

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

**«Діагностика та профілактика професійного вигорання працівників
ІТ-організацій»**

**здобувача освіти за ОС «БАКАЛАВР»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

ДРОБА НАЗАРІЯ РУСЛАНОВИЧА

**Науковий керівник:
д. е. н., професор,
Заслужений діяч науки і техніки
України
Жилінська Оксана Іванівна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 14 від 14.06.2026

В. о. завідувача кафедри
_____ доцент Фірсова С.Г.

Київ – 2026

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

«Затверджую»

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С. Г.
«10» жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
ДРОБА НАЗАРІЯ РУСЛАНОВИЧА

1. Тема роботи:

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №3 від 10.10.2025 р.

2. Строк завершення роботи: 10.06.2026

3. Підсумковий передзахист роботи: 03.06.2026

4. Предмет дослідження: теоретичні засади, прикладний інструментарій та організаційно-економічні аспекти діагностування й профілактики професійного вигорання працівників ІТ-організації на прикладі ТОВ «GoIT».

5. Об'єкт дослідження: процеси діагностування та профілактики професійного вигорання працівників ІТ-організацій.

6. Мета і завдання дослідження:

Мета - систематизація теоретичних засад, емпірична діагностика проявів професійного вигорання та розробка системи профілактики професійного вигорання працівників ІТ-організації на прикладі ТОВ «GoIT».

Завдання:

6.1. систематизувати теоретичні підходи до визначення сутності та структури професійного вигорання;

6.2. проаналізувати прикладний інструментарій діагностики професійного вигорання працівників організацій;

6.3. дослідити організаційне середовище ТОВ «GoIT» та визначити фактори, які можуть формувати ризики професійного вигорання;

6.4. провести емпіричну діагностику проявів професійного вигорання працівників ТОВ «GoIT»;

6.5. визначити зв'язки між емоційним виснаженням, Work-Life Balance, задоволеністю роботою, вечірньою роботою та іншими організаційними чинниками;

6.6. виокремити групи працівників із підвищеним ризиком професійного вигорання;

6.7. розробити систему профілактики професійного вигорання персоналу ТОВ «GoIT».

Науковий керівник



проф. Оксана ЖИЛІНСЬКА

Здобувач освіти



Назарій ДРОБ

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2025	виконано
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	жовтень 2025	виконано
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2025	виконано
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2025 - лютий 2026	виконано
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2026	виконано
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2026	виконано
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2026	виконано
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2026	виконано
9.	Попередній передзахист роботи	18.05.2026	виконано
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2026	виконано
11.	Підсумковий передзахист роботи, остаточне затвердження змісту та структури роботи	03.06.2026	виконано
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	травень-червень 2026	виконано
13.	Завершення написання роботи	10.06.2026	виконано
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2026	виконано
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2026	виконано
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2026	виконано

Науковий керівник



проф. Оксана ЖИЛІНСЬКА

Здобувач освіти

Назарій ДРОБ

Графік консультацій

Дата консультації	Консультант	Зміст консультації	Підпис консультанта
06.10.2025	Професор Жилінська О.І.	Узгодження теми з науковим керівником	виконано
08.12.2025	Професор Жилінська О.І.	Узгодження завдання на виконання роботи. Визначення мети та цілей дослідження	виконано
08.12.2025	Професор Жилінська О.І.	Розробка змісту випускної кваліфікаційної роботи бакалавра	виконано
15.12.2025	Професор Жилінська О.І.	Формування бібліографічного списку за проблематикою дослідження	виконано
15.12.2025	Професор Жилінська О.І.	Консультація з приводу підбору інформації для написання роботи. Визначення теоретичної та методичної бази дослідження	виконано
09.03.2026	Професор Жилінська О.І.	Розгляд попереднього варіанту першого розділу	виконано
23.04.2026	Професор Жилінська О.І.	Розгляд попереднього варіанту другого розділу	виконано
13.05.2026	Професор Жилінська О.І.	Розгляд попереднього варіанту третього розділу	виконано
20.05.2026	Професор Жилінська О.І.	Опрацювання висновків роботи	виконано
29.05.2026	Професор Жилінська О.І., Доцент Герасименко О.О.,	Розгляд загального варіанту роботи в цілому	виконано
04.06.2026	Професор Жилінська О.І.	Узгодження кінцевого варіанту випускної кваліфікаційної роботи бакалавра після доопрацювання зауважень	виконано

Науковий керівник



проф. Оксана ЖИЛІНСЬКА

Здобувач освіти



Назарій ДРОБ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
<i>РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФЕНОМЕНУ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПРАЦІВНИКІВ в ІТ-СФЕРІ</i>	6
1.1. Теоретико-еволюційний контекст дослідження феномену професійного вигорання.....	6
1.2. Прикладний інструментарій діагностики професійного вигорання.....	23
<i>РОЗДІЛ II. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ДІАГНОСТУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ІТ-ПРАЦІВНИКІВ</i>	37
2.1. Діагностика ризиків професійного вигорання ІТ-працівників в діяльності ТОВ «GoIT».....	37
2.2. Аналіз результатів анкетування працівників та оцінка ризиків професійного вигорання	51
<i>РОЗДІЛ III. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОФІЛАКТИКИ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «GOIT».....</i>	59
3.1. Розробка системи профілактики професійного вигорання персоналу ТОВ «GoIT»	59
3.2. Організаційно-економічні аспекти запровадження запропонованих заходів.....	67
ВИСНОВКИ.....	76
<i>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:</i>	81
<i>ДОДАТКИ</i>	87

ВСТУП

Професійне вигорання працівників ІТ-організацій є не лише психологічною, а насамперед управлінською проблемою. Для компаній, що працюють у сфері інформаційних технологій та цифрової освіти, людський капітал є основним ресурсом створення цінності. Саме працівники забезпечують розробку продуктів, взаємодію з клієнтами, продажі, аналітику, підтримку користувачів і розвиток сервісної моделі бізнесу. Тому емоційне виснаження персоналу впливає не лише на індивідуальний стан працівників, а й на стабільність команд, якість клієнтського досвіду, продуктивність, плинність кадрів та фінансові результати організації.

Для українських ІТ-компаній проблема професійного вигорання має специфічний контекст. Вони працюють в умовах воєнного стану, нестабільного зовнішнього середовища, високої конкуренції, швидких технологічних змін і поширення гібридних форматів роботи. Гнучкість дистанційної роботи дає організаціям можливість зберігати операційну безперервність, однак водночас може розмивати межу між робочим і особистим часом. Працівник формально завершує робочий день, але фактично залишається включеним у робочі повідомлення, клієнтські запити та термінові завдання. За відсутності чітких правил комунікації й системи раннього моніторингу це створює передумови для накопичення виснаження.

Управлінський характер проблеми полягає в тому, що професійне вигорання формується не лише через особисту стресостійкість працівника. Значною мірою воно залежить від організації навантаження, системи постановки цілей, стилю керівництва, якості внутрішньої комунікації, доступності ресурсів відновлення та здатності HR-системи вчасно виявляти ризики. Тому профілактика вигорання не може зводитися лише до окремих wellness-заходів. Вона потребує системного підходу, який поєднує діагностику, аналіз організаційних причин і впровадження управлінських рішень.

Теоретичну основу дослідження становлять праці К. Маслач, М. Лейтера, Б. Ешфорта [57] та українських науковців, таких як Н. Водоп'янова і В. Бойко [30]. Особливий внесок у розширення розуміння цієї проблеми зробила Клеррі Лей, яка досліджувала явище прокрастинації як фактор, що посилює професійне вигорання. Її праці акцентують увагу на взаємозв'язку між відкладанням завдань, зростанням рівня стресу та поглибленням емоційного виснаження [38].

У підході К. Маслач професійне вигорання розглядається через емоційне виснаження, деперсоналізацію або цинізм та зниження професійної ефективності. М. Лейтер акцентує увагу на невідповідності між працівником і організаційним середовищем. Модель вимог і ресурсів роботи пояснює вигорання як наслідок дисбалансу між робочими вимогами та доступними ресурсами. Водночас прикладні механізми діагностики та профілактики вигорання саме в українських ІТ-організаціях потребують подальшого дослідження.

Об'єктом дослідження є процеси діагностування та профілактики професійного вигорання працівників ІТ-організацій.

Предметом дослідження є теоретичні засади, прикладний інструментарій та організаційно-економічні аспекти діагностування й профілактики професійного вигорання на прикладі ТОВ «GoIT».

Метою кваліфікаційної роботи є систематизація теоретичних засад, емпірична діагностика проявів вигорання та розробка організаційно обґрунтованої системи профілактики професійного вигорання в ІТ-організації.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- систематизувати теоретичні підходи до визначення сутності та структури професійного вигорання;
- проаналізувати прикладний інструментарій діагностики професійного вигорання;
- дослідити організаційне середовище ТОВ «GoIT» та визначити фактори, які можуть формувати ризики вигорання;

- провести емпіричну діагностику проявів професійного вигорання працівників компанії;
- визначити зв'язки між емоційним виснаженням, Work-Life Balance, задоволеністю роботою та іншими організаційними чинниками;
- виокремити групи працівників із підвищеним ризиком професійного вигорання;
- розробити та обґрунтувати систему профілактики професійного вигорання персоналу ТОВ «GoIT».

У роботі використано методи аналізу, синтезу, узагальнення та порівняння наукових підходів; SWOT-аналіз і PESTEL-аналіз для оцінки організаційного середовища; анкетування працівників для емпіричної діагностики; адаптовані індикатори MBI-GS для оцінки проявів вигорання; кореляційний аналіз для визначення зв'язків між досліджуваними змінними; діаграму Ісікави для узагальнення причинно-наслідкових зв'язків; сценарний підхід для організаційно-економічного обґрунтування запропонованих заходів.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці зарубіжних і українських авторів із проблематики професійного вигорання, управління персоналом, організаційної поведінки та HR-аналітики; матеріали міжнародних організацій; відкриті дані про діяльність ТОВ «GoIT»; внутрішня інформація компанії, отримана для цілей дослідження; результати анонімного анкетування працівників компанії.

Практична значущість роботи полягає в розробці системи профілактики професійного вигорання персоналу ТОВ «GoIT». Запропонована модель RISE передбачає раннє виявлення ризиків, управлінське втручання в організаційні причини виснаження, закріплення змін у HR-процесах і поступовий розвиток культури профілактики. Її впровадження може сприяти зниженню кадрових ризиків, покращенню Work-Life Balance, посиленню HR-аналітики та підвищенню організаційної стійкості компанії.

У роботі встановлено, що професійне вигорання працівників ТОВ «GoIT» має переважно організаційну природу і пов'язане з навантаженням, порушенням Work-Life Balance, вечірньою роботою, недостатньою ранньою діагностикою та специфікою діяльності контактних підрозділів. На основі отриманих результатів запропоновано систему RISE, яка поєднує pulse-опитування, Early Warning Score, HR-dashboard, комунікаційний протокол, перебалансування OKR і спеціалізовані заходи для працівників Sales та Customer Success.

Отже, кваліфікаційна робота спрямована на розв'язання прикладного управлінського завдання: виявити організаційні фактори професійного вигорання в IT-компанії та запропонувати систему профілактики, що спирається на емпіричні дані, HR-аналітику й організаційно-економічне обґрунтування.

Отримані під час дослідження проблематики бакалаврської роботи наукові результати оприлюднені у матеріалах статті у співавторстві з науковим керівником «Професійне вигорання працівників як управлінська проблема» на Міжнародній науково-практичній конференції «Наука та освіта як фактори соціально-економічного розвитку» 29.10.2024, що показано у Додатку А.1 [11], у тезах виступу та в матеріалах XXIII Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна - 2025. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій», що відбулася на економічному факультеті Київського національного університету імені Тараса Шевченка у тезах «Систематизація кращих практик профілактики професійного вигорання у провідних міжнародних компаніях», що показано у Додатку А.3 [12, 387 ст.], а також на XXIV Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна 2026. Економічна резильєнтність в умовах глобальної полікризи», що показано у Додатку А.4 [13, 57 ст.].

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФЕНОМЕНУ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПРАЦІВНИКІВ В ІТ-СФЕРІ

1.1. Теоретико-еволюційний контекст дослідження феномену професійного вигорання

Проблема професійного вигорання привертає дедалі більше уваги як дослідників, так і практиків - від психологів до менеджерів. Дослідження, проведені у багатьох країнах світу, виявили основні риси цього явища, а також його ключові причини та наслідки. Дослідники і практики одностайні у висновку, що вигорання генерує негативні ефекти на індивідуальному та організаційному рівнях - негативно впливає і на індивідуальне благополуччя працівників, і завдає значних соціальних і економічних збитків організаціям, у яких вони працюють.

Професійне вигорання, або 'burnout' - це стан фізичного, емоційного та інтелектуального виснаження працівника. Власне термін «вигорання» вперше застосував Грем Грін у романі «Вигорілий випадок» [47]. До наукової і прикладної проблематики цей термін увів американський психіатр Герберт Фрейденберг (Freudenberger H.) у 1974 році, коли він у своїй статті 'Staff Burn-out' у науковому часописі 'Journal of Social Issues' описав симптоми виснаженості та втоми у волонтерів і медперсоналу через рік від початку їх роботи у безкоштовній клініці. Терміном 'burnout' дослідник позначив психічний стан здорових людей, які постійно перебувають в емоційно перенавантаженій атмосфері через їх професійну діяльність з інтенсивним спілкуванням під час надання допомоги іншим людям, насамперед у таких сферах як медична та соціальна робота [45]. До кола емоційно насичених професій типу «людина-людина» пізніше були долучені представники професій у банківництві, педагогіці, психіатрії, торгівлі, юриспруденції, а також менеджери, працівники сервісних служб та поліції.

Г.Фрейденберг уперше у науковій літературі описав симптоми виснаження і втоми, які спостерігалися у волонтерів і медичного персоналу приблизно через

рік роботи у безкоштовних клініках чи кризових центрах [74]. Через обумовленість настання синдрому певним станом робочого середовища та організаційними контекстами, дослідник запропонував формувати заходи протидії цьому явищу на організаційному, а не лише на індивідуальному рівні, зокрема його рекомендації охоплювали такі інструменти, як скорочення робочого часу, регулярна ротація робіт, регулярний нагляд і навчання персоналу [45].

У науковій літературі при розгляді феномену професійного вигорання сформувалися три напрями:

1) перший напрям розглядає цей феномен як цілісний прояв синдрому хронічної втоми, стану фізичного, психічного й емоційного виснаження унаслідок тривалого перебування в емоційно перевантажених ситуаціях спілкування;

2) другий напрям концентрує увагу на двовимірній моделі цього феномену, що складається з емоційного виснаження та деперсоналізації;

3) третій напрям представляє феномен як трикомпонентну систему, що охоплює емоційне виснаження, деперсоналізацію, редукцію особистісних прагнень [20, с. 55].

Найяскравішою представницею третього напрямку досліджень феномену професійного вигорання є американська дослідниця Крістіна Маслач, професорка психології одного з провідних світових університетів Каліфорнійського університету в Берклі, оскільки значна кількість безкоштовних клінік у США була розташована саме у штаті Каліфорнія (США). Саме їй належить чи не найвагоміший внесок у вивчення цього складного соціально-економічного явища. Насамперед дослідниця виявила наявність симптомів вигорання не лише у працівників медичних установ, а й у персоналу дитячих садочків [70], психіатричних установ [73], у колі адвокатів [22] та поліцейських [28]. У 1978 році на засіданні Західної психологічної асоціації К.Маслач разом із С.Джексон представили шкалу для оцінювання вигорання під назвою ‘Maslach Burnout Inventory’ (‘MBI’) - валідний, надійний і зручний опитувальник для

фахівців соціальної сфери, що містив три субшкали: емоційне виснаження, деперсоналізацію та особисті досягнення [72].

Набагато пізніше у 2019 році Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) у внесла професійне вигорання до Міжнародної класифікації хвороб (МКХ-11), що визнало цей стан офіційним діагнозом, пов'язаним з робочим стресом [11]. Синдром вигорання, за визначенням ВООЗ, є наслідком хронічного стресу на робочому місці, з яким не вдалося впоратися та який характеризують три головні виміри: відчуття виснаження енергії або знесилення; зростаюча емоційна відстороненість від роботи, негативне або цинічне ставлення до неї; відчуття неефективності та брак досягнень [58]. Це відповідає трикомпонентній моделі професійного вигорання К.Масlach і С.Джексон, яку візуалізовано на рис. 1.1.

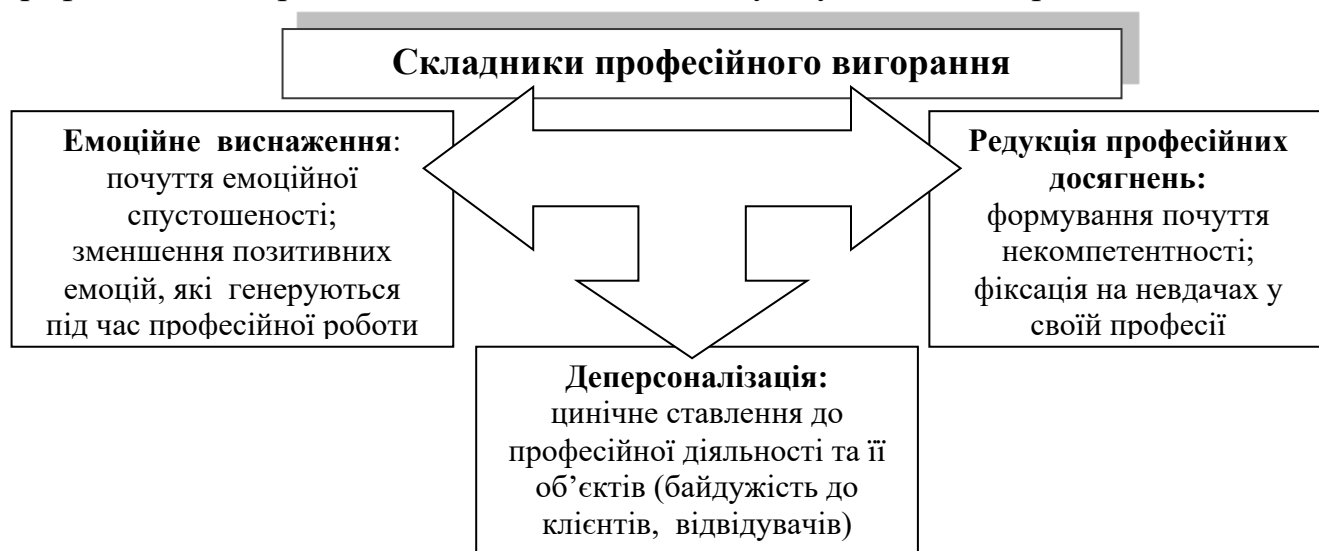


Рис. 1.1. Трикомпонентна модель професійного вигорання за К.Масlach і С.Джексон

Погляди К. Масlach щодо феномену професійного вигорання формувалися поступово й еволюціонували від уявлення синдрому до розгляду цього феномену як процесу. У своїй публікації 1977 року дослідниця приділила значну увагу процесу дегуманізації, за якого знижується усвідомлення людських якостей інших людей та втрачається людяність у міжособистісній взаємодії. К. Масlach також описала процес «відстороненої турботи», коли професіонал дистанціюється від

клієнтів або пацієнтів, щоб надати їм допомогу чи лікувати, зменшуючи при цьому власний емоційний дискомфорт і напругу. Дослідниця встановила, що процес вигорання починається через недостатню підготовку до подолання емоційних стресів, коли фахівці втрачають здатність проявляти турботу та відданість, які вони спершу привносили у свою роботу. Окрім фізичного виснаження (а інколи й захворювань), у працівника з'являється емоційне виснаження, через яке фахівець більше не відчуває позитивних почуттів, симпатії чи поваги до клієнтів або пацієнтів. У працівника формується цинічне та дегуманізоване ставлення до клієнтів, пацієнтів чи відвідувачів, сприйняття цих людей як таких, які заслужили свої труднощі та страждання. Відтак через дегуманізацію погіршується якість турботи та послуг. Фахівець, який дегуманізує інших, втрачає емпатію та власні почуття, це зрештою призводить до дегуманізації самого себе [70]. Українська дослідниця Т.Калтунович підкреслює внесок у розширення трактування поняття «вигорання» К.Маслак, яка запропонувала розглядати його як «індекс дислокації між тим, ЩО людина є, і ЩО вона повинна робити», як «ерозію цінностей, гідності, духу та волі», як «хворобу, яка поширюється поступово та безперервно протягом довгого часу, поставивши людей у спадну спіраль, з якої важко піднятися» [15, с. 145].

У результаті співпраці К.Маслач із М. Лейтером трактування феномену професійного вигорання зазнали змін - у завершеному вигляді процесуальна модель вигорання К. Маслач стала схожою на модель Лейтера [58], як це показано на рис. 1. 2.



Рис. 1. 2. Процесуальна модель професійного вигорання К.Масlach [58]

Надалі у науковій літературі було розгорнено дискусію щодо послідовності фаз вигорання і причинно-наслідкових зв'язків між компонентами MBI, йдеться про восьмифазову модель вигорання Голембевського, що показано у табл. 1.1. Спочатку спостерігається посилення деперсоналізації, потім зниження відчуття особистих досягнень, процес завершується підвищенням емоційного виснаження. На п'ятій фазі вигорання проявляється низьким рівнем (позначено літерою L) емоційного виснаження за високих показників деперсоналізації та/або зниження особистих досягнень. На восьмій фазі всі три компоненти досягають високих значень, що позначено H [68].

Таблиця 1.1.

Восьмифазова модель вигорання Голембевського - Мунценрідера*

Показники вигорання	Фази вигорання							
	1	2	3	4	5	6	7	8
DP (деперсоналізація)	L	H	L	H	L	H	L	H

РА (редукція персональних досягнень)	<i>L</i>	<i>L</i>	<i>H</i>	<i>H</i>	<i>L</i>	<i>L</i>	<i>H</i>	<i>H</i>
ЕЕ (емоційне виснаження)	<i>L</i>	<i>L</i>	<i>L</i>	<i>L</i>	<i>H</i>	<i>H</i>	<i>H</i>	<i>H</i>

Джерело: *складено автором за матеріалами [68]

У 1981 р. дослідники Джеймс Веніг та Маршал Спредлі запропонували п'ятистадійну модель вигорання (див. рис. 1.3). Перша стадія має назву «Медовий місяць», коли людина відчуває збудження, ентузіазм та гордість через новизну і виклики роботи. Однак стратегії подолання стресу, які використовуються на цьому етапі, можуть згодом виявитися неефективними, а початкова ейфорія швидко призводить до виснаження. Наступна стадія дістала назву «Початок стресу», коли з'являється втома, порушення сну, зниження продуктивності та незадоволення роботою. Людина може вдаватися до шкідливої поведінки, такої як надмірне вживання їжі, алкоголю чи куріння, щоб справитися зі стресом. На наступній стадії «Хронічний стрес» фізичні та емоційні прояви стають ще виразнішими - з'являються захворювання, дратівливість, гнів і депресія. Якщо не вжити заходів, це може перерости у «Вигорання», де з'являються серйозні психосоматичні розлади, такі як виразки шлунка, хронічні болі і високий кров'яний тиск. Людина може відчувати самотність і песимізм, вдаючись до механізмів усамітнення та уникання всього і вся. Остання стадія - це «Хронічне вигорання», коли механізми подолання стресу більше не працюють і настає повна неадаптація. Саме на цьому етапі модель Vening-Spradley стає особливо наочною, оскільки визнання сигналів вигорання і вжиття превентивних заходів є вирішальними для боротьби з цим станом.

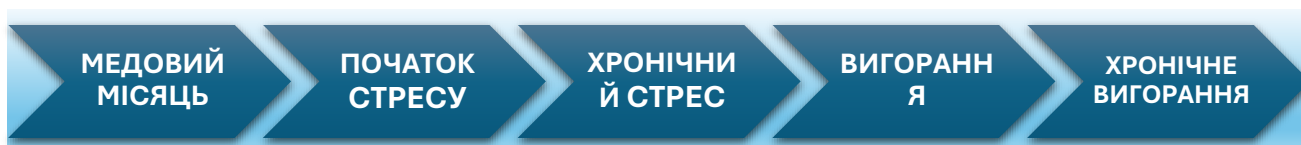


Рисунок 1. 3. П'ятистадійна модель вигорання Веніга - Спредлі [16]

У 1988 році М. Лейтер, у співпраці з К. Маслач, запропонував таку послідовність взаємозв'язків між субшкалами МБІ: у відповідь на робочі вимоги

спочатку виникає емоційне виснаження. Надмірне виснаження, у свою чергу, призводить до деперсоналізації: працівники емоційно дистанціюються від клієнтів, щоб впоратися з втомою. Емоційне виснаження та погіршення стосунків з клієнтами знижують задоволення від роботи, яка втрачає свій сенс [67].

Іще одна модель вигорання - більш пізня версія моделі Лейтера (рисунок 1. 4) зберегла взаємозв'язок між виснаженням і деперсоналізацією, описаний вище, але змінила співвідношення особистих досягнень з двома іншими компонентами вигорання. Фінальна версія процесуальної моделі вигорання Лейтера, перевірена на поперечних та поздовжніх даних, трактує деперсоналізацію як наслідок емоційного виснаження, яке виступає посередником впливу робочих умов на деперсоналізацію. Особисті досягнення, зі свого боку, залежать від робочого середовища і розвиваються одночасно з емоційним виснаженням як індивідуальна реакція на труднощі. Модель припускає, що вимоги роботи (зокрема, навантаження та конфлікти) посилюють виснаження, яке своєю чергою підвищує деперсоналізацію. Наявність ресурсів, як-от соціальна підтримка чи можливості підвищення кваліфікації, позитивно впливає на особисті досягнення [51].

Взаємозв'язок між компонентами вигорання відображає як внутрішні процеси, так і вплив організаційного контексту. Більша частина зв'язку між емоційним виснаженням і особистими досягненнями виникає під впливом зовнішніх чинників. Це суперечить початковій моделі Лейтера - Маслач, яка передбачала повністю внутрішній процес, де емоційне виснаження запускало весь механізм вигорання як реакцію на стресові чинники середовища.

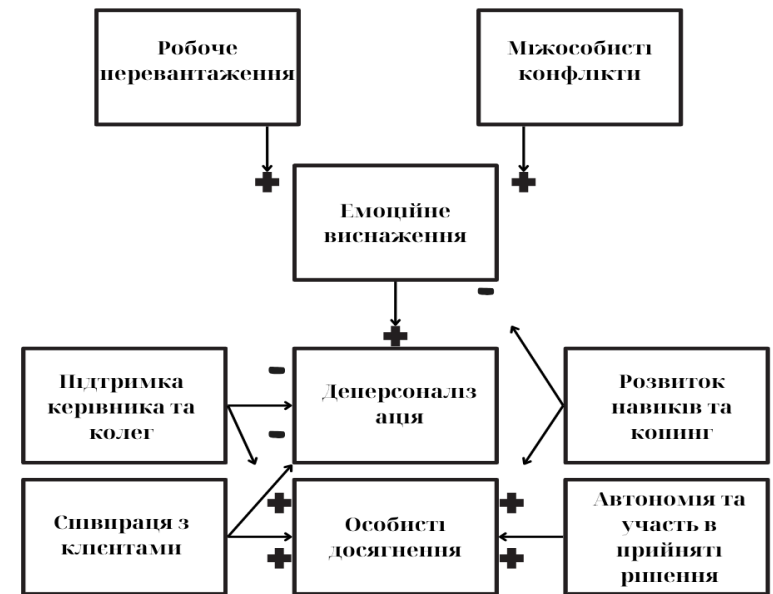


Рис.1. 4. Процесуальна модель вигорання М. Лейтера [29]

Таким чином, погляд М.Лейтера на взаємодію субшкал МВІ еволюціонував від моделі послідовного розвитку до змішаної моделі, яка поєднує і послідовний, і паралельний розвиток компонентів вигорання.

Інша модель вигорання, розроблена Дж. Гейнсом та Дж. М. Джерм'єром, визначає емоційне виснаження як початкову фазу вигорання і ключову точку для своєчасного втручання. Емоційне виснаження розглядається як важливий індикатор якості професійного життя, що дає змогу оцінити загальний кумулятивний вплив стресів, пов'язаних із робочим середовищем, що показано на рис. 1. 5.

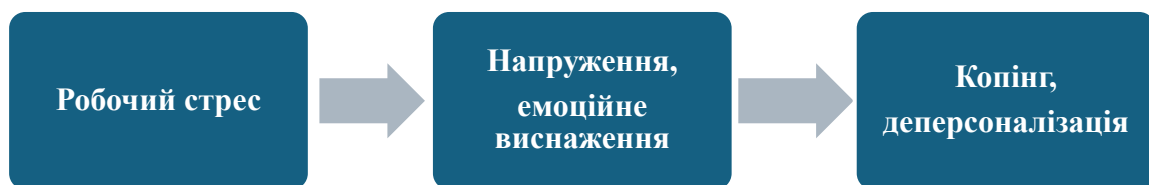


Рис. 1. 5. Модель вигорання за Дж. Гейнсом та Дж. М. Джерм'єром [30]

У моделі вигорання Р. Лі та Б. Ешфорта, розробленій за результатами апостеріорного аналізу (рис. 1.6), процес починається з емоційного виснаження, яке призводить до деперсоналізації і зниження особистих досягнень. Емоційне

виснаження є ключовим елементом, оскільки безпосередньо впливає на розвиток деперсоналізації, а також, меншою мірою, на досягнення цілей і рівень плинності кадрів [31].



Рис. 1.6. Модель вигорання Лі-Ешфорта

В альтернативній моделі професійного вигорання, запропонованій Хіль-Монте, Пейро та Валькарселем, процес вигорання пояснюється через когнітивну оцінку стресу, спираючись на концепцію Лазаруса-Фолкмана. У цій моделі емоційне виснаження та відчуття браку особистих досягнень є початковими фазами. На відміну від інших моделей, де вигорання швидко переходить у деперсоналізацію, тут спершу відбувається усвідомлення неефективності застосованих копінг-стратегій, це вторинна оцінка [48]. При повторному зіткненні з надмірними робочими вимогами, які перевищують доступні ресурси, працівник намагається застосовувати різні методи подолання стресу, такі як контроль ситуації або уникнення, однак ці спроби зазнають невдачі. Це призводить до того, що працівник сприймає свої зусилля як невдачу і починає сумніватися у власних можливостях. У підсумку, накопичена фрустрація призводить до відсторонення, коли працівник переходить до деперсоналізації та починає ставитися до людей із його оточення як до об'єктів або чисел, а не як до живих людей [48].

Три моделі причинно-наслідкових зв'язків між компонентами вигорання, виміряними за допомогою індексу MBI, були проаналізовані Д. ван Дірендонком, В.Б.Шауфелі та Б.П. Буунком на основі даних довготривалих досліджень. Найбільш обґрунтована модель припускає, що зниження відчуття особистих досягнень запускає процес вигорання, спричиняючи деперсоналізацію, яка

призводить до емоційного виснаження. Іншими словами, особисті досягнення є відправною точкою вигорання. Для подолання щоденного стресу професіонали з низьким відчуттям компетентності схильні емоційно дистанціюватися від клієнтів, сприймаючи їх знеособлено.

На думку дослідників, на відміну від моделі К. Маслач, не слід зосереджувати увагу лише на початкових ознаках виснаження, адже на цьому етапі процес вигорання вже набирає обертів. Більшу увагу варто приділяти змінам у ставленні до власної компетентності (зниження особистих досягнень) і до клієнтів (деперсоналізація). Інакше це завершиться повним емоційним виснаженням, і вигорання стане неминучим [79].

Іще одну модель запропонував Т. Таріс із колегами - це модель вигорання як процесуального розвитку, що інтегрує підходи моделей Лейтера-Маслач та Лі-Ешфорта і додає ефект зворотного зв'язку між деперсоналізацією й емоційним виснаженням (рис. 1.7). Довготривалі спостереження показали, що високий рівень емоційного виснаження призводить до підвищення деперсоналізації лише через рік. Також було виявлено, що деперсоналізація підсилює емоційне виснаження та знижує рівень особистих досягнень.

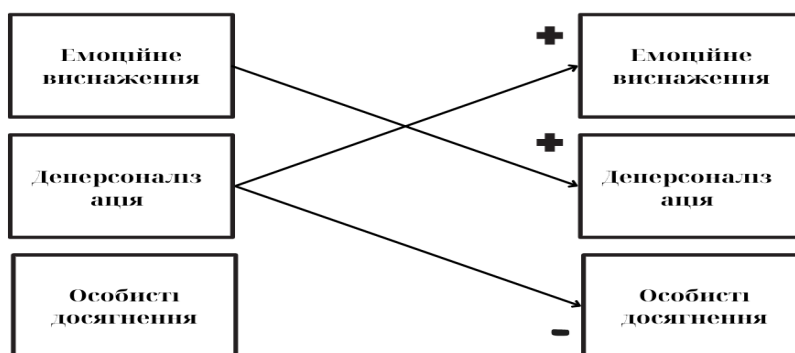


Рис. 1.7. Візуалізація моделі вигорання з ефектом зворотного зв'язку дослідницької групи Т. Тариса, 2005 [49]

Зворотний зв'язок між деперсоналізацією та виснаженням підтримує ідею, що деперсоналізація є малоефективною копінг-стратегією [49].

Когортне дослідження С. Дістеля та К.-Х. Шмідта підтвердило, що деперсоналізація (DP) має модераційний ефект при прогнозуванні трьох компонентів вигорання на тривалий період (рис. 1.8). Контрастні порівняння шляхових моделей продемонстрували, що емоційне виснаження є першою фазою у розвитку вигорання. Дослідження охопило працівників будинків для літніх людей та адміністративний персонал державної установи [78].

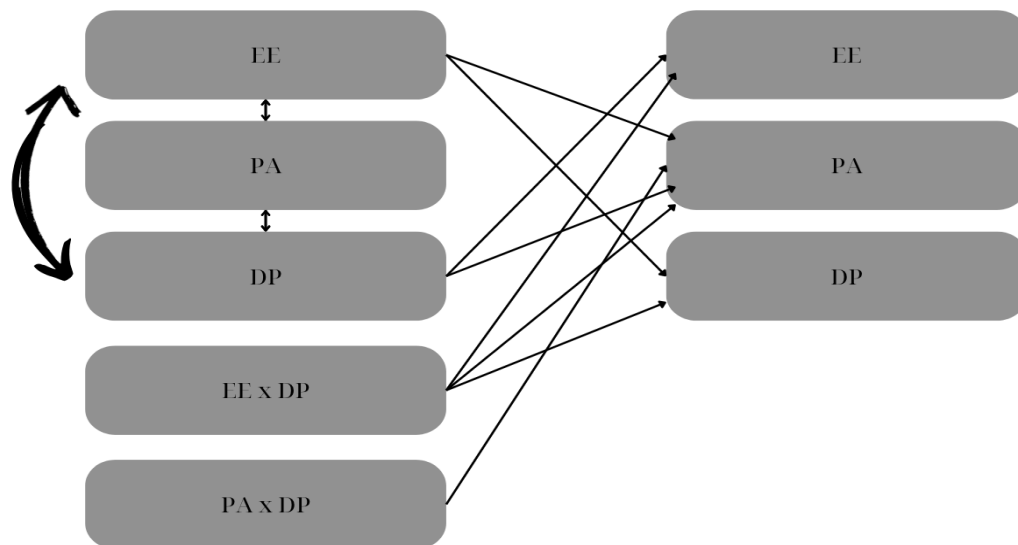


Рис. 1. 8. Модераційний ефект деперсоналізації при розвитку вигорання за моделлю Дістеля-Шмідта, 2010 [78]

Дослідники Б.В. Свайдер і Р.Д. Циммерман представили результати метааналізу зв'язків між вигоранням й такими показниками, як прогули, плинність кадрів і продуктивність праці, що відображає організаційний контекст прояву ефектів професійного вигорання в управлінні персоналом на рівні компаній. Для кожного з цих показників було перевірено три різні теоретичні моделі процесу вигорання та представлено шляховий аналіз із найкращою відповідністю (узагальнено у табл. 1.2).

Найбільш вірогідною моделлю, що відображає вплив на показник продуктивності праці, є така:

Емоційне виснаження (EE) → Деперсоналізація (DEP) → Особисті досягнення (PA), з прямим впливом емоційного виснаження на особисті досягнення, що

підтверджує і відповідає моделі К. Маслач. Особисті досягнення є найближчим щодо продуктивності праці компонентом вигорання.

Таблиця 1.2

Послідовність етапів у моделях професійного вигорання у контексті пріоритетів управління персоналом*

Показники управління персоналом	Послідовність етапів у моделі професійного вигорання	Подібність до теоретичного конструкту
Продуктивність праці	Емоційне виснаження (ЕЕ) → Деперсоналізація (DEP) → Особисті досягнення (РА)	Модель К. Маслач
Робоча дисципліна (Прогули)	Особисті досягнення (РА) → Деперсоналізація (DEP) → Емоційне виснаження (ЕЕ)	Модель Голембевського - Мунценрідера
Плинність кадрів	Емоційне виснаження (ЕЕ) → Особисті досягнення (РА) → Деперсоналізація (DEP)	Модель Свайдера - Циммермана

Джерело: *складено автором за матеріалами [47].

Якщо пріоритетом управління персоналом є покращення робочої дисципліни (відображає показник прогулів), то найбільш відповідна така модель: **Особисті досягнення (РА) → Деперсоналізація (DEP) → Емоційне виснаження (ЕЕ)**, з прямим впливом особистих досягнень на емоційне виснаження.

Тоді як для показника плинності кадрів найкращою наступна модель: **Емоційне виснаження (ЕЕ) → Особисті досягнення (РА) → Деперсоналізація (DEP)**, з прямим впливом емоційного виснаження на деперсоналізацію [47].

Порівняльний аналіз динаміки компонентів вигорання з позицій різних теоретичних підходів був проведений С. Еду-Вальсанія, А. Лагія та Дж.А. Моріано. Зокрема, соціально-когнітивна теорія звертає увагу на індивідуальні змінні, такі як самомотивація, впевненість у собі та самооцінка, припускаючи, що вигорання розвивається, коли працівник сумнівається у власній ефективності, навіть після досягнення професійних цілей. Причинами цього є негативний досвід, надмірна критика, відсутність підтримки або зворотного зв'язку з боку колег і керівників. Такий стан призводить до зниження професійної самореалізації, що в

кінцевому підсумку - до емоційного виснаження і розвитку деперсоналізації, механізму боротьби зі стресом [65].

Згідно з теорією соціального обміну, вигорання виникає через відчуття несправедливості в обміні зусиль та результатів роботи. Коли працівник відчуває, що його внесок не компенсується належним чином (чи то у вигляді матеріальних, чи в вигляді емоційних ресурсів), він відчуває виснаження. Таке становище може виникати у стосунках із колегами, керівниками або клієнтами, де відсутній належний взаємний обмін, підтримка чи зворотній зв'язок. У результаті цього процесу виникає емоційне виснаження та деперсоналізація - відчуження від людей, з якими працівник має взаємодіяти у своїй професійній діяльності [17].

Структурна теорія трактує вигорання як наслідок хронічного стресу на роботі, коли стратегії подолання стресових факторів не дають бажаного результату. Ця теорія підкреслює, що вигорання є реакцією на стрес, який виникає через невміння або неможливість ефективно впоратися з робочими вимогами. Коли працівник не здатен змінити ситуацію, настає професійне виснаження, що веде до деперсоналізації, де людина починає дистанціюватися від своїх колег і клієнтів як спосіб уникнення емоційного дискомфорту [22].

Довгострокові дослідження, проведені А. Мякікангасом, показали, що вигорання має різні траєкторії розвитку. Зокрема, були виокремлені три основні профілі: стабільний і низьким рівнем вигорання (78% працівників), зростаючий через виснаження (12%) і нелінійний (10%), де зростають симптоми цинізму і знижується професійна ефективність. Отже, вигорання є динамічним процесом, і його симптоми можуть проявлятися з різним порядком та інтенсивністю [50].

Проблематика професійного вигорання українських працівників потребує глибокого розуміння поточного макроекономічного та психологічного стану нації. За даними глобального дослідження Gallup (агреговані дані за 2023-2025 роки), індекс якості життя українців демонструє критичні показники. Лише 23.3% населення відносять себе до категорії «Процвітаючих», що значно нижче за середньосвітовий показник у 34.0%. Натомість абсолютна більшість (66.8%)

перебуває у стані «Боротьби», а 9.9% у стані «Страждання». Такі макроекономічні умови створюють перманентний фоновий стрес, який при накладанні на робочі навантаження в ІТ-сфері виступає потужним каталізатором професійного вигорання та значно підвищує ризики розвитку ПТСР [55].

Різні концепції вигорання перевіряються у найрізноманітніших емпіричних дослідженнях, але питання, який саме компонент вигорання виникає першим, наразі залишається спірним. За результатами досліджень А. Жеглової, у операторів телекомунікаційних послуг вигорання починається з емоційного виснаження, потім відзначається зниження професійної ефективності, а деперсоналізація залишаються майже незмінними упродовж часу [22]. Відтак механізми вигорання можуть проявлятися по-різному в залежності від виду професійної діяльності. Деякі дослідники, зокрема Коеске, пропонують переглянути традиційну трикомпонентну концепцію вигорання, замінивши її моделлю «стрес-напруга-результат», де вигорання зводиться лише до емоційного виснаження, а деперсоналізація виступає як наслідок цього стану. Відсутність професійної ефективності не є самостійним компонентом вигорання, це модеруючий чинник, який пом'якшує наслідки емоційного виснаження [65].

Метааналіз психометричних досліджень опитувальника MBI-GS показав, що можливий також і двофакторний підхід, при якому виснаження і цинізм об'єднуються у комбінований фактор, а професійна ефективність розглядається окремо. Така концепція вимагає перегляду звичних уявлень про вигорання як трикомпонентний феномен, що має важливі наслідки для досліджень і практичних застосувань у цій сфері [65].

В умовах затяжної кризи та воєнного стану в Україні особливого значення набуває розмежування синдрому професійного вигорання та посттравматичного стресового розладу (ПТСР). Хоча обидва стани мають схожі прояви на рівні емоційного виснаження та когнітивних порушень, їх клінічна картина суттєво відрізняються, що вимагає різних підходів до діагностики та корекції.

Посттравматичний стресовий розлад (ПТСР) -це хронічне порушення психічного стану, що може розвинутися після травматичної події. Близько 8% чоловіків та 20% жінок, що пережили травматичні події, мають ПТСР [1].

Саме тому важливо чітко розрізняти ці стани, адже їхня природа є різною. Згідно з МКХ-11, професійне вигорання (код QD85) класифікується як фактор, що впливає на стан здоров'я, пов'язаний із зайнятістю, і не є медичним станом [47]. Воно виникає виключно внаслідок хронічного стресу на робочому місці. Натомість ПТСР (код 6B00) є клінічним розладом, що розвивається після впливу подій надзвичайно загрозливого характеру [81].

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика професійного вигорання та ПТСР*

Професійне вигорання (Burnout)	Посттравматичний стресовий розлад (PTSD)
Основна причина (Тригер)	
Хронічний стрес, пов'язаний з робочим середовищем (навантаження, конфлікти, рутини). Розвивається поступово.	Одинична або повторювана травматична подія (загроза життю, насильство, катастрофа). Може виникнути раптово.
Сфера впливу	
Специфічна для професійного контексту. Людина може почуватися нормально поза роботою (на ранніх стадіях).	Глобальна. Впливає на всі сфери життя, незалежно від контексту (робота, дім, відпочинок).
Ключові симптоми	
1. Емоційне виснаження. 2. Деперсоналізація (цинізм). 3. Редукція особистих досягнень.	1. Повторне переживання (флешбеки, кошмари). 2. Уникнення нагадувань про травму. 3. Гіперзбудження (постійне відчуття загрози).
Емоційне тло	
Домінування почуттів втоми, розчарування, байдужості, смутку.	Домінування страху, жаху, безпорадності, провини вцілілого.
Специфічні прояви	
Прокрастинація, зниження мотивації, формалізм у роботі.	Нав'язливі спогади (інтрузії), панічні атаки, дисоціація (відчуття нереальності).
Прояви в HR-менеджменті	
Зниження продуктивності, регулярне порушення дедлайнів, абсентеїзм (часті відгули/лікарняні), зростання плинності кадрів, скарги на перевантаження, «тихе звільнення» (виконання лише мінімуму).	Непередбачувані емоційні реакції в колективі (агресія або повна ізоляція), неадекватна реакція на робочі тригери (гучні звуки, контроль), потреба у зміні умов праці та спеціалізованому супроводі.

Джерело: *складено автором на основі [75; 39; 1].

Як видно з таблиці 1.3, для HR-менеджера ці стани вимагають кардинально різних управлінських рішень. Якщо при вигоранні ефективними інструментами є

перегляд навантаження, відпустка, гнучкий графік або тимбілдинг, то у випадку ПТСР ці методи можуть не лише не спрацювати, але й нашкодити (наприклад, гучний корпоративний захід може стати тригером). У випадку ПТСР компанія повинна залучати профільних фахівців із психічного здоров'я.

Важливо зазначити, що між цими станами існує кореляційний зв'язок. Дослідження показують, що професійне вигорання може виступати предиктором розвитку ПТСР, оскільки виснажена психіка має менший ресурс для опрацювання травматичних подій. І навпаки, наявність нелікованого ПТСР значно пришвидшує настання професійного вигорання через постійне психоемоційне напруження [52].

Окремої уваги заслуговують новітні емпіричні дослідження 2025 року, присвячені впливу воєнних дій на ментальне здоров'я осіб, залучених до допомоги постраждалим [52]. На вибірці з 98 волонтерів (віком 26-52 роки) було проаналізовано взаємозв'язок між посттравматичним стресовим розладом (ПТСР), емоційним вигоранням та копінг-стратегіями.

Результати дослідження, отримані за допомогою методик IES-R та MBI, підтвердили наявність значущого прямого кореляційного зв'язку між симптомами ПТСР та вигоранням. Зокрема, встановлено, що інтрузії (нав'язливі спогади) та гіперзбудження суттєво посилюють емоційне виснаження (кореляції $r=0,498$ та $r=0,524$ відповідно). Водночас доведено, що використання активних стратегій вирішення проблем виступає захисним механізмом, негативно корелюючи з рівнем вигорання ($r=-0,362$), тоді як пасивне уникнення лише поглиблює деструктивні стани [52].

Важливим практичним завданням для менеджерів є своєчасне розпізнавання відмінностей між симптомами професійного вигорання та ПТСР, оскільки ці стани можуть мати схожі прояви, проте потребують різних підходів до профілактики та корекції. На практиці це часто неможливо без залучення кваліфікованого психолога. Однак є орієнтири (табл. 1.4).

таблиця 1.4.

Орієнтири виявлення ПТСР*

Часовий контекст	Вигорання зазвичай розвивається поступово (місяці-роки), ПТСР може виникнути раптово після травматичної події.
Пов'язаність з робочим контекстом	Вигорання розповсюджується переважно на роботу, ПТСР впливає на всі сфери життя.
Відповідь на перелік	Зміна робочих умов мало впливає на ПТСР, тоді як вигорання часто реагує навіть на невеликі позитивні зміни.

Джерело: *складено автором на основі [20; 75; 39; 1].

Це дає підстави стверджувати, що в умовах війни професійне вигорання часто є наслідком не лише робочого навантаження, а й вторинної травматизації.

Отже, проблема професійного вигорання є складним і багатогранним явищем, яке має значний вплив на індивідуальне благополуччя працівників і соціально-економічні показники організацій. Модель вигорання, запропонована К. Маслач і С.Джексоном, яка визначає три основні компоненти - емоційне виснаження, деперсоналізацію і зниження професійних досягнень, є основною методологією для вимірювання цього феномену. Проте дослідники мають різні погляди на послідовність етапів вигорання та роль окремих його складових, зокрема емоційного виснаження і зниження професійної ефективності, що створює певні дискусії в теоретичному аналізі.

Незважаючи на критику і розвиток альтернативних підходів до вимірювання вигорання, концепція К. Маслач залишається основною в наукових дослідженнях цього явища. Розуміння відмінностей між професійним стресом, вигоранням та посттравматичним стресовим розладом є важливим для ефективного управління робочим навантаженням і запобігання вигоранню, що сприяє створенню здорового робочого середовища та підвищенню продуктивності праці.

Таким чином, під професійним вигоранням розуміють стан фізичного, емоційного та інтелектуального виснаження, що найчастіше зустрічається серед працівників емоційно насичених професій, які містять вагому комунікаційну складову. Професійне вигорання є багатокомпонентним синдромом, ключовими аспектами якого є емоційне виснаження, деперсоналізація та зниження відчуття

професійних досягнень. Усі теоретичні конструкти щодо намагання побудувати узагальнену модель професійного вигорання стосувалися різних підходів до кількості етапів, фаз, стадій (від трикомпонентної моделі Масlach, 5-стадійної моделі Венінга-Спредлі до восьмифазної моделі Големблевського), різних варіантів початку й послідовності етапів, наявності прямого і зворотного зв'язку між етапами, стадіями, послідовністю чи паралельністю розгортання процесів вигорання, і все це має прикладне значення в управлінні персоналом.

1.2. Прикладний інструментарій діагностики професійного вигорання

Незважаючи на значну кількість досліджень у цій галузі, сучасні динамічні умови потребують постійного оновлення діагностичних інструментів, вивчення нових симптомів і особливостей їх прояву у представників різних професій, зокрема в ІТ-сфері. Погоджуємося із думкою, що чим більше подібних досліджень буде проведено в різних організаціях, тим прозорішими й ефективнішими стануть заходи з подолання професійного вигорання [31].

Основна мета діагностики та подолання професійного вигорання полягає у своєчасному виявленні його ознак та запобіганні подальшому розвитку цього стану. Завдяки діагностичним заходам можливо не лише визначити рівень емоційного виснаження, деперсоналізації та зниження професійної ефективності, а й ідентифікувати основні стресові фактори в робочому середовищі, які провокують виникнення вигорання. Ефективне подолання вигорання спрямоване на відновлення емоційної рівноваги, підвищення мотивації та задоволення від роботи. Це досягається шляхом впровадження як індивідуальних, так і організаційних стратегій, серед яких розвиток стресостійкості, поліпшення умов праці та підтримка психічного здоров'я співробітників. Основним завданням таких заходів є створення умов для профілактики професійного вигорання та забезпечення психологічного комфорту працівників, що сприятиме підвищенню їх ефективності та загальному благополуччю.

У таблиці 1.3 систематизовано дев'ять основних симптомів професійного вигорання і надано загальну характеристику кожного з них. Це допомагає зрозуміти природу професійного вигорання та наслідки, зокрема такі симптоми, як емоційне виснаження, деперсоналізація, зниження почуття досягнень, хронічна втома, цинізм та відчуження, вказують на різні аспекти цього феномену, які можуть суттєво вплинути на психоемоційний стан працівників [36]. Різноманіття проявів такого складного явища, як професійне вигорання працівників, суттєво позначається на прикладному інструментарії, яким можна було встановити його наявність і виміряти глибину симптоматики.

Таблиця 1.3

Загальна характеристика симптомів професійного вигорання*

Симптом	Загальна характеристика
Емоційне виснаження	Відчуття постійної втоми та емоційного виснаження від професійної діяльності.
Цинізм	Негативне ставлення до колег, клієнтів або ж до роботи загалом.
Відчуження	Відчуття ізоляції та відірваності від колег і соціального середовища.
Зниження продуктивності	Зниження ефективності виконання професійних завдань.
Погіршення фізичного здоров'я	Поява частих захворювань, головного болю або інших фізичних проблем.
Проблеми зі сном	Труднощі з засинанням, часті пробудження або безсоння.
Відсутність мотивації	Відсутність інтересу до роботи та бажання її виконувати.
Ірраціональна поведінка	Несподівані або неадекватні реакції в стресових ситуаціях.
Критичність до себе	Критика власних досягнень, низька самооцінка.

Джерело: *систематизовано автором за матеріалами [36].

Також важливо розуміти відмінності між професійним вигоранням та професійним стресом (див. табл. 1.4). Професійне вигорання та професійний стрес є взаємопов'язаними поняттями, які важливі для розуміння психоемоційного стану працівників. Професійний стрес є нормальною реакцією на вимоги роботи, що проявляється у вигляді фізичних симптомів, таких як головний біль та безсоння, емоційних симптомів, зокрема дратівливості та тривоги, а також

когнітивних симптомів, які проявляються в проблемах із концентрацією. Цей стан може бути здебільшого короткочасним, у випадку тривалого розгортання професійний стрес може призвести до професійного вигорання.

Як стверджує дослідник проблематики професійних стресів В.А.Винокур, професійний стрес є наслідком зниження професійної мотивації, при цьому «професійне вигорання» та збереження захопленості роботою є двома полюсами взаємин людини і професії [47]. Дослідниця К. Маслач також стверджує, що професійний стрес може бути причиною вигорання. Інші дослідники, зокрема Н.Зигінас та У. Петрова, акцентують увагу на методах подолання стресу.

Таблиця 1.4.

Порівняльний аналіз понять «професійний стрес» і «професійне вигорання»*

Критерій	Професійний стрес	Професійне вигорання
Тривалість	Може бути короткостроковим або тривалим	Хронічна, розвивається впродовж тривалого часу
Причини	Високі вимоги, конфлікти, крайдати	Тривалий стрес без належної підтримки або відпочинку
Симптоми	Фізіологічні: підвищений пульс, напруження, проблеми зі сном	Емоційні: емоційне виснаження, хронічна втома, цинізм, відчуження, безнадійність
Емоційний стан	Занепокоєння, роздратованість	Відчуття виснаження, безнадійності, депресивний стан
Фізичні прояви	Підвищений артеріальний тиск, напруження м'язів	Хронічна втома, часті хвороби, головний біль
Природа	Нормальна реакція на вимоги роботи	Патологічний стан, що розвивається з часом
Вплив на продуктивність	Може знижувати продуктивність тимчасово	Тривале зниження продуктивності та мотивації, може призвести до втрати роботи
Можливість подолання	Можна зменшити за допомогою управління стресом	Вимагає глибоких змін у робочих умовах та відпочинку
Поведінка	Може включати агресію, роздратованість	Відчуження, уникання обов'язків, цинізм
Психічний стан	Тимчасовий когнітивний стрес	Зниження концентрації, труднощі

		з прийняттям рішень
Мотивація до роботи	Зберігається або знижується на короткий час	Зникає, відсутність інтересу до роботи

Джерело: *складено автором за матеріалами [15, 25]

Розуміння різниці між цими явищами є важливим для ефективного управління стресом і запобігання професійному вигоранню, що, у свою чергу, сприяє створенню здорового робочого середовища для працівників. Тому основна різниця полягає в тривалості, причинах і впливі на особистість: стрес може бути тимчасовим і контрольованим, тоді як вигорання є глибшим і більш стійким станом, що потребує серйозної уваги. Теоретичний аналіз співвідношення цих двох понять дає змогу стверджувати, що професійне вигорання є феноменом, який має набагато більший обсяг розвитку, ніж професійний стрес [11].

Безсумнівно, одним із найбільш розповсюджених і широко використовуваних у світовій та вітчизняній практиці прикладних інструментів оцінювання професійного вигорання є методика К. Маслач і С. Джексон. Наразі існує безліч модифікацій цього інструменту, що адаптовує його для вивчення конкретних груп або професій. Методика спрямована на оцінку професійного вигорання за трьома ключовими компонентами: «емоційне виснаження», «деперсоналізація» та «зниження особистих досягнень» [31]. Шкала вигорання Маслач (Maslach Burnout Inventory, MBI) є першим науково валідуваним інструментом для вимірювання вигорання і залишається найбільш використовуваним для оцінки цього явища. Вона включає три основні версії, що були адаптовані для різних професійних контекстів. Перша версія, MBI-Human Services Survey, призначена для працівників сфери людських послуг, таких як медичний персонал, соціальні працівники, терапевти, поліцейські та духовенство. MBI-HSS містить 22 твердження, що вимірюють емоційне виснаження, деперсоналізацію та особисті досягнення, і має високу надійність:

0.90 для емоційного виснаження, 0.79 для деперсоналізації і 0.71 для особистих досягнень.

Друга версія, MBI-Educators Survey, була розроблена для оцінки вигорання серед педагогів і має аналогічну структуру до MBI-HSS, але замість терміну «отримувач» використовує «студент». Ця модифікація розроблена для адаптації методики до контексту освітян. Надійність цієї версії також висока, зокрема для емоційного виснаження - 0.90, деперсоналізації - 0.76 і особистих досягнень - 0.76.

Третя версія, MBI-General Survey, була створена для оцінки вигорання у професіях, що не пов'язані безпосередньо з людськими послугами чи освітою, таких як менеджмент, виробництво або обслуговування клієнтів. Ця версія також складається трьох підшкал: емоційного виснаження (5 пунктів), цинізму (5 пунктів) і професійної ефективності (6 пунктів). Високі показники емоційного виснаження і цинізму, разом з низькими показниками професійної ефективності, свідчать про вигорання. MBI-GS широко застосовується через універсальність і можливість використання у різних професійних сферах [52].

Крім того, у вітчизняній психології розроблена методика, що також широко використовується для діагностики професійного вигорання, зокрема методика В.В.Бойка. Створена у 1996 році, вона відрізняється від західних підходів тим, що класифікує синдром емоційного вигорання за стадіями, кожна з яких характеризується своїми специфічними симптомами [30]. Бойко виділяє три основні фази розвитку вигорання: фаза напруги, фаза резистентності та фаза виснаження.

Фаза напруги є провісником розвитку синдрому і включає такі симптоми, як переживання обставин, які травмують психіку, незадоволеність собою, почуття безвиході, тривога та депресія. Фаза резистентності характеризується прагненням уникати емоційного реагування, що проявляється у симптомах неадекватного вибіркового емоційного реагування, емоційно-моральної дезорієнтації, розширення сфери економії емоцій та редукції професійних

обов'язків. Фаза виснаження включає емоційний дефіцит, емоційну відстороненість, особистісну деперсоналізацію та психосоматичні порушення [42].

Опитувальник Бойка містить 84 питання, згруповані у 12 шкал, які відповідають трьом зазначеним фазам. Розвиток синдрому вигорання залежить як від зовнішніх чинників, таких як умови праці та соціально-психологічні умови діяльності, так і від внутрішніх - особистісних особливостей, емоційної ригідності та мотивації. У поєднанні з методикою Маслач, ці інструменти доповнюють один одного, дозволяючи більш всебічно оцінити професійне вигорання у різних контекстах і сприяти профілактиці цього явища [18].

Дослідження Бена Вігера [3] щодо професійного вигорання менеджерів із персоналу в Україні виявило, що вигорання може бути спричинене рядом чинників, зокрема: браком комунікації між менеджером із персоналу та вищим керівництвом, відсутністю чіткого розуміння професійної ролі, некерованим навантаженням і неконструктивним тиском у часі. Для визначення рівня вигорання менеджерів із персоналу та виявлення чинників і причин його виникнення було проведено соціологічне дослідження, в якому взяли участь 120 менеджерів із персоналу із різних областей України, з яких 93% - жінки та 7% - чоловіки; розподіл за віком - від 18 до 55 років. У дослідженні використовувались кілька методик, що дозволили всебічно оцінити стан вигорання та умови праці респондентів.

Опитування містило кілька міні-блоків. Перший блок був присвячений визначенню мотивів трудової діяльності та індексу загальної задоволеності респондентів роботою. Найвищі показники значимості мотивів трудової діяльності отримав фактор «зміст виконуваного функціоналу», що свідчить про важливість роботи для функціонування підприємства, психологічний клімат у колективі та гармонійні відносини з керівництвом. Другий блок опитування стосувався оцінки умов праці, зокрема робочого графіка та навантаження. Результати показали, що 42,1% респондентів майже ніколи не працюють у

позаробочий час, проте наявність понаднормової роботи та перевантаженість залишаються негативними чинниками формування вигорання. Третій блок був присвячений визначенню рівня групової згуртованості та комунікацій між колегами та керівництвом, для оцінювання яких використовувалася методика К. Е. Сішора. Четвертий блок стосувався оцінки психологічної атмосфери в організації на основі методики А.Ф. Фідпера, що виявило достатній рівень психологічного комфорту серед працівників. Останній блок опитування мав на меті визначити рівень емоційного вигорання, який оцінювався за трьохфакторною моделлю К. Масlach і С. Джексон, адаптованою Н. Водоп'яноюю.

За результатами анкетування власний рівень професійного вигорання респонденти оцінили у 4,8 бали з 10, що підтверджує початкову гіпотезу про найбільшу схильність до проявів вигорання представників професій типу «людина-людина» (для менеджерів), і водночас частина опитаних ІТ-працівників належить до типу професій «людина - знакова система». Встановлено варіювання відповідей респондентів за віковими стратами: так, високий рівень вигорання (від 7 до 9 балів) відзначили респонденти віком 26-35 років та зі стажем роботи 2-5 років, що може свідчити про пік вигорання у професії, який припадає на період роботи від двох до п'яти років. Саме відповіді молодих ІТ-працівників дали змогу сформулювати гіпотезу про вплив прокрастинації на професійне вигорання. Подальше набуття професійного досвіду та кар'єрне зростання менеджера з персоналу супроводжуються змінами у функціональному наповненні професійної діяльності, зокрема, переорієнтацією на стратегічні завдання, що зменшує ризики вигорання.

Таким чином, за результатами опитування виявлено, що 26,6% менеджерів (чверть респондентів) мали високий рівень вигорання, 37% (понад третина опитаних) перебували у зоні підвищеного ризику, і 36,4% респондентів перебували на низькому рівні вигорання.

Дослідження засвідчило, що неконструктивний тиск у часі є важливим чинником професійного вигорання менеджерів із персоналу. Хоча більшість оцінюють свій робочий графік позитивно, 15,6% регулярно працюють понаднормово, що свідчить про виконання завдань у стислі терміни. Це призводить до хронічного стресу, виснаження та емоційної втоми. Респонденти відзначили, що 33,8% із них страждають від стресу через напруженість роботи, а для 48% - половини від опитаних - не вистачає енергії для підтримки продуктивності. Неконструктивний тиск і перевантаження сприяють вигоранню, особливо серед працівників зі стажем двох - п'яти років.

Розуміння цих різниць у сприйнятті часу важливе для досягнення балансу між роботою й особистим життям у міжнародному контексті. Як засвідчила К.Меєр, професійна ефективність та задоволеність роботою можуть значно залежати від того, як співробітники розуміють і керують своїм часом у відповідності до складності завдання й очікувань результату [44]. Вважається, що зменшення неконструктивного тиску та збільшення часу на виконання завдань може суттєво вплинути на рівень професійного вигорання серед менеджерів із персоналу, але результати залежать від ряду чинників, що супроводжуються ризиками. Таке зменшення може призвести до зниження стресу, підвищення енергії та продуктивності, покращення емоційного благополуччя працівників. Однак існує ризик зниження мотивації, збільшення залежності від особистої самодисципліни і відсутності стимулу для продуктивності. Працівники стають схильними до прокрастинації.

Професор Пірс Стіл з Університету Калгарі визначає прокрастинацію як ірраціональне відкладання завдань, коли ми свідомо шкодимо власним інтересам, навіть розуміючи наслідки. У своїй книзі «The Procrastination Equation» учений зазначає, що 95% людей зізнаються у тому, що час від часу прокрастинують. Сьогодні близько 20% людей вважають прокрастинацію важливою рисою свого характеру, що вдвічі більше, ніж у 1970 роках [50].

Важливим інструментом для розробки заходів щодо упередження професійного вигорання став інструмент із назвою «Колесо життя» («Wheel of Life»). У 1960 рр. Полом Дж. Майєром, засновником Інституту мотивації успіху, сформована концепцію колеса життя або ж колесо Майєра (див. рис. 1.9). Модель визначала, на що потрібно вплинути для того, щоб отримати життєвий баланс між вісьмома аспектами, які виділяв автор [80]. Колесо Майєра може допомогти у вивченні професійного вигорання, наочно показуючи, як різні емоції та реакції розвиваються і взаємодіють. Цей інструмент для аналізу особистісних рис, ідентифікації проблеми і стратегій подолання, які використовуються під час вигорання, що сприяє кращому розумінню його причин та наслідків [64].

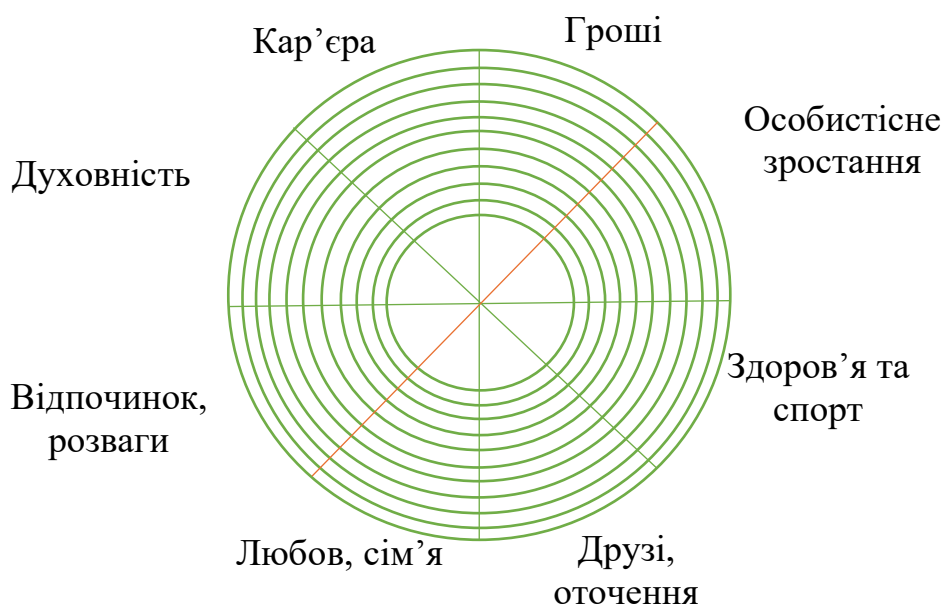


Рис. 1. 9. Візуалізація концепції «Колесо життя» Пола Дж. Мейєра [80]

Колесо балансу життя охоплює ключові сфери, що впливають на загальний стан людини: кар'єра, фінанси, особистісний розвиток, здоров'я, соціальні зв'язки, сім'я, відпочинок і духовність. Кар'єра відображає рівень професійної реалізації та задоволення від роботи, що впливає на загальну мотивацію. Фінансова стабільність визначає рівень матеріальної впевненості, а її відсутність може спричиняти стрес. Особистісний розвиток включає постійне вдосконалення

навичок, брак якого може призводити до стагнації та демотивації. Здоров'я і фізична активність є важливими для підтримання енергії та здатності протидіяти стресу, тоді як нехтування ними може прискорити вигорання. Соціальні зв'язки, особливо стосунки з друзями та колегами, слугують джерелом емоційної підтримки, а їх відсутність підвищує ризик ізоляції та депресії. Сімейні стосунки і гармонія в особистому житті також впливають на емоційний стан. Відпочинок і розваги є важливими для відновлення енергії й запобігання виснаженню. Духовність сприяє пошуку внутрішньої рівноваги, зокрема у стресових ситуаціях. Відтак баланс між цими сферами є надважливим для профілактики професійного вигорання.

Водночас стрімка цифровізація робочого середовища та інтеграція новітніх технологій суттєво трансформують традиційні чинники професійного вигорання. Якщо раніше основними джерелами виснаження вважалися надмірне навантаження, дефіцит ресурсів та порушення балансу між різними сферами життя, то сьогодні дедалі більшого значення набуває вплив штучного інтелекту на організацію праці. Особливо актуальною ця тенденція є для ІТ-галузі, де генеративний штучний інтелект активно інтегрується у повсякденні робочі процеси.

Впровадження генеративного штучного інтелекту у робочі процеси ІТ-компаній створило нову динаміку, яка традиційні моделі вигорання не передбачали. Звіт DORA State of AI-assisted Software Development 2025 висвітлив парадоксальний ефект що у командах з високою організаційною зрілістю AI зменшує вигорання через автоматизацію рутинних завдань, але у командах з низькою зрілістю AI посилює вигорання за рахунок збільшення когнітивного навантаження та тиску на якість [53].

Цей парадокс варто розуміти детальніше. У високопродуктивних командах, де процеси добре структуровані, AI інструменти беруть на себе рутинні завдання (написання коду, документування, тестування). Це звільняє розробників для більш творчої роботи, що часто підвищує задоволення від роботи. Однак у організаціях,

де процеси фрагментовані, а управління невизначене, AI генерує тільки більше роботи, люди мають перевіряти, редагувати та тестувати AI-генерований код, що об'єктивно збільшує трудовитрати.

Додатково виникає психологічний ефект, який охарактеризовують як «AI fatigu» [56]. Менеджери IT-команд відзначають, що впровадження AI змушує їх постійно переоцінювати навички своєї команди, розробляти нові метрики для вимірювання продуктивності (традиційні метрики, такі як код, написаний за день, втрачають сенс), та управляти непередбачуваністю, пов'язаною з можливими помилками AI.

Також варто розглянути проблему “замінності”. Хоча компанії публічно запевняють, що AI замінить лише рутинні завдання, розробники глибоко розуміють, що в довгостроковій перспективі деякі категорії IT-робіт (junior development, data labeling, простий code review) мають потенціал бути суттєво скоротченими. Це створює екзистенціальну невизначеність, яка у свою чергу посилює вигорання [69].

З управлінської точки зору, це означає, що HR-менеджери мають активно займатися переквалікацією та переорієнтацією персоналу, щоб знизити цей екзистенціальний стрес. Компанії, які цього не роблять, ризикують значним зростанням плинності кадрів у середньостроковій перспективі.

У останніх дослідженнях спостерігається цікава еволюція: замість того, щоб фокусуватися на лікуванні вигорання, все більше менеджерів розглядають резильєнтність як превентивну стратегію [54]. Резильєнтність - це здатність організації створювати умови, за яких люди можуть відновлювати свої ресурси та адаптуватися до змін.

Різниця між wellness programs та організаційною резильєнтністю корінна. Wellness programs часто репрезентуються як каталог послуг: йога-клас тричі на тиждень, безплатний психолог, медитація. Однак дослідження Gallup показало, що такі програми мають дуже низький ROI у контексті скорочення вигорання [60].

Якщо основною причиною вигорання є надмірне навантаження та відсутність автономії у роботі, то йога раз на тиждень не вирішить проблему.

Резильєнтність як стратегія фокусується на трьох ключових компонентах (див. табл. 1.5.)

Таблиця 1.5.

Ключові компоненти резильєнтності*

Архітектура роботи	Структурування роботи таким чином, щоб люди мали достатньо автономії, контролю над часом та можливість бачити результати своєї праці. У контексті ІТ, це може означати зменшення кількості мітингів, надання розробникам можливості вибирати, як вони організовують свій робочий день, та забезпечення чіткого зв'язку між завданнями та бізнес-результатами.
Організаційна культура	Резильєнтні організації мають культуру, в якій помилки розглядаються як можливості для навчання, а не як приводи для покарання. Вони також мають чіткі, прозорі канали комунікації та дійсно слухають потреби своїх працівників. Це не означає, що організація робить усе, що просять, але це означає, що запити реально розглядаються.
Навички та компетенції	Резильєнтні організації активно розвивають у своїх співробітників навички, релевантні для адаптації - це може бути критичне мислення, емоційна регуляція, здатність працювати в умовах невизначеності. Особливо важливо це у контексті АІ та технологічних змін.

Джерело: *побудовано автором за матеріалами [60, 77]

Дослідження, проведене у кількох скандинавських ІТ-компаніях [77], показало, що організації, які інвестували у розвиток резильєнтності на всіх цих рівнях, мали на 35% менше співробітників з високим рівнем вигорання в порівнянні з контрольною групою. Проте важливо зазначити, що цей результат досягався протягом 18-24 місяців, а не миттєво.

Розмаїття моделей та підходів свідчить про те, що вигорання - це не однорідне явище з передбачуваною траєкторією, а скоріше симптомний комплекс, який може розвиватися різними шляхами. Для менеджменту це означає, що потрібний диференційований підхід, а не універсальна програма профілактики. Проблема полягає у тому, що традиційні моделі вигорання розроблялися в умовах

відносної стабільності та передбачуваності. Навіть у дослідженнях зі США або Європи темою базового матеріального забезпечення часто знехтувалось. Тимчасом українські працівники, особливо в ІТ-сфері, функціонують у контексті подвійного навантаження: професійного стресу та макроекономічної невизначеності. Такий стан можна охарактеризувати як «фоновий травматичний стрес», який постійно активує адреналінову систему навіть у відсутність гострої загрози [60].

Впродовж воєнного стану велика частина ІТ-фахівців стикнулася із виснажуючим вибором: залишатися у країні з ризиками для безпеки або емігрувати, що супроводжується особистісними та фінансовими втратами. Дослідження, проведене у червні 2024 року Українським центром економічних та політичних досліджень, показало, що 42% ІТ-працівників розглядали можливість виїзду за кордон у попередньому році [59]. Це індикатор того, що психологічний ресурс на продовження роботи у звичному місці знаходиться у дефіциті.

ІТ-компанії намагаються забезпечити психологічну безпеку своїх працівників через гнучкий графік, можливість вільного переміщення або тимчасового переїзду. Однак таких заходів часто було недостатньо для розв'язання глибшої проблеми: колективного почуття невизначеності та втрати управління ситуацією. ІТ-спеціалісти, які часто мають високий рівень контролю у своїй роботі, раптово виявилися в ситуації, де їхні професійні компетенції не мали ніякої цінності для розв'язання життєвих криз.

Отже, професійне вигорання є серйозним і складним явищем, що вимагає постійного дослідження та впровадження ефективних стратегій для його подолання. Різноманітність симптомів, таких як емоційне виснаження, цинізм, зниження продуктивності та проблеми зі здоров'ям, свідчить про складність цього явища. Професійне вигорання формується під впливом сукупності взаємопов'язаних чинників, серед яких виокремлюють організаційні фактори робочого середовища, фактори зовнішнього соціально-економічного середовища та індивідуально-психологічні особливості працівника.

Своєчасна діагностика є важливою для запобігання розвитку вигорання та його негативних наслідків. Використання різних методів оцінки, таких як шкала Масlach і опитувальник Бойка, дозволяє ідентифікувати ризикові групи й створювати індивідуальні програми підтримки.

Організаційні фактори, зокрема культура компанії, стиль управління та рівень соціальної підтримки, значно впливають на виникнення вигорання. Створення позитивного робочого середовища є ключовим аспектом профілактики. В умовах дистанційної роботи також потрібні нові підходи до діагностики та подолання вигорання. Такі інструменти, як баланс між роботою і особистим життям, система підтримки резильєнтності є важливими фактором у профілактиці вигорання, а модель «Колесо життя» може допомогти оцінити цю рівновагу та розробити стратегії для її відновлення. Прокрастинація, як ірраціональне відкладання завдань, та технологічні чинники можуть поглиблювати симптоми вигорання, тому розуміння причин і пошук шляхів подолання є важливими.

Таким чином, професійне вигорання суттєво впливає на здоров'я, продуктивність і загальний добробут працівників, що вимагає комплексного підходу з боку системи менеджменту відповідної організації, включаючи ранню діагностику, розробку індивідуальних та організаційних стратегій, а також постійне навчання та розвиток для ефективного управління цим явищем.

РОЗДІЛ II. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ДІАГНОСТУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ІТ-ПРАЦІВНИКІВ

2.1. Діагностика ризиків професійного вигорання ІТ-працівників в діяльності ТОВ «GoIT»

Об'єктом практичного дослідження виступає Товариство з обмеженою відповідальністю «GoIT» (ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»), яке є представником вітчизняного сектору освітніх технологій (EdTech). Підприємство розпочало діяльність у 2014 році зі штаб-квартирою у місті Києві та поступово трансформувалося з локальних освітніх курсів у масштабну платформу з міжнародною присутністю на ринках України, Польщі, Румунії та Туреччини. Продуктовий портфель компанії структурно поділяється на кілька ключових напрямів, що дозволяє диверсифікувати комерційні ризики та охоплювати різні сегменти аудиторії. GoIT пропонує навчальні програми з найбільш затребуваних ІТ-напрямів: Frontend/Fullstack-розробка, Java, Python, QA (тестування програмного забезпечення), UI/UX-дизайн, Data Analytics, Project Management, програми для підвищення кваліфікації через підрозділ Neoversity, а також підрозділ кар'єрного супроводу Career Service, що відповідає за інтеграцію випускників на ринок праці [37].

Для систематизації інформації про напрямки діяльності та їхній вплив на операційне навантаження персоналу наведено структурну характеристику продуктового портфеля організації (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Структурна характеристика продуктового портфеля ТОВ «GoIT»

Напрямок діяльності	Цільова аудиторія	Формат взаємодії з персоналом
Базове ІТ-навчання (Study)	Особи, які змінюють професію	Регулярні перевірки завдань, менторські сесії, оцінка прогресу
Neoversity	Спеціалісти, орієнтовані на вищу онлайн-освіту	Академічний супровід, кураторство проєктів

Career Service	Випускники базових програм	Підтримка під час пошуку роботи, підготовка до інтерв'ю
GoITeens	Діти та підлітки	Педагогічна взаємодія, комунікація з батьками

Джерело: *складено автором на основі [37, с. 28]

GoIT є компанією типу «людина-людина» (викладачі, ментори, кар'єрні радники, менеджери з продажів та підтримки студентів), тобто більшість співробітників постійно взаємодіють з клієнтами та студентами, що, за К. Маслач, є первинним чинником ризику розвитку синдрому професійного вигорання [72].

Базовим інструментом розширення клієнтської бази компанії виступає надання безкоштовного пробного доступу до навчальних продуктів. Подібна модель гарантує безперервний потік нових користувачів, але одночасно створює специфічне навантаження на персонал. Переважну більшість аудиторії складають люди у процесі зміни спеціальності (світчери). Корпоративна аналітика фіксує серед цих споживачів високий рівень фінансової тривоги, страх перед невідомістю та розчарування попереднім кар'єрним досвідом. Постійний контакт із фрустрованими клієнтами розглядається як пряма загроза продуктивності праці. Емоційне виснаження поступово стає робочою нормою для фахівців комерційних відділів та менторів, що провокує виникнення компасійної втоми та знижує якість виконання завдань [2].

Юридичний статус резидента «Дія.City» дає змогу підприємству застосовувати гнучкі інструменти найму залежно від ринкової кон'юнктури. Повна зайнятість передбачена виключно для адміністративного ядра компанії. Водночас викладачі та ментори співпрацюють з організацією здебільшого на умовах гіг-контрактів. Для бізнесу такий підхід забезпечує максимальну еластичність фонду оплати праці. Зворотним боком цієї оптимізації є фрагментація корпоративної культури та втрата ефективного контролю за лояльністю віддалених працівників. HR-департамент стикається з нестачею об'єктивних інструментів для раннього виявлення виснаження серед контракторів. Виявлений розрив між потребою в економічній гнучкості та ризиками втрати

кадрової стабільності перетворює ТОВ «GoIT» на показовий об'єкт для дослідження організаційних передумов професійного стресу в сучасному технологічному секторі.

Діагностику внутрішнього середовища компанії логічно розпочати з оцінки діючої організаційної структури. Саме вона формує архітектуру вертикального підпорядкування та систему горизонтальної взаємодії між відділами. Управлінська модель ТОВ «GoIT» побудована за функціонально-матричним принципом. Такий дизайн запроваджено для ефективного адміністрування розширеного портфеля цифрових освітніх продуктів та супутніх операційних процесів. Діяльність підприємства розділена на дванадцять базових векторів. Кожен із них керується профільним директором. До цього переліку включено маркетинг, продажі, інжиніринг, продукт, фінанси, рекрутинг, академічні питання, кар'єрний сервіс, навчання, розвиток бізнесу, Neoversity та соціальні проєкти [37].

Матрична архітектура управління забезпечує компанії необхідну операційну гнучкість та пришвидшує крос-функціональну координацію команд. Водночас такий формат організації генерує критичне когнітивне навантаження на лінійний персонал. Працівники регулярно стикаються з подвійним підпорядкуванням, розмитими межами повноважень та постійною конкуренцією за ресурси між функціональними і продуктовими керівниками. У площині моделі вимог та ресурсів роботи (JD-R) подібні структурні перепони розглядаються як хронічні організаційні вимоги. Вони можуть систематично вичерпувати адаптаційний потенціал колективу. Ситуацію ускладнює перенасиченість щоденних комунікацій. Постійна необхідність узгоджувати дії між різними гілками матриці провокує комунікативну втому, що прямо конвертується у падіння результативності фахівців та зниження якості виконання поточних завдань.

Вивчення фінансової траєкторії ТОВ «GoIT» за завершені звітні періоди виявляє симптоми стресу гіперзростання. Аналіз показників управлінського обліку фіксує наявність специфічного організаційного парадоксу. Стрімке

масштабування освітнього бізнесу супроводжується зменшенням кінцевої рентабельності (таблиця 2.2). З позицій кадрового менеджменту цей фінансовий тиск виступає першопричиною дестабілізації колективу.

Таблиця 2.2

**Динаміка доходів та чистого прибутку ТОВ «GoIT» за 2020-2024 рр.
(USD)**

Рік	Дохід (Revenue)	Темп приросту доходу	Валова маржа	Чистий прибуток
2020	\$2164120	-	75%	+\$232713
2021	\$4707929	+117,5%	75,7%	+\$126159
2022	\$11019630	+134,1%	78,4%	+\$950537
2023	\$23607921	+114,2%	74,9%	-\$142663
2024	\$22152872	-6,2%	78,3%	-\$251020

Джерело: *складено за матеріалами внутрішньої звітності підприємства

У 2023 році компанія досягла пікового значення валового доходу на рівні понад 23,6 млн дол. США. Водночас саме цей період став точкою переходу підприємства до стабільної збитковості. Утримання валової маржі в межах від 75% до 78% підтверджує високу якість освітнього продукту та життєздатність базової моделі надання послуг. Фінансовий дефіцит генерується переважно на рівні супутніх операційних витрат. Керівництво змушене спрямовувати непропорційно великі бюджети на агресивний маркетинг для залучення нових студентів та фінансування розширеного штату співробітників. Утримання великої організаційної структури в умовах від'ємної рентабельності неминує супроводжуватися посиленням адміністративного тиску на персонал. Працівники отримують вищі індивідуальні плани, оскільки компанія намагається перекрити фінансові розриви за рахунок інтенсифікації праці. Зазначена практика створює середовище для професійного вигорання, зниження якості виконання поточних завдань та втрати кадрової стабільності.

Фінансова звітність підприємства за 2025 рік фіксує закріплення описаного негативного тренду [7]. Показник EBITDA опустився до позначки мінус 109000 дол. США. Операційний грошовий потік досяг критичного значення у мінус 2451020 дол. США, а загальний чистий рух коштів склав мінус 2804000 дол. США. Тенденція до швидкого спалювання готівкових резервів ускладнює фінансування мотиваційних програм та обмежує ефективність HR-процесів. Для комплексної перевірки реальної фінансової стійкості організації та виявлення прихованих загроз подальшого функціонування бізнесу розраховано показники за класичними дискримінантними моделями (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Результати діагностики ризиків банкрутства ТОВ «GoIT» за завершені періоди*

Методика оцінки стану	Розрахункове значення	Нормативний критерій	Управлінська інтерпретація
Модель Z-рахунку Альтмана	$Z = 12,23$	$Z > 2,9$ (безпечна зона)	Низька ймовірність класичного банкрутства у короткостроковій перспективі
Коефіцієнт В. Бівера	$K = 0,99$	$K > 0,4-0,45$ (норма)	Фінансова система стабільна за рахунок припливу авансових платежів
Рентабельність активів (ROA)	$ROA = -0,31\%$	$ROA > 0$ (прибутковість)	Наявність хронічної операційної збитковості

Джерело: *розраховано автором на основі фінансових звітів підприємства

Загроза ліквідації чи структурного банкрутства компанії зведена до мінімуму завдяки безперервному надходженню авансових платежів за навчання. Натомість від'ємне значення рентабельності активів (ROA) чітко сигналізує про наявність хронічної операційної збитковості. Ця проблема розгортається на фоні загального гальмування темпів нарощування доходів бізнесу.

Намагаючись компенсувати фінансові втрати, топ-менеджмент вдається до формування агресивніших вимог до лінійних команд. Працівникам систематично

максимізують ключові показники ефективності (KPI) та цільові результати за системою OKR.

Взаємодія фінансової нестабільності та складної матричної структури з її рольовою невизначеністю генерує цілісну деструктивну систему. Персонал компанії опиняється в умовах граничного операційного навантаження. З управлінської точки зору саме такий інтенсивний режим роботи виступає фундаментальною причиною розвитку професійного вигорання колективу. Тотальне виснаження фахівців неминуче знижує результативність праці, погіршує якість обслуговування клієнтів та кадрову стабільність.

Фінансовий тиск знаходить пряме відображення у стані кадрової системи. Динаміка чисельності та плинності персоналу за 2022-2025 роки наведена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка чисельності та плинності кадрів ТОВ «GoIT UA» за 2022-2025 рр.*

Рік	Чисельність (осіб)	Коефіцієнт плинності (%)	Характеристика стану кадрової системи
2022	290	12,0%	Стабільний стан, контрольована плинність
2023	311	16,0%	Екстенсивне розширення, зростання кадрової нестабільності
2024	252	22,0%	Кризова фаза: скорочення штату на 19%, пік плинності
2025	287	15,0%	Стабілізація системи, структурування HR-процесів

Джерело: *складено за матеріалами кадрової аналітики підприємства

Аналіз показників плинності дозволяє чітко локалізувати період найбільшої організаційної кризи. Протягом 2024 року відбулося скорочення загальної чисельності штату на 19 відсотків, що призвело до вивільнення 59 працівників. Слід зазначити, що показник плинності 22% у 2024 р. майже вдвічі перевищує допустимий галузевий орієнтир у 10-15% для IT-EdTech-компаній [62]. Одночасно зафіксовано досягнення критичної позначки плинності кадрів на рівні

22 відсотків. Така негативна динаміка стала прямим наслідком накопиченого фінансового дефіциту, охарактеризованого у попередньому блоці. Процес організаційного стиснення супроводжувався оптимізацією команд та добровільним звільненням фахівців через надмірне перевантаження. Обов'язки звільнених співробітників автоматично перерозподілялися на працюючий персонал. Це сформувало безперервний цикл емоційного виснаження. Протягом 2025 року компанії вдалося досягти часткової стабілізації та знизити показник плинності до 15 відсотків. Висока ротація генерує суттєві непрямі збитки. Згідно з підходами міжнародних інституцій у сфері людських ресурсів, заміна одного кваліфікованого фахівця коштує бізнесу від половини до повного розміру його річного доходу. Вказаний фактор виводить проблему профілактики вигорання з площини психологічного комфорту до рівня стратегічної фінансової безпеки підприємства.

Дослідження демографічних характеристик кадрового профілю виявляє додаткові фактори ризику. Середній вік колективу становить 30 років, а 63 відсотки штату зосереджено у віковій категорії від 21 до 30 років. У гендерному розподілі переважають жінки, частка яких сягає 62 відсотків. Найбільш загрозливим для стабільності компанії є показник тривалості організаційного стажу. Внутрішня аналітика підтверджує, що значна кількість персоналу працюють у ТОВ «GoIT» менше одного року [62]. Молодий колектив із коротким періодом інтеграції формує середовище з підвищеною вразливістю до стресу. Ця теза узгоджується з дослідженням Вігера (2024), де доведено закономірність розвитку професійних деструкцій [3]. Хоча пікові показники вигорання реєструються після двох років стажу, перші ознаки втрати мотивації виникають саме впродовж першого року роботи.

Сформована в організації система управління людськими ресурсами містить набір інструментів для утримання цього вразливого ядра. Кадровий цикл розпочинається зі структурованого онбордингу, який включає попередню адаптацію, навчання на корпоративній LMS-платформі та пульс-опитування

протягом випробувального терміну. Для координації результативності застосовується процедура Performance Review. Оцінювання відбувається двічі на рік і передбачає перевірку метрик OKR та KPI разом із погодженням планів індивідуального розвитку на наступні шість місяців. Зворотний зв'язок між рівнями управління забезпечується через формат регулярних індивідуальних зустрічей. Адміністративне рішення «No Meeting Thursday» закріплює четвер як день для сфокусованої роботи без переривання на колективні дзвінки, що дозволяє частково знизити комунікативне напруження. Додатково функціонує внутрішній проєкт «Take Care», у межах якого організовуються вебінари з емоційної гігієни та боротьби із синдромом самозванця, а також програма підтримки ветеранів «Поруч».

Моніторинг рівня лояльності співробітників базується на щорічному вимірюванні індексу eNPS. Результати корпоративного опитування за 2024 рік демонструють високу частку лояльних працівників на рівні 84 відсотків при частці критиків у 4 відсотки. У 2025 році показник сприятливих відповідей зріс до 86 відсотків, а чисельність критично налаштованих фахівців зменшилася до 3 відсотків.

За умов, коли велика кількість працівників мають стаж менше року, високі оцінки відображають переважно ефект початкового ентузіазму новачків, а не стійку лояльність. Проведення опитування лише раз на дванадцять місяців є не виправдано рідкісним для такого динамічного середовища. Через надмірну дискретність HR-підрозділ втрачає можливість своєчасно фіксувати початкові стадії виснаження та когнітивного перевантаження. Корпоративна аналітика не виконує превентивної функції, а лише констатує наслідки вже пройденої кризи та факти поданих заяв на звільнення.

Щоб посилити доказову базу та краще обґрунтувати виявлені корпоративні ризики, доцільно використати ширші галузеві метрики. Як порівняльний орієнтир залучено результати попереднього авторського дослідження. Воно охопило 131 віддаленого фахівця компанії «ЕРАМ Україна». Використання цих даних дає

змогу вивести загальноринковий стандарт поширеності професійного виснаження. Додатково це допомагає математично підтвердити деструктивні поведінкові патерни дистанційних працівників технологічного сектору. Кількісний розподіл ключових симптомів вимірювався за допомогою опитувальника MBI-GS та шкали прокрастинації Клеррі Лея (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Розподіл проявів вигорання та прокрастинації серед дистанційних ІТ-фахівців (n = 131)

Психометричні індикатори	Частка із вираженими симптомами (%)
Емоційна спустошеність після завершення робочого дня	61,0%
Повне виснаження наприкінці робочої зміни	75,0%
Дефіцит ресурсів для включення в роботу зранку	64,0%
Редукція ділових комунікацій до сухого формалізму	51,0%
Байдужість до колег та результатів клієнтів	42,0%
Зниження суб'єктивної оцінки власних досягнень	37,0%
Систематичне відкладання нагальних завдань	42,0%
Тривожність через перенесення дедлайнів	61,0%

Джерело: *сформовано автором за результатами емпіричного дослідження

Цифрові показники таблиці 2.5 демонструють чітку каскадну модель падіння продуктивності. Базовим тригером виступає емоційне виснаження. Воно охоплює переважну частину опитаних спеціалістів. Систематичний дефіцит внутрішнього ресурсу змушує персонал підсвідомо вдаватися до захисних механізмів. Головним із них стає регулярне відтермінування робочих обов'язків. Задля математичної верифікації впливу прокрастинації на компоненти вигорання було обчислено кореляційні коефіцієнти Пірсона та Спірмена (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Результати кореляційного аналізу взаємозв'язку прокрастинації та компонентів вигорання ІТ-фахівців*

Компоненти вигорання за MBI-GS	Коефіцієнт Пірсона (r)	Коефіцієнт Спірмена (p)
Емоційне виснаження	0,502	0,820
Деперсоналізація / Цинізм	0,296	0,800
Редукція особистих досягнень	-0,222	0,542

Джерело: *розраховано автором за матеріалами емпіричного дослідження

Математичні розрахунки підтверджують найвищу щільність зв'язку саме між звичкою відкладати роботу та емоційним вигоранням ($r = 0,502$; $p = 0,820$). Значна різниця між показниками Пірсона та Спірмена розкриває нелінійний характер цієї кореляції. В умовах нормованого навантаження дрібні затримки майже не знижують загальну результативність фахівця. Ситуація кардинально змінюється після накопичення критичної маси невиконаних завдань. Працівник опиняється у стані постійного авралу. Такий режим максимально швидко вичерпує психоемоційні резерви та блокує здатність досягати цільових КРІ. Схожа нелінійна тенденція прослідковується у розвитку цинізму ($p = 0,800$). Під постійним робочим тиском прокрастинація значно прискорює руйнування ділових зв'язків та відчуження від команди. Дещо іншою є реакція показника редукції досягнень ($r = -0,222$; $p = 0,542$). На перших етапах перфекціонізм або свідоме відкладання ще дозволяють фахівцю високо оцінювати власні компетенції. Проте перехід процесу у хронічну фазу гарантовано призводить до знецінення своїх професійних результатів.

Проекція виявлених ринкових тенденцій на внутрішню ситуацію ТОВ «GoIT» дозволяє ідентифікувати специфічні кадрові загрози підприємства. Галузева статистика фіксує масовий вранішній дефіцит енергії (64%) та хронічну втому наприкінці дня (75%). Когнітивне перевантаження від роботи в матричній структурі та завищені показники OKR стимулюють уникнення складних завдань. Захисна прокрастинація генерує прострочені дедлайни. Фіналом цього ланцюга стає емоційне вичерпання та втрата працездатності, що врешті може руйнувати стабільність базових HR-процесів.

Об'єктивна діагностика стратегічного середовища організації неможлива без глибокого вивчення зовнішніх умов ведення бізнесу. Будь-які макроекономічні коливання чи кризові явища автоматично конвертуються у зростання операційного навантаження на працівників. Щоб систематизувати вплив такого зовнішнього тиску на загальну результативність персоналу, у дослідженні використано метод PESTEL-аналізу. Класичну управлінську модель було цілеспрямовано модифіковано з урахуванням особливостей ринку освітніх технологій для виявлення прихованих загроз кадровій стабільності та пошуку дієвих механізмів запобігання професійному виснаженню (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Матриця PESTEL-аналізу макросередовища ТОВ «GoIT» у контексті кадрових ризиків*

Група чинників	Ключовий фактор	Характер впливу на персонал
Політичні (P)	Пролонгація воєнного стану та мобілізаційні процеси	Зростання фонові тривоги, психологічна травматизація
Економічні (E)	Глобальна рецесія в IT-галузі, зниження купівельної спроможності	Посилення тиску на комерційні відділи через складність конверсії
Соціальні (S)	Масове поширення «світчерства» серед населення	Накопичення компасійної втоми від роботи з фрустрованою аудиторією
Технологічні (T)	Стрімка комерціалізація генеративного ШІ	«AI-тривожність», необхідність авральної переробки курсів
Екологічні (E)	Ризики тривалих дефіцитів енергетичної інфраструктури	Руйнування Work-Life Balance через асинхронний графік під час блекаутів
Юридичні (L)	Вимоги «Дія.City» та регламенту GDPR	Зростання відповідальності адміністративного апарату при міжнародній експансії

Джерело: * складено автором на основі публічних даних та аналізу внутрішньої документації.

Воєнний стан формує жорсткі вимоги до операційної діяльності, змушуючи бізнес оперативно впроваджувати інструменти антикризового менеджменту [9]. Складність успішного працевлаштування студентів об'єктивно зростає. Це

пропорційно збільшує обсяг щоденних завдань для команд відділу продажу та кар'єрного сервісу. Працівники цих підрозділів змушені досягати встановлених індикаторів OKR в умовах граничного емоційного напруження, що прямо загрожує загальній продуктивності та стабільності кадрового ядра компанії.

Специфічний соціальний тренд масового переходу спеціалістів з інших сфер разом із поширенням генеративного штучного інтелекту провокують складний стрес. Академічний персонал отримує термінові завдання щодо інтеграції нейромереж у навчальні курси. Паралельно у викладачів та методистів формується приховане побоювання втратити власну професійну цінність на ринку праці через автоматизацію процесів. Ситуацію критично ускладнює екологічний фактор у вигляді регулярних перебоїв з електропостачанням. Відсутність стабільного світла стирає межі між періодами відпочинку та виконання робочих обов'язків. Віддалений персонал підлаштовує графік під години наявності електроенергії, працюючи переважно вночі або рано вранці. Такий асинхронний режим акумулює глибоку фізіологічну втому та різко знижує якість виконання поточних завдань.

Узагальнення ідентифікованих макроекономічних викликів покладено в основу матриці SWOT-аналізу. Цей інструмент допомагає збалансувати зовнішні ризики з наявними внутрішніми характеристиками ТОВ «GoIT» саме у контексті безпеки управління людськими ресурсами. Теоретичним підґрунтям для розробки матриці виступили концептуальні підходи науковців кафедри менеджменту Київського національного університету імені Тараса Шевченка у сфері стратегічного управління брендом роботодавця [82]. Дослідники доводять пряму залежність організаційної стійкості компанії від здатності менеджменту своєчасно нейтралізувати слабкі сторони. Забезпечити такий захист кадрового потенціалу можливо шляхом впровадження цільових програм розвитку та безперервного нарощування психологічного капіталу колективу (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

**Матриця SWOT-аналізу ТОВ «GoIT» у контексті профілактики
вигорання персоналу***

	Можливості (О): 1. Автоматизація рутини за допомогою ІІІ. 2. Експансія на стабільні ринки (ЄС, ЛАТАМ). 3. Перехід на щоквартальний моніторинг кадрових ризиків.	Загрози (Т): 1. Зростання середнього Turnover Cost на ринку. 2. Агресивна конкуренція моделей найму (ISA від Mate Academy). 3. Хронічне інфраструктурне виснаження працівників.
Сильні сторони (S): 1. Розвинена інфраструктура підтримки (Take Care, «Поруч»). 2. Практики сфокусованої праці (No Meeting Thursday). 3. Гнучкість і дистанційний формат роботи.	SO: Використання діючих каналів внутрішнього навчання для підготовки персоналу до роботи з ІІІ, що знизить AI-тривожність та вивільнить ресурс для відпочинку.	ST: Посилення внутрішнього бренду роботодавця через жорсткий контроль політики компенсації овертаймів - захист штату від хронічного виснаження в умовах конкурентного тиску.
Слабкі сторони (W): 1. Критична частка новачків (зі стажем до 1 року). 2. Нереалістичність OKR для операційних ролей. 3. Річна дискретність вимірювання лояльності (eNPS).	WO: Трансформація HR-аналітики шляхом інтеграції щомісячних пульс-опитувань новачків для оперативного коригування навантаження на етапі адаптації.	WT: Перегляд архітектури цілепокладання (OKR) для відділів Sales та Support, оскільки поєднання нереалістичних планів та конкурентного тиску генерує критичні кадрові втрати.

Джерело: *розроблено автором

Детальне зіставлення стратегічних полів розробленої матриці виявляє концентрацію ключових управлінських ризиків у квадранті слабких сторін та загроз (поле «WT»). Переважна більшість персоналу перебуває на стадії первинної організаційної адаптації. Цей внутрішній фактор накладається на агресивну ринкову конкуренцію з боку провайдерів ISA-моделей навчання та постійний фінансовий дефіцит самого підприємства. Взаємодія цих чинників запускає процес прискореного професійного виснаження лінійних команд.

Наявні спроби менеджменту стабілізувати колектив за допомогою локальних ініціатив психологічної підтримки (поле «ST») виявляються переважно неефективними. Подібні заходи діють як тимчасовий буфер і не здатні вплинути на фундаментальну причину падіння продуктивності праці. Справжнім джерелом кадрової дестабілізації виступає критична невідповідність між високою щільністю

корпоративних планів у системі цілепокладання OKR та фактичним обсягом адаптаційних ресурсів оновленого штату.

Паралельно компанія не використовує повною мірою потенціал автоматизації рутинних процесів за допомогою штучного інтелекту (поле «SO»). Замість вивільнення робочого часу інтеграція інновацій генерує додатковий когнітивний тиск на фахівців. Це додатково погіршує загальну якість виконання операційних завдань та обмежує здатність організації стабільно досягати поставлених комерційних цілей.

Реалізована комплексна діагностика внутрішнього середовища ТОВ «GoIT» дозволяє зробити обґрунтований висновок про організаційно-управлінську природу кадрових ризиків. Професійне вигорання колективу виступає наслідком структурних недоліків бізнесу, а не ізольованою психологічною проблемою окремих працівників.

Щоденна взаємодія комерційних та академічних команд із аудиторією клієнтів-світчерів безперервно провокує компасійну втому. Водночас необхідність швидкого освоєння інструментів генеративного штучного інтелекту створює можливий додатковий технологічний стрес. Перелічені чинники діють не відокремлено, а утворюють цілісну деструктивну систему. Вона стрімко знижує якість виконання поточних завдань та руйнує загальну результативність персоналу.

Корпоративна HR-інфраструктура володіє певним запасом міцності для протидії цим викликам. Наявність гнучкого графіка, адміністративної ініціативи No Meeting Thursday та програми психологічної підтримки Take Care позитивно сприймається колективом. Проте вказані інструменти спроможні пом'якшити симптоми перевантаження і причини втрати кадрової стабільності. Трансформація управлінського підходу від ситуативного реагування до системної профілактики вигорання потребує вивчення реального робочого досвіду співробітників. Збір, математична обробка та аналіз прямих емпіричних даних

безпосередньо від персоналу компанії становлять предмет наступного підрозділу даного дослідження.

2.2. Аналіз результатів анкетування працівників та оцінка ризиків професійного вигорання

Комплексна організаційно-економічна діагностика ТОВ «GoIT», проведена у підрозділі 2.1, встановила, що фінансова збитковість організації, матрична рольова невизначеність і демографічна вразливість колективу здатні підсилювати вплив один одного, формуючи комплекс факторів ризику для виникнення професійного вигорання. Проте картина, сформована на підставі кадрової аналітики та галузових порівнянь, залишає відкритим питання про реальний стан персоналу. Для заповнення цього аналітичного розриву та верифікації управлінських гіпотез було проведено первинне емпіричне дослідження безпосередньо серед співробітників компанії. Головним завданням виступала діагностика професійного вигорання не як ізольованого психологічного синдрому, а як ключового деструктивного фактора, що знижує організаційну резильєнтність, порушує стабільність HR-процесів та генерує прямі фінансові втрати підприємства.

Дослідження проводилося у травні 2026 року у форматі анонімного електронного анкетування. Генеральну сукупність становив персонал ТОВ «GoIT», з якого сформовано цільову вибірку обсягом 34 респондентів. Анонімність опитування забезпечує валідність відповідей та усуває ефект соціальної бажаності, що є критично важливим при оцінюванні реальної дієвості рішень керівництва (див. Анкета Додатку В).

Архітектура опитувальника побудована за модульним принципом та складається з трьох функціональних блоків (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

Структура методики емпіричного дослідження кадрових ризиків ТОВ «GoIT»*

Структурний блок	Управлінська мета оцінювання	Теоретико-методологічний базис
Блок 1. Маркери професійного вигорання	Діагностика рівня виснаження колективу для прогнозування ризику плинності кадрів	Адаптована корпоративна версія MBI-GS (Maslach Burnout Inventory -General Survey). Модель М. Лейтера
Блок 2. Поведінкові патерни (прокрастинація)	Виявлення втрат продуктивності через ірраціональне відкладання робочих завдань	Адаптована шкала загальної прокрастинації Клеррі Лея
Блок 3. Ефективність корпоративних HR-практик	Оцінка розриву між задекларованими політиками (гнучкість, баланс) та реальними умовами праці	Work-Life Balance. Аналіз впливу організаційного середовища на результативність

Джерело: *розроблено автором [65, 63, 8, 43]

Демографічний профіль вибірки повністю відповідає загальній структурі компанії тому переважна більшість опитаних - жінки (88,2%), а половина колективу (50,0%) належить до вікової когорти 26-35 років. Таке поєднання молодого віку та переважання жінок узгоджується з кадровим профілем організації, описаним у підрозділі 2.1, і є репрезентативним зрізом тих категорій персоналу, для яких ризик вигорання, за дослідженням Вігера [3], є найвищим саме на початку кар'єрного шляху в компанії.

Оцінювання професійного вигорання виявило надзвичайно промовисту картину (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка ключових компонентів професійного вигорання персоналу
ТОВ «GoIT»

Компонент вигорання (маркер за субшкалою)	Рівень прояву (частка виражених відповідей)
Емоційне виснаження	
Труднощі зі збереженням енергії після робочого дня	38,2%
Деперсоналізація (Цинізм)	
Дискомфорт під час роботи з людьми та задачами	8,8%
Професійна ефективність (реверсна шкала)	
Відчуття цінності та значущості свого внеску	94,1%

Джерело: *розроблено автором за емпіричними даними

Отримані результати свідчать про наявність помітної групи працівників, які демонструють ознаки емоційного виснаження, хоча загальний профіль колективу не характеризується високим рівнем деперсоналізації або втрати професійної ефективності. Зокрема, 23,5% працівників прямо вказують на нездатність зберегти енергію після робочого дня, а ще 14,7% вагаються з відповіддю, що сумарно формує групу ризику на рівні 38,2%. Водночас позитивним індикатором є те, що абсолютна більшість починає робочий день у нормальному стані: 47,1% налаштовані переважно позитивно, 17,6% відчують мотивацію та енергію, а 35,3% мають нейтральний настрій. З позицій моделі вимог та ресурсів роботи (Job Demands-Resources model, JD-R) Дж. Хаканена та А. Баккера, це свідчить про те, що втома має чітко виражений накопичувальний денний характер і поки що не перейшла у незворотну клінічну фазу хронічного вранішнього виснаження. 91,2% працівників стверджують, що їм цілком комфортно працювати з людьми та робочими задачами, а 85,3% вдається підтримувати високий інтерес і залученість до своєї діяльності. Спираючись на процесуальну модель вигорання М. Лейтера та К. Маслач, можна стверджувати, що колектив усе ще зберігає високу внутрішню мотивацію і не вдається до масової деперсоналізації чи емоційного дистанціювання від клієнтів як захисного механізму.

Найбільш показовим результатом є оцінка професійної ефективності. Всупереч класичній моделі, де втома паралельно веде до зниження результативності, 94,1% фахівців ТОВ «GoIT» продовжують високо оцінювати власну ефективність, усвідомлюючи цінність свого внеску в результати команди. Цей феномен пояснюється в альтернативній когнітивній моделі професійного вигорання П. Хіль-Монте. Згідно з цією концепцією, високомотивовані працівники ІТ-сектору на ранніх стадіях вигорання здатні підтримувати високий рівень результативності за рахунок екстремальної гіпермобілізації залишкових ресурсів. Прагнення відповідати очікуванням в умовах жорсткої системи цілепокладання змушує фахівців компенсувати втому збільшенням тривалості

робочого часу. Однак підтримка такої інтенсивності є нестійкою позицією, що формує передумови для раптового падіння продуктивності в майбутньому [48].

Для розуміння причин виявленої асиметрії доцільно проаналізувати результати крізь призму сфер невідповідності між працівником та організацією. Організаційне середовище ТОВ «GoIT» демонструє об'єктивні ознаки дисбалансу у сфері навантаження, оскільки зафіксоване виснаження наприкінці дня є прямим свідченням того, що обсяг операційних завдань перевищує стандартний робочий час. Також наявна невідповідність у сфері контролю: матрична архітектура та цільні метрики OKR обмежують професійну автономію фахівців. Натомість сфери цінностей та спільноти залишаються в нормі, що утримує рівень цинізму на низькій позначці.

Оскільки модель JD-R наголошує на критичній ролі процесів відновлення ресурсів, наступним кроком стало вивчення стану Work-Life Balance (WLB) та виявлення деструктивних поведінкових патернів. Результати анкетування фіксують суттєвий розрив між наявністю корпоративних ініціатив та організаційною реальністю. Так, 47,0% працівників (сума тих, хто не згоден, та тих, кому важко відповісти) мають труднощі з підтриманням здорового балансу між професійною діяльністю та особистим життям. Зокрема 55,8% фахівців підтвердили, що вони продовжують опрацьовувати робочі повідомлення та виконувати завдання після офіційного завершення робочого дня. Ще більш показовим є ставлення до відпочинку: 52,9% респондентів зазначили, що за останні три місяці не використали жодного додаткового вихідного (Day Off) для відновлення ресурсу.

Анкетування засвідчило, що 47,0% співробітників мають складнощі з підтриманням концентрації на рутинних задачах, а 20,5% відкрито визнають звичку ірраціонально відкладати початок необхідної роботи. Враховуючи високу професійну самооцінку, цю прокрастинацію слід трактувати як нейробіологічний захисний механізм: стикаючись із нереалістичним обсягом вимог, мозок підсвідомо блокує завдання задля збереження залишків ресурсу.

Для виявлення чіткої ієрархії факторів, що найбільше впливають на рівень емоційного виснаження, було проведено кореляційний аналіз. Для розрахунку сили статистичних зв'язків застосовано непараметричний коефіцієнт рангової кореляції Спірмена (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

Кореляційна матриця зв'язку організаційних факторів із рівнем емоційного виснаження (за Спірменом)

Незалежна змінна (досліджуваний фактор)	Коефіцієнт кореляції	Статистична значущість	Напрямок та сила зв'язку
Зниження задоволеності роботою	-0,640	$p < 0.001$	Зворотний, помітно сильний
Порушення Work-Life Balance	-0,524	$p = 0.001$	Зворотний, помітний
Прокрастинація (як реакція на перевантаження)	0,327	$p = 0.0515$ (статистична тенденція)	Прямий, помірний, на межі значущості
Вечірня робота (Овертайми)	0,356	$p = 0.033$	Прямий, помірний
Підтримка керівника (наявні HR-практики)	-0,292	$p < 0.10$ (статистична тенденція)	Зворотний, слабкий
Використання Day Off	-0,140	незначущий	Зворотний зв'язок, дуже слабкий
AI-тривожність (технологічний стрес)	0,130	$p = 0.449$ (незначущий)	Статистично не підтверджено

Джерело: *розраховано автором за матеріалами [33]

Аналіз коефіцієнтів дозволяє чітко розмежувати реальні структурні причини вигорання та хибні управлінські припущення. Найсильніший обернений зв'язок зафіксовано між виснаженням та загальною задоволеністю роботою ($p = -0.640$). Проблема полягає в тому, що задоволеність є запізним індикатором: доки працівник продемонструє зниження лояльності у щорічному опитуванні eNPS, процес вигорання вже стане незворотним.

Також виявлено помірний позитивний зв'язок між виснаженням та прокрастинацією ($p = 0.327$), який, однак, не досягає класичного рівня статистичної значущості (0.05). Цей результат слід розглядати як тенденцію, що вказує на те, що ірраціональне відкладання завдань може бути наслідком загального когнітивного перевантаження.

Незначущий коефіцієнт кореляції щодо Day Off ($p = -0.140$) указує на те, що прямої лінійної залежності між частотою використання додаткових вихідних та рівнем виснаження не спостерігається в дослідженій сукупності. Це може свідчити про те, що одна день відпочинку є недостатньою для повного психологічного відновлення в умовах структурного перевантаження, або що рішення про використання Day Off залежить від складних організаційних та культурних факторів, а не лише від рівня виснаження.

Під час сегментації результатів було виявлено критичну диспропорцію серед різних функціональних підрозділів. Найбільш вразливою категорією виявилися працівники комерційного блоку та блоку супроводу клієнтів (Sales та Customer Success). Згідно з даними анкетування, саме ця група генерує найвищі показники високого ризику (75% (3 з 4) опитаних фахівців відділу) за шкалами виснаження та порушення WLB.

Враховуючи функціональну роль працівників Sales та Customer Success, підвищений рівень ризику професійного вигорання в цій групі є особливо небезпечним. Згідно з підходами Gallup, фронтлайн-працівники формують значну частину клієнтського досвіду та безпосередньо впливають на утримання клієнтів і фінансові результати організації. Тому навіть локальне зростання рівня вигорання в цій групі здатне мати непропорційно більший вплив на результати діяльності компанії порівняно з іншими категоріями персоналу.

Для наочної візуалізації трансформації організаційних проблем у системне виснаження та прямі економічні збитки компанії було побудовано аналітичну діаграму Ісікави (Рисунок 2.1).

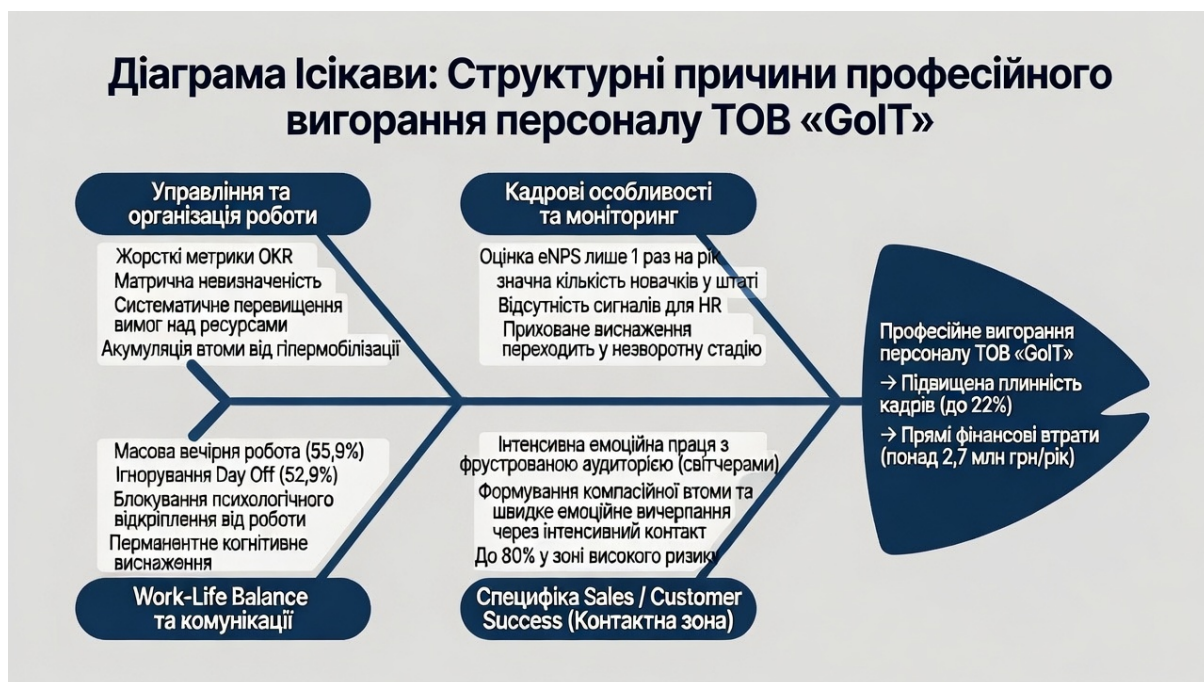


Рис. 2.1 Діаграма Ісікави: Структурне дерево причин професійного вигорання персоналу в ТОВ «GoIT»

Джерело: *розроблено автором.

Ці фактори безпосередньо генерують фінансові збитки. Як зазначалося в підрозділі 2.1, піковий показник плинності кадрів в організації сягав 22%. З урахуванням ринкової вартості заміни ІТ-фахівця (46 000 грн за розрахунками HR-відділу), за умови збереження поточного рівня плинності потенційні прямі витрати на заміну персоналу можуть перевищувати 2,7 млн грн на рік.

Синтез емпіричних результатів дозволяє сформулювати підсумкову управлінську гіпотезу. Вигорання у ТОВ «GoIT» має переважно організаційну природу, де ключову роль відіграють структурне перевантаження, порушення Work-Life Balance та відсутність ранньої діагностики стану працівників. Отримані результати підтверджують такі необхідні майбутні напрями управлінських рішень:

- необхідність переходу до профілактичної, а не реактивної системи управління кадрами;
- необхідність впровадження інструментів значно частішого моніторингу для раннього виявлення вигорання (до падіння лояльності);

- необхідність зменшення структурного навантаження (перебалансування систем OKR);
- необхідність системного покращення Work-Life Balance та адміністрування відпочинку;
- необхідність розробки окремих, спеціалізованих заходів захисту для груп підвищеного ризику (Sales/Customer Success, де зафіксовано до 75% виснаження).

Отримані емпіричні результати формують чітку ієрархію управлінських пріоритетів. Найсильніший предиктор вигорання - втрата задоволеності роботою ($p = -0.640$) - вимагає впровадження систем раннього виявлення, оскільки цей показник традиційно вимірюється лише в щорічних опитуваннях. Другим за силою чинником є порушення Work-Life Balance ($p = -0.524$), яке безпосередньо пов'язане зі систематичною вечірньою роботою ($p = 0.356$). Статистична тенденція до позитивного зв'язку між виснаженням і прокрастинацією ($p = 0.327$) вказує на когнітивне перевантаження як наслідок нереалістичного структурного навантаження.

Критичним висновком є те, що популярна гіпотеза про істотний вплив AI-тривожності не знайшла статистичного підтвердження ($p = 0.130$). Натомість, наявні корпоративні wellness-ініціативи демонструють лише слабку статистичну тенденцію ($p = -0.292$), що доводить недостатність локальних HR-практик без структурних змін.

Лише системний підхід, що сполучає структурні рішення (перебалансування OKR, комунікаційні протоколи) з регулярним моніторингом (квартальні pulse-опитування) та цільовими втручаннями для груп ризику, здатен розірвати цикл накопичення виснаження та економічних втрат від плинності. Розробка та обґрунтування такої комплексної моделі профілактики професійного вигорання становить предмет третього розділу кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ III. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОФІЛАКТИКИ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «GOIT»

3.1. Розробка системи профілактики професійного вигорання персоналу ТОВ «GoIT»

Результати діагностики, проведеної у другому розділі роботи, засвідчили, що професійне вигорання персоналу ТОВ «GoIT» доцільно розглядати не як сукупність індивідуальних психологічних труднощів окремих працівників, а як управлінський ризик, пов'язаний із організацією праці, інтенсивністю навантаження, якістю моніторингу стану персоналу та особливостями взаємодії з клієнтами. Такий підхід відповідає логіці спеціальності «Менеджмент», оскільки дає змогу перейти від опису симптомів до розробки системи управлінських рішень, спрямованих на збереження кадрового потенціалу та підвищення організаційної стійкості.

У підрозділі 2.2 було встановлено, що найбільш суттєві статистичні зв'язки з рівнем емоційного виснаження мають показники задоволеності роботою, Work-Life Balance (вечірньої роботи). Зокрема, найсильніший обернений зв'язок зафіксовано між виснаженням і задоволеністю роботою, що свідчить про важливість раннього виявлення змін у ставленні працівників до роботи. Другим за силою чинником виступає порушення балансу між роботою та особистим життям, яке у досліджуваній організації проявляється через регулярну роботу у вечірній час та недостатнє відновлення ресурсів. Прокрастинація, за результатами перевірки даних, не досягає класичного рівня статистичної значущості, однак може розглядатися як поведінковий індикатор когнітивного перевантаження. Водночас AI-тривожність не продемонструвала статистично значущого зв'язку з виснаженням, тому не може бути визначена як системний чинник професійного вигорання в межах цього дослідження.

Отже, отримані результати дозволяють сформувати базову управлінську позицію, що першочергові заходи мають бути спрямовані не на окреме «підвищення стресостійкості» працівників, а на зміну тих організаційних умов, які посилюють виснаження. Йдеться передусім про перебалансування навантаження, захист меж робочого часу, регулярну діагностику стану працівників та посилену увагу до підрозділів, які мають найбільший контакт із клієнтами.

Для узагальнення виявлених причин професійного вигорання доцільно використати дерево управлінських причин, сформоване на основі діаграми Ісікави у підрозділі 2.2. Воно дозволяє перейти від емпіричних показників до системного бачення проблеми.

Таблиця 3.1

Дерево управлінських причин професійного вигорання персоналу ТОВ «GoIT»

Група причин	Прояв у діяльності ТОВ «GoIT»	Управлінське значення
Структурне навантаження	Жорстка система OKR, матрична взаємодія, рольова невизначеність	Підвищує інтенсивність праці та створює ризик перевищення вимог над ресурсами працівників
Порушення Work-Life Balance	Вечірня робота, розмиття меж робочого часу, недостатнє відновлення	Посилює накопичення емоційного виснаження та знижує здатність працівників відновлювати ресурс
Недостатність раннього моніторингу	Орієнтація на періодичні HR-оцінки, відсутність частого відстеження ранніх сигналів	Ускладнює своєчасне виявлення ризиків до моменту падіння задоволеності або рішення про звільнення
Специфіка Sales та Customer Success	Інтенсивна взаємодія з клієнтами, емоційна праця, високий рівень ризику виснаження	Формує підвищені ризики для клієнтського досвіду, утримання клієнтів і комерційних результатів

Джерело: *розроблено автором.

Наведене дерево причин показує, що професійне вигорання у ТОВ «GoIT» не може бути зменшене лише шляхом точкових заходів психологічної підтримки. Якщо компанія зберігає високий рівень структурного навантаження, регулярну вечірню роботу та відсутність ранніх сигналів про погіршення стану працівників, то wellness-програми виконуватимуть лише частково компенсаторну функцію.

Вони можуть зменшувати суб'єктивне напруження, але не усувають першопричин, пов'язаних з організаційним дизайном роботи.

Перед формуванням авторської системи профілактики доцільно порівняти кілька можливих підходів, які можуть бути використані компанією для зниження ризиків професійного вигорання.

Таблиця 3.2

Порівняння підходів до профілактики професійного вигорання персоналу

Підхід	Зміст	Переваги	Обмеження для ТОВ «GoIT»
Wellness-підхід	Психологічна підтримка, вебінари, програми добробуту, заходи з емоційної гігієни	Швидко впроваджується, позитивно сприймається працівниками, покращує відчуття підтримки	Не змінює структуру навантаження, не усуває вечірню роботу та не забезпечує ранню діагностику
Job Crafting	Часткове перепроєктування завдань, адаптація роботи до ресурсів і сильних сторін працівника	Дає змогу знизити перевантаження та підвищити автономію	Потребує активної участі керівників і складніше масштабується на всю організацію
Organizational Resilience	Системна перебудова управлінських практик, моніторинг ризиків, розвиток стійкості організації	Дає довгостроковий ефект, поєднує профілактику та управління ризиками	Потребує часу, регулярного контролю та залучення менеджменту різних рівнів

Джерело: * розроблено автором

Порівняння засвідчує, що для ТОВ «GoIT» недостатнім буде використання лише одного з наведених підходів. Wellness-ініціативи доцільно зберігати як підтримувальний елемент, однак вони не можуть бути центральним механізмом профілактики. Job Crafting дає змогу працювати з навантаженням і автономією, але потребує системного включення лінійних керівників. Підхід організаційної резильєнтності є найбільш відповідним до результатів проведеної діагностики, оскільки дозволяє розглядати професійне вигорання як управлінський ризик, який потребує регулярного виявлення, профілактики, реагування та оцінювання результатів.

З огляду на це, у роботі пропонується авторська модель RISE, яка може бути використана як основа системи профілактики професійного вигорання персоналу ТОВ «GoIT». Назва моделі відображає чотири послідовні управлінські етапи:

Recognize, Intervene, Sustain, Evolve. У перекладі на управлінську логіку це означає: розпізнати ризики, втрутитися в організаційні причини, підтримати результат і поступово розвивати культуру профілактики.

Таблиця 3.3

Авторська модель RISE для профілактики професійного вигорання персоналу

ТОВ «GoIT»

Етап моделі	Управлінська мета	Основні інструменти	Відповідальні	Показники контролю
Recognize	Раннє виявлення ознак виснаження до падіння лояльності та рішення про звільнення	Квартальні pulse-опитування, короткий індекс виснаження, моніторинг WLB, окремий контроль Sales/CS	HR Business Partner, HR-аналітик, лінійні керівники	Частка участі в опитуванні, динаміка виснаження, динаміка WLB, кількість виявлених груп ризику
Intervene	Зменшення організаційних причин виснаження	Перебалансування OKR, комунікаційний протокол, обмеження вечірньої роботи, адресні заходи для Sales/CS	CHRO, керівники напрямів, Team Leads	Частота вечірньої роботи, виконання OKR без понаднормового навантаження, зміна рівня ризику у Sales/CS
Sustain	Закріплення змін у регулярних HR-процесах	HR-dashboards, інтеграція показників WLB у performance review, регулярний аналіз задоволеності	HR-відділ, керівники підрозділів	Регулярність моніторингу, зміна задоволеності, динаміка плинності
Evolve	Формування культури профілактики та організаційної стійкості	Навчання керівників, розвиток культури відновлення, системне використання даних для управлінських рішень	Топ-менеджмент, HR-директор, керівники команд	Стабілізація плинності, зниження частки груп високого ризику, покращення клієнтського досвіду

Джерело: * розроблено автором

Перший етап моделі, Recognize, спрямований на подолання головної проблеми, виявленої в кореляційному аналізі: зниження задоволеності роботою є найсильніше пов'язаним із рівнем виснаження показником, однак у традиційній HR-практиці воно часто фіксується із запізненням. Якщо компанія

вимірює загальну лояльність або задоволеність лише періодично, вона може не побачити ранніх ознак виснаження. Тому доцільно впровадити коротке регулярне pulse-опитування, яке не дублюватиме повну HR-оцінку, а буде спрямоване саме на ранні сигнали ризику.

Таке опитування може включати кілька блоків: емоційне виснаження, Work-Life Balance, вечірня робота, рівень задоволеності та короткий блок поведінкових індикаторів, зокрема прокрастинації. Особливу увагу варто приділяти не лише середнім показникам по компанії, а й відмінностям між функціональними групами. Для підрозділів Sales та Customer Success доцільно запровадити окремий поріг управлінської уваги, оскільки саме в цій групі було зафіксовано найбільшу частку працівників у зоні високого ризику.

Другий етап, Intervene, передбачає перехід від діагностики до впливу на організаційні причини. Оскільки результати дослідження засвідчили зв'язок виснаження з Work-Life Balance і вечірньою роботою, першочерговим завданням має бути не збільшення кількості мотиваційних заходів, а перегляд правил організації роботи. До таких заходів належать перебалансування OKR, уточнення меж відповідальності в матричній структурі, запровадження комунікаційного протоколу та обмеження очікуваної доступності працівників у вечірній час.

Перебалансування OKR є доцільним не як відмова від амбітних цілей, а як інструмент перевірки їхньої реалістичності з погляду доступних ресурсів. Якщо цілі систематично можуть бути виконані лише за рахунок вечірньої роботи, то сама система цілепокладання починає продукувати виснаження. Тому у процесі квартального планування доцільно вводити додатковий управлінський фільтр: оцінку відповідності цілей часовим, кадровим і когнітивним ресурсам команди.

Комунікаційний протокол має бути спрямований на зменшення «постійної підключеності». Він може передбачати розмежування термінових і нетермінових повідомлень, визначення очікуваного часу відповіді, заборону неформального тиску щодо відповіді у неробочий час, а також використання статусів доступності

в корпоративних месенджерах. Такий підхід не обмежує гнучкість дистанційної роботи, але встановлює зрозумілі межі, які захищають час відновлення працівників.

Третій етап, Sustain, спрямований на те, щоб запропоновані заходи не залишилися одноразовою ініціативою. Для цього результати pulse-опитувань мають бути інтегровані в регулярний HR-dashboard. Такий дашборд доцільно формувати щоквартально, відображаючи динаміку ключових показників: емоційного виснаження, Work-Life Balance, вечірньої роботи, задоволеності, частки працівників у групах ризику та плинності кадрів. Його призначення полягає не в контролі окремих працівників, а в управлінні організаційними умовами праці.

Крім того, доцільно доповнити процедуру performance review блоком, який стосується не лише досягнення цілей, а й умов, у яких ці цілі досягаються. Якщо працівник виконує план лише за рахунок систематичних перепрацювань, такий результат не може розглядатися як ознака стійкої ефективності. У довгостроковій перспективі це створює ризик втрати продуктивності, зниження задоволеності та плинності кадрів.

Четвертий етап, Evolve, пов'язаний із поступовою зміною управлінської культури. Його мета полягає у тому, щоб профілактика професійного вигорання перестала бути окремим HR-проектом і стала частиною повсякденного менеджменту. Для цього необхідно навчати керівників команд розпізнавати ранні ознаки виснаження, обговорювати навантаження не лише в контексті результатів, а й у контексті доступних ресурсів, а також формувати управлінську норму, за якої відновлення працівника розглядається як умова стабільної продуктивності.

Окремої уваги в межах моделі RISE потребують підрозділи Sales та Customer Success. Саме ці працівники перебувають у безпосередній взаємодії з потенційними та чинними клієнтами компанії, тому їхній стан має не лише кадрове, а й комерційне значення. Тому підвищений ризик виснаження в цій групі

може мати непропорційно більший вплив на результати діяльності організації порівняно з її чисельністю.

Для цієї групи доцільно передбачити окремі профілактичні інструменти. Першим із них може бути ротаційний день без нового вхідного потоку клієнтських звернень. Його мета полягає не у зменшенні відповідальності працівників, а у створенні часу для адміністративного впорядкування завдань, навчання, підготовки до складних комунікацій та відновлення після інтенсивної емоційної праці. Такий захід особливо важливий для EdTech-компанії, де значна частина клієнтів перебуває в ситуації професійної зміни, фінансової невизначеності або підвищених очікувань від навчання.

Другим інструментом може бути посилена buddy-підтримка для нових працівників Sales та Customer Success. Враховуючи високу частку новачків у компанії, адаптація має розглядатися не лише як процес ознайомлення з процедурами, а як механізм зниження ризику раннього виснаження. Закріплення досвідченого працівника за новачком дозволяє швидше передавати організаційні знання, зменшувати невизначеність і підтримувати працівника у період найбільшого адаптаційного навантаження.

Третім інструментом є спеціалізований моніторинг стану працівника. Він не повинен мати карального чи контролюючого характеру. Його завдання полягає в тому, щоб своєчасно виявляти ситуації, коли працівник демонструє поєднання кількох ризикових ознак: погіршення Work-Life Balance, регулярна вечірня робота, зниження задоволеності та зростання виснаження. За наявності таких ознак керівник має не лише вимагати результату, а й переглядати навантаження, пріоритети та можливості підтримки.

Для практичного впровадження моделі RISE доцільно визначити послідовність дій, яка дасть змогу уникнути перевантаження HR-системи та поступово інтегрувати нові елементи в наявні управлінські процеси.

Таблиця 3.4

Етапи впровадження системи RISE у ТОВ «GoIT»

Етап	Зміст дій	Орієнтовний термін	Очікуваний результат	Етап
Підготовчий	Узгодження показників моніторингу, формування короткого pulse-опитування, визначення відповідальних	1 місяць	Створення інструментальної основи для регулярної діагностики	Підготовчий
Пілотний	Запуск моніторингу для Sales та Customer Success, тестування комунікаційного протоколу	2-3 місяці	Виявлення ранніх ризиків та перевірка реакції менеджменту	Пілотний
Масштабування	Поширення pulse-опитування на всі підрозділи, включення показників у HR-dashboard	3-6 місяців	Формування системного підходу до моніторингу вигорання	Масштабування
Закріплення	Інтеграція результатів у performance review та управлінські рішення щодо навантаження	6-12 місяців	Перехід від разових заходів до регулярного управління ризиками	Закріплення

Джерело:* розроблено автором

Запропонована система має кілька важливих переваг для ТОВ «GoIT». По-перше, вона спирається на фактичні результати діагностики, а не на загальні припущення щодо причин вигорання. По-друге, вона поєднує короткострокові управлінські втручання, зокрема комунікаційний протокол і ранній моніторинг, із довгостроковими змінами в культурі управління. По-третє, модель не заперечує цінності наявних wellness-програм, але розміщує їх у ширшому контексті організаційної профілактики.

Таким чином, розроблена модель RISE дозволяє перейти від реактивного підходу до професійного вигорання до системного управління кадровими ризиками. Її логіка відповідає результатам проведеного дослідження: найсильніші виявлені зв'язки стосуються задоволеності роботою, Work-Life Balance та вечірньої роботи, тому система орієнтована саме на раннє виявлення, регулювання навантаження та захист часу відновлення. Окремий акцент на працівниках Sales та Customer Success обґрунтований їхнім підвищеним рівнем ризику та значущістю для клієнтського досвіду компанії. Наступним етапом

дослідження є оцінювання економічної доцільності запропонованих заходів, зокрема через розрахунок потенційного ефекту від зниження плинності кадрів і скорочення витрат на заміну персоналу.

3.2. Організаційно-економічні аспекти запровадження запропонованих заходів

Запровадження системи профілактики професійного вигорання персоналу потребує одночасного врахування організаційних та економічних аспектів. З одного боку, запропонована у підрозділі 3.1 модель RISE передбачає зміни в управлінських практиках, системі моніторингу стану персоналу, комунікаційних правилах та культурі взаємодії між керівниками і працівниками. З іншого боку, будь-які управлінські рішення мають бути економічно обґрунтованими, особливо за умов, коли підприємство вже мало досвід підвищеної плинності кадрів і відповідних витрат на заміну персоналу.

Станом на 2025 рік ТОВ «GoIT» вийшло з фази кризової плинності персоналу. Поточний рівень плинності кадрів оцінюється приблизно у 15%. Водночас у попередні періоди цей показник сягав 22%.

Кількість звільнень розраховується за формулою [83]:

$$N_{\text{звільнень}} = N \times p \quad (3.1)$$

де N - чисельність персоналу; p - рівень плинності кадрів.

За чисельності персоналу 287 осіб та рівня плинності 15 % орієнтовна кількість звільнень становить:

$$N_{\text{звільнень}} = 287 \times 0,15 = 43,05 \approx 43 \text{ працівники.}$$

Прямі витрати на заміну персоналу розраховуються за формулою:

$$\text{Витрати} = N_{\text{звільнень}} \times C \quad (3.2)$$

де C - середня вартість закриття однієї вакансії.

За внутрішніми даними HR-відділу компанії, середня вартість закриття однієї вакансії становить 46 000 грн [7]. Відповідно, прямі витрати на заміну персоналу за поточного рівня плинності можуть становити:

$$\text{Витрати} = 43 \times 46\,000 = 1\,978\,000 \text{ грн.}$$

У разі повернення до пікового рівня плинності 22 % кількість звільнень може становити:

$$N_{\text{звільнень}} = 287 \times 0,22 = 63,14 \approx 63 \text{ працівники.}$$

Відповідно, прямі витрати на заміну персоналу можуть зрости до:

$$\text{Витрати} = 63 \times 46\,000 = 2\,898\,000 \text{ грн.}$$

Таким чином, навіть поточний рівень плинності не усуває фінансового навантаження на компанію, а повернення до кризового сценарію може збільшити прямі витрати на заміну персоналу майже до 2,9 млн грн на рік. Водночас необхідно підкреслити, що наведені розрахунки відображають лише прямі витрати на закриття вакансій. Вони не враховують прихованих втрат, пов'язаних зі зниженням продуктивності в період адаптації, втратою організаційних знань, додатковим навантаженням на команду та можливим погіршенням клієнтського досвіду.

Організаційний аспект запровадження системи RISE полягає в тому, що модель не потребує створення окремого структурного підрозділу, однак вимагає зміни низки управлінських практик. Передусім ідеться про регулярний моніторинг стану персоналу, впровадження комунікаційного протоколу, перегляд підходів до управління навантаженням та розробку спеціалізованих заходів для груп підвищеного ризику.

Послідовність упровадження системи RISE доцільно будувати за принципом поступової інтеграції в чинні HR-процеси компанії. На першому етапі, тривалістю 1-2 місяці, необхідно розробити та запустити інструменти діагностики: коротке pulse-опитування та індекс раннього попередження ризику вигорання. На цьому етапі основна відповідальність покладається на HR-відділ та HR-аналітика.

На другому етапі, тривалістю 3-6 місяців, доцільно впровадити комунікаційний протокол, який регулює очікування щодо робочих повідомлень у неробочий час, а також протестувати пілотні заходи у підрозділах Sales та Customer Success. Саме ці підрозділи були визначені як групи підвищеного ризику,

тому їх доцільно використати як перший майданчик для перевірки ефективності запропонованих інструментів.

На третьому етапі, тривалістю 6-12 місяців, результати моніторингу варто інтегрувати в HR-dashboard та управлінські обговорення щодо навантаження, Work-Life Balance і плинності кадрів. На четвертому етапі, у межах 12-24 місяців, система має бути поступово закріплена як елемент управлінської культури, за якої керівники команд не лише реагують на вже наявні ознаки виснаження, а й самостійно ініціюють профілактичні дії.

Таблиця 3.5

Організаційний план упровадження системи RISE у ТОВ «GoIT»

Етап	Орієнтовний строк	Основні дії	Відповідальні	Очікуваний результат
Підготовчий	1-2 місяці	Розробка pulse-опитування, формування Early Warning Score, визначення показників моніторингу	HR-відділ, HR-аналітик	Створення інструментальної бази для ранньої діагностики
Пілотний	3-6 місяців	Запуск комунікаційного протоколу, тестування заходів у Sales/CS	HR-відділ, керівники напрямів, Team Leads	Перевірка дієвості інструментів у групі підвищеного ризику
Інтеграційний	6-12 місяців	Включення показників виснаження та WLB у HR-dashboard і регулярні управлінські обговорення	HR-директор, керівники підрозділів	Формування системного моніторингу кадрових ризиків
Культурний	12-24 місяці	Закріплення практик профілактики в управлінській культурі	Топ-менеджмент, HR-директор, Team Leads	Перехід від реактивної підтримки до профілактичного управління

Джерело:* розроблено автором

Упровадження запропонованої системи може супроводжуватися низкою організаційних бар'єрів. До них належать можливий опір лінійних керівників, які можуть сприймати додатковий моніторинг як адміністративне навантаження; недостатній рівень аналітичної культури в HR-процесах; побоювання працівників

щодо конфіденційності відповідей; а також ризик формального використання інструментів без реальних управлінських рішень. Для зниження цих бар'єрів необхідно чітко комунікувати, що метою системи є не контроль окремих працівників, а раннє виявлення організаційних ризиків. Дані опитувань мають аналізуватися переважно на рівні команд і підрозділів, а не персонально.

Для оцінювання економічної доцільності впровадження системи RISE доцільно використати сценарний підхід. Його перевага полягає в тому, що він не передбачає категоричного прогнозування, а дозволяє оцінити кілька можливих варіантів зміни рівня плинності кадрів. У межах цього дослідження розглянуто п'ять сценаріїв: ризиковий, поточний, помірний, базовий та оптимістичний.

Таблиця 3.6

Сценарна оцінка прямих витрат на заміну персоналу в ТОВ «GoIT»

Сценарій	Рівень плинності	Орієнтовна кількість звільнень	Прямі витрати на заміну персоналу, грн	Потенційна економія порівняно з 22%, грн
Поточний стан	22%	63	2 898 000	—
Помірний сценарій	15%	43	1 978 000	920 000
Базовий сценарій	10%	29	1 334 000	1 564 000
Оптимістичний сценарій	7%	20	920 000	1 978 000

Джерело: *розраховано автором

Дані таблиці свідчать, що за умови збереження поточного рівня плинності прямі витрати на заміну персоналу можуть становити близько 1,98 млн грн на рік. Якщо ж компанія повернеться до ризикового рівня 22%, ці витрати можуть зрости до 2,9 млн грн. Водночас зниження плинності до 12%, 10% або 7% створює потенціал для скорочення витрат на заміну персоналу.

Однак не весь ефект від зниження плинності може бути безпосередньо пов'язаний із профілактикою професійного вигорання. На плинність впливають також ринкові умови, рівень оплати праці, кар'єрні очікування, зміна особистих обставин працівників та інші чинники. Тому для більш обережної оцінки доцільно використати консервативний коефіцієнт 30%, який відображає частку

потенційного економічного ефекту, що умовно може бути пов'язана із запровадженням системи RISE.

Таблиця 3.7

Консервативна оцінка економічного ефекту від упровадження системи RISE

Сценарій	Загальна економія, порівняно з 22%, грн	Частка ефекту, умовно пов'язана з RISE	Консервативно оцінений ефект, грн
Помірний сценарій	1334000	30%	400200
Базовий сценарій	1564000	30%	469200
Оптимістичний сценарій	1978000	30%	593400

Джерело: *розраховано автором

Такий підхід дозволяє уникнути завищення результатів і водночас показати потенційну економічну доцільність запропонованих заходів. Навіть якщо лише частина зниження плинності буде пов'язана з профілактикою вигорання, економічний ефект може перевищити витрати на впровадження системи.

Орієнтовний бюджет упровадження системи RISE становить 120000 грн. Ця сума включає витрати на розробку та запуск інструментів моніторингу, налаштування HR-dashboard, навчання керівників команд, пілотні заходи для Sales та Customer Success, а також комунікаційний супровід.

Таблиця 3.8

Орієнтовний бюджет упровадження системи RISE у ТОВ «GoIT»

Напрямок витрат	Зміст витрат	Орієнтовна сума, грн
Розробка та впровадження Pulse Survey і Early Warning Score	Підготовка анкети, шкалювання показників, тестування інструменту	25000
Налаштування HR-dashboard	Формування аналітичної панелі для моніторингу WLB, виснаження, задоволеності та груп ризику	30000
Навчання тімлідів	Тренінги щодо раннього виявлення ознак вигорання, управління навантаженням і комунікаційного протоколу	35000
Пілотні заходи для Sales/CS	Buddy-підтримка, фасилітаційні зустрічі, аналіз	20000

	навантаження та тестування ротаційних днів	
Комунікація та супровід	Пояснення цілей системи, інструкції для працівників і керівників, супровід запуску	10000
Разом		120 000

Джерело: *розроблено автором

Запропонований бюджет має орієнтовний характер і може бути уточнений після деталізації конкретних інструментів реалізації. Якщо значна частина роботи виконуватиметься внутрішніми силами HR-відділу, фактичні витрати можуть бути нижчими. У разі залучення зовнішніх консультантів або спеціалізованих HR-аналітичних платформ бюджет може зрости. Проте навіть за наведеного обережного розрахунку витрати на впровадження є суттєво нижчими за потенційні прямі витрати компанії на заміну персоналу.

Для оцінки економічної доцільності впровадження системи RISE використовується показник рентабельності інвестицій [84]:

ROI = (Економічний ефект – Витрати на впровадження) / Витрати на впровадження × 100%

Період окупності визначається за формулою:

Період окупності = Витрати на впровадження / Середньомісячний економічний ефект

Середньомісячний економічний ефект розраховується як річний консервативний ефект, поділений на 12 місяців.

Таблиця 3.9

ROI та період окупності системи RISE за консервативним сценарієм

Сценарій	Консервативно оцінений ефект, грн	Витрати на впровадження, грн	ROI	Період окупності
Помірний сценарій	400200	120000	233,5%	3,6 місяця
Базовий сценарій	469200	120000	291,0%	3,1 місяця
Оптимістичний сценарій	593400	120000	394,5%	2,4 місяця

Джерело: *розроблено автором

Результати розрахунків свідчать, що навіть за консервативного підходу система RISE може бути економічно доцільною. У помірному сценарії ROI становить 233,5%, у базовому - 291,0%, а в оптимістичному - 394,5%. Період окупності становить від 2,4 до 3,6 місяця залежно від сценарію. Водночас ці результати слід трактувати як сценарну оцінку, а не як гарантований фінансовий результат, оскільки фактичний вплив системи залежатиме від якості впровадження, залученості керівників та готовності компанії змінювати управлінські практики.

Окрім прямого економічного ефекту, важливо враховувати очікувані організаційно-економічні результати, які можуть проявлятися поступово. Вони стосуються не лише плинності кадрів, а й якості управління, стабільності команд, рівня відновлення працівників та здатності компанії своєчасно реагувати на ризики виснаження.

Таблиця 3.10

**Очікувані організаційно-економічні результати впровадження системи
RISE**

Показник	Поточний стан	Цільовий орієнтир через 12-18 місяців
Рівень плинності кадрів	близько 15%	10-12%
Частка працівників із труднощами Work-Life Balance	47,1%	35-38%
Частка працівників, які працюють у вечірній час	55,9%	40-45%
Частка Sales/CS у зоні високого ризику	близько 75%	40-45%
Частота моніторингу стану персоналу	переважно періодична	щоквартально
Характер управлінської реакції на ознаки виснаження	переважно реактивний	профілактичний
Прямі витрати на заміну персоналу за поточного рівня плинності	близько 1978000 грн	поступове зниження відповідно до сценарію

Джерело: *розроблено автором

Наведені цільові орієнтири не слід розглядати як гарантовані результати. Вони виконують функцію управлінських індикаторів, які дозволяють оцінювати

ефективність системи RISE у динаміці. Якщо після впровадження заходів рівень вечірньої роботи або порушення Work-Life Balance не зменшуватиметься, це свідчатиме про потребу глибшого перегляду навантаження, системи OKR або розподілу відповідальності в командах.

Особливе значення має оцінювання результатів у підрозділах Sales та Customer Success. Саме ця група була визначена як зона підвищеного ризику професійного вигорання. Крім того, її функціональна роль пов'язана не лише з внутрішніми HR-показниками, а й із якістю клієнтського досвіду, повторними продажами, утриманням клієнтів та репутацією компанії. Тому зниження рівня виснаження в цій групі може мати додатковий позитивний ефект, який не повністю відображається у розрахунку витрат на заміну персоналу.

Водночас у межах цієї роботи такий ефект доцільно описувати якісно, оскільки для його точного кількісного вимірювання потрібні додаткові управлінські дані: показники конверсії, NPS, повторних продажів, тривалості клієнтського циклу, середнього доходу на одного клієнта та фінансового внеску окремих підрозділів. Це може стати предметом подальших досліджень або внутрішнього HR-аналітичного проєкту компанії.

Отже, організаційно-економічне обґрунтування запропонованих заходів свідчить про доцільність запровадження системи RISE у ТОВ «GoIT». З організаційної точки зору модель не потребує радикальної перебудови структури компанії, однак дає змогу посилити ранню діагностику, упорядкувати комунікаційні правила, зменшити ризики вечірньої роботи та зосередити увагу на групах підвищеного ризику. З економічної точки зору навіть за консервативного сценарію система може забезпечити позитивний ефект: орієнтовний ROI становить від 233,5% до 394,5%, а період окупності - від 2,4 до 3,6 місяця.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів є обґрунтованим як з позиції підвищення організаційної резильєнтності, так і з позиції раціонального використання фінансових ресурсів компанії. Найбільша управлінська цінність системи RISE полягає в тому, що вона дозволяє перейти від реактивної підтримки

працівників до профілактичного управління кадровими ризиками, що є особливо важливим для компанії, яка працює в умовах високої динаміки ринку EdTech та інтенсивної взаємодії з клієнтами.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було досліджено теоретичні засади, прикладний інструментарій та організаційно-економічні аспекти діагностування й профілактики професійного вигорання ІТ-працівників на прикладі ТОВ «GoIT». Метою дослідження було систематизувати наукові підходи до розуміння професійного вигорання, провести емпіричну діагностику його проявів у конкретній ІТ-організації та розробити управлінсько обґрунтовану систему профілактики, що може бути інтегрована в HR-процеси компанії.

У першому розділі було розглянуто еволюцію наукових підходів до трактування професійного вигорання. Встановлено, що в сучасній літературі воно розглядається як багатокomпонентне явище, що охоплює емоційне виснаження, деперсоналізацію або цинізм та зниження професійної ефективності. Найбільш вагомими для цієї роботи стали підхід К. Маслач, процесуальна логіка М. Лейтера та модель вимог і ресурсів роботи, яка пояснює вигорання як наслідок тривалого дисбалансу між робочими вимогами й доступними ресурсами працівника. Теоретичний аналіз дав змогу обґрунтувати, що професійне вигорання доцільно розглядати не лише як психологічний стан, а як управлінську проблему, пов'язану з організацією праці, навантаженням, комунікаціями, системою підтримки та якістю HR-моніторингу.

У роботі також було проаналізовано прикладний інструментарій діагностики професійного вигорання. Обґрунтовано доцільність використання адаптованих індикаторів MBI-GS, що дозволяють оцінити ключові прояви вигорання в організаційному контексті. Важливим результатом теоретичного розділу стало розмежування професійного вигорання, професійного стресу та посттравматичного стресового розладу. Це розмежування має практичне значення для менеджменту, оскільки різні стани потребують різних управлінських рішень: у випадку вигорання першочерговими є перегляд навантаження, підтримка Work-Life Balance, рання діагностика та корекція організаційних умов праці.

У другому розділі було проаналізовано організаційне середовище ТОВ «GoIT» та визначено фактори, які можуть формувати ризики професійного вигорання персоналу. До таких факторів віднесено високу динаміку EdTech-ринку, гібридні формати роботи, інтенсивну комунікаційну взаємодію, функціонально-матричну структуру, систему цілепокладання та значну роль контактних підрозділів у забезпеченні клієнтського досвіду. Водночас встановлено, що компанія має організаційні ресурси для впровадження профілактичних заходів, зокрема цифрову зрілість, сформовану HR-інфраструктуру та можливість використовувати аналітичні інструменти для управління станом персоналу.

Емпірична частина дослідження засвідчила, що професійне вигорання працівників ТОВ «GoIT» не має ознак тотального або критичного стану, однак у компанії наявна помітна група працівників із проявами емоційного виснаження. При цьому рівень цинізму залишається низьким, а професійна ефективність - високою. Такий результат дає підстави розглядати ситуацію як ранню стадію ризику, за якої працівники ще зберігають залученість і відчуття цінності власної роботи, але частина з них уже демонструє ознаки накопичення втоми. Це має важливе управлінське значення, оскільки саме на цьому етапі профілактичні заходи можуть бути найбільш результативними.

Кореляційний аналіз уточнив ієрархію факторів, пов'язаних з емоційним виснаженням. Найсильніший статистично підтверджений зв'язок було виявлено між виснаженням і задоволеністю роботою ($\rho = -0,640$). Також встановлено значущий зв'язок між виснаженням і Work-Life Balance ($\rho = -0,524$), а також між виснаженням і вечірньою роботою ($\rho = 0,356$). Прокрастинація продемонструвала помірний позитивний зв'язок із виснаженням ($\rho = 0,327$), однак цей результат доцільно трактувати як статистичну тенденцію. Водночас AI-тривожність і використання Day Off не показали статистично значущого зв'язку з рівнем виснаження, що дало змогу уникнути хибних управлінських припущень і сфокусувати увагу саме на організаційних причинах проблеми.

Окремим результатом дослідження стало виявлення групи підвищеного ризику серед працівників Sales та Customer Success. Саме ці підрозділи поєднують високу інтенсивність роботи, значне емоційне навантаження та безпосередній контакт із клієнтами. З управлінської точки зору це має особливе значення, оскільки стан працівників контактної зони впливає не лише на внутрішні HR-показники, а й на якість клієнтського досвіду, утримання клієнтів, репутацію компанії та комерційні результати. Отже, профілактика вигорання в цій групі має розглядатися як один із пріоритетів управління персоналом.

У третьому розділі було розроблено систему профілактики професійного вигорання персоналу ТОВ «GoIT» на основі авторської моделі RISE. Вона охоплює чотири взаємопов'язані етапи: Recognize, Intervene, Sustain, Evolve. Перший етап передбачає раннє виявлення ознак виснаження за допомогою pulse-опитувань, індексу раннього попередження та HR-dashboard. Другий етап спрямований на управлінське втручання в організаційні причини вигорання через перебалансування OKR, комунікаційний протокол, обмеження вечірньої роботи та спеціалізовані заходи для Sales/CS. Третій етап передбачає закріплення змін у регулярних HR-процесах, а четвертий - поступове формування культури профілактики, за якої відновлення працівників розглядається як умова сталої продуктивності.

Організаційно-економічне обґрунтування запропонованих заходів показало, що впровадження системи RISE не потребує радикальної перебудови структури компанії, але передбачає послідовну зміну управлінських практик. Було запропоновано поетапний план реалізації, який охоплює розробку інструментів діагностики, пілотування заходів у Sales та Customer Success, інтеграцію показників у HR-dashboard і подальше закріплення профілактичних практик у роботі керівників команд. Економічні розрахунки засвідчили потенційну доцільність запропонованої системи: за орієнтовного бюджету впровадження 120 000 грн консервативно оцінений економічний ефект може становити від 400 200 грн до 593 400 грн, ROI - від 233,5% до 394,5%, а період окупності - від 2,4 до 3,6

місяця. Ці показники не слід трактувати як гарантований фінансовий результат, однак вони підтверджують економічну обґрунтованість профілактичного підходу до управління кадровими ризиками.

Теоретичне значення роботи полягає в уточненні підходу до професійного вигорання як до управлінського явища, що формується під впливом організаційних умов, а не лише індивідуальних характеристик працівника. Дослідження поєднує класичні теоретичні моделі вигорання з прикладним HR-аналізом, що адаптовує наукові підходи до реального контексту української IT-організації.

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропонована система RISE може бути використана ТОВ «GoIT» для переходу від реактивної підтримки працівників до профілактичного управління ризиками вигорання. Окремі елементи цієї системи, зокрема pulse-опитування, Early Warning Score, HR-dashboard, комунікаційний протокол і спеціалізовані заходи для контактних підрозділів, можуть бути адаптовані й іншими IT-компаніями, які працюють в умовах гібридної зайнятості, високої динаміки ринку та значного навантаження на персонал.

Обмеження дослідження пов'язані з розміром вибірки, використанням самооцінкових відповідей працівників та аналізом однієї організації. Крім того, кореляційний аналіз встановлює наявність зв'язків між змінними, але не доводить причинно-наслідковий характер цих зв'язків. Перспективи подальших досліджень полягають у розширенні вибірки, порівнянні кількох IT-компаній, проведенні повторних вимірювань у динаміці та оцінці фактичного впливу впроваджених профілактичних заходів на плинність персоналу, Work-Life Balance, клієнтський досвід і фінансові результати.

Таким чином, поставлену мету кваліфікаційної роботи досягнуто. У роботі систематизовано теоретичні засади професійного вигорання, проведено емпіричну діагностику його проявів у ТОВ «GoIT», визначено ключові організаційні фактори ризику та розроблено систему профілактики, що має як

управлінське, так і економічне обґрунтування. Отримані результати підтверджують, що ефективна профілактика професійного вигорання в IT-сфері має базуватися на регулярній діагностиці, управлінні навантаженням, захисті меж робочого часу, підтримці груп підвищеного ризику та використанні HR-аналітики як інструменту прийняття рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Асєєва Ю. О. “МЕНТАЛЬНЕ ЗДОРОВ’Я ВОЛОНТЕРІВ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД: ПОСТТРАВМАТИЧНІ СИМПТОМИ ТА ВИГОРАННЯ”. [Електронний ресурс]. URL: <https://journals.oneu.od.ua/index.php/mh/article/view/62/59>
2. Білорус Т. В. Управління персоналом: 800+ запитань та відповідей : навч. посіб. Київ : Видавництво Ліра-К, 2021. 320 с.
3. Василик А. В., Смалійчук Г. В., Головка А. А. Особливості та профілактика професійного вигорання менеджментів із персоналу. Економічний простір. 2020. № 154. С. 174–178. [Електронний ресурс] : URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-33>
4. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економічний простір. 2022. № 182. С. 38–43.
5. Витвицька О. М., Суворова С. Г., Корюгін А. В. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємництва в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. № 40.
6. Внутрішній корпоративний посібник ТОВ «GoIT»: General Onboarding / уклад. А. Чорний. Київ, 2024.
7. Внутрішня статистична довідка HR-департаменту ТОВ «GoIT».
8. День роботи з прокрастинацією [Електронний ресурс]. URL: <https://daytoday.ua/podiya/den-borotby-z-prokrastynatsiieiu/>
9. Досьє ТОВ "ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ". [Електронний ресурс] : URL: https://clarity-project.info/edr/40913315#google_vignette
10. Жилінська О. І. Презентація лекцій з дисципліни «Менеджмент організацій» для студентів 2 курсу ОП «Менеджмент організацій». Київ, 2023.
11. Жилінська О., Дроб Н. Професійне вигорання як управлінська проблема // Наука та освіта як фактори соціально-економічного розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / Міжнародний гуманітарний дослідницький центр (Чернігів, 29 жовтня 2024 р.). Research Europe, 2024. 118 с. С. 74–78. [Електронний ресурс]. [Електронний ресурс] : URL: <https://researcheurope.org/wp-content/uploads/2024/11/re-29.10.2024.pdf>
12. Жилінська О. І., Дроб Н. Р. Професійне вигорання працівників як управлінська проблема. Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій : матеріали XXIII Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених / за заг. ред. Л. А. Анісімової. Київ : Видавець Цибульська, 2025. С. 387–388. [Електронний ресурс] : URL: https://econom.knu.ua/wp-content/uploads/2025/06/ШВ-збірник_2025_фінал.pdf
13. Жилінська О. І., Дроб Н. Р. Управління професійним вигоранням ІТ-персоналу як інструмент забезпечення резильєнтності організацій в умовах полікризи. Шевченківська весна 2026. Економічна резильєнтність в умовах глобальної полікризи : матеріали XXIV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, м. Київ, 25–27 березня 2026 р. Київ : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2026. С. 57–58. [Електронний ресурс] : URL: https://econom.knu.ua/wp-content/uploads/2026/05/ШВ%20збірник_2026.pdf
14. Звіт про вплив «Делойт» в Україні 2021–2022 [Електронний ресурс]. [Електронний ресурс] : URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/about-deloitte/about-deloitte-global-report-full-version-2022.pdf>

15. Калтунович Т. А. Сутність і співвідношення понять «професійне вигорання» та «професійний стрес». Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди». 2014. Додаток 4 до вип. 31. Тематичний випуск «Міжнародні Челпанівські психолого-педагогічні читання». С. 142–153. [Електронний ресурс]. [Електронний ресурс] : URL: <https://chelpanov.eeipsy.org/index.php/eeip/article/download/774/779>
16. Коефіцієнт кореляції рангу Спірмена [Електронний ресурс]. URL: https://www.wikidata.uk-ua.nina.az/Коефіцієнт_кореляції_рангу_Спірмена.html
17. Кореляція Пірсона: Розуміння математики, що стоїть за взаємозв'язками [Електронний ресурс]. [Електронний ресурс] : URL: <https://mindthegraph.com/blog/uk/pearson-correlation/>
18. Леженіна Л. М. Методи дослідження емоційного вигорання [Електронний ресурс]. URL: https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2008/8_9_2008/17.pdf
19. Майже половина українських ІТ-фахівців планує еміграцію: чому вони хочуть виїхати. РБК-Україна. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/mayzhe-polovina-ukrayinskih-it-fahivtsiv-1756134834.html>
20. Овчаренко О. Ю. Психологія стресу та стресових розладів : навч. посіб. Київ : Університет «Україна», 2023. 266 с. [Електронний ресурс]. URL: https://uu.edu.ua/upload/Nauka/naukovi_vydannia/psihologija_stresy_2023_compressed.pdf
21. Оклі Б. Навчитися вчитися. Як запустити свій мозок на повну : 2-ге видання. Київ : Наш формат, 230 с.
22. Операційна ефективність [Електронний ресурс]. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/services/consulting/operational-excellence.html>
23. Організаційна структура підприємства [Електронний ресурс]. URL: https://docs.google.com/spreadsheets/d/1sfVnu_wDwZ_dgU5tqLOn-F3yHU9ogqCuJ899liF0Ais/edit?gid=1880071159#gid=1880071159
24. Офіційний вебсайт компанії «Blue Prism» [Електронний ресурс]. URL: <https://www.blueprism.com>
25. Офіційний вебсайт компанії «EPAM Україна». [Електронний ресурс] : URL: <https://careers.epam.ua/company>
26. Офіційний вебсайт компанії GoIT. [Електронний ресурс] : URL: <https://goit.global/ua/>
27. Офіційний вебсайт компанії «IBM» : IBM Robotic Process Automation [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ibm.com/products/robotic-process-automation>
28. Офіційний вебсайт компанії «Siemens» [Електронний ресурс]. URL: <https://www.siemens.com/ua/uk.html>
29. Офіційний вебсайт компанії «UiPath» [Електронний ресурс]. URL: <https://www.uipath.com>
30. Особливості дослідження синдрому емоційного вигорання за допомогою методики «Діагностика рівня емоційного вигорання» В. В. Бойка. Методика діагностики емоційного вигорання (В. Бойко). 24 травня 2024 р. [Електронний ресурс]. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/3397/1/Diagnostika%20rivnya%20emotciinogo%20vygorannya.pdf>
31. Приклад у точці: Zarpos створює мотивуюче місце для роботи [Електронний ресурс]. URL: https://ukrayinska.libretexts.org/Бізнес/Менеджмент/Книга%3A_Принципи_управління/14%3A_Мотивація_співробітників/14.2%3A_Приклад_у_точці

32. Професійне вигорання — явище, а не хвороба: що насправді затвердили в МКХ-11 [Електронний ресурс]. URL: <https://moz.gov.ua/uk/profesijne-vigorannja---javische-a-ne-hvoroba-scho-naspravdi-zatverdili-v-mkh-11>
33. Професійний стрес та професійне «вигорання» у педагогічній діяльності. Засоби їх запобігання [Електронний ресурс]. URL: https://pidru4niki.com/17800924/pedagogika/profesiyniy_stres_profesiyne_vigorannya_pedagogichniy_diyalnosti_zasobi_zapobigannya
34. Робочі мітинги: які бувають види та як поводитися, щоби зустрічі були ефективними [Електронний ресурс]. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/types-of-work-meetings/>
35. Саприкіна М. А., Каба Д. В. Баланс між роботою та сім'єю: перевага для компаній та працівників. Київ, 2010. 30 с. [Електронний ресурс]. URL: <http://old.csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2014/04/WLB.pdf>
36. Сіла батарейка: що таке професійне вигорання та як його попередити. Happy Monday [Електронний ресурс]. URL: <https://happymonday.ua/shho-take-profesijne-vygorannya>
37. Управлінська фінансова звітність ТОВ «GoIT» за 2020–2025 рр.
38. Шкала загальної прокрастинації Керрі Лея [Електронний ресурс]. URL: https://www.eztests.xyz/tests/personality_gps/
39. Що треба знати про посттравматичний стресовий розлад [Електронний ресурс]. URL: <https://moz.gov.ua/uk/scho-treba-znati-pro-posttravmatichnij-stresovij-rozlad>
40. Як мотивувати крос-функціональну команду: досвід успішного бізнесу [Електронний ресурс]. URL: <https://irinakaraseva.com/yak-motyuvaty-kros-funktsional'nu-komandu-dosvid-uspishnoho-biznesu/>
41. Як організувати програму менторства у компанії? Інструкція з шести кроків [Електронний ресурс]. URL: <https://budni.robota.ua/hr/yak-organizuvati-programu-mentorstva-u-kompaniyi-instruktsiya-z-shesti-kroktiv>
42. Agrawal S., Wigert B. Employee Burnout. Workplace. July 12, 2018. [Електронний ресурс] : URL: <https://www.gallup.com/workplace/237059/employee-burnout-part-main-causes.aspx>
43. American Psychiatric Association. Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders (DSM-5). 2013. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.emerald.com/rr/article/28/3/36/338966>
44. Banks K. The Pull of Procrastination. University Affairs. 2020. [Електронний ресурс] : URL: <https://universityaffairs.ca/features/feature-article/the-pull-of-procrastination/>
45. Burnout Research: Emergence and Scientific Investigation of a Contested Diagnosis. 2017. [Електронний ресурс]. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/2158244017697154>
46. Burnout Syndrome: Exploring Its Origin And Definition. July 3, 2023. [Електронний ресурс]. URL: <https://charlenegisele.com/burnout-syndrome-exploring-its-origin-and-definition/>
47. Burnout: A Review of Theory and Measurement. International Journal of Environmental Research and Public Health. February 2022. [Електронний ресурс]. URL: https://www.researchgate.net/publication/358359425_Burnout_A_Review_of_Theory_and_Measurement#pf16
48. Dierendonck D. van, Schaufeli W. B., Buunk B. P. Toward a process model of burnout: Results from a Secondary Analysis. European Journal of Work and Organizational Psychology. 2001. Vol. 10 (1). [Електронний ресурс] : URL:

https://www.researchgate.net/publication/254223189_Toward_a_process_model_of_burnout_Results_from_a_secondary_analysis

49. Diestel S., Schmidt K.-H. Direct and interaction effects among the dimensions of the Maslach Burnout Inventory: Results from two German longitudinal samples. *International Journal of Stress Management*. 2010. Vol. 17 (2). [Электронный ресурс] : URL: https://www.vivamind.de/wp-content/uploads/2021/09/Diestel_Schmidt_2010_IJSM_DirectInteractionEffectsAmongTheDimensionsOfTheMBI.pdf

50. Freudenberger H. Staff Burn-out. *Journal of Social Issues*. 1974. Vol. 30 (1). [Электронный ресурс] : URL: <https://spssi.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>

51. Gaines J., Jermier J. M. Emotional Exhaustion in a High Stress Organization. *Academy of Management Journal*. 1983. Vol. 26 (4). [Электронный ресурс] : URL: <https://www.jstor.org/stable/255907>

52. Gallup. State of the Global Workplace: 2024 Report. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

53. Gallup. State of the Global Workplace 2026. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

54. Gallup, Inc. Customer Centricity: Building Highly Dedicated Workforce and Loyal Customers. Gallup Customer Centricity. 2026. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gallup.com/workplace/311870/customer-centricity.aspx>

55. Gallup World Poll. Global wellbeing data 2023–2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gallup.com/394424/indicator-employee-wellbeing.aspx>

56. Gartner. Rising AI Adoption Spurs Workforce Changes. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gallup.com/workplace/704225/rising-adoption-spurs-workforce-changes.aspx>

57. Gil-Monte P. R., Peiró J. M., Valcárcel P. A Model of Burnout Process Development: an Alternative from Appraisal Models of Stress. *Comportamento organizacional e gestão*. 1998. Vol. 4 (1). [Электронный ресурс] : URL: https://www.researchgate.net/publication/263043320_A_model_of_burnout_process_development_An_alternative_from_appraisal_models_of_stress

58. Golembiewski R. T., Munzenrider R. Phases of Psychological Burn-out and Organizational Covariants: a Replication Using Norms from a Large Population. *Journal of Health and Human Resources Administration*. 1984. Vol. 6 (3). [Электронный ресурс] : URL: <https://www.jstor.org/stable/3100254>

59. Google Cloud & DevOps Research and Assessment (DORA). State of AI-assisted Software Development 2025. [Электронный ресурс]. URL: https://services.google.com/fh/files/misc/2025_state_of_ai_assisted_software_development.pdf

60. Hakanen J. J., Bakker A. B., Schaufeli W. B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. 2006. С. 495–513. [Электронный ресурс]. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1002/job.248>

61. How to make time (Googlers' time management method) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=5Yw7xuxTRkU>

62. How this edtech company achieved and maintained 4% attrition rate [Электронный ресурс]. URL: <https://hr.economictimes.indiatimes.com/news/workplace-4-0/talent-management/how-this-edtech-company-achieved-and-maintained-4-attrition-rate/87791059>

63. International Review of Management and Marketing. 2020. "Job Burnout: A General Literature Review".
64. James E. Loehr, Jim Loehr, Tony Schwartz. The Power of Full Engagement: Managing Energy, Not Time, Is the Key to High Performance and Personal Renewal. 2002. [Электронный ресурс]. URL: https://www.academia.edu/35428506/The_power_of_full_engagement_loehr_schwartz
65. Koeske G. F., Koeske R. D. A Preliminary Test of a Stress-Strain-Outcome Model for Reconceptualizing the Burnout Phenomenon. Journal of Social Service Research. 1993. Vol. 17.
66. Lee R. T., Ashforth B. E. A Longitudinal Study of Burnout among Supervisors and Managers: Comparisons between the Leiter and Maslach (1988) and Golembiewski et al. (1986) Models. Organizational Behavior and Human Decision Processes. 1993. Vol. 54. [Электронный ресурс] : URL: https://www.researchgate.net/publication/222258595_A_Longitudinal_Study_of_Burnout_among_Supervisors_and_Managers_Comparisons_between_the_Leiter_and_Maslach_1988_and_Golembiewski_et_al_1986_Models
67. Leiter M. P. Burnout as a Developmental Process: Consideration of Models // Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research / eds. W. Schaufeli, C. Maslach, T. Marek. Washington, 1993. [Электронный ресурс] : URL: https://www.researchgate.net/profile/Michael-Leiter/publication/232543718_Burnout_as_a_developmental_process_Consideration_of_models/links/0046352c00e9d16068000000/Burnout-as-a-developmental-process-Consideration-of-models.pdf
68. Leiter M. P., Maslach C. The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment. Journal of Organizational Behavior. 1988. Vol. 9 (4). [Электронный ресурс] : URL: https://www.researchgate.net/publication/211390071_The_Impact_of_Interpersonal_Environment_on_Burnout_and_Organization_Commitment
69. Luthans F., Vogelgesang G. R., Lester P. B. Developing the psychological capital of resiliency. Human Resource Development Review. 2006. Vol. 5 (1). С. 25–44. [Электронный ресурс]. [Электронный ресурс] : URL: https://www.researchgate.net/publication/249674829_Developing_the_Psychological_Capital_of_Resiliency
70. Maslach C., Jackson S. E. Lawyer burnout. Barrister. 1978. Vol. 5 (2, 8). [Электронный ресурс] : URL: https://www.researchgate.net/publication/284252266_Lawyer_burnout
71. Maslach C., Jackson S. E. The Measurement of Experienced Burnout. Journal of Organizational Behavior. 1981. [Электронный ресурс]. URL: https://www.researchgate.net/publication/227634716_The_Measurement_of_Experienced_Burnout
72. Maslach C., Leiter M. P. A Multidimensional Theory of Burnout. Theories of Organizational Stress / ed. C. L. Cooper. New York, 2000. [Электронный ресурс] : URL: https://www.researchgate.net/profile/Christina-Maslach/publication/280939428_A_Multidimensional_Theory_of_Burnout/links/55cd2b0708aebbb8f577ea5/A-Multidimensional-Theory-of-Burnout.pdf
73. Maslach C., Pines A. The Burn-Out Syndrome in the Day Care Setting. Child Care Quarterly. 1977. Vol. 6 (2). [Электронный ресурс] : URL: https://www.researchgate.net/publication/226884500_The_Burn-Out_Syndrome_in_the_Day_Care_Setting

74. Pines A., Maslach C. Characteristics of staff burnout in mental health settings. Hospital and Community Psychiatry. 1978. Vol. 29 (4). [Електронний ресурс] : URL: https://www.researchgate.net/profile/Christina-Maslach/publication/22510052_Characteristics_of_Staff-Burn-Out_in_Mental_Health_Settings/links/556b9e3708aeccd7773a1c57/Characteristics-of-Staff-Burn-Out-in-Mental-Health-Settings.pdf
75. Profiling Police Forces against Stress: Risk and Protective Factors for Post-Traumatic Stress Disorder and Burnout in Police Officers. [Електронний ресурс] : URL: <https://www.mdpi.com/1660-4601/19/15/9218>
76. Reskilling та його роль в HR-процесах [Електронний ресурс]. URL: <https://hurma.work/blog/yak-reskilling-vplivaye-na-hr/>
77. Security, Reliability and Resilience in Digital Ecosystems [Електронний ресурс]. URL: <https://www.forskningsradet.no/en/call-for-proposals/2026/security-reliability-and-resilience-in-digital-ecosystems/#tab>
78. Swider B. W., Zimmerman R. D. Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. Journal of Vocational Behaviour. 2010. Vol. 76. [Електронний ресурс] : URL: https://www.researchgate.net/publication/223671393_Born_to_burnout_A_meta-analytic_path_model_of_personality_job_burnout_and_work_outcomes
79. Taris T. W., Le Blanc P. M., Schaufeli W. B., Schreurs P. Are there Causal Relationships between the Dimensions of the Maslach Burnout Inventory? A Review and Two Longitudinal Tests. Work & Stress. 2005. Vol. 19 (3). [Електронний ресурс] : URL: https://www.researchgate.net/publication/276959951_Are_there_relationships_between_the_dimensions_of_the_Maslach_Burnout_Inventory_A_review_and_two_longitudinal_tests
80. Wheel of Life Complete guide! [Електронний ресурс]. URL: <https://www.thecoachingtoolscompany.com/wheel-of-life-complete-guide-everything-you-need-to-know/>
81. World Health Organization. Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases. 2019. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
82. Zhylynska O., Firsova S., Bilorus T., Aksom H. Employer brand management: methodological aspects // Marketing and Management of Innovations. 2021. № 1. С. 158–169. [Електронний ресурс] : DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2019.4-24>. URL: <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/journals/2021/1/158-169/>
83. Pavlou C. How to calculate employee turnover rate. Workable. 2024. [Електронний ресурс] : URL: <https://resources.workable.com/tutorial/calculate-employee-turnover-rate>
84. Corporate Finance Institute. Return on Investment (ROI). [Електронний ресурс] : URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/what-is-return-on-investment-roi/>

ДОДАТКИ

Додаток А.1.



Додаток А.2

Жилінська О. І.,
 д-р екон. наук, професор,
 Заслужений діяч науки і техніки України,
 Київський національний університет
 імені Тараса Шевченка, м. Київ

Дроб Н. Р.,
 здобувач першого
 (бакалаврського) рівня освіти,
 Київський національний університет
 імені Тараса Шевченка, м. Київ

УДК 331.5



ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ЯК УПРАВЛІНСЬКА ПРОБЛЕМА

Професійне вигорання стає все більш поширеним явищем, що негативно впливає як на ментальне здоров'я працівників, так і на ефективність організацій. Особливий інтерес це питання викликає у зв'язку зі змінами, які відбулися через пандемію COVID-19, зокрема масовий перехід на дистанційну роботу, а надалі повномасштабне вторгнення держави-агресорки із цілодобовою напругою всього населення України під час повітряних тривог, блекаутів, психологічного

74 | Research Europe

International scientific and practical conference
 "Science and education as factors of socio-economic development"

виснаження від звісток про втрати наших героїв-захисників і мирного мешканців, що багаторазово підвищує рівень стресу і ризику вигорання.

Метою роботи є вивчення феномену професійного вигорання працівників з позицій менеджменту організацій.

Професійне вигорання, або 'burnout', – це стан фізичного, емоційного та інтелектуального виснаження працівника. Власне термін "вигорання" вперше застосував Грем Грін у романі "Вигорілий випадок" [1]. До наукової і прикладної проблематики психіатрії цей термін увів американський психіатр Герберт Фрейденберг (Freudenberger H.) у 1974 році, коли він у своїй статті 'Staff Burn-out' у науковому часописі 'Journal of Social Issues' описав симптоми виснаженості та втоми у волонтерів і медперсоналу через рік від початку їх роботи у безкоштовній клініці. Терміном 'burnout' дослідник позначив психічний стан здорових людей, які постійно перебувають в емоційно перенавантаженій атмосфері через їх професійну діяльність з інтенсивним спілкуванням, насамперед у таких сферах як медична та соціальна робота [2]. До кола таких емоційно насичених професій типу "людина-людина" пізніше були долучені представники професій у банківництві, педагогіці, психіатрії, торгівлі, юриспруденції, а також менеджери, працівники сервісних служб, поліцейські тощо.

Всесвітня організація охорони здоров'я (ВОЗ), як це засвідчує 11 видання Міжнародної класифікації хвороб (МКХ-11), не визначає синдром вигорання як медичний стан чи діагноз, а визначає як явище, що виникає у працівника внаслідок хронічного стресу на робочому місці. Серед головних ознак професійного вигорання визначено втрату працівником енергійності та появу відчуття виснаження, підвищення психологічного дистанціювання від роботи разом із негативними і песимістичними думками про роботу, а також зниження професійної ефективності [3].

Причому наслідки синдрому професійного вигорання найбільше позначаються на рівні організацій, де реалізують таку емоційно насичену професійну діяльність відповідні категорії працівників, насамперед йдеться про найвищий рівень плинності персоналу (аж до 100 % впродовж одного календарного року), катастрофічне зниження мотивації до праці з довготривалими перервами робочого процесу на "каву" або "перекури" (понад 30 % робочого часу), висока конфліктогенність колективу та важкий морально-психологічний клімат в організації, зниження рівня емпатії у персоналу у найкомунікабельніших видах діяльності, що спричиняє зниження рівня якості послуг у найрізноманітніших сферах тощо. Отже, професійне вигорання як феномен виникає у працівників емоційно насичених професій, відтак вирішення цієї проблеми має відбуватися на рівні організацій, на кшталт розв'язання таких проблем, як скорочення робочого часу або ж навчання персоналу [2].

Research Europe | 75

У науковій літературі при розгляді феномену професійного вигорання сформувалися три напрями:

- перший напрям розглядає цей феномен як цілісний прояв синдрому хронічної втоми, стану фізичного, психічного й емоційного виснаження унаслідок тривалого перебування в емоційно перевантажених ситуаціях спілкування;
- другий напрям концентрує увагу на двовимірній моделі цього феномену, що складається з емоційного виснаження та деперсоналізації;
- третій напрям представляє цей феномен як трикомпонентну систему, що охоплює емоційне виснаження, деперсоналізацію; редукцію особистісних прагнень [4, с. 55].

Зокрема третій напрям наукових досліджень уособлює одна з найавторитетніших дослідниць феномену професійного вигорання американська психіатриня С. Maslach (1982), яка описує цей синдром із позицій соціально-психологічного підходу як порушення психіки, що не виходить за межі психічної норми; як реакцію-відповідь на тривалі професійні стреси міжособистісних комунікацій, що містить: емоційне виснаження, деперсоналізацію та редукцію персональних досягнень, які можуть виникати в осіб, задіяних у соціальній сфері. Українська дослідниця Т.Калтунович підкреслює внесок у розширенні трактування поняття "вигорання" С. Maslach, яка запропонувала розглядати його як "індекс дислокації між тим, ЩО людина є, і ЩО вона повинна робити", як "ерозію цінностей, гідності, духу та волі", як "хворобу, яка поширюється поступово та безперервно протягом довгого часу, поставивши людей у спадну спіраль, з якої важко піднятися" [6, с. 145].

Більшість дослідників безспідставно вважає професійне вигорання тривалим процесом, що розвивається поступово, з інтенсивнішими симптомами на наступному етапі. Структуризацію розгортання професійного вигорання здійснили Джеймс Веніг та Маршал Спредлі, які виділили п'ять стадій вигорання – від першої стадії "медовий місяць" до прикінцевої стадії "хронічне вигорання" (див. рис. 1), що підкреслює важливість раннього розпізнавання симптомів цієї проблеми у працівників для своєчасної профілактики насамперед на організаційному рівні.



Рис. 1. Структуризація процесу професійного вигорання за Дж. Венігом і М.Спредлі [7]

Професійний стрес і професійне вигорання тісно пов'язані та мають спільні риси, зокрема у частині схожості фізичних, емоційних, поведінкових, рольових, інтелектуальних симптомів, стадій перебігу та відповідних ефектів, що супроводжують ці стадії. І водночас вони відрізняються, насамперед стрес може бути тимчасовим і контрольованим, тоді як вигорання — це хронічний стан, що вимагає глибших змін у робочих умовах. Розуміння різниці між ними дозволяє ефективно управляти стресом, запобігати вигоранню та створювати здорове робоче середовище, що підвищує ефективність роботи працівників в організаціях [6].

Ще одне співвідношення — це професійне вигорання і прокрастинація, що разом негативно впливають на психічне здоров'я і продуктивність працівників, особливо в умовах дистанційної роботи. Дослідження цих явищ потребує оновлення діагностичних методик для виявлення нових симптомів, серед яких емоційне виснаження, деперсоналізація, зниження мотивації та продуктивності. Метою діагностики є своєчасне виявлення симптомів, що дозволяє розробити стратегії підтримки: розвиток стресостійкості, поліпшення умов праці та психічного здоров'я. ВООЗ, визнавши професійне вигорання у 2019 році (МКХ-10), відзначає важливість таких заходів на глобальному рівні [7].

Методи діагностування проблеми професійного вигорання такі, як шкала Маслач чи метод Бойка, дозволяють ідентифікувати ризикові групи й розробляти програми для профілактики вигорання працівників у відповідних організаціях. Дослідження також вказують на важливість балансування різних сфер життя за моделлю "Колесо життя", що сприяє емоційному комфорту [7]. Прокрастинація, як ірраціональне відкладання завдань, поглиблює вигорання, знижуючи продуктивність і підвищуючи стрес на робочому місці. Розуміння цих процесів є ключовим для розробки комплексних підходів до профілактики, включаючи навчання, розвиток та управління стресом.

Таким чином, розвиток наукових розвідок проблематики професійного вигорання автори вбачають у розширенні наукових підходів до вивчення цього феномена — від соціально-психологічних до організаційно-управлінських, що дасть змогу не лише виявляти й діагностувати проблему на рівні організацій, а насамперед вирішувати на основі розробки програм стрес-менеджменту.

Список використаних джерел

1. Burnout: A Review of Theory and Measurement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/358359425_Burnout_A_Review_of_Theory_and_Measurement#pf16 (дата звернення: 26.10.2024).
2. Burnout Research: Emergence and Scientific Investigation of a Contested Diagnosis. 2017. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/2158244017697154> (дата звернення: 26.10.2024).

3. Професійне вигорання – явище, а не хвороба: Що насправді затвердили в МКХ-11. URL: <https://moz.gov.ua/uk/profesijne-vigorannja---javische-a-ne-hvoroba-scho-naspravdi-zatverdili-v-mkh-11> (дата звернення: 26.10.2024).

4. Психологія стресу та стресових розладів : навч. посіб. / уклад. О. Ю. Овчаренко. Київ : Університет "Україна", 2023. 266 с. URL: https://uu.edu.ua/upload/Nauka/naukovi_vydannia/psihologija_stresy_2023_compressed.pdf (дата звернення: 26.10.2024).

5. Калтунович Т. А. Сутність і співвідношення понять "професійне вигорання" та "професійний стрес". *Гуманітарний вісник ДВНЗ "Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди"*. 2014. Додаток 4 до Вип. 31. Тематичний випуск "Міжнародні Челпанівські психолого-педагогічні читання". С. 142–153. URL: <https://chelpanov.eeipsy.org/index.php/eeip/article/download/774/779> (дата звернення: 26.10.2024).

6. Калтунович Т. А. Сутність і співвідношення понять "професійне вигорання" та "професійний стрес". *Гуманітарний вісник ДВНЗ "Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди"*. 2014. Додаток 4 до Вип. 31. Тематичний випуск "Міжнародні Челпанівські психолого-педагогічні читання". С. 142–153. URL: <https://chelpanov.eeipsy.org/index.php/eeip/article/download/774/779> (дата звернення: 26.10.2024).

7. Burnout Syndrome: Exploring its Origin and Definition. 2023. URL: <https://charlenegisele.com/burnout-syndrome-exploring-its-origin-and-definition> (дата звернення: 26.10.2024).

Додаток А.3

УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ ВИГОРАННЯМ ІТ-ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ПОЛІКРИЗИ

Дроб Назарій Русланович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

IV курс, ОП «Менеджмент організацій»

Науковий керівник: д.е.н., проф. Жилінська О.І.

MANAGING PROFESSIONAL BURNOUT AMONG IT PERSONNEL AS A TOOL FOR ENSURING ORGANIZATIONAL RESILIENCE IN THE CONTEXT OF A POLYCRISIS

In the context of war and global polycrisis, it is critically important to distinguish between professional burnout and post-traumatic stress disorder (PTSD) among employees to preserve the economic resilience of a business. Misidentification of these conditions and the application of standard burnout prevention methods to individuals with PTSD leads to ineffective costs, team retraumatization, and the loss of human capital. To address this issue, it is proposed to implement an organizational model of trauma-informed HR management that clearly separates managerial tools for burnout prevention from crisis intervention protocols for PTSD.

В умовах затяжної кризи, воєнного стану в Україні та глобальної полікризи особливого значення набуває проблема збереження ментального здоров'я працівників як базової умови для забезпечення економічної резильєнтності бізнесу. Як зазначають сучасні дослідники, повномасштабна війна стала найпотужнішим «коваріантним шоком» для економіки, що вимагає від організацій не просто виживання, а здатності до адаптації та швидкого відновлення [2]. У цьому контексті в науковому дискусії важливо розрізняти *резильєнс* (як динамічний процес успішної адаптації людини до складних обставин) та *резильєнтність* (як сталу внутрішню здатність особистості чи системи долати труднощі). Сьогодні HR-менеджмент стикається зі складним викликом — необхідністю розмежування синдрому професійного вигорання та посттравматичного стресового розладу (ПТСР), що безпосередньо руйнують его-резильєнтність — здатність працівника бути гнучким та адекватно реагувати на стрес.

Згідно з МКХ-11, професійне вигорання (код QD85) класифікується як фактор, що впливає на стан здоров'я, і виникає внаслідок хронічного стресу на робочому місці [1]. Натомість ПТСР (код 6B00) є клінічним розладом, що розвивається після впливу подій надзвичайно загрозливого характеру [5]. Якщо не застосовувати інтервенцію, це може закінчитися руйнацією стосунків, роботи та здоров'я.

Неправильна ідентифікація стану працівника становить пряму загрозу організаційній стійкості. Застосування стандартних інструментів профілактики вигорання (корпоративні заходи, тренінги з тайм-менеджменту) для працівників із прихованим ПТСР є фінансово неефективним і може призвести до ретравматизації та стрімкого зростання плинності кадрів.

Метою дослідження було вивчення феномену вигорання та його взаємозв'язку з наслідками травматичних подій з позицій менеджменту організацій. Дослідження серед фахівців досліджуваної ІТ-компанії, які працюють у віддаленому режимі, виявило високий базовий рівень емоційного виснаження. Так, 61% респондентів іноді або завжди почуваються емоційно спустошеними, а 75% після робочого дня відчують себе «як вичавлений лимон». Виснажена постійними дедлайнами психіка має значно менший ресурс для опрацювання зовнішніх травматичних подій, що робить професійне вигорання предиктором розвитку ПТСР, а ПТСР, у свою чергу, прискорює вигорання.

Це підтверджується новітніми емпіричними дослідженнями 2025 року (на вибірці з 98 осіб), які довели наявність значущого прямого кореляційного зв'язку між симптомами ПТСР та вигоранням. Зокрема, інтрузії та гіпербудження суттєво посилюють емоційне виснаження (кореляції $r=0,498$ та $r=0,524$ відповідно). Водночас доведено, що використання активних копінг-стратегій виступає захисним механізмом ($r=-0,362$), тоді як пасивне уникнення лише поглиблює деструктивні стани. Працівники, які не мають розвиненої резильєнтності, реагують на нові ситуації ригідною поведінкою та втратою контролю [6].

Для збереження кадрового потенціалу керівникам необхідно чітко диференціювати ці стани за ключовими маркерами (Таблиця 1).

Таблиця 1.

Порівняльна характеристика професійного вигорання та ПТСР

Професійне вигорання (Burnout)	Посттравматичний стресовий розлад (PTSD)
Основна причина (Тригер)	
Хронічний стрес, пов'язаний з робочим середовищем (навантаження, конфлікти, рутини). Розвивається поступово.	Одинична або повторювана травматична подія (загроза життю, насильство, катастрофа). Може виникнути раптово.
Сфера впливу	
Специфічна для професійного контексту. Людина може почуватися нормально поза роботою (на ранніх стадіях).	Глобальна. Впливає на всі сфери життя, незалежно від контексту (робота, дім, відпочинок).
Ключові симптоми	
1. Емоційне виснаження. 2. Деперсоналізація (цинізм). 3. Редукція особистих досягнень.	1. Повторне переживання (флешбеки, кошмари). 2. Уникнення нагадувань про травму. 3. Гіпербудження (постійне відчуття загрози).
Емоційне тло	
Домінування почуттів втоми, розчарування, байдужості, смутку.	Домінування страху, жаху, безпорадності, провини вцілілого.
Специфічні прояви	
Прокрастинація, зниження мотивації, формалізм у роботі.	Нав'язливі спогади (інтрузії), панічні атаки, дисоціація (відчуття нереальності).
Прояви в HR-менеджменті	
Зниження продуктивності, регулярне порушення дедлайнів, абсентеїзм (часті відгули/лікарняні), зростання плинності кадрів, скарги на перевантаження, «тихе звільнення» (виконання лише мінімуму).	Непередбачувані емоційні реакції в колективі (агресія або повна ізоляція), неадекватна реакція на робочі тригери (гучні звуки, контроль), потреба у зміні умов праці та спеціалізованому супроводі.

Джерело: складено автором на основі [3; 4; 5].

Отже, на основі проведеного дослідження пропонується впровадження організаційної моделі «травмо-інформованого HR-менеджменту» (Trauma-Informed Management). У цій моделі управлінські рішення диференціюються: для працівників із вигоранням застосовується гнучкий графік та оптимізація рутини; для працівників із ПТСР — впроваджуються протоколи кризової інтервенції, програми реінтеграції ветеранів/ВПО та медичний супровід. Такий підхід дозволить не лише мінімізувати втрати людського капіталу, але й сприятиме «посттравматичному зростанню» колективів — виходу з кризи з приростом функціональних компетенцій, що забезпечить комплексну економічну резильєнтність ІТ-бізнесу в Україні.

- World Health Organization. (2019). Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases. [Електронний ресурс] : URL: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
- Шульга О. Резильєнтність у контексті війни: економіко-правові аспекти адаптації та відновлення. Наукові перспективи. 2025. №3. : [Електронний ресурс] : URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/21932/21902>
- World Health Organization. (2019). Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases : [Електронний ресурс]: URL: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
- Profiling Police Forces against Stress: Risk and Protective Factors for Post-Traumatic Stress Disorder and Burnout in Police Officers : [Електронний ресурс] : URL: <https://www.mdpi.com/1660-4601/19/15/9218>
- «Що треба знати про посттравматичний стресовий розлад» : [Електронний ресурс] : URL: <https://moz.gov.ua/uk/scho-treba-znati-pro-posttraumatichnij-stresovij-rozlad>
- Асесва Ю.О., Плахотний О.А. Ментальне здоров'я волонтерів у воєнний період: посттравматичні симптоми та вигорання. Ментальне здоров'я. 2025. №2. С. 3 – 8. [Електронний ресурс] : URL: <https://journals.oneu.od.ua/index.php/mh/article/view/62/59>

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ КРАЩИХ ПРАКТИК ПРОФІЛАКТИКИ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ У ПРОВІДНИХ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ

Дроб Назарій Русланович
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
III курс, ОП «Менеджмент організацій»
Науковий керівник: д.е.н., проф. Жилінська О.І.

SYSTEMATIZATION OF BEST PRACTICES FOR THE PREVENTION OF PROFESSIONAL BURNOUT IN LEADING INTERNATIONAL COMPANIES

This paper examines the issue of occupational burnout and its impact on employee productivity, motivation, and psychological well-being. It explores effective prevention strategies implemented by international companies, such as automation of routine processes, flexible work schedules, mental health programs, and corporate engagement initiatives. By adopting a comprehensive approach, organizations can reduce stress levels, enhance employee performance, and create a healthier work environment, contributing to Ukraine's post-war economic recovery.

Професійне вигорання ('burnout') – це стан фізичного, емоційного та інтелектуального виснаження працівника. Термін вперше застосував Грем Грін у романі «Вигорілий випадок» [1], а до наукового обігу його ввів Герберт Фрейденберг (1974), описавши виснаження медперсоналу і волонтерів. Спершу вигорання вважалося характерним для медичних і соціальних працівників, проте згодом поширилося на представників професій, що вимагають інтенсивного спілкування: банківських працівників, педагогів, юристів, менеджерів, поліцейських [2]. Це явище стало ключовим викликом сучасного ринку праці, особливо в умовах глобальних трансформацій, викликані пандемією COVID-19, для України це також повномасштабне вторгнення держави-агресора, що супроводжується цілодобовою напругою населення України, постійними повітряними тривогами, блекаутами та емоційним виснаженням через втрати захисників і мирних мешканців. Рівень стресу та ризики вигорання багаторазово зростають, що вимагає пошуку ефективних методів профілактики.

Як зазначають дослідники, синдром професійного вигорання генерує негативні ефекти насамперед для тих організацій, в яких працівники зайняті в емоційно насичених видах діяльності, оскільки означене явище спричиняє високу плинність кадрів (до 100 % на рік), зниження мотивації (зокрема понад 30 % робочого часу становлять перерви), конфліктність і напружений морально-психологічний клімат у колективі, і все це разом проявляється у зниженні результативності діяльності та якості послуг. Отже, вирішення проблеми професійного вигорання працівників постає актуальним завданням для менеджменту організацій [3]. У міжнародних компаніях уже накопичено певний досвід щодо профілактики професійного вигорання, що систематизовано у таблиці 1.

Таблиця 1

Систематизація кращих практик профілактики професійного вигорання у провідних міжнародних компаніях

Складові професійного вигорання	Профілактичні заходи	Кращі практики компаній
Прокрастинація	Тренінги з тайм-менеджменту, гнучкий графік роботи	Google (Time Management for Googlers), SAP (автоматизація)
Емоційне виснаження	Зони відпочинку, оптимізація робочих процесів	Airbnb (зони релаксації), IBM (автоматизація завдань)
Деперсоналізація	Корпоративні заходи, менторські програми	Zappos (командні заходи), Facebook (менторство)
Редукція досягнень	Програми розвитку, коучинг	Amazon (навчальні програми), PwC (коучинг)
Моніторинг	Регулярні опитування й оцінка стану працівників	Siemens (автоматизовані опитування)

Джерело: розроблено автором за матеріалами [4; 5; 6; 7; 8]

Так, у площині профілактики прокрастинації важливим є досвід компанії Google, яка запровадила внутрішню програму навчання "Time Management for Googlers", тренінги з тайм-менеджменту та навичок самоорганізації допомагають співробітникам краще планувати робочий час та ефективно ним управляти [4]. Автоматизація рутинних процесів є ефективним інструментом для зменшення обсягу монотонної роботи та підвищення продуктивності співробітників. Компанія SAP активно впроваджує роботизовану автоматизацію процесів (RPA), що уможливило зниження навантаження на працівників через автоматизацію повторюваних завдань [5]. Для профілактики емоційного виснаження доведено ефективність такого інструменту, як гнучкий графік роботи. Дослідження Watson Wyatt Human Capital Index засвідчило, що компанії, які використовують практики дистанційної роботи та гнучкого робочого графіка, мають на 3,5% вищу ринкову вартість [6]. Зменшення емоційного виснаження є одним із ключових завдань для забезпечення психологічного благополуччя працівників. Зони відпочинку в офісах як простий і надзвичайно ефективний спосіб боротьби з емоційним виснаженням дозволяє зменшити рівень стресу та допомагає працівникам підтримувати емоційний баланс у напруженому робочому ритмі. Програми підтримки ментального здоров'я, як от у Microsoft, можуть стати ключовим компонентом програм профілактики професійного вигорання. За даними Fidelity Investments, кожен п'ятий роботодавець у США вже впровадив навчальні програми з mindfulness для співробітників, йдеться про такі провідні міжнародні компанії, як Apple, Google, Facebook, Intel і Starbucks [7].

Оптимізація робочих процесів є критично важливим кроком для зниження рівня емоційного виснаження серед працівників. Один із найефективніших способів досягнення цієї мети є впровадження автоматизації адміністративних завдань. Компанія IBM активно використовує технології автоматизації, такі як роботизовані процеси автоматизації (RPA), для виконання рутинних завдань. Завдяки цьому їхні працівники звільняються від виконання монотонної роботи, як-от введення даних, створення звітів чи обробка заявок клієнтів [8]. Це знижує фізичне та психологічне навантаження на персонал і дає змогу працівникам зосередитися на більш креативних і складних завданнях. Також автоматизація допомагає уникати помилок, зменшуючи витрати часу на їх виправлення, і це звільняє працівників для виконання важливіших завдань, знижує рівень стресу та мінімізує емоційне виснаження. Деперсоналізація також є однією з ключових проблем професійного вигорання, що проявляється у формалізації спілкування між працівниками, зниженні емоційного залучення та відчуженні у колективах. Ефективним інструментом для боротьби з цим явищем є впровадження корпоративних заходів, спрямованих на зміцнення соціальних зв'язків між співробітниками та створення атмосфери підтримки. Компанія Zappos регулярно організовує різноманітні активності: тематичні дні, спортивні заходи, командні ігри, соціальні ініціативи та корпоративні вечірки. Такі події дозволяють формувати відчуття єдності, знижувати емоційне відчуження та підвищувати рівень довіри серед співробітників [9]. Дослідження підтверджують, що такі ініціативи позитивно впливають на атмосферу в колективі – у звіті Society for Human Resource Management зазначено, що компанії, які інвестують у корпоративні активності, мають на 20% вищий рівень задоволеності [6].

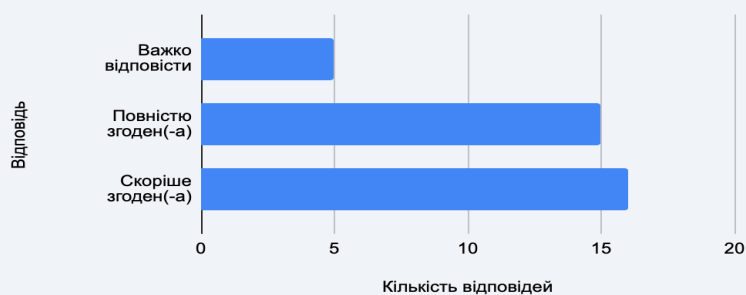
Отже, для запобігання професійному вигоранню найбільш ефективним буде комплексний підхід, який охоплює тренінги з тайм-менеджменту, автоматизацію рутинних процесів, гнучкі графіки роботи, створення зон відпочинку, програми підтримки ментального здоров'я, корпоративні заходи для зміцнення командного духу, менторські програми, систему визнання та нагород, а також регулярний моніторинг стану працівників. Такі заходи допоможуть знижувати рівень стресу, підвищувати продуктивність і мотивацію співробітників, сприяючи створенню здорового й ефективного робочого середовища у національній економіці під час повоєного відновлення України.

1. Edú-Valsania S., Laguía A., Moriano J.A. Burnout: A Review of Theory and Measurement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2022. Vol. 19 : URL: https://www.researchgate.net/publication/358359425_Burnout_A_Review_of_Theory_and_Measurement
2. Burnout Research: Emergence and Scientific Investigation of a Contested Diagnosis, 2017 : URL: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/2158244017697154>
3. International Review of Management and Marketing, 2020. "Job Burnout: A General Literature Review" : URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/6ae9/1d2346735349e4ac2c3225b425741f3fe707.pdf>
4. How to make time (Googlers' time management method) : URL: <https://www.youtube.com/watch?v=5Yw7xuxTRkU>
5. What is robotic process automation (RPA)? : URL: <https://www.sap.com/ukraine/products/technology-platform/process-automation/what-is-rpa.html>
6. Watson Wyatt's Human Capital Index. Human Capital As a Lead Indicator of Shareholder Value : URL: <http://www.blindspot.ca/PDFs/HumanCapitalIndex.pdf>
7. SHRM Report : [Електронний ресурс] : URL : <https://www.shrm.org>
8. Офіційний вебсайт компанії «IBM» : IBM Robotic Process Automation : URL : <https://www.ibm.com/products/robotic-process-automation>
9. Приклад у точці: Zappos створює мотивуюче місце для роботи : URL: https://ukrayinska.libretexts.org/Бізнес/Менеджмент/Книга%3A_Принципи_управління/14%3A_Мотивація_співробітників/14.2%3A_Приклад_у_точці

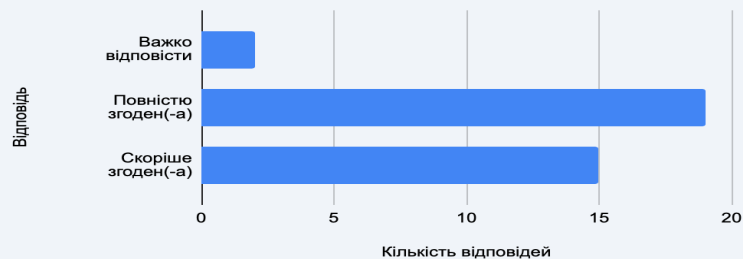
Додаток В

Анкета

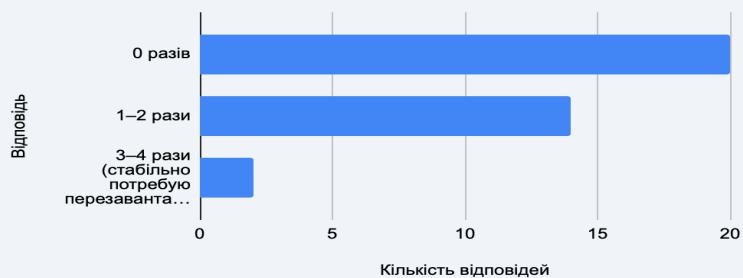
На мою думку, я дійсно добре справляюся зі своїми обов'язками



Я відчуваю цінність та значущість свого внеску в роботу та результати команди



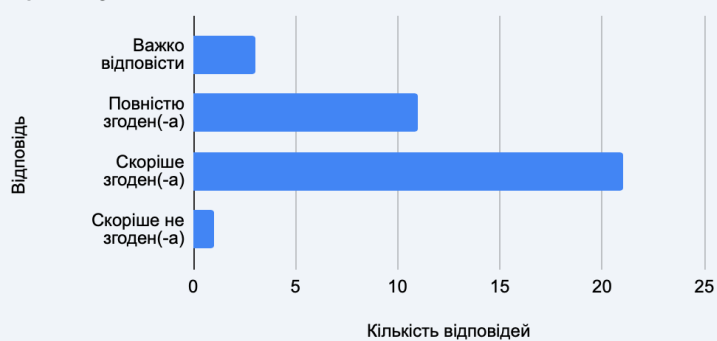
Скільки разів за останні 3 місяці ви брали Day Off або додатковий вихідний саме для відновлення...



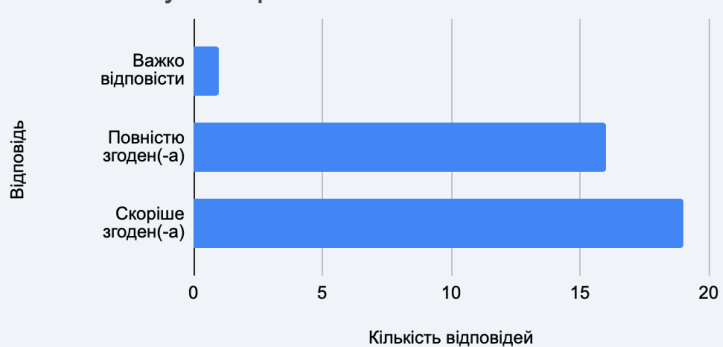
Наскільки ви задоволені своїми професійними результатами останнім часом?



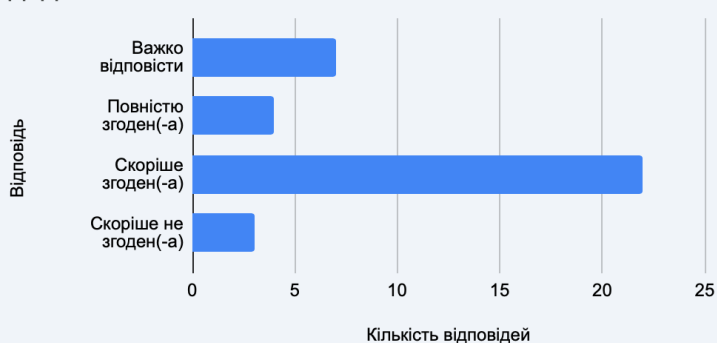
Плануючи щось, я завчасно роблю необхідні приготування



Я можу ефективно вирішувати проблеми, які виникають у моїй роботі



Я комфортно організовую свій робочий час до дедлайнів



Вкажіть вашу спеціалізацію



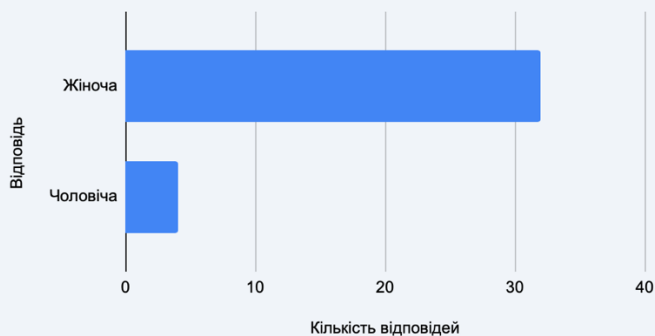
Наскільки вам вдається своєчасно розпочинати робочі задачі?



Наскільки вам вдається підтримувати концентрацію та швидкість виконання рутинних...



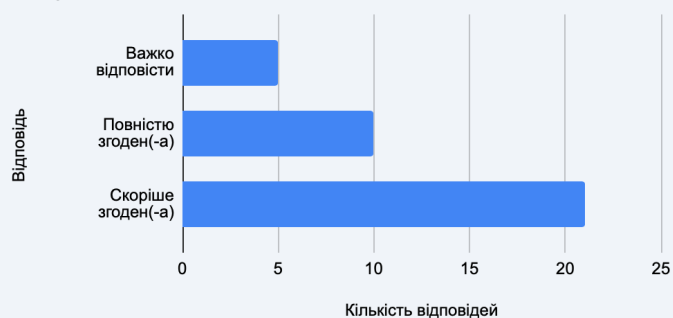
Вкажіть вашу стать



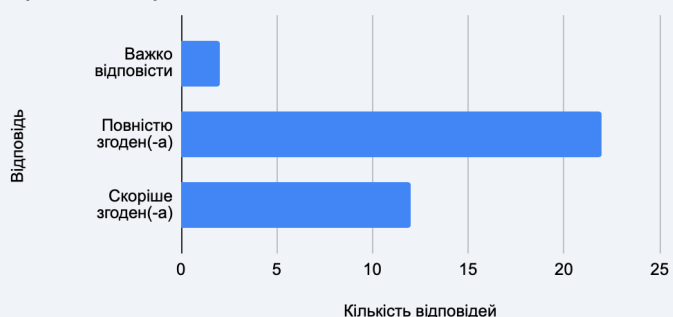
Вкажіть свій вік



Мені вдається підтримувати інтерес та залученість до своєї роботи



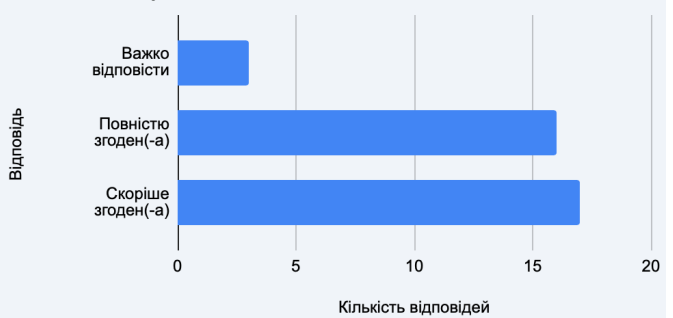
Дедлайни та планування допомагають мені в організації роботи



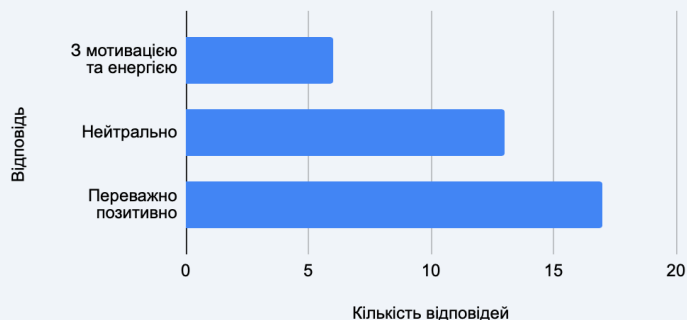
Мені вдається зберігати енергію та ресурсний стан після робочого дня



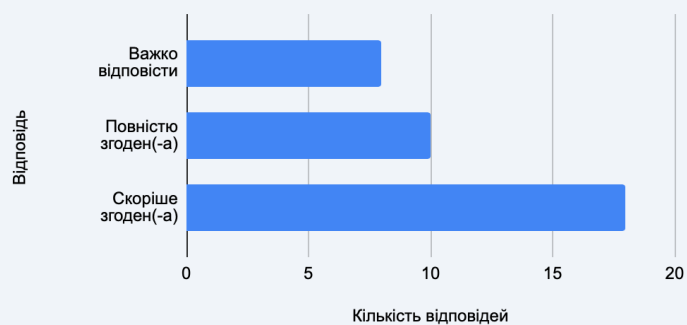
Мені комфортно протягом дня працювати із людьми та робочими задачами



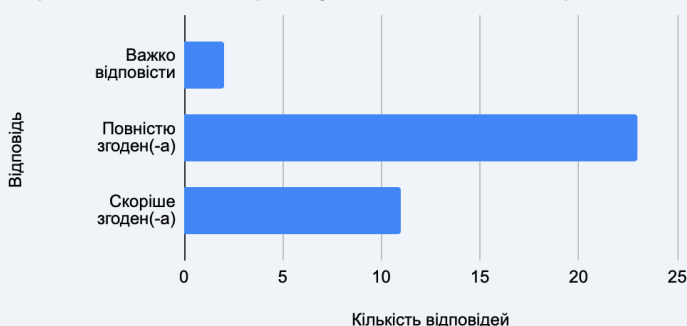
З яким настроєм ви зазвичай починаєте свій робочий день?



У компанії створені умови для підтримки work-life balance працівників



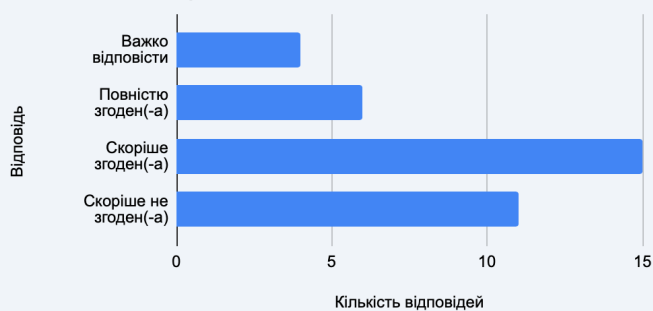
Я обізнаний(-а) про ініціативи компанії, спрямовані на підтримку ментального здоров'я...



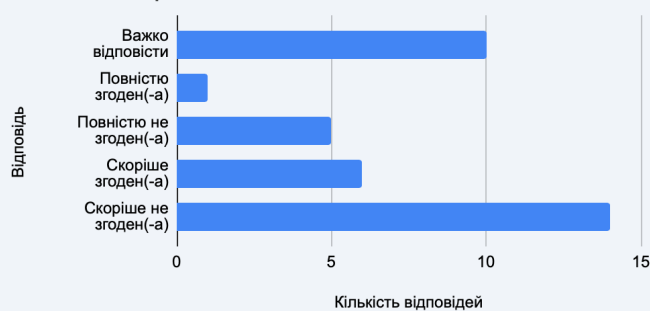
Я маю можливість повністю відпочити від роботи у вихідні або під час відпустки



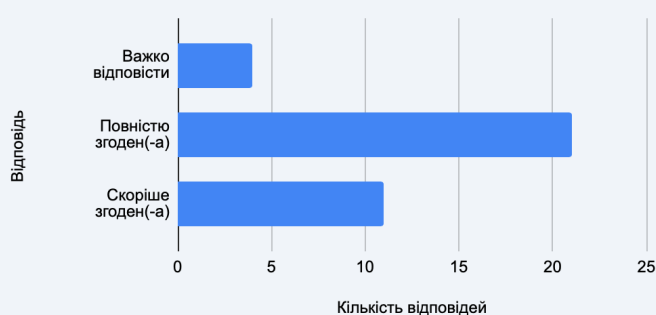
Після завершення робочого дня я продовжую взаємодіяти з робочими повідомленнями та зад...



Я маю звичку відкладати початок роботи, яку необхідно зробити.



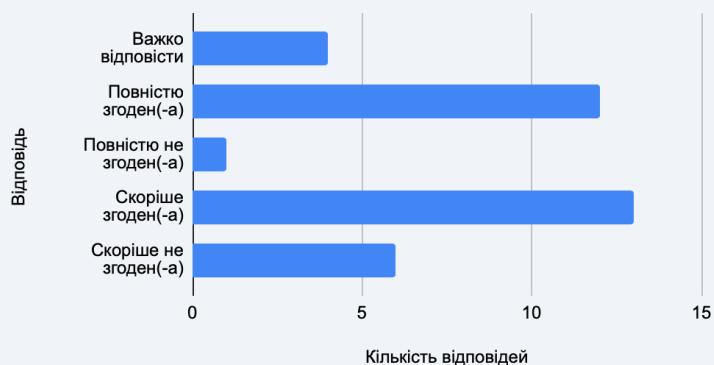
Я відчуваю, що роблю вагомий внесок у те, чим займається наша компанія.



Якщо приходить невеликий запит або питання, я виконую / відповідаю одразу



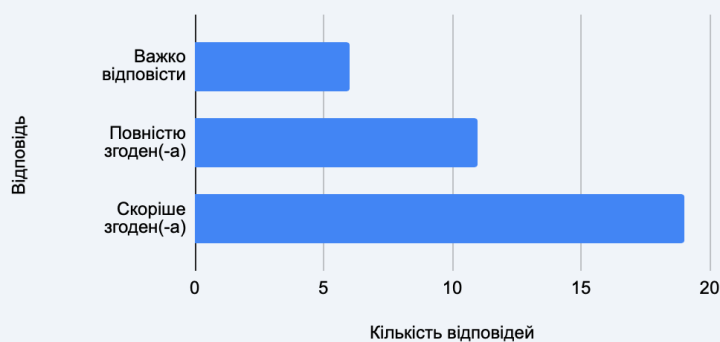
Зранку я майже завжди встаю у потрібний час



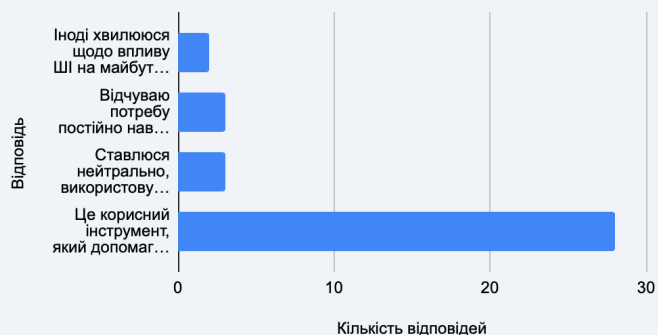
Мені вдається підтримувати баланс між роботою та особистим життям



Працюючи, я відчуваю впевненість, що я ефективний фахівець.



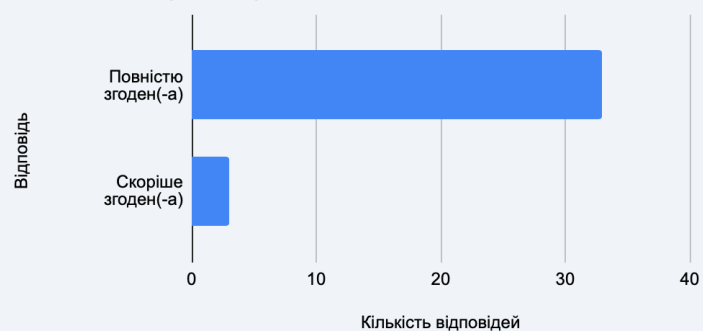
Оцініть ваше ставлення до генеративного ШІ



Готуючись до виходу, я рідко роблю щось у останню хвилину



Я відчуваю натхнення, коли мені вдається досягти результату



АНОТАЦІЯ

Дроб Н. Р. Діагностика та профілактика професійного вигорання працівників ІТ-організації на прикладі ТОВ «GoIT». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 073 “Менеджмент”, освітньо-професійної програми “Менеджмент організацій”. Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2026.

Метою роботи є систематизація теоретичних засад, емпірична діагностика проявів вигорання та розробка організаційно обґрунтованої системи профілактики професійного вигорання в ІТ-організації. Роботу присвячено питанням діагностування та профілактики професійного вигорання працівників в умовах високої динаміки ІТ- та EdTech-середовища. У роботі обґрунтовано управлінський характер професійного вигорання, проаналізовано теоретичні підходи до його визначення та прикладний інструментарій діагностики. Досліджено організаційне середовище ТОВ «GoIT» та визначено чинники, що формують ризики емоційного виснаження працівників. На основі емпіричного дослідження виявлено зв'язки між емоційним виснаженням, Work-Life Balance, задоволеністю роботою, вечірньою роботою та прокрастинацією. Запропоновано систему профілактики RISE, яка поєднує раннє виявлення ризиків, управлінське втручання, HR-аналітику та розвиток культури профілактики.

Ключові слова: професійне вигорання, емоційне виснаження, ІТ-організація, GoIT, Work-Life Balance, MBI-GS, HR-аналітика, Early Warning Score, HR-dashboard, система RISE.

SUMMARY

Drob, Nazarii. Diagnostics and Prevention of Professional Burnout among Employees of an IT Organization: A Case Study of LLC “GoIT”. – Manuscript.

Bachelor's qualification work in specialty 073 “Management,” educational and professional program “Management of Organizations.” Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2026.

The purpose of the thesis is to systematize the theoretical foundations, conduct an empirical diagnosis of burnout manifestations, and develop an organizationally grounded system for preventing professional burnout in an IT organization. The bachelor's thesis addresses the issues of diagnosing and preventing professional burnout among employees in a dynamic IT and EdTech environment. The thesis substantiates the managerial nature of professional burnout, analyzes theoretical approaches to its interpretation, and examines applied diagnostic tools. The organizational environment of LLC “GoIT” is studied, and the factors that may generate risks of emotional exhaustion among employees are identified. Based on the empirical research, the relationships between emotional exhaustion, Work-Life Balance, job satisfaction, evening work, and procrastination are determined. The work suggests the RISE

prevention system, which combines early risk detection, managerial intervention, HR analytics, and the development of a prevention-oriented organizational culture.

Keywords: professional burnout, emotional exhaustion, IT organization, GoIT, Work-Life Balance, MBI-GS, HR analytics, Early Warning Score, HR dashboard, RISE system.