

Наталія О. Веселовська, Сергій А. Єрохін
**ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СТРЕСУ ТА ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ
У ТРУДОВИХ КОЛЕКТИВАХ**

У статті досліджено взаємозв'язок професійного стресу та синдрому професійного вигорання у трудових колективах крізь призму сучасних підходів до управління персоналом та організаційної поведінки. Обґрунтовано причинно-наслідковий характер впливу хронічного стресу на формування емоційного виснаження, деперсоналізації та зниження професійної ефективності працівників.

Проаналізовано роль організаційних чинників таких, як стиль керівництва, умови праці, комунікаційні процеси і корпоративна культура у посиленні або мінімізації стресових навантажень. Показано, що професійне вигорання має системний характер і безпосередньо пов'язане з управлінськими дисфункціями в організаціях, а не лише з індивідуальними психологічними особливостями персоналу.

Доведено необхідність переходу від фрагментарних заходів підтримки працівників до комплексних управлінських стратегій профілактики стресу та вигорання як елементу сталого розвитку організації. Результати дослідження можуть бути використані у практиці управління персоналом, розробленні програм організаційного розвитку та формуванні системи психологічної безпеки працівників.

Ключові слова: професійний стрес, професійне вигорання, управління персоналом, організаційна поведінка, психоемоційне виснаження, організаційні чинники, корпоративна культура, ефективність праці, сталий розвиток організацій.

Лім. 10.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-296-51-60

Nataliia Veselovska, Serhii Ierokhin
**THE RELATIONSHIP BETWEEN STRESS AND PROFESSIONAL
BURNOUT IN WORK COLLECTIVES**

The article examines the relationship between occupational stress and professional burnout syndrome in work collectives through the lens of modern approaches to human resource management and organizational behavior. The causal nature of the impact of chronic stress on the formation of emotional exhaustion, depersonalization, and a decline in employees' professional effectiveness is substantiated.

The role of organizational factors such as leadership style, working conditions, communication processes, and corporate culture in intensifying or mitigating stress loads is analyzed. It is shown that professional burnout has a systemic nature and is directly associated with managerial dysfunctions within organizations rather than solely with individual psychological characteristics of personnel.

The necessity of shifting from fragmented employee support measures to comprehensive managerial strategies for stress and burnout prevention as an element of sustainable organizational development is demonstrated. The research findings may be applied in human resource management practice, the development of organizational development programs, and the formation of systems of employees' psychological safety.

Keywords: occupational stress, professional burnout, human resource management, organizational behavior, psycho-emotional exhaustion, organizational factors, corporate culture, work performance, sustainable organizational development.

Peer-reviewed, approved and placed: 03.02.2026

¹ National Academy of Management, Kyiv, Ukraine.

² National Academy of Management, Kyiv, Ukraine.

Постановка проблеми. В умовах сьогодення взаємозв'язок стресу та професійного вигорання в трудових колективах є очевидним через перебування всіх співробітників в стані тривалого стресу протягом днів, тижнів, місяців та років. Проблема полягає також у зростанні професійного стресу в умовах інтенсифікації праці, про що окремо розглянемо в основній частині статті, підвищення вимог до результативності персоналу та організаційних змін, невизнаності умов роботи на кожен день, нерозуміння працювати потрібно буде онлайн чи офлайн, що формує стійкі ризики для психоемоційного стану працівників.

Однозначно така невизначеність шкодить і самій організації, менеджмент набуває характер високонапруженого результатоорієнтованого управління, який дедалі більше зосереджується на досягненні показників ефективності за умов обмеженості таких ресурсів як час, стійкий зв'язок, підтримка та персонал. Ключова риса такого управління стає постійне підвищення вимог до продуктивності персоналу без адекватного та дієвого розширення підтримки та відновлювальних методик та можливостей реальної підтримки працівників.

Організаційно такий менеджмент проявляється через жорстоке планування дедлайнів, посилення контролю результатів та дисциплінарних заходів, багатозадачність, оптимізацію штату та перекладання додаткових функцій та наявний, і без того виснажений, персонал. Часто можна почути про те, що адміністрація та керівництво називає себе кризис-менеджерами, при цьому самі вганяючи своїх працівників в стан глибшої кризи та виснажуючи їх фізично, ментально та матеріально.

На жаль, управлінські рішення все частіше орієнтуються на короткострокову ефективність та візуальну картину успішності організації замість довгострокового збереження людського капіталу. Комунікаційна модель стає директивною або транзакційною, де ігноруються потреби та можливості працівника, але в пріоритеті є виконання завдань. Зворотний зв'язок також зводиться лише до оцінки результату, проте ігнорується психоемоційний стан виконавця.

З погляду управління персоналом це формує реактивний менеджмент, коли керівництво реагує на проблеми через зниження ефективності, через нещасні випадки та хвороби працівників або їх звільнення за власним бажанням, а не запобігає виникненню цих проблем. Профілактика стресу та професійного вигорання замінюється компенсаційними заходами після появи кризових наслідків.

У стратегічному вимірі менеджмент в умовах інтенсифікації праці часто ігнорує необхідний баланс між продуктивністю та відновленням ресурсів персоналу, що звичайно призводить до хронічного перевантаження колективу, втрати мотивації, знецінення працівниками себе як фахівця та деградації організаційної культури.

Такий менеджмент підвищеного тиску та експлуатації людських ресурсів лише тимчасово збільшує показники результативності, але довгостроково генерує професійний стрес, вигорання та управлінські ризики для стійкого розвитку організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблему професійного стресу та синдрому професійного вигорання у трудових колективах та їх взаємозв'язок досліджували такі вітчизняні вчені, як Вартанова О., Васюха О., Єремія, Г., Клецов А., Клецова Н., Кузнецов Д., Підгірна В., Потапюк І., Сазонова Т.О., Смик, О., Тур М., Харченко Т. та інші, в основному матеріалі ми розглянемо їх основні тези досліджень.

Що стосується закордонних науковців, то варто зазначити таких вчених як Panagiotis V. Kloutsiniotis, Dimitrios M. Mihail, Naoum Mylonas, Adamantia Pateli, Schabram K., Heng Y.T., Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti, Ana Sanz-Vergel, Saud J, Rice J., Wurtler B., van de Brake H.J., van der Vegt G.S.

Мета дослідження полягає у комплексному аналізі взаємозв'язку професійного стресу та професійного вигорання у трудових колективах з позицій сучасного менеджменту персоналу та організаційної поведінки, а також у виявленні ролі організаційних чинників і управлінських рішень у формуванні та профілактиці психоемоційного виснаження працівників як складової сталого розвитку організацій.

Основні результати дослідження. Професійний стрес у колективах виникає як реакція на невідповідність між вимогами робочого середовища та ресурсами працівника для їх подолання, що особливо помітно в умовах постійного холоду, перебування без опалення та електроенергії, обстрілів та нестачі сну і все це додається до основних джерел стресу, як-от надмірного навантаження, дефіциту часу, нечіткості ролей, конфліктів в команді, відсутності підтримки керівництва, нестабільності зайнятості та високого рівня відповідальності.

Тривалий вплив стресових факторів завжди призводить до виснаження адаптаційних можливостей людини, проте якщо стрес зберігається хронічно, то він трансформується у професійне вигорання, тобто такий комплексний стан фізичного, емоційного та когнітивного виснаження, який супроводжується втратою мотивації та зниженням залученості в роботу. Професійне вигорання не виникає раптово, а формується поступово через накопичення стресових реакцій, при чому на початковому етапі працівник відчуває постійну втому, тривожність і напруження, однак зберігає працездатність за рахунок мобілізації внутрішніх ресурсів, і йому може здаватися, що такий стан нормальний, всі зараз заморені та виснажені.

Наступною фазою є емоційне виснаження, коли навіть незначні робочі труднощі викликають сильну роздратованість, апатію або відчуття безсилля і в цей час працівник починає дистанціюватися від колег і клієнтів, знижуючи якість комунікації, що може викликати невдоволеність та навіть агресію від керівництва та розчарування в собі самим працівником.

Завершальним етапом стає очевидне зниження професійної ефективності, яке проявляється у помилках, прокрастинації, формальному виконанні обов'язків і втраті сенсу праці і якраз на цій стадії вигорання має найбільш руйнівні наслідки для організації та для здоров'я працівника.

Очевидно, що взаємозв'язок стресу і вигорання є причинно-наслідковим, адже хронічний стрес виступає основним тригером формування синдрому вигорання, і водночас вигорання, підвищує чутливість працівника до будь-

яких стресових подразників, формуючи замкнене коло психоемоційного виснаження. На рівні трудового колективу стрес має властивість поширюватися через соціальну взаємодію і часто бачимо, що напруженість одного працівника впливає на атмосферу в команді, підвищує рівень конфліктності та знижує загальний морально-психологічний клімат. Колективи з неефективною комунікацією та слабкою підтримкою керівництва демонструють значно вищі показники стресу та вигорання, а відсутність зворотного зв'язку, підтримки, задоволення базових потреб працівників керівництвом, несправедливий розподіл навантаження і авторитарний стиль управління суттєво підсилюють психоемоційне навантаження.

Особливо вразливими до взаємодії стресу й вигорання є професії з високою соціальною відповідальністю як-от освітяни, медики, соціальні працівники, менеджери, волонтери та працівники громадських організацій, для яких характерне поєднання емоційної залученості та обмежених ресурсів підтримки.

Однозначно можна сказати, що організаційні фактори відіграють не менш важливу роль, ніж індивідуальні особливості працівника, тому надмірна бюрократія, нечіткі цілі, постійні організаційні зміни без пояснень, дефіцит персоналу та слабе планування формують хронічне середовище стресу. Тут йдеться і про необхідність врахування індивідуальних ресурсів, наприклад рівня стресостійкості, навичок саморегуляції, соціальної підтримки, які хоча і можуть тимчасово стримувати розвиток вигорання, але не здатні компенсувати регулярні системні управлінські дисфункції.

Наукові дослідження демонструють пряму кореляцію між інтенсивністю професійного стресу та рівнем вигорання, про що буде описано нижче, і чим триваліший буде вплив стресових факторів, тим швидше розгортається синдром емоційного виснаження.

Небезпека вигорання полягає в тому, що воно негативно позначається не лише на психічному здоров'ї працівників, а й на фінансових показниках організацій через зростання лікарняних, плинності кадрів, зниження продуктивності та погіршення репутації роботодавця, тому в трудових колективах із високим рівнем вигорання спостерігається падіння довіри між працівниками, зростання пасивної агресії, формалізація взаємин і втрата командної взаємодії. Фактично управлінські системи, які ігнорують психоемоційний стан персоналу, формують довгострокові ризики для стабільності організації, адже стрес і вигорання поступово руйнують людський капітал, який є ключовим ресурсом сучасного менеджменту.

Ефективне управління взаємозв'язком стресу та вигорання передбачає як індивідуальні програми підтримки, так і передусім системні організаційні зміни: оптимізацію навантаження, розвиток культури підтримки, прозоре управління та справедливу оцінку праці, і тут важливим елементом є формування навичок керівників щодо раннього виявлення ознак стресу й вигорання в колективах, а також створення безпечного середовища для відкритого обговорення проблем не для формального звіту, а ефективного та дієвого.

Запровадження регулярної діагностики психоемоційного стану персоналу дозволяє виявляти ризики на ранніх етапах і запобігати їх переходу в хронічні форми, тому важливо взаємозв'язок стресу та професійного вигорання розглядати як управлінську проблему стратегічного рівня, а не виключно психологічне явище, адже ігнорування призводить до довгострокового зниження конкурентоспроможності організації.

Важливим аспектом у сучасних організаціях є інтенсифікація праці, яка пов'язана з оптимізацією штатів, впровадженням цифрових технологій, орієнтацією на показники ефективності та постійними організаційними змінами, коли працівники змушені виконувати більший обсяг роботи за той самий або коротший проміжок часу, швидко адаптуватися до нових процесів і брати на себе додаткові ролі. З управлінської точки зору інтенсифікація праці розглядається як інструмент підвищення результативності організацій, однак за відсутності збалансованого ресурсного забезпечення вона перетворюється на джерело хронічного професійного стресу, а тривале перебування в режимі підвищеного навантаження виснажує фізичні та психоемоційні ресурси працівників, знижує концентрацію уваги та підвищує ймовірність професійних помилок та погіршення здоров'я працівників.

У контексті взаємозв'язку стресу та професійного вигорання саме інтенсифікація праці виступає одним із ключових організаційних чинників, що запускає механізм емоційного виснаження і формує постійне відчуття дефіциту часу, контролю та відновлення, що сприяє накопиченню напруження й поступовому розвитку синдрому вигорання у трудових колективах.

Ми розглянули основу, яка є відповіддю на поставлену мету нашої статті, проте варто ознайомитися з дослідженнями інших вітчизняних та закордонних вчених, які ґрунтовно розглядали це питання.

Так, у своїй статті «Професійне вигорання персоналу як точка зростання: міжнародний соціально-економічний підхід до формування стійкості в контексті сталого розвитку та турбулентного бізнес-середовища» [1] Наталія Клецова, Андрій Клецов та Тетяна Харченко розглядають професійне вигорання як системний індикатор кризи управління персоналом, а не як суто індивідуальну психологічну проблему працівника. У фокусі дослідження вчені ставлять зв'язок між рівнем емоційного виснаження персоналу та ефективністю HR-стратегій у сучасних організаціях в умовах нестабільності й трансформацій, а особливу увагу приділяють впливу інтенсифікації праці, цифровізації процесів та скороченню ресурсів, що сприяє формуванню хронічного стресу. Вигорання інтерпретується як результат управлінських дисфункцій: неузгодженості навантаження, слабкої комунікації, відсутності підтримки та стратегічного планування розвитку персоналу, автори обґрунтовують необхідність інтеграції профілактики вигорання у систему сталого розвитку підприємств і пропонують розглядати психоемоційне благополуччя працівників як складову організаційної стійкості та конкурентоспроможності.

Управлінська цінність статті полягає у переході від реактивного «лікування наслідків» до стратегічного управління людським капіталом з урахуванням стресових ризиків.

Ганна Єремія, Оксана Смик, Валентина Підгірна у дослідженні «Роль менеджменту у запобіганні вигоранню персоналу: HR стратегії та психологічні підходи (на прикладі *Basara Coffee*)» [2] зосередились на ролі менеджменту в запобіганні професійному вигоранню через формування ефективних HR-стратегій та організаційної культури підтримки. Науковиці аналізують вигорання як управлінську проблему, що безпосередньо впливає на продуктивність і лояльність персоналу, розкривають ключові чинники, які провокують хронічний стрес, наприклад, перевантаження, нечіткість ролей, конфліктність, відсутність зворотного зв'язку та несправедливість управлінських рішень. В статті також показано, що саме стиль керівництва є одним із визначальних факторів у формуванні або зниженні рівня вигорання, а також, що особливо корисно, подано практичні управлінські інструменти профілактики, як-от гнучке планування навантаження, розвиток внутрішніх комунікацій, участь працівників у прийнятті рішень, системи підтримки й визнання. Стаття має прикладний характер і чітко демонструє, що вигорання є наслідком організаційних рішень, а не особистої слабкості працівників, що важливо усвідомлювати працівникам, які вже перебувають у виснаженні та в невдоволенні собою.

Цікавим є і дослідження Тетяни Сазонової та Олександра Васюхи «Вплив емоційного вигорання на поведінку персоналу» [3], де вчені аналізують емоційне вигорання крізь призму поведінкових змін персоналу в організаціях, поєднуючи управлінську теорію з економічними наслідками цього явища, і розглядають вигорання як фактор, який прямо впливає на трудову дисципліну, залученість і якість виконання завдань. Також науковці простежили етапи розвитку вигорання від професійного напруження до повної втрати мотивації та вплив цих етапів на управлінські процеси, особливо наголошуючи на тому, що емоційне виснаження швидко трансформується у організаційні втрати. Показали, що традиційні системи оцінювання ефективності персоналу не враховують психоемоційний стан працівників, що, в свою чергу, посилює проблему прихованого вигорання, тому пропонують включати показники благополуччя персоналу в систему управлінського моніторингу поряд із фінансовими КРІ, що робить статтю практично корисною, а поради можуть підвищити ефективність співпраці в трудовому колективі.

У центрі дослідження Ірини Потапюк та Марини Тур «Роль професійного вигорання в системі управління конфліктами персоналу сучасних підприємств» [4] бачимо взаємозв'язок професійного вигорання та конфліктності в організаціях, і авторки доводять, що емоційне виснаження персоналу суттєво підвищує рівень міжособистісних та організаційних конфліктів, розглядаючи вигорання як каталізатор деструктивної поведінки: у вигляді зниження толерантності, зростання агресії, формалізація взаємин і втрата командної взаємодії, що створює додаткове управлінське навантаження та погіршує морально-психологічний клімат. Стаття демонструє, що традиційні методи управління конфліктами є малоефективними без одночасного вирішення проблеми хронічного стресу та вигорання, і з управлінської позиції науковиці обґрунтовують необхідність

системного підходу до профілактики психоемоційного виснаження як інструменту зниження організаційних ризиків.

Стаття Олени Варганової та Дмитра Кузнецова «Аналіз факторів професійного вигорання співробітників і здобувачів закладів вищої освіти в контексті управління благополуччям персоналу» [5] хоч і присвячене переважно аспектам вигорання тих, хто дотичний до вищої освіти, рекомендації та дослідження є корисними і для інших трудових колективів в контексті сучасних корпоративних стратегій управління персоналом. Вчені підкреслюють, що благополуччя працівників стає стратегічним ресурсом організацій у період турбулентності, а вигорання пов'язується з перевантаженням, постійними змінами, нестачею підтримки та орієнтацією менеджменту виключно на короткострокові результати. Особливу увагу автори приділяють ролі корпоративної культури у формуванні або пом'якшенні стресових процесів і показують, що організації з орієнтацією на розвиток персоналу мають значно нижчі показники вигорання та вищу стійкість до криз, підкреслюючи необхідність інтеграції програм психологічної безпеки у загальну стратегію управління людськими ресурсами.

Корисно буде і коротко розглянути роботи закордонних авторів, і першими розглянемо статтю Kloutsiniotis P.V., Mihail D.M., Mylonas N., Pateli A., «Трансформаційне лідерство, практики управління персоналом та вигорання під час пандемії COVID-19: роль особистого стресу, тривоги та самотності на робочому місці» [6], яка вийшла в 2022 р. Вона особливо корисна тим, що розглядає багато питань, пов'язаних із тривалим стресом, пов'язаним з пандемією COVID-19, і вигорання розглянуто як результат дії робочих стресорів у сфері сервісу, де ключову роль відіграє управлінський контекст: стиль лідерства та HRM-практики. Автори моделюють причинний ланцюг «стресори ведуть до вигорання» через поведінково-управлінські механізми підтримки персоналу, при цьому емпірична частина базується на даних 459 працівників, залучених до безпосередньої взаємодії з клієнтами, із 13 готелів; застосовано PLS-SEM для перевірки взаємозв'язків між трансформаційним лідерством, стресорами та вигоранням.

Розглянемо PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling), який є методом структурного моделювання рівнянь, який використовується в менеджменті, економіці та HR-дослідженнях для аналізу складних причинно-наслідкових зв'язків між змінними, зокрема між стресом, організаційними чинниками та професійним вигоранням, і який орієнтований на пояснення та прогнозування управлінських процесів. Він дозволяє одночасно оцінювати прямі та опосередковані впливи між латентними конструкціями, такими як робоче навантаження, підтримка керівництва, стрес, залученість і вигорання. У практиці менеджменту персоналу PLS-SEM застосовується тоді, коли дослідник має невеликі або середні вибірки, неідеальну нормальність даних та складні багатофакторні моделі, тому його часто використовують у сучасних дослідженнях організаційної поведінки й HRM.

В свою чергу HRM (Human Resource Management) є управління людськими ресурсами організації, тобто певна система стратегічних і операційних управлінських рішень, спрямованих на залучення, розвиток,

мотивацію, утримання та ефективне використання персоналу для досягнення цілей бізнес-організації. У сучасному менеджменті HRM виходить за межі кадрового діловодства й охоплює планування персоналу, підбір і адаптацію працівників, оцінювання результативності, навчання та розвиток, формування організаційної культури, управління залученістю та благополуччям персоналу, і, що важливо, в контексті стресу й професійного вигорання HRM виступає ключовим механізмом впливу на організаційні чинники ризику через дизайн роботи, систему навантаження, комунікації, лідерські практики та програми підтримки працівників.

Тобто в статті показано, що з погляду аналізу стресу та вигорання, PLS-SEM дає змогу кількісно показати, які організаційні чинники найбільше впливають на рівень стресу, як саме стрес трансформується у вигорання та які управлінські ресурси послаблюють цей вплив. Також йдеться, що трансформаційне лідерство статистично пов'язане зі зниженням ключових стресорів, таких, як персональний чи фінансовий стрес, тривожність, відчуття самотності на роботі, а через це знижується вигорання, тобто управлінська теза статті полягає в тому, що справжнє лідерство виступає ресурсом, який перериває шлях від стресу до вигорання.

Можна сказати, що окремий внесок авторів полягає в демонстрації модераторної ролі HRM-практик, що прямо переводить проблему вигорання в площину керованих організаційних рішень.

Далі коротко розглянемо і внесок інших закордонних колег як-от Schabram K. та Heng Y.T. [7], які вигорання бачать наслідком тривалого виснаження ресурсів під дією робочих стресорів, тоді як відновлення ресурсів знижує ризики вигорання, цікаво вони розглядають співчуття до себе і до інших як агентну поведінку, що сприяє поповненню ресурсів і, відповідно, зменшує вигорання.

Погоджуємося і з думкою Bakker A.B. та Demerouti E. [8], які систематизують JD-R теорію як одну з базових управлінських рамок для пояснення того, як вимоги роботи (job demands) генерують напруження та стрес і ведуть до вигорання, а от ресурси роботи (job resources) послаблюють цей шлях. Цікаво, що вигорання у статті визначено як робочо-зумовлений стан виснаження та цинізму.

У своїй статті Saud J. та Rice J. [9] безпосередньо тестують зв'язок «робочий стрес веде до вигорання» і додають до нього два управлінські модератори колективного рівня: командну підтримку (teamwork) та організаційні політики благополуччя (wellbeing policies). Центральною ідеєю їх дослідження є наступне, що навіть за високого стресу ймовірність вигорання знижується, коли одночасно сильні командна взаємодія та інституційна підтримка благополуччя.

Не можемо оминати своєю увагою і дослідження Wirtler B., van de Brake H.J. та van der Vegt G.S. [10], в якому автори розкрили як працює колективний вимір «стрес-вигорання», коли емоційне виснаження, яке є ключовим компонентом вигорання, розглядається як стан, що може передаватися між людьми в мережах робочої взаємодії, що операціоналізує механізм колективізації стресових наслідків у командах і міжкомандних взаємодіях.

Фокус на перешкоджаючих стресорах додає управлінську конкретику, що саме стресори, які сприймаються як бар'єри для виконання роботи, а не як виклики, створюють умови для накопичення та поширення виснаження в коопераційних зв'язках. Бачимо, що вигорання подається як системний наслідок організації роботи та взаємозалежностей, а не лише індивідуального навантаження.

Висновки. Професійний стрес і професійне вигорання перебувають у стійкому причинно-наслідковому взаємозв'язку, де хронічні стресові навантаження виступають ключовим чинником формування емоційного виснаження, деперсоналізації та зниження професійної ефективності працівників. У трудових колективах цей процес набуває системного характеру, поширюючись через організаційні взаємодії та управлінські практики.

Рівень вигорання значною мірою детермінується організаційними умовами праці, стилем керівництва, характером комунікацій і структурою робочих вимог, а не лише індивідуальними психологічними особливостями персоналу, а інтенсифікація праці, дефіцит ресурсів підтримки та орієнтація менеджменту на короткострокові показники результативності формують хронічне стресове середовище, яке прискорює розвиток синдрому професійного вигорання.

Професійний стрес і вигорання слід розглядати як управлінські ризики стратегічного рівня, здатні суттєво впливати на продуктивність, стабільність кадрів та конкурентоспроможність організацій, і їх ігнорування призводить до деградації людського капіталу, зростання організаційних втрат і погіршення морально-психологічного клімату в колективах.

Необхідним є перехід від фрагментарних заходів підтримки персоналу до комплексних управлінських стратегій профілактики стресу та професійного вигорання, інтегрованих у систему стратегічного управління персоналом. Ефективне управління робочими вимогами, розвиток ресурсів підтримки, формування культури психологічної безпеки та підвищення управлінської компетентності керівників виступають ключовими умовами зниження психоемоційних ризиків.

Отже, взаємозв'язок професійного стресу та професійного вигорання є прямим наслідком управлінських рішень і організаційного дизайну праці, а його врахування у стратегіях розвитку персоналу забезпечує підвищення організаційної стійкості, збереження людського капіталу та сталий розвиток бізнес-організацій у сучасних умовах.

1. Клецова, Н & Klietsov, Andrii & Харченко, Т. (2025). Професійне вигорання персоналу як точка зростання: міжнародний соціально-економічний підхід до формування стійкості в контексті сталого розвитку та турбулентного бізнес-середовища. *Efektivna ekonomika*. DOI:10.32702/2307-2105.2025.6.72

2. Єремія, Г., Смик, О., & Підгірна, В. (2024). Роль менеджменту у запобіганні вигоранню персоналу: HR стратегії та психологічні підходи (на прикладі басара coffee). *Економіка та суспільство*, (70). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-141>

3. Сазонова Т. О., Васюха О. В. Вплив емоційного вигорання на поведінку персоналу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 241 – 245. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-42>

4. Потапюк Ірина Петрівна, Тур Марина Андріївна. «Роль професійного вигорання в системі управління конфліктами персоналу сучасних підприємств». Журнал "Український журнал прикладної економіки та техніки". 15.03.2024. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-68>

5. Вартанова, О., & Кузнецов, Д. (2024). Аналіз факторів професійного вигорання співробітників і здобувачів закладів вищої освіти в контексті управління благополуччям персоналу. *Економіка та суспільство*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-50>

6. Panagiotis V. Kloutsiniotis, Dimitrios M. Mihail, Naoum Mylonas, Adamantia Pateli. Transformational Leadership, HRM practices and burnout during the COVID-19 pandemic: The role of personal stress, anxiety, and workplace loneliness, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 102, 2022, 103177, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103177> URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431922000391>

7. Schabram, K.F., & Heng, Y.T. (2022). How Other- and Self-Compassion Reduce Burnout through Resource Replenishment. *Academy of Management Journal*. URL: https://ob.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2024/12/SchabramHeng2022.pdf?utm_source

8. Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti, Ana Sanz-Vergel. 2023. Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 10:25-53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>

9. Saud J, Rice J. Stress, Teamwork, and Wellbeing Policies: A Synergistic Approach to Reducing Burnout in Public Sector Organizations. *Administrative Sciences*. 2024; 14(12):319. <https://doi.org/10.3390/admsci14120319>

10. Würtler, B., van de Brake, H. J., & van der Vegt, G. S. (2025). Crossover of emotional exhaustion in collaboration networks: the roles of hindrance stressors and organisational tenure. *Work & Stress*, 1–30. <https://doi.org/10.1080/02678373.2025.2551498>

1. Klyetsova, N & Klietsov, Andrii & Kharchenko, T. (2025). Profesiynе vyhorannya personalu yak tochka zrostannya: mizhnarodnyy sotsial'no-ekonomichnyy pidkhid do formuvannya stiykosti v konteksti staloho rozvytku ta turbulentshoho biznes-seredovyscha. *Efektivna ekonomika*. DOI:10.32702/2307-2105.2025.6.72

2. Yermiya, H., Smyk, O., & Pidhirna, V. (2024). Rol menedzhmentu u zapobihanni vyhorannya personalu: HR stratehiyi ta psykholohichni pidkhody (na prykladi bacara coffee). *Ekonomika ta suspil'stvo*, (70). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-141>

3. Sazonova T. O., Vasyukha O. V. Vplyv emotsiy noho vyhorannya na povedinku personalu. *Ukrayins'kyy zhurnal prykladnoyi ekonomiky ta tekhniky*. 2024. Tom 9. № 3. S. 241 – 245. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-42>

4. Potapyuk Iryna Petrivna, Tur Maryna Andriyivna. "Rol profesiynoho vyhorannya v systemi upravlinnya konfliktamy personalu suchasnykh pidpryemstv". *Zhurnal "Ukrayins'kyy zhurnal prykladnoyi ekonomiky ta tekhniky"*. 15.03.2024. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-68>

5. Vartanova, O., & Kuznetsov, D. (2024). Analiz faktoriv profesiynoho vyhorannya spivrobitnykiv i zdobuvachiv zakladiv vyshchoyi osvity v konteksti upravlinnya blahopoluchchiam personalu. *Ekonomika ta suspil'stvo*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-50>

6. Panagiotis V. Kloutsiniotis, Dimitrios M. Mihail, Naoum Mylonas, Adamantia Pateli. Transformational Leadership, HRM practices and burnout during the COVID-19 pandemic: The role of personal stress, anxiety, and workplace loneliness, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 102, 2022, 103177, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103177> URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431922000391>

7. Schabram, K.F., & Heng, Y.T. (2022). How Other- and Self-Compassion Reduce Burnout through Resource Replenishment. *Academy of Management Journal*. URL: https://ob.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2024/12/SchabramHeng2022.pdf?utm_source

8. Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti, Ana Sanz-Vergel. 2023. Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 10:25-53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>

9. Saud J, Rice J. Stress, Teamwork, and Wellbeing Policies: A Synergistic Approach to Reducing Burnout in Public Sector Organizations. *Administrative Sciences*. 2024; 14(12):319. <https://doi.org/10.3390/admsci14120319>

10. Würtler, B., van de Brake, H. J., & van der Vegt, G. S. (2025). Crossover of emotional exhaustion in collaboration networks: the roles of hindrance stressors and organisational tenure. *Work & Stress*, 1–30. <https://doi.org/10.1080/02678373.2025.2551498>