

УДК 005.95/96:005.8:331.448.2:330.14.014.1
DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.213.175-180>

Шульга О.А.
доктор економічних наук
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Shulha Olha
Dr. of Economic Sc.
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
<https://orcid.org/0000-0002-3230-3124>

ПРЕВЕНТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ВИГОРАННЯМ ПЕРСОНАЛУ В ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗБЕРЕЖЕННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти превентивного управління професійним вигоранням персоналу як стратегічного інструменту збереження інтелектуального капіталу в проєктно-орієнтованих організаціях. Обґрунтовано, що в умовах цифрової трансформації та високої невизначеності інтелектуальні активи, що базуються на знаннях та креативності фахівців, виступають головним чинником забезпечення конкурентоспроможності бізнесу. Проаналізовано специфічні чинники вигорання у проєктному середовищі, зокрема деструктивний вплив жорстких дедлайнів на когнітивну стійкість команд. Автором запропоновано алгоритм ранньої діагностики симптомів емоційного виснаження, інтегрований у діяльність проєктного офісу. Розкрито роль гнучких методологій та інструментів цифрового моніторингу у забезпеченні раціонального розподілу навантаження.

Ключові слова: проєктний менеджмент, управління персоналом, професійне вигорання, інтелектуальний капітал, конкурентоспроможність, превентивне управління, проєктний офіс, психологічна безпека, людський капітал, цифрова трансформація, бізнес-процеси, конкурентний потенціал.

PREVENTIVE MANAGEMENT OF STAFF BURNOUT IN PROJECT-ORIENTED ORGANIZATIONS AS A TOOL FOR PRESERVING INTELLECTUAL CAPITAL

In today's dynamic market and post-war recovery, the competitiveness of organizations is increasingly based on the intellectual capital of employees. For project-oriented companies, this resource is critical, since it is the intellectual potential of the team that ensures the generation of innovations in a short time. However, the specifics of project activities (tight deadlines, multitasking, high responsibility) create the prerequisites for professional burnout. The loss of key knowledge carriers due to emotional exhaustion leads to the erosion of intellectual assets, a decrease in the quality of management decisions and a direct loss of market value of the business. Therefore, the development of mechanisms for preventive management of burnout becomes a strategic task for preserving the capitalization of the enterprise. The purpose of the article is to theoretically substantiate and develop practical tools for preventive management of personnel burnout as a means of protecting intellectual capital in project activities. The work uses a complex of general scientific and special methods: a systematic approach is used to analyze the structure of intellectual capital; the method of theoretical generalization allowed to clarify the specifics of burnout in project teams; using the modeling method, an algorithm for early diagnosis of stress states was developed; comparative analysis was used to assess the effectiveness of flexible methodologies and digital monitoring tools in the context of reducing psycho-emotional stress. The need to integrate psychological markers into the activities of the Project Office was substantiated, which allows changing the focus of management from reactive to preventive. It was determined that the implementation of flexible schedules, a culture of psychological safety and objective control systems of staff workload allows maintaining the cognitive stability of employees, ensuring a consistently high quality of the intellectual product even in conditions of external crises. The results obtained can be used by heads of project organizations and HR managers to build stress management systems.

Keywords: project management, personnel management, professional burnout, intellectual capital, competitiveness, preventive management, project office, psychological safety, human capital, digital transformation, business processes, competitive potential.

JEL classification: M12, M54, J24, O34, I12.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та стрімкого технологічного розвитку конкурентоспроможність організацій дедалі більше залежить не від матеріальних ресурсів, а від інтелектуального капіталу – сукупності знань, досвіду та творчих здібностей персоналу. Для проектно-орієнтованих організацій цей актив є критичним, оскільки саме інтелектуальний потенціал команди забезпечує здатність генерувати інноваційні рішення у стислі терміни. Проте специфіка проектно-орієнтованої діяльності – жорсткі дедлайни, мультизадачність, висока відповідальність за результат та постійна невизначеність – створює сприятливе середовище для виникнення професійного вигорання.

Професійне вигорання фахівців призводить не лише до зниження їхньої індивідуальної продуктивності, а й до деградації інтелектуального капіталу організації у цілому (втрачаються унікальні компетенції, руйнуються налагоджені комунікаційні зв'язки та знижується інноваційна активність бізнесу). У ситуації, коли ключові носії знань залишають компанію через емоційне виснаження, організація зазнає прямих економічних збитків та втрачає ринкові позиції. Відтак, розробка та впровадження механізмів превентивного управління вигоранням стає не просто питанням соціальної відповідальності HR-менеджменту, а стратегічним завданням збереження нематеріальних активів та забезпечення життєздатності бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання професійного вигорання та його впливу на ефективність діяльності організацій перебуває у центрі уваги багатьох сучасних дослідників, набуваючи особливої гостроти в умовах воєнного стану та цифрової трансформації економіки. Фундаментальні аспекти психології управління, які визначають поведінкові моделі персоналу в межах організаційних структур, ґрунтовно викладені у праці М. Прищака та О. Лєсько [6]. Автори наголошують на важливості психологічної компетентності керівника як передумови створення сприятливого мікроклімату, що безпосередньо впливає на продуктивність командної роботи. Водночас, питання якості прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та європейської інтеграції, що є основою для формування структурного капіталу, аналізуються у колективній монографії за редакцією М. Новікової та Н. Кондратенко [7]. Окремий пласт досліджень присвячено специфіці вигорання у критичних сферах діяльності, що мають високе емоційне навантаження. Зокрема, Т. Карамушка, Л. Карамушка та О. Вісіч детально описують особливості вигорання персоналу, що працює з пораненими військовими, виокремлюючи ключові чинники стресогенності [2]. У подальших розвідках Т. Карамушка та Л. Карамушка доводять, що на рівень виснаження суттєво впливають освітньо-професійні характеристики персоналу, що підкреслює необхідність безперервного навчання як засобу психологічної стійкості [1]. Практичні аспекти діагностики та корекції синдрому вигорання розглядаються О. Льошенко та В. Кондратьєвою, які пропонують комплексний підхід до подолання емоційної деструкції [5]. В умовах війни особливої актуальності набувають

засоби профілактики, розроблені Л. Летючою та О. Склярєнко, які фокусуються на збереженні функціонального стану фахівців через специфічні методики саморегуляції [4].

Управлінський вектор попередження вигорання у сучасних соціально-економічних умовах досліджено Н. Коваль та К. Колосовою, які акцентують на необхідності превентивних дій з боку менеджменту для недопущення втрати кадрового потенціалу [3]. Зв'язок між розвитком людського капіталу та загальною ринковою стійкістю організації простежується у праці І. Шевченка, де конкурентоспроможність розглядається через призму ефективного використання інтелектуальних ресурсів та інноваційного розвитку [8].

Однак, незважаючи на значну кількість напрацювань, питання інтеграції превентивного менеджменту вигорання саме в систему збереження інтелектуального капіталу проектно-орієнтованих організацій потребує подальшого уточнення та розробки прикладних інструментів.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження механізмів превентивного управління вигоранням персоналу як стратегічного інструменту збереження та нарошування інтелектуального капіталу проектно-орієнтованих організацій.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано сукупність загальних та спеціальних наукових методів: системний підхід – застосовано для концептуалізації інтелектуального капіталу як складної структури, що залежить від стабільності психоемоційного стану людського ресурсу в проектному середовищі; метод теоретичного узагальнення та наукової абстракції – використано для уточнення сутності понять «професійне вигорання» та «превентивне управління» стосовно специфіки проектно-орієнтованих організацій; метод дедукції та причинно-наслідкового зв'язку, що дозволив простежити вплив симптомів емоційного виснаження працівників на зниження загальної вартості структурного та клієнтського капіталу компанії; порівняльний аналіз, який використано для вивчення ефективності класичних та гнучких методологій управління проектами в контексті їхнього впливу на рівень стресового навантаження персоналу; метод моделювання застосовано для розробки алгоритму ранньої діагностики вигорання в межах діяльності проектного офісу та побудови сценаріїв збереження інтелектуального потенціалу.

Виклад основних результатів дослідження. У межах проектно-орієнтованого бізнесу інтелектуальний капітал постає як фундаментальний виробничий фактор та основне джерело формування доданої вартості. На відміну від традиційних індустріальних моделей, де домінують матеріальні активи, успіх сучасної проектно-орієнтованої організації безпосередньо залежить від здатності персоналу генерувати унікальні інтелектуальні продукти в умовах жорстких часових та ресурсних обмежень. Структура цього капіталу, зазвичай, розглядається як триєдина система, що охоплює людський, структурний та реляційний компоненти. Людський

капітал складається із професійних компетенцій, досвіду та особистісних якостей учасників команд, тоді як структурний капітал охоплює методики управління, бази знань та корпоративну культуру. Забезпечення якості прийняття управлінських рішень, що є базисом для розвитку організаційної структури, вимагає відповідності процесів стандартам європейської інтеграції. Реляційний аспект формується через довіру замовників та репутацію на ринку, що в сукупності визначає загальну конкурентоспроможність бізнесу в довгостроковій перспективі.

Професійне вигорання у проєктній діяльності має детермінований характер, зумовлений циклічністю навантажень та критичним впливом дедлайнів на психоемоційний стан виконавців. Кожна фаза завершення проєкту характеризується піковою інтенсифікацією зусиль, що створює передумови для формування хронічного стресу. Згідно з науковими розвідками Т. Карамушки та Л. Карамушки [1], цей феномен виступає складним деструктивним станом, який поєднує емоційне виснаження, деперсоналізацію та відчуття редукції власних досягнень. У проєктному середовищі такі процеси призводять до втрати креативності, формалізації внутрішніх комунікацій та стрімкого зниження якості проєктної документації. Важливим захисним механізмом у цьому контексті постає емоційний інтелект керівника та членів команди. Саме тому ефективна психологія управління має базуватися на глибокому розумінні емоційних станів, що дозволяє вчасно ідентифікувати ознаки стресу та застосовувати дієві засоби профілактики, особливо актуальні для фахівців з великим навантаженням [4].

Запропонована теоретична модель взаємозв'язку базується на визначенні емоційного виснаження як каталізатора, що запускає незворотну деградацію основних активів організації. Руйнування людського капіталу розпочинається з виникнення когнітивного дефіциту, через який фахівець втрачає здатність до ефективного навчання та обміну знаннями. Без системної корекції цей процес призводить до глибокої професійної деформації, яка фактично анігує накопичений досвід працівника [5]. Паралельно відбувається ерозія структурного капіталу, оскільки вигорання ключових носіїв знань призводить до втрати неявних інтелектуальних активів, що не були зафіксовані в офіційній документації. Неefективне управління в напрямі попередження вигорання підриває сталість бізнес-процесів і робить компанію вразливою до зовнішніх криз [3]. Зрештою, це негативно позначається на реляційному капіталі через конфліктність або апатію персоналу у відносинах із зовнішніми стейкхолдерами, що неминуче знижує загальну ринкову капіталізацію та конкурентний потенціал організації.

Аналіз деструктивних факторів у проєктній діяльності свідчить, що вигорання не є випадковим явищем, а виступає прямим наслідком недоліків у дизайні робочих процесів. Рольова невизначеність постає одним із найбільш токсичних чинників, оскільки відсутність чітко окреслених зон відповідальності та розмитість функціональних обов'язків змушують виконавців

працювати в стані постійної когнітивної напруги. У таких умовах персонал змушений самотійно інтерпретувати очікування керівництва, що часто призводить до конфліктів усередині команди та дублювання завдань. Відсутність психологічної прозорості в управлінні організацією створює підґрунтя для хронічної тривожності [6].

Ситуація ускладнюється дефіцитом ресурсів – як матеріально-технічних, так і часових. Коли проєктна команда змушена виконувати надскладні завдання без належного інструментарію або в умовах кадрового голоду, рівень стресу зростає експоненціально. Ненормований графік, що є характерною рисою культури дедлайнів, остаточно вичерпує психофізіологічні резерви працівників. Саме тривалість перебування в умовах високої стресогенності є ключовим предиктором емоційного виснаження. Постійні перепрацювання порушують баланс між роботою та особистим життям, перетворюючи фахову діяльність на джерело психологічної травматизації.

Втрати організації від вигорання персоналу мають як прямий, так і опосередкований фінансовий вимір. Прямі збитки пов'язані з високою плинністю кадрів. Зокрема, витрати на пошук, адаптацію та навчання нових спеціалістів у проєктно-орієнтованому бізнесі можуть складати від 50% до 150% річного окладу звільненого фахівця. Проте значно небезпечнішими є приховані втрати інтелектуального капіталу. Коли досвідчений проєктний менеджер чи інженер залишає компанію через стрес, він забирає із собою унікальні знання про специфіку взаємодії зі стейкхолдерами та технічні нюанси реалізації попередніх портфелів.

Крім того, хронічний стрес радикально знижує когнітивну гнучкість та креативність фахівців. У проєктній діяльності, де здатність знаходити нестандартні рішення є головною конкурентною перевагою, апатія персоналу стає критичним бар'єром. Ігнорування синдрому вигорання призводить до стагнації інноваційного розвитку, оскільки виснажені працівники підсвідомо обирають найменш ризиковані, але неефективні шляхи виконання завдань. Зниження якості прийняття рішень, зумовлене емоційною втомою, прямо впливає на ринкову стійкість підприємства.

Сучасний цифровий менеджмент пропонує технологічні рішення для превентивного управління ризиками вигорання через об'єктивізацію даних про навантаженість персоналу. Особливої уваги заслуговує досвід використання екосистеми DREAM, яка забезпечує прозорість не лише фінансових потоків, а й часових ресурсів у межах проєктів відновлення. Завдяки цифровізації управлінського циклу стає можливим відстежувати реальне навантаження на кожного учасника команди в режимі реального часу, що дозволяє уникнути критичного перевтомлення окремих лідерів думок. Використання спеціалізованого програмного забезпечення для управління портфелями проєктів у поєднанні з аналітичними можливостями цифрових платформ дозволяє впроваджувати системи раннього попередження. Це дає змогу керівництву бачити вузькі місця у розподілі завдань ще до того, як стрес перейде у

фазу професійного вигорання. Цифрові інструменти також сприяють поліпшенню якості комунікацій та зниженню рольової невизначеності, оскільки чітка фіксація завдань у системі мінімізує простір для хибних інтерпретацій. Такий підхід до управління, інтегрований у загальну стратегію європейської модернізації, перетворює моніторинг завантаженості з фіскального інструменту на засіб збереження інтелектуального та людського потенціалу організації.

Ефективна протидія деградації інтелектуального капіталу потребує переходу від реагування на фактичні випадки звільнення до систематичного моніторингу стану персоналу в межах Проектного офісу. Алгоритм діагностики базується на інтеграції психологічних індикаторів у періодичну звітність щодо реалізації проєктів. На початковому етапі здійснюється аналіз таких операційних показників, як обсяг понаднормової роботи, динаміка виконання завдань згідно з графіком та частота припущення помилок у технічних процесах. Наступний етап передбачає регулярне анкетування та тестування психоемоційного стану працівників за методами, адаптованими для фахівців інтелектуальної сфери [5].

Ключовим елементом алгоритму є визначення граничних значень показників, досягнення яких свідчить про початкову стадію професійної деформації. Вчасна фіксація змін у ставленні до посадових обов'язків дозволяє запобігти розвитку емоційного відсторонення. У цій моделі Проектний офіс виконує функцію координаційного центру, який ініціює управлінські заходи. Наприклад, перерозподіл функціонального навантаження, надання регламентованих перерв або зміну ролей у межах проєктного портфеля для збереження працездатності персоналу.

Застосування гнучких методологій (Agile, Scrum, Kanban) є раціональним інструментом профілактики вигорання завдяки дискретності та прозорості робочих процесів. На відміну від ієрархічних моделей управління, Agile забезпечує рівномірний розподіл відповідальності та постійну комунікацію, що знижує рівень невизначеності щодо очікуваних результатів. Використання коротких циклів планування та щоденних координаційних нарад дозволяє персоналу відстежувати фактичну результативність, що позитивно впливає на професійну самооцінку та запобігає знеціненню власних досягнень.

Водночас цифровізація управління та впровадження інструментів збалансування робочого та особистого часу є необхідними умовами збереження функціонального стану фахівців. У сучасних умовах заходи з профілактики вигорання мають охоплювати методику психологічної саморегуляції та дотримання часових меж праці. Впровадження гнучких графіків та автоматизація однотипних операцій зменшує інтелектуальне навантаження, що підвищує якість прийняття управлінських рішень та вивільняє ресурси для виконання складних завдань [7].

Психологічна безпека та організаційна підтримка в сучасних умовах класифікуються як значущі нематеріальні активи, що визначають конкурентоспроможність

організації [8]. Створення робочого середовища, у якому припущення помилок розглядається як об'єкт аналізу для вдосконалення процесів, а не як підстава для дисциплінарних стягнень, дозволяє персоналу підтримувати високий рівень інтелектуальної активності. Орієнтація на потреби працівників у системі управління є умовою формування високого рівня залученості. Корпоративна політика, спрямована на збереження психічного здоров'я, передбачає реалізацію програм підтримки співробітників, навчання методам емоційного самоконтролю та забезпечення відкритості інформації про потенційні професійні ризики. Запобігання вигоранню через інструменти організаційної культури є більш ефективним, ніж подальше виправлення наслідків психологічної дезадаптації [5]. Такий підхід забезпечує стабільність людських ресурсів, підвищує привабливість компанії для кваліфікованих спеціалістів та запобігає втраті інтелектуального капіталу через плінність кадрів. Відтак, управлінські заходи з підтримки персоналу сприяють сталому розвитку організації в довгостроковому періоді.

Економічна доцільність інвестицій у програми ментального здоров'я персоналу безпосередньо відображається на ринковій капіталізації проєктно-орієнтованої організації. Прогнозування капіталізації за умови впровадження таких програм базується на зниженні показників презентеїзму (присутності на роботі без належної продуктивності) та абсентеїзму. За оцінками дослідників, інтеграція заходів із психологічної підтримки дозволяє підвищити індивідуальну результативність працівників на 15-20%, що автоматично збільшує обсяг генерованого інтелектуального продукту.

На думку І. Шевченка, конкурентоспроможність організації прямо залежить від ефективності капіталізації її інтелектуальних активів [8]. Впровадження превентивних заходів знижує ризики втрати ключових носіїв знань, що стабілізує оцінку людського капіталу як складової вартості бізнесу. Розрахунок показника повернення інвестицій у програми ментального здоров'я зазвичай демонструє позитивну динаміку в середньостроковій перспективі за рахунок зменшення витрат на рекрутинг та навчання нових фахівців замість тих, хто звільнився через професійну деформацію. Таким чином, стабільний психоемоційний стан команди стає фінансовим індикатором надійності організації для інвесторів та партнерів.

У процесі реалізації складних інфраструктурних проєктів, які характеризуються високим ступенем відповідальності та тривалістю, збереження інтелектуального потенціалу може відбуватися за кількома сценаріями:

1. Консервативний сценарій, який базується на мінімальному втручанні в психологічні процеси та акцентуванні на матеріальному стимулюванні. Це часто призводить до короткострокового зростання продуктивності з подальшим різким вигоранням ключових фахівців на стадії завершення проєкту, що створює ризики для майбутніх портфелів.

2. Адаптивний сценарій, який передбачає гнучке управління навантаженням та використання методик

діагностики вигорання. Це дозволяє підтримувати стабільну працездатність команди протягом усього життєвого циклу проєкту.

3. Інноваційно-превентивний сценарій, який базується на створенні самонавчальної організації з високою психологічною безпекою. У межах цього сценарію збереження інтелектуального потенціалу забезпечується через ротацію знань та менторство, що нівелює персональну залежність проєкту від конкретних осіб, які перебувають у стані стресу.

У зв'язку з цим, для забезпечення тривалої конкурентоспроможності бізнесу керівникам рекомендується впроваджувати стрес-менеджмент на стратегічному рівні управління портфелями:

1. *Інтеграція в Проєктний офіс.* Включити показник індекс вигорання команди до переліку обов'язкових КРІ при оцінці здоров'я портфеля проєктів. Це дозволить приймати рішення про запуск нових проєктів з урахуванням реального психофізіологічного ресурсу персоналу.

2. *Розвиток емоційного лідерства.* Варто проводити регулярне навчання менеджерів середньої ланки навичкам емпатії та кризової комунікації. Розуміння психології управління є необхідною компетенцією сучасного керівника.

3. *Інституціоналізація підтримки.* Доцільно розробити та закріпити на рівні корпоративних стандартів протоколи дій при виявленні симптомів професійної деформації. Важливо забезпечити управлінську підтримку ініціатив із попередження вигорання, що сприятиме стабільності кадрового складу.

4. *Технологічна підтримка.* Варто використовувати цифрові інструменти моніторингу завантаженості для запобігання нерівномірному розподілу завдань усередині мультипроєктного середовища.

Висновки. В умовах проєктно-орієнтованої економіки превентивне управління вигоранням персоналу є критичним чинником збереження інтелектуального капіталу та забезпечення сталої конкурентоспроможності бізнесу. Емоційне виснаження фахівців спричиняє деградацію людського капіталу через втрату

унікальних компетенцій та зниження креативності, що, у свою чергу, руйнує структурний актив організації – її здатність до інновацій та якісного прийняття управлінських рішень.

Встановлено, що специфіка проєктної діяльності, пов'язана з жорсткими дедлайнами та рольовою невизначеністю, потребує інтеграції психологічних інструментів моніторингу безпосередньо в методологію управління портфелями проєктів. Впровадження алгоритмів ранньої діагностики симптомів вигорання у поєднанні з гнучкими методологіями та цифровими системами контролю завантаженості (зокрема DREAM) дозволяє мінімізувати ризики професійної деформації. Це забезпечує стабільність кадрового складу та запобігає прямим і опосередкованим фінансовим втратам, пов'язаним із плінністю кадрів та зниженням інтелектуальної продуктивності. Показано, що формування корпоративної культури психологічної безпеки та інвестиції в ментальне здоров'я працівників трансформуються у реальні економічні переваги (підвищення ринкової капіталізації бізнесу та зміцнення реляційного капіталу). Організації, які впроваджують стратегії стрес-менеджменту, виявляються більш адаптивними до викликів поствоєнної реконструкції та демонструють вищу готовність до інтеграції у європейський економічний простір.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці математичних моделей для кількісної оцінки впливу психоемоційного стану команд на ринкову вартість конкретних проєктних портфелів. Окремого вивчення потребує роль штучного інтелекту у прогнозуванні ризиків вигорання на основі аналізу великих даних про операційну діяльність персоналу, а також адаптація західних програм підтримки працівників до специфічних соціокультурних умов України в період відновлення.

Декларація щодо використання інструментів штучного інтелекту. При підготовці даної статті інструменти штучного інтелекту автором не використовувалися.

Список використаних джерел:

1. Карамушка Т., Карамушка Л. Професійне вигорання персоналу реабілітаційних центрів для поранених військових : вплив освітньо-професійних характеристик персоналу. *Організаційна психологія. Економічна психологія.* 2025. № 34. С. 20-31. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2025.1.34.2>
2. Карамушка Т., Карамушка Л., Вісіч О. Особливості професійного вигорання персоналу реабілітаційних центрів для поранених військових. *Організаційна психологія. Економічна психологія.* 2024. № 32. С. 59-69. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2024.2.32.5>
3. Коваль Н., Колосова К. Управлінська діяльність з попередження синдрому професійного вигорання в сучасних умовах. *Економіка та суспільство.* 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-49>
4. Летюча Л. А., Скляренко О.Б. Засоби профілактики синдрому професійного (емоційного) вигорання вчителів іноземних мов в умовах війни. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Сер. : Педагогічні науки.* 2023. № 115. С. 87-99. DOI: [https://doi.org/10.35433/pedagogy.4\(115\).2023.8](https://doi.org/10.35433/pedagogy.4(115).2023.8)
5. Льошенко О., Кондратьєва В. Діагностика, профілактика, корекція синдрому «емоційного вигорання». *Вісник Львівського університету. Сер. : «Психологічні науки».* 2021. № 10. С. 105-112. DOI: <https://doi.org/10.30970/PS.2021.10.15>
6. Прицак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навч. посіб.; 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця, 2016. 150 с.
7. Новікова М. М., Кондратенко Н. О.Б. Боовик М. В. та ін. Теоретичні основи забезпечення якості

прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції : монографія. Харків : «Друкарня Мадрид», 2020. 335 с.

8. Шевченко І. Ю. Конкуренентоспроможність закладів вищої освіти України: проблеми та перспективи : монографія. Tallinn : Teadmus OÜ, 2023. 252 с.

References:

1. Karamushka, T., & Karamushka, L. (2025). Profesiynne vyhorannya personalu rehabilitatsiynykh tsestriv dlya poranenykh viyskovykh: vplyv osvitho-profesiynykh kharakterystyk personalu [Professional burnout of personnel of rehabilitation centers for wounded soldiers: the influence of educational and professional characteristics of person]. *Orhanizatsiyna psykholohiya. Ekonomichna psykholohiya*, (34), 20-31. <https://doi.org/10.31108/2.2025.1.34.2>
2. Karamushka, T., Karamushka, L., & Visich, O. (2024). Osoblyvosti profesiynoho vyhorannya personalu rehabilitatsiynykh tsestriv dlya poranenykh viyskovykh [Peculiarities of professional burnout of personnel of rehabilitation centers for wounded soldiers]. *Orhanizatsiyna psykholohiya. Ekonomichna psykholohiya*, (32), 59-69. <https://doi.org/10.31108/2.2024.2.32.5>
3. Koval, N., & Kolosova, K. (2024). Upravlinska diyalnist z poperedzhennya syndromu profesiynoho vyhorannya v suchasnykh umovakh [Management activities to prevent professional burnout syndrome in modern conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-49>
4. Letyucha, L. A., & Sklyarenko, O. B. (2023). Zasoby profilaktyky syndromu profesiynoho (emotsiynoho) vyhorannya vchyteliv inozemnykh mov v umovakh viyny [Means of preventing the syndrome of professional (emotional) burnout of foreign language teachers in wartime]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho universytetu imeni Ivana Franka. Ser. : Pedagogichni nauky*, (115), 87-99. [https://doi.org/10.35433/pedagogy.4\(115\).2023.8](https://doi.org/10.35433/pedagogy.4(115).2023.8)
5. Loshenko, O., & Kondratyeva, V. (2021) Diahnostyka, profilaktyka, korektsiya syndromu «emotsiynoho vyhorannya» [Diagnostics, prevention, correction of the syndrome of «emotional burnout»]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Ser. : «Psykholohichni nauky»*, (10), 105-112. <https://doi.org/10.30970/PS.2021.10.15>
6. Pryshchak, M. D., & Lesko, O. Y. (2016) *Psykholohiya upravlinnya v orhanizatsiyi [Psychology of management in organizations] : navchalnyy posibnyk; 2-he vyd., pererob. i dop. Vinnytsya.*
7. Novikova, M. M., Kondratenko, N. O., & Borovyk, M. V. ta in. (2020). *Teoretychni osnovy zabezpechennya yakosti pryynyattya upravlinskykh rishen v umovakh yevropeyskoyi intehratsiyi [Theoretical foundations of ensuring the quality of managerial decision-making in the context of European integration] : monohrafiya. / Kharkiv. nats. un-t misk. hosp-va im. O. M. Beketova. Kharkiv : «Drukarnya Madryd».*
8. Shevchenko, I. Y. (2023) *Konkurentospromozhnist zakladiv vyshchoyi osvity Ukrayiny: problemy ta perspektyvy [Competitiveness of higher education institutions of Ukraine: problems and prospects] : monohrafiya. Tallinn : Teadmus OÜ.*

Дата надходження статті: 22.04.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 14.05.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 08.06.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.