



COLLECTION OF SCIENTIFIC PAPERS



ISSUE  
№69

7<sup>TH</sup> INTERNATIONAL SCIENTIFIC  
AND PRACTICAL CONFERENCE

**RESEARCH  
IN SCIENCE,  
TECHNOLOGY  
AND ECONOMICS**

MAY 6-8, 2026  
LUXEMBOURG, LUXEMBOURG





ISU

INTERNATIONAL SCIENTIFIC UNITY

7<sup>th</sup> International Scientific and Practical Conference  
**«Research in Science, Technology and  
Economics»**

Collection of Scientific Papers

May 6-8, 2026,  
Luxembourg, Luxembourg

4. Ловінська Л. Г. Фінансовий облік: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2021. 410 с.
5. Міністерство фінансів України: офіційний вебсайт. URL: <https://mof.gov.ua>.
6. International Labour Organization. Social security systems worldwide: reforms and challenges. Geneva: ILO, 2022. URL: <https://www.ilo.org>.

## **УПРАВЛІННЯ ВИГОРАННЯМ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ХРОНІЧНОГО СТРЕСУ: НОВІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИКИ**

**Степанова Ека Рамінівна**

к.е.н., доцент

Кафедра соціальної економіки

Харківський національний економічний університет

імені Семена Кузнеця, Україна

Повномасштабне вторгнення росії в Україну 24 лютого 2022 року спричинило безпрецедентну трансформацію умов праці та психоемоційного стану мільйонів українських працівників. Тривалий вплив хронічного стресу – обстріли, втрата близьких, вимушене переміщення, фінансова нестабільність і постійна невизначеність – формує принципово новий контекст для управління персоналом, у якому феномен «вигорання» набуває масового і системного характеру.

Якщо в мирний час професійне вигорання вважалося переважно індивідуальною патологією, спричиненою надмірним робочим навантаженням, то в умовах збройного конфлікту воно трансформується у колективний феномен із виразними соціальними та організаційними детермінантами. Дані, опубліковані Українським інститутом майбутнього у 2023–2024 роках, свідчать: понад 63% українських найманих працівників відчують симптоми вигорання, а 41% фіксують суттєве зниження мотивації та продуктивності. При цьому традиційні HR-інструменти, розроблені для мирного ринку праці, виявляються недостатньо ефективними у цих умовах [1].

Актуальність теми зумовлена, по-перше, масштабом проблеми та її прямим впливом на конкурентоспроможність українських підприємств; по-друге, браком системних досліджень феномену «воєнного вигорання» як самостійного об'єкта наукового аналізу; по-третє, нагальною практичною потребою роботодавців у ефективних, науково обґрунтованих інструментах управління психоемоційним здоров'ям персоналу.

Аналіз практик провідних вітчизняних компаній дозволяє виокремити кілька інноваційних підходів, що сформувалися у відповідь на виклики воєнного часу і суттєво відрізняються від докризового стандарту корпоративного wellbeing [2].

Першим і найважливішим напрямом є інституціоналізація психологічної підтримки. Якщо до 2022 року корпоративний психолог у більшості українських компаній був рідкістю або номінальною посадою, то після початку повномасштабного вторгнення провідні роботодавці — Нова Пошта, Metinvest, ДТЕК, Kernel, Intellias, SoftServe — запровадили системні програми психологічної підтримки персоналу. Вони включають індивідуальні консультації (часто через зовнішніх провайдерів на умовах повної конфіденційності), групові сесії опрацювання колективного стресу та цілодобові психологічні гарячі лінії. Характерно, що ряд компаній розширив дію цих програм на членів родин працівників – усвідомивши, що «домашній» стрес безпосередньо переноситься у робочий простір [3].

Другим ключовим напрямом стала реструктуризація робочого часу з урахуванням психофізіологічних обмежень. Компанії ввели «mental health day» – оплачуваний вихідний для психологічного відновлення без пояснення причин; обмежили тривалість понаднормової роботи навіть попри гострий кадровий дефіцит; встановили «тихий» комунікаційний режим після робочих годин. Monobank і ряд ІТ-компаній (Intellias, Ciklum, GlobalLogic) запровадили «асинхронні дні» – дні без обов'язкових онлайн-зустрічей, що значно знижують когнітивне навантаження і дають простір для відновлення.

Третім напрямом є впровадження систем раннього виявлення вигорання. Традиційні щорічні опитування задоволеності персоналу виявилися надто інертними для динамічного воєнного середовища. Провідні компанії перейшли на короткі щотижневі або щодвотижневі «pulse-опитування» – 3–5 запитань із прямими індикаторами виснаження, мотивації та психоемоційного стану. SoftServe та Ajax Systems інтегрували подібні системи з HR-аналітичними платформами, що дозволяє менеджерам отримувати сигнали про ризикові зони в команді у режимі реального часу і реагувати превентивно, не чекаючи кризи [3].

Четвертий напрям — переосмислення ролі смислу та місії як антибернаут-ресурсу. Ряд компаній свідомо включив волонтерську діяльність, підтримку ЗСУ та участь у відбудовних проєктах у структуру корпоративного life balance. Відчуття особистої причетності до спільної справи виступає потужним психологічним буфером: за даними внутрішніх опитувань Ajax Systems і Kernel, працівники, що беруть активну участь у корпоративних волонтерських ініціативах, демонструють на 27–34% нижчий рівень самооцінюваного вигорання, ніж ті, хто не залучений до таких активностей.

П'ятим напрямом є адаптація фізичного та цифрового робочого простору до вимог безпеки. Облаштовані бомбосховища з генераторами та wi-fi, «тиха кімната» для відновлення, можливість дистанційної роботи з будь-якої точки під час тривоги – усе це перестало бути перевагою і стало базовою гігієнічною умовою, що безпосередньо впливає на рівень хронічного стресу та ризику вигорання. При цьому показово, що компанії, які інвестували у фізичну безпеку робочого простору, фіксують значно менший вплив кадрів із прифронтових локацій [4].

Узагальнення теоретичних засад і практичного досвіду дозволяє окреслити контури нової парадигми управління вигоранням персоналу, адекватної реаліям

тривалого збройного конфлікту. Ця парадигма ґрунтується на кількох ключових принципах.

Принцип системності та превентивності передбачає зміщення акценту від реактивного до проактивного управління: постійний моніторинг психоемоційного стану, рання ідентифікація груп ризику та превентивне втручання до настання критичної фази. Принцип колективної відповідальності означає, що управління вигоранням перестає бути виключно прерогативою HR-служби чи особистою справою окремого працівника і стає спільною відповідальністю менеджменту всіх рівнів. Принцип центричності акцентує роль корпоративної місії та відчуття причетності до значущої справи як ключового ресурсу стресостійкості. Нарешті, принцип екосистемного підходу означає визнання того, що джерела вигорання у воєнний час виходять за межі організації, а отже, й інструменти протидії мають охоплювати ширший соціальний контекст – підтримку родин, взаємодію з громадою, державними та НГО-структурами.

Окремо слід наголосити на необхідності законодавчого та нормативного супроводу антибернаут-практик. Попри окремі позитивні кроки (зокрема, рекомендації Фонду соціального страхування щодо психологічного реагування на підприємствах), українське трудове законодавство поки що не містить системних норм, що зобов'язували б роботодавців забезпечувати психологічне здоров'я працівників. Формування відповідного регуляторного середовища – важлива задача державної політики у сфері праці [4].

Феномен «воєнного вигорання» не є просто загостреною версією класичного синдрому – це якісно інше явище з поліетіологічною природою, колективним виміром та екзистенційним корінням, що сягає глибше за будь-які виробничі відносини. Практика провідних українських компаній переконливо доводить: системна робота з психоемоційним здоров'ям персоналу – не альтруїзм і не данина моді, а пряма інвестиція в операційну стійкість організації.

Компанії, що у розпал війни знайшли ресурси для побудови культури психологічної безпеки, вже сьогодні формують стійкіший людський капітал – той, що забезпечить конкурентну перевагу в горизонті повоєнного відновлення. Проблема, однак, надто масштабна, щоб залишатися справою окремих прогресивних роботодавців. Її вирішення потребує консолідованої відповіді – бізнесу, держави та громадянського суспільства – і формування в Україні повноцінної екосистеми підтримки психологічного здоров'я на ринку праці. Це не питання майбутнього. Це умова виживання вже зараз.

### **Список використаних джерел**

1. Синдром емоційного вигорання: причини, ознаки, профілактика та відновлення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surl.lu/hhqnxl> (дата звернення: 05.05.2026).
2. Емоційне вигорання: причини, симптоми, стадії та як боротися з ним [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surl.li/bjirdi> (дата звернення: 05.05.2026).

3. Стрес і вигорання в HR: неминучий факт або керований процес [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surl.li/dflpxz> (дата звернення: 05.05.2026).
4. Вигорання на роботі: причини, ознаки та способи подолання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surl.li/zkpvzz> (дата звернення: 05.05.2026).

## **ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ НА КОНКРЕТНУ ПРОДУКЦІЮ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Сулімова Злата Євгенівна**  
здобувачка вищої освіти

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, Україна

Формування комплексу маркетингу для конкретної продукції організації виступає складним системним процесом, спрямованим на забезпечення узгодженості виробничих, збутових і комунікаційних рішень із параметрами цільового ринку та стратегічними цілями підприємства. У сучасних умовах розвитку конкурентного середовища маркетингова діяльність дедалі більше орієнтується на гнучке реагування на зміни споживчих переваг, технологічні трансформації та посилення конкурентного тиску. За таких обставин комплекс маркетингу набуває значення практичного інструменту реалізації ринкової стратегії, який забезпечує досягнення запланованих економічних результатів через системне управління пропозицією продукції.

Ефективність маркетингової діяльності значною мірою визначається здатністю підприємства адаптувати інструменти маркетингу до очікувань споживачів і специфіки ринку, на якому реалізується конкретна продукція. У цьому контексті комплекс маркетингу розглядається як динамічна конструкція, що формується під впливом внутрішніх можливостей організації та зовнішніх ринкових чинників. Його функціонування спрямоване на створення стійкої споживчої цінності, що забезпечує довгострокову присутність продукції на ринку та стабільність фінансових результатів підприємства.

У наукових дослідженнях маркетинговий комплекс трактується як внутрішньо впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, узгоджене функціонування яких спрямоване на формування попиту та досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. З позиції системного підходу, обґрунтованого у працях М. Багорки та Н. Юрченко, результативність маркетингових рішень безпосередньо залежить від гармонізації товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики, а також від інтеграції комплексу маркетингу з процесами управління та маркетингової інформації [1]. Саме системна взаємодія зазначених складових створює передумови для ефективного позиціонування продукції та досягнення конкурентних переваг.

Формування комплексу маркетингу для конкретної продукції має ґрунтуватися на всебічному аналізі ринкового середовища, який включає