crisis.

The methodological framework of the study is based on a comprehensive analysis of Ukrainian and international scholarly sources addressing professional stress, psychosomatics, and institutional resilience, statistical data from the National Agency of Ukraine on Civil Service, as well as clinical observations conducted by the Scientific and Practical Center of Preventive and Clinical Medicine of the State Administration of Affairs. Based on the generalization of empirical data, three key groups of psychosomatic manifestations that generate institutional risks in the professional activities of civil servants were identified: emotional burnout, chronic fatigue and psychological exhaustion, as well as cognitive-behavioral dysfunctions. It has been demonstrated that these manifestations are systemic and cumulative in nature and directly affect managerial effectiveness, the quality of official decision-making, and patterns of interaction with citizens.

The study found that 86% of the examined civil servants demonstrated a moderate or high level of burnout syndrome, confirming the institutional scale of the problem. A direct correlation was identified between specific organizational conditions of public service during martial law (irregular working hours, excessive responsibility, resource scarcity, staff reductions) and the accelerated development of psychosomatic disorders. The article substantiates the necessity of treating psychosomatic conditions of public officials as an object of managerial regulation, integrating psychosomatic risk prevention mechanisms into personnel policy, and developing systemic psychological support programs. Such measures will contribute to strengthening institutional capacity, maintaining personnel stability, and enhancing public trust in government in the long term.

Ключові слова: публічні службовці, психосоматичні прояви, інституційні ризики, емоційне вигорання, синдром професійного вигорання, управлінські рішення, публічне управління, воєнний стан.

Key words: public servants, psychosomatic manifestations, institutional risks, emotional burnout, burnout syndrome, management decisions, public administration, martial law.

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

Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну 24 лютого 2022 року докорінно змінило умови функціонування публічної служби, поставивши її перед безпрецедентними психологічними та інституційними викликами. Діяльність органів державної влади та

місцевого самоврядування в умовах активних бойових дій, постійної загрози життю, вимушеного переміщення та хронічного стресу трансформувала характер психосоматичних ризиків, притаманних професійній діяльності публічних службовців, перетворивши їх із індивідуальних реакцій на чинник системного впливу на управлінські процеси.

Якщо в довоєнний період ці ризики визначалися переважно бюрократичним навантаженням та адмініст-

ративним тиском, то сьогодні до них додалися екзистенційні стресори принципово іншого масштабу, що актуалізує потребу в системному осмисленні психосоматичних проявів як інституційного ризику, здатного впливати на ефективність державного управління та стійкість кадрового потенціалу.

Незважаючи на зростаючу актуальність теми, підтверджену емпіричними даними (зокрема, дослідження Gradus Research 2025 року засвідчили, що 67% чоловіків та 82% жінок серед українських найманих працівників відчують ознаки емоційного вигорання, причому 75% осіб із хронічним вигоранням розглядають можливість звільнення) [1], у вітчизняній науці з публічного управління психосоматика публічних службовців залишається недостатньо дослідженим явищем саме як фактор інституційної вразливості. Більшість наукових праць розглядають вигорання та психологічний стрес або як суто медичну проблему, або у контексті психології праці — але не як об'єкт управлінського регулювання та елемент кадрової стратегії, що створює суттєвий розрив між науковою традицією та нагальними потребами системи публічного управління в умовах тривалої кризи.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Феномен психосоматики у контексті трудової діяльності є предметом активного наукового дискурсу, починаючи з другої половини XX століття. Концептуальну основу для вивчення емоційного вигорання закладено у дослідженнях К. Маслаха (Maslach) і С. Джексона (Jackson), які розробили тривимірну модель вигорання, що охоплює емоційне виснаження, деперсоналізацію та редукцію особистих досягнень [2]. Ця модель операционалізована у широко застосовуваному опитувальнику Maslach Burnout Inventory (MBI), який використовується і в українських клінічних та управлінських дослідженнях.

У вітчизняній науці проблема психосоматичних станів державних службовців отримала розвиток у роботах Іванчука А. О., Кравченка А. М. та Міхалева К. О. (2020) — клінічне дослідження, проведене на базі Науково-практичного центру профілактичної та клінічної медицини Державного управління справами, засвідчило поширеність синдрому професійного вигорання (СПВ) серед 100 державних службовців методом MBI [3]. Питання психологічної дезадаптації як системного наслідку стресу на державній службі досліджено Сидоренком О. О. (2022) [4].

Проблема стресостійкості публічних службовців набула інституційного виміру з боку НАДС, яке у 2023-2024 роках погодило та рекомендувало програми підвищення кваліфікації, присвячені стрес-менеджменту та психологічній підтримці персоналу [5; 6]. Щорічне всеукраїнське опитування "Публічна служба в Україні: Ваша точка зору", проведене НАДС спільно з Українським інститутом соціальних досліджень імені О. Яременка (2025 р., n = 35896), надало актуальний зріз організаційного клімату на публічній службі, включно з питаннями мотивації, задоволеності та умов праці [7].

Разом з тим, у переважній більшості публікацій психосоматичні прояви розглядаються або як індивідуаль-

но-психологічний феномен, або як медична нозологія. Їх системний зв'язок із інституційною ефективністю, стійкістю управлінських процесів та якістю прийняття рішень у публічному секторі залишається недостатньо розкритим. Саме інтерпретація психосоматики як чинника інституційних ризиків є науковим внеском пропонованого дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даного дослідження є визначення типології психосоматичних проявів у професійній діяльності публічних службовців та обґрунтування їх значущості як чинника інституційних ризиків для системи публічного управління в умовах воєнного стану. Це передбачає систематизацію теоретичних підходів до класифікації зазначених проявів, характеристику їх специфіки у публічній службі, аналіз емпіричних даних щодо їх поширеності серед державних службовців в Україні та встановлення зв'язку між психосоматичними станами службовців і якістю управлінських процесів, стабільністю кадрового складу та рівнем довіри до влади.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Термін "психосоматика" у науковому вжитку охоплює широкий спектр явищ — від конкретних функціональних синдромів до системних деструкцій особистості та поведінки. У контексті публічного управління під психосоматичними проявами розуміють сукупність стійких змін у фізичному, емоційному, когнітивному та поведінковому функціонуванні особи, що виникають унаслідок тривалої дії професійних стресорів і впливають на здатність ефективно виконувати службові функції.

Такий підхід дозволяє вийти за межі суто медичного трактування психосоматики та розглянути її як управлінський феномен. Адже наслідком психосоматичних порушень у публічного службовця є не лише погіршення стану його здоров'я — а й зниження якості управлінських рішень, погіршення міжвідомчої комунікації, зростання ризику помилок при виконанні регуляторних функцій.

На основі синтезу наукових підходів виокремимо три ключові групи психосоматичних проявів, що характеризують стан публічного службовця в умовах тривалого стресу:

- емоційне вигорання (синдром професійного вигорання);
- хронічна втома та психоемоційне виснаження;
- когнітивно-поведінкові деструкції.

Зазначені групи не є взаємовиключними — вони перебувають у динамічному взаємозв'язку і можуть посилювати одна одну. Разом з тим, їх аналітичне розмежування є доцільним з точки зору розробки адресних управлінських заходів реагування.

Синдром професійного вигорання (СПВ) є найдокладніше дослідженим із психосоматичних станів у контексті трудової діяльності. Відповідно до визначення Всесвітньої організації охорони здоров'я (ICD-11, 2019), вигорання є синдромом, що виникає внаслідок хронічного стресу на робочому місці, з яким не вдалося успішно впоратися [8]. Маслах та Лейтер (2008) концептуа-

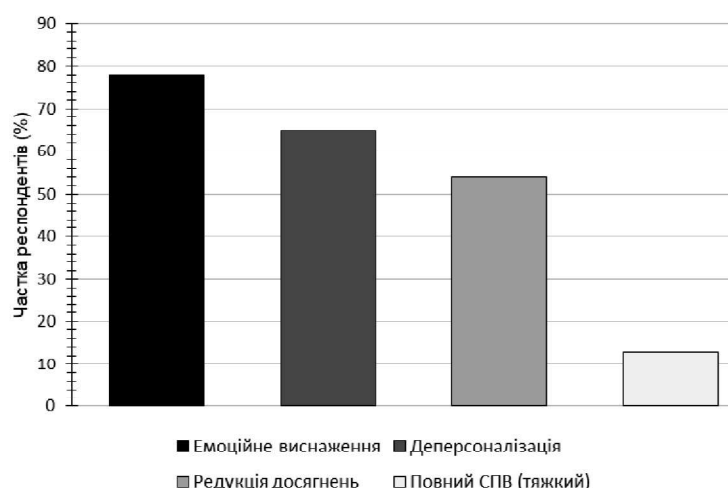


Рис. 1. Частка осіб із середнім і високим рівнем синдрому професійного вигорання та його компонентів (%)

Джерело: розроблено авторами на основі [3].

лізують його через тривимірну модель: емоційне виснаження, деперсоналізація (цинізм) та редукція особистих досягнень [9].

Критично важливі дані для розуміння поширеності СПВ серед українських державних службовців надає клінічне дослідження, проведене на базі Науково-практичного центру профілактичної та клінічної медицини Державного управління справами (Іванчук А. О., Кравченко А. М., Міхалєв К. О., 2020). У дослідженні взяли участь 100 державних службовців (вибірка за методом випадкового відбору, вік 30-60 років, 63% чоловіки, 37% жінки). Діагностика здійснювалась за допомогою україномовної версії MBI [3].

Результати виявилися тривожними: середній або високий рівень СПВ за всіма трьома складовими (або хоча б за однією) зафіксовано у 86% обстежених (Рис. 1) Зокрема:

- емоційне виснаження середнього або важкого ступеня — у 78% респондентів;
- деперсоналізація середнього або важкого ступеня — у 65% обстежених;
- редукція особистих досягнень середнього або важкого ступеня — у 54% осіб;
- повний СПВ (тяжкий ступінь за всіма трьома показниками) — у 12,8% осіб [3].

Суттєвими є гендерні відмінності: жінки демонструють значно вищий рівень емоційного виснаження порівняно з чоловіками (медіана 27 проти 19 балів відповідно, $p < 0,001$). Тяжкий ступінь емоційного виснаження зафіксовано у 57% жінок та 32% чоловіків ($p = 0,027$) [3]. Ці дані кореспондуються з загальнонаціональними даними: дослідження Gradus Research (2025) підтвердило вищий рівень вигорання серед жінок (82% проти 67% у чоловіків) [1].

Особливістю емоційного вигорання у контексті публічної служби є його інституційна зумовленість. Чинники ризику формуються не лише на індивідуальному рівні, а й під дією організаційної культури, управлінських практик і стилю керівництва. НАДС у своїх програмних документах ідентифікує такі організаційні стресори публічної служби: перевантаження службовими обов'язками, обмежений вплив на прийняття рішень, недо-

статність відновлювальних ресурсів та ресурсів психологічної підтримки [5; 6].

В умовах воєнного стану до вже наявних стресорів додаються: необхідність опрацювання значно більших обсягів завдань за скороченого штатного складу, ухвалення управлінських рішень за умов екстремальної невизначеності, подвійний психологічний тиск (службовий та особистісний — тривога за родичів, власна безпека, переміщення тощо). У результаті рівень вигорання у публічному секторі набуває характеру системного явища.

Хронічна втома та психоемоційне виснаження є другою ключовою групою психосоматичних проявів, яка, з одного боку, може передувати розвитку повноцінного СПВ, а з іншого — є його супутньою ознакою. Ці стани виникають унаслідок тривалого перевищення адаптаційних можливостей організму й характеризуються накопичувальним, а не ситуативним характером.

У клінічному розумінні психоемоційне виснаження відповідає донозологічним астеничним розладам — станам, що перебувають на межі між нормою та патологією і виявляються у стійкому відчутті фізичної та психічної втоми, зниженні концентрації, підвищеній подразливості та емоційній нестабільності [10].

Для публічних службовців формування хронічного виснаження пов'язане з низкою специфічних умов праці:

- ненормований робочий час та відсутність чіткого розмежування службового і позаслужбового часу, особливо в умовах дистанційної та гібридної роботи, поширеної під час бойових дій;
- висока інтенсивність зовнішніх та внутрішніх комунікацій, що зростає в умовах кризового управління;
- дефіцит повноцінного відпочинку — через постійні повітряні тривоги, нічні удари та психологічну неможливість "вимкнути" стрес;
- позбавлення звичних відновлювальних ресурсів (соціальне середовище, фізична активність, відпочинок) внаслідок воєнних умов.

На відміну від СПВ, який розвивається переважно у "допомогаєльних" та комунікативно насичених професіях, хронічна втома рівною мірою притаманна службовцям усіх категорій — незалежно від рівня безпосеред-

нього контакту з громадянами. Вона є наслідком загального перевантаження ресурсів адаптації.

Управлінська значущість хронічного виснаження полягає у тому, що воно, на відміну від гострого стресу, часто залишається непоміченим — як самим службовцем, так і його керівником. Накопичуючись, воно провокує зростання кількості управлінських помилок, погіршення якості службових документів, затримки у виконанні завдань. Реакція на хронічне виснаження часто є помилковою: замість відпочинку — підвищення норми завдань ("потрібно наздогнати"); замість підтримки — осуд ("всі так працюють"). Такий управлінський контекст поглиблює стан виснаження.

За даними репрезентативного опитування щодо потреб у сфері охорони здоров'я дорослого населення в Україні, 72% людей мали проблеми з психічним здоров'ям впродовж останніх 12 місяців, а 54% зазначили наявність важкого стресу [11]. Хоча ці дані стосуються загальної популяції, є підстави вважати, що для публічних службовців — з огляду на специфіку їхніх функцій та умов праці — ці показники є не нижчими.

Третя група психосоматичних проявів є найбільш значущою з точки зору безпосереднього впливу на якість публічного управління. Когнітивно-поведінкові деструкції — це ті зміни у мисленні та поведінці службовця, що виникають як наслідок тривалого психоемоційного напруження і безпосередньо позначаються на процесі ухвалення управлінських рішень.

Сидоренко О.О. (2022) встановив, що суттєвим чинником формування психологічної дезадаптації державного службовця є диспропорція між рівнем стресу, спричиненого робочим середовищем, та його особистісно-адаптивною ресурсною базою [4]. При перевищенні цього порогу виникають системні деструкції у когнітивному та поведінковому функціонуванні.

До типових когнітивних деструкцій належать:

— звуження когнітивного горизонту — зниження здатності до стратегічного бачення, аналізу альтер-

натив та прогнозування наслідків рішень; перевага тактичного, ситуативного мислення над системним;

— когнітивна ригідність — зменшення гнучкості мислення, труднощі з переструктуруванням проблеми при зміні умов;

— порушення концентрації уваги та оперативної пам'яті — ускладнення з опрацюванням великих обсягів інформації, які є типовими для роботи державного службовця;

— феномен "тунельного зору" при вирішенні проблем — зосередженість на очевидному, першому рішенні з ігноруванням системного аналізу ризиків.

Відповідні поведінкові зміни включають:

— ухвалення спрощених або формальних рішень ("за шаблоном") — зниження готовності до нестандартних, але обґрунтованих рішень;

— полярну поведінку у сфері відповідальності: або уникання відповідальності (надмірна делегація, безкінечне погодження), або, навпаки, патологічний гіперконтроль;

— зростання конфліктності — підвищена дратівливість у службових комунікаціях, зниження здатності до конструктивного розв'язання розбіжностей;

— формалізацію взаємодії — дистанціювання від громадян, перетворення комунікації на суто процедурний акт без змістовної орієнтації.

Принциповим є те, що когнітивно-поведінкові деструкції не є суто "особистою справою" службовця — вони безпосередньо позначаються на якості публічних послуг, рівні довіри громадян до влади та ефективності реалізації державної політики. У цьому сенсі психосоматика публічного службовця стає питанням інституційної спроможності держави.

У таблиці 1 систематизовано основні симптоми, управлінські наслідки та емпіричні дані щодо кожної з виокремлених груп психосоматичних проявів.

Таблиця 1. Характеристика психосоматичних проявів у публічних службовців та їхній вплив на професійну діяльність

Група проявів	Основні симптоми / Індикатори	Наслідки для управлінської діяльності
Синдром професійного вигорання (СПВ)	Емоційне виснаження, деперсоналізація (цинізм), редукція особистих досягнень	Зниження мотивації, формальне виконання обов'язків, уникнення відповідальності
Хронічна втома та психоемоційне виснаження	Стія фізична/психічна втома, зниження концентрації, дратівливість, емоційна нестабільність	Зростання управлінських помилок, затримки у виконанні завдань, погіршення якості документів
Когнітивно-поведінкові деструкції	<i>Когнітивні:</i> ригідність, звуження горизонту, "тунельний зір". <i>Поведінкові:</i> уникнення/гіперконтроль, конфліктність, формалізація	Ухвалення спрощених/шаблонних рішень, погіршення взаємодії з громадянами, зниження довіри до влади

Джерело: систематизовано авторами за матеріалами [3; 4; 8] та даними клінічних досліджень [1; 11].

Розглянуті три групи психосоматичних проявів перебувають у взаємозв'язку та взаємообумовленості. Емоційне вигорання і хронічне виснаження, розвиваючись паралельно або послідовно, формують підґрунтя для когнітивно-поведінкових деструкцій — і всі вони разом зумовлюють зниження якості управлінських рішень та послуг.

Дані опитування НАДС 2025 року ($n = 35896$) відображають організаційний клімат, що є несприятливим з точки зору психосоматичного ризику. Водночас, результати свідчать про певний прогрес: зростає рівень задоволеності службовців своєю роботою, покращується внутрішня комунікація, більшість респондентів відзначають можливість реалізовувати свої професійні навички [7]. Проте ці тенденції потребують посиленої підтримки саме в умовах воєнного стану, коли зовнішні стресори набувають екстремального характеру.

НАДС у 2023—2024 роках затвердило та погодило ряд програм підвищення кваліфікації, спрямованих на розвиток стресостійкості та психологічної підтримки персоналу [5; 6]. Серед них — програми "Стресостійкість як компонент професійної компетентності публічного службовця" та "Психологічна підтримка та адаптація персоналу у період воєнного стану та повоєнний час". Їх запровадження є значним кроком уперед у порівнянні з ситуацією, що передувала повномасштабному вторгненню. Однак інституціоналізація цих заходів (нормативне закріплення, обов'язковість, фінансування, системний моніторинг) залишається актуальним завданням.

Важливим для розуміння системного виміру психосоматики є також зв'язок між психологічним станом службовця та плінністю кадрів у публічному секторі. Якщо, за даними Gradus Research, 75% працівників із хронічним вигоранням розглядають можливість звільнення [1], то для публічної служби це означає загрозу втрати досвідчених фахівців — особливо критичну в умовах, коли підготовка нових кадрів ускладнена воєнними обставинами.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що психосоматичні прояви у професійній діяльності публічних службовців в умовах воєнного стану доцільно розглядати не як поодинокі індивідуальні відхилення, а як маркер інституційного перевантаження системи публічного управління та чинник формування інституційних ризиків. Їх поширеність, стійкість і кумулятивний характер свідчать про виникнення системних загроз, що впливають не лише на стан професійного здоров'я персоналу, а й на якість управлінських процесів, стабільність кадрового складу, безперервність управлінських функцій та спроможність органів влади ефективно діяти в умовах тривалої кризи.

Здійснена типологізація психосоматичних проявів дозволила визначити їх управлінську проєкцію: від зниження мотиваційного ресурсу, підвищення ймовірності управлінських помилок і уповільнення прийняття рішень — до трансформації стилю управління, зростання формалізму та зміни характеру взаємодії з громадянами. У

цьому контексті психосоматика публічного службовця постає як чинник, що безпосередньо корелює з рівнем інституційної ефективності, якістю публічних послуг і довірою до органів влади.

Отримані результати актуалізують необхідність переходу від переважно реактивних заходів психологічної підтримки до формування системної політики збереження професійного здоров'я персоналу як складової кадрової безпеки держави. Йдеться про інституціоналізацію механізмів профілактики психосоматичних ризиків, їх інтеграцію у кадрову стратегію, процедури оцінювання службовчої діяльності, систему професійного розвитку та організаційну культуру органів публічної влади.

У стратегічному вимірі забезпечення психосоматичної стійкості публічних службовців слід розглядати як елемент інституційної резильєнтності держави в умовах воєнного та повоєнного відновлення, оскільки людський ресурс є визначальним чинником стабільності управлінської системи. Перспективи подальших розвідок пов'язані з розробленням індикаторів оцінювання психосоматичних ризиків у публічній службі, моделюванням їх впливу на ефективність управлінських рішень та формуванням доказової бази для запровадження комплексних програм профілактики на національному рівні.

Література:

1. Близнюк Є. Вигорання як бізнес-ризик: чому підтримка працівників наразі ключова для успіху компаній. Forbes Ukraine. 2025. URL: <https://forbes.ua/leadership/vigorannya-yak-biznes-rizik>.
2. Maslach C., Leiter M. P. Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*. 2008. Vol. 93 (3). P. 498—512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>.
3. Іванчук А. О., Кравченко А. М., Міхалев К. О. Особливості синдрому професійного вигорання у державних службовців. *Клінічна та профілактична медицина*. 2020. № 4. С. 44—51. [https://doi.org/10.31612/2616-4868.4\(14\).2020.03](https://doi.org/10.31612/2616-4868.4(14).2020.03).
4. Сидоренко О. О. Психокорекція станів психологічної дезадаптації серед державних службовців. *Клінічна та профілактична медицина*. 2022. № 1. С. 59—68. URL: <https://cp-medical.com/index.php/journal/article/view/196> (дата звернення: 06.03.2026).
5. Стресостійкість як компонент професійної компетентності публічного службовця: програма підвищення кваліфікації. Погоджено наказом НАДС від 20 липня 2023 р. № 100-23. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/stres-menedzhment> (дата звернення: 06.03.2026).
6. Психологічна підтримка та адаптація персоналу у період воєнного стану та повоєнний час: програма підвищення кваліфікації. Погоджено наказом НАДС від 30 липня 2024 р. № 112-24. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-typovoi-zahalnoi-korotkistrokovo-prohramy-pidvyshchennia-kvalifikatsii-psykhologichna-pidtrymka-ta-adaptatsiia-personalu-u-period-voiennoho-stanu-ta-povoienniy-chas> (дата звернення: 06.03.2026).
7. Алюшина Н. О. та ін. Аналітичний звіт щодо дослідження організаційної культури "Публічна служба в

Україні: Ваша точка зору" 2025. НАДС; Український інститут соціальних досліджень ім. О. Яременка. Київ, 2025. 117 с. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/analiticii-zvit.pdf> (дата звернення: 06.03.2026).

8. World Health Organization. International Classification of Diseases, 11th Revision (ICD-11). Geneva: WHO, 2019. URL: <https://icd.who.int/browse11> (дата звернення: 06.03.2026).

9. Maslach C., Jackson S. E. The measurement of experienced burnout. Journal of Organizational Behavior. 1981. Vol. 2 (2). P. 99—113.

10. Науково-дослідний центр гуманітарних проблем Збройних Сил України. Психофізіологічне та психологічне супроводження. Київ, 2018. 97 с.

11. Потреби українців у психологічній допомозі: результати досліджень. Служба освітнього омбудсмена України. 2026. URL: <https://eo.gov.ua/potreby-ukraintsiv-u-psykholohichniy-dopomozhi-rezultaty-doslidzhen/2026/01/27/> (дата звернення: 06.03.2026).

References:

1. Forbes Ukraine (2025), "Burnout as a business risk: why employee support is now key to company success", available at: <https://forbes.ua/leadership/vigorannya-yak-biznes-rizik> (Accessed 6 Mar 2026).

2. Maslach, C. and Leiter, M.P. (2008), "Early predictors of job burnout and engagement", Journal of Applied Psychology, vol. 93, no. 3, pp. 498-512.

3. Ivanchuk, A.O. Kravchenko, A.M. and Mikhalev, K.O. (2020), "Peculiarities of burnout syndrome in civil servants", Klinichna ta profilaktychna medytsyna, vol. 4, pp. 44—51.

4. Sydorenko, O.O. (2022), "Psychocorrection of psychological maladaptation states among civil servants", Klinichna ta profilaktychna medytsyna, vol. 1, pp. 59—68, available at: <https://cp-medical.com/index.php/journal/article/view/196> (Accessed 6 Mar 2026).

5. National Agency of Ukraine on Civil Service (2023), "Stress resistance as a component of professional competence of a public servant: professional development program", available at: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/stres-menedzhment> (Accessed 6 Mar 2026).

6. National Agency of Ukraine on Civil Service (2024), "Psychological support and staff adaptation during martial law and postwar period: professional development program", available at: <https://nads.gov.ua/npas/prozatverdzhennia-typovoi-zahalnoi-korotkostrokovoi-prohramy-pidvyshchennia-kvalifikatsii-psykholohichna-pidtrymka-ta-adaptatsiia-personalu-u-period-voiennoho-stanu-ta-povoienni-chas> (Accessed 6 Mar 2026).

7. Aliushyna, N.O. et al. (2025), "Analytical report on the study of organizational culture 'Public Service in Ukraine: Your Point of View' 2025", National Agency of Ukraine on Civil Service; O. Yaremenko Ukrainian Institute for Social Research, Kyiv, available at: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/analiticii-zvit.pdf> (Accessed 6 Mar 2026).

8. World Health Organization (2019), International Classification of Diseases, 11th Revision (ICD-11), WHO, Geneva, Switzerland, available at: <https://icd.who.int/browse11> (Accessed 6 Mar 2026).

9. Maslach, C. and Jackson, S.E. (1981), "The measurement of experienced burnout", Journal of Organizational Behavior, vol. 2, no. 2, pp. 99—113.

10. Research Center for Humanitarian Problems of the Armed Forces of Ukraine (2018), Psykhofiziologichne ta psykholohichne suprovodzhennia [Psychophysiological and psychological support], Research Center for Humanitarian Problems of the Armed Forces of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

11. Office of the Educational Ombudsman of Ukraine (2026), "Needs of Ukrainians for psychological assistance: research results", available at: <https://eo.gov.ua/potreby-ukraintsiv-u-psykholohichniy-dopomozhi-rezultaty-doslidzhen/2026/01/27/> (Accessed 6 Mar 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 06. 03.26

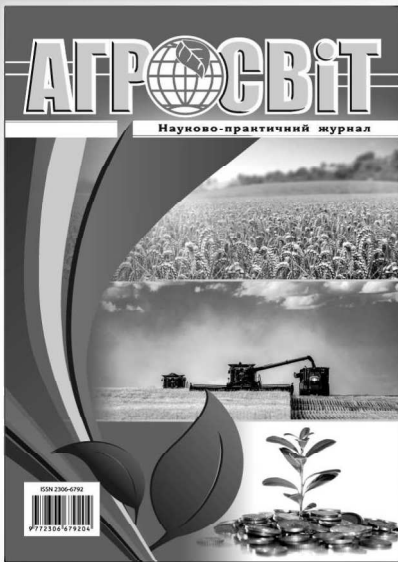
Процеженовано / Revised: 11. 03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26



<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292