



Менеджмент

УДК 640.4:005.95/.96:159.944

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20632706>

**Систематизація підходів до управління професійним вигоранням
персоналу у сфері гостинності**

Бовш Людмила Андріївна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту
готельно-ресторанного бізнесу, Державний торговельно-економічний
університет, 02156, Київ, Україна
<https://orcid.org/0000-0001-6044-3004>

Расулова Алла Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту
готельно-ресторанного бізнесу, Державний торговельно-економічний
університет, 02156, Київ, Україна
<https://orcid.org/0000-0002-0498-3433>

Полтавська Оксана Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту
готельно-ресторанного бізнесу, Державний торговельно-економічний
університет, 02156, Київ, Україна
<https://orcid.org/0000-0002-2312-3009>

Прийнято: 23.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026



***Анотація.** У статті досліджено проблему професійного вигорання персоналу в умовах емоційно інтенсивної сервісної праці, кризової нестабільності та зростання вимог до якості обслуговування. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переосмислення підходів до управління людськими ресурсами у сфері гостинності в умовах воєнних і посткризових трансформацій. Обґрунтовано, що професійне вигорання трансформується з індивідуально-психологічної у стратегічну управлінську проблему, яка впливає на організаційну стійкість, продуктивність праці, якість сервісу та конкурентоспроможність суб'єктів сфери гостинності. Метою статті є систематизація теоретичних підходів до розуміння професійного вигорання персоналу та узагальнення сучасних механізмів його профілактики й управління у сфері гостинності. Методологічну основу дослідження становлять сучасні концепції професійного вигорання, емоційної праці, благополуччя персоналу та антикризового HR-менеджменту. У дослідженні використано методи аналізу, синтезу, систематизації, порівняння та структурно-логічного узагальнення. У результаті дослідження узагальнено наукові підходи до трактування професійного вигорання як багатофакторного соціально-психологічного синдрому, що формується під впливом хронічного професійного стресу та проявляється через емоційне виснаження, деперсоналізацію і зниження професійної ефективності персоналу. Визначено ключові фактори формування професійного вигорання у сфері гостинності, серед яких домінують емоційна праця, організаційні перевантаження, нестабільність робочого середовища, дефіцит психологічної підтримки та високі очікування клієнтів. Систематизовано сучасні методи профілактики й подолання професійного вигорання за індивідуальним, організаційним і соціальним рівнями впливу. Доведено, що найбільш ефективними є інтегровані HR-підходи, орієнтовані на формування психологічно безпечного організаційного середовища, розвиток*



корпоративної культури підтримки, оптимізацію робочого навантаження та впровадження програм професійного благополуччя персоналу. У висновках обґрунтовано доцільність системного підходу до управління професійним вигоранням у сфері гостинності, що передбачає інтеграцію організаційних, соціально-психологічних і мотиваційних інструментів HR-менеджменту. Встановлено, що ефективне управління професійним благополуччям персоналу є важливою передумовою забезпечення організаційної стійкості та стабільного функціонування підприємств сфери гостинності в умовах сучасних кризових викликів.

Ключові слова: HR-менеджмент, емоційна праця, антикризове управління персоналом, мотивація персоналу, психологічне благополуччя, корпоративна культура, емоційне виснаження, сервісна економіка, організаційна підтримка.

Systematization of approaches to managing professional burnout of personnel in the hospitality industry

Liudmyla Bovsh

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Hotel and Restaurant Business Management, State University of Trade and
Economics, 02156, Kyiv, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0001-6044-3004>

Alla Rasulova

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Hotel and Restaurant Business Management, State University of Trade and
Economics, 02156, Kyiv, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0002-0498-3433>



Oksana Poltavska

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Hotel and Restaurant Business Management, State University of Trade and
Economics, 02156, Kyiv, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0002-2312-3009>

Abstract: *The article examines the problem of professional burnout among personnel under conditions of emotionally intensive service work, crisis instability, and increasing requirements for service quality. The relevance of the study is determined by the need to reconsider approaches to human resource management in the hospitality industry under wartime and post-crisis transformations. It is substantiated that professional burnout is transforming from an individual psychological issue into a strategic managerial challenge that affects organizational resilience, labour productivity, service quality, and the competitiveness of hospitality enterprises. The purpose of the article is to systematize theoretical approaches to understanding professional burnout among personnel and to generalize modern mechanisms for its prevention and management in the hospitality industry. The methodological framework of the study is based on contemporary concepts of professional burnout, emotional labour, organizational resilience, employee well-being, and anti-crisis HR management. The research applies methods of analysis, synthesis, systematization, comparison, and structural-logical generalization. The study summarizes scientific approaches to interpreting professional burnout as a multifactorial socio-psychological syndrome caused by chronic occupational stress and manifested through emotional exhaustion, depersonalization, and reduced professional effectiveness of employees. The key factors contributing to professional burnout in the hospitality industry are identified, including emotional labour, organizational overload, unstable working environments, lack of psychological support, and high customer expectations.*



Modern methods for the prevention and overcoming of professional burnout are systematized according to individual, organizational, and social levels of influence. It is proved that the most effective approaches are integrated HR practices focused on creating a psychologically safe organizational environment, developing a supportive corporate culture, optimizing workload, and implementing employee well-being programs. The conclusions substantiate the expediency of a systemic approach to managing professional burnout in the hospitality industry through the integration of organizational, socio-psychological, and motivational HR management instruments. It has been established that effective management of employees' professional well-being is an important prerequisite for ensuring organizational resilience and the stable functioning of hospitality enterprises under contemporary crisis challenges.

Keywords: *HR management, emotional labour, anti-crisis personnel management, personnel motivation, psychological well-being, corporate culture, emotional exhaustion, service economy, organizational support.*

Постановка проблеми. Повномасштабна війна в Україні суттєво трансформувала середовище функціонування економічних суб'єктів та посилила психологічний тиск на персонал. Тривале перебування в умовах невизначеності, повітряних загроз, енергетичної нестабільності, вимушених змін режиму праці, релокації бізнесу та хронічного інформаційного стресу підвищують ризики емоційного виснаження, професійної дезадаптації та посттравматичних наслідків. За таких умов працівники змушені одночасно підтримувати власну психологічну стійкість і забезпечувати високий рівень якості праці, що суттєво посилює прояви професійного вигорання.

Водночас специфіка професійної діяльності у сфері гостинності додатково підсилює ризики психоемоційного й фізичного виснаження персоналу: Інтенсивні комунікативні процеси, стандартизація сервісної



поведінки, нерівномірність навантаження, багатозадачність та необхідність постійного контролю емоцій формують стійкий стресогенний вплив на персонал. Наслідками цього стають зниження продуктивності праці, погіршення якості сервісу, посилення плинності кадрів, професійна дезадаптація та втрата конкурентних переваг закладу гостинності. У зв'язку з цим професійне вигорання доцільно розглядати не лише як психологічну проблему окремого працівника, а як стратегічний виклик системі HR-менеджменту та організаційної стійкості підприємств.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває необхідність формування комплексного підходу до управління професійним вигоранням персоналу, який поєднував би організаційні, соціально-психологічні та мотиваційні інструменти HR-менеджменту. Це зумовлює потребу в переосмисленні ролі корпоративної культури підтримки, програм психологічного благополуччя, гнучких моделей організації праці та сучасних HR-практик у забезпеченні професійної стійкості персоналу умовах сучасних кризових викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика професійного вигорання персоналу впродовж останніх років залишається одним із ключових напрямів досліджень у сфері HR-менеджменту, організаційної психології та менеджменту сервісних підприємств. Трансформація ринку праці, цифровізація HR-процесів, наслідки пандемії COVID-19, а також воєнні виклики суттєво актуалізували питання психологічної стійкості працівників, управління професійним стресом і формування безпечного організаційного середовища. Особливої значущості ці процеси набувають у сфері гостинності, де професійна діяльність безпосередньо пов'язана з емоційною працею, високою інтенсивністю комунікацій та необхідністю постійного підтримання клієнтоорієнтованого сервісу.



Теоретичні засади дослідження професійного вигорання сформовані у працях К. Маслач (Maslach), М. Лейтера (Leiter), Е. Демероті (Demerouti) та інших науковців [1-3], які розглядали вигорання як синдром емоційного виснаження, деперсоналізації та редукції професійної ефективності. Сучасні міжнародні дослідження інтегрують проблематику професійного вигорання у концепції благополуччя співробітників, організаційної стійкості, психологічної безпеки та сталого управління персоналом. Зокрема, у працях А. Баккера (Bakker) [4], А. Фінн (Fynn) та Х. ван дер Волта (van der Walt) [5], О. Каратепе (Karaterpe) [6], Н. Янга (Yang) [7] та інших дослідників доведено, що професійне виснаження персоналу сфери гостинності формується під впливом поєднання організаційних, психологічних і соціальних чинників, серед яких домінують емоційна праця, нестабільність робочого середовища, дефіцит підтримки та високі очікування клієнтів.

Вагомий внесок у розвиток досліджень професійного вигорання здійснили українські науковці М. Ануфрієв, О. Капля [8], О. Войтенко [9], С. Дідик [10], Н. Коваль, К. Колосова [11], О. Льошенко, В. Кондратьєва [12] та інші. У вітчизняному науковому дискурсі професійне вигорання розглядається як багатофакторне соціально-психологічне явище, що формується під впливом тривалих професійних стресорів та супроводжується емоційним виснаженням, зниженням мотивації й професійної результативності.

Окремий напрям сучасних досліджень присвячений специфіці професійного вигорання у сфері гостинності. Науковці Г. Гарбі (Gharbi) та ін. [13], В. Лі (Lee) [14] та ін., К. Нучпрамул (Nuchpramool) та В.Срісатан (Srisathan) [15] акцентують увагу на тому, що сфера гостинності належить до найбільш емоційно навантажених сфер діяльності через стандартизацію сервісної поведінки, сезонність навантаження, багатозадачність та необхідність постійного контролю емоцій.



Водночас певні положення сучасних наукових підходів до профілактики професійного вигорання залишаються дискусійними. Так, частина дослідників фокусує увагу на індивідуальних механізмах подолання стресу, розвитку емоційного інтелекту та психологічної стійкості [9; 13; 15-17], тоді як інші обґрунтовують пріоритетність організаційних механізмів – корпоративної культури підтримки, психологічної безпеки, гнучких моделей праці та антикризового HR-менеджменту [2; 4; 11-12; 18].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість наукових праць, присвячених професійному вигоранню персоналу, низка аспектів цієї проблематики залишається недостатньо систематизованою. Більшість сучасних досліджень мають переважно психологічне спрямування та фокусуються на індивідуальних механізмах подолання стресу, тоді як управлінські аспекти профілактики професійного вигорання у сфері гостинності висвітлені фрагментарно. Недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції антикризових HR-підходів, формування психологічно безпечного організаційного середовища, адаптації систем мотивації до умов хронічного стресового навантаження та розвитку корпоративної культури підтримки персоналу. Крім того, сучасні наукові дослідження недостатньо враховують вплив воєнних ризиків, тривалого психоемоційного напруження, посттравматичних наслідків і кризових трансформацій сервісної економіки на професійний стан працівників сфери гостинності. Водночас саме ці чинники суттєво змінюють підходи до управління людськими ресурсами та актуалізують необхідність переосмислення традиційних моделей профілактики професійного вигорання.

Потребують подальшого наукового обґрунтування підходи до формування комплексної системи управління професійним вигоранням персоналу, яка поєднувала б організаційні, соціально-психологічні та мотиваційні інструменти HR-менеджменту в умовах сучасних кризових



викликів. Саме зазначені аспекти визначають наукову та практичну доцільність даного дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання)

Метою статті є дослідження теоретичних аспектів професійного вигорання персоналу у сфері гостинності та систематизація сучасних підходів до його профілактики й управління в умовах кризових трансформацій та підвищеного психоемоційного навантаження.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: (1) дослідити сутність та основні підходи до трактування професійного вигорання персоналу; (2) визначити специфіку прояву професійного вигорання у сфері гостинності; (3) узагальнити ключові фактори формування професійного виснаження працівників сфери гостинності; (4) систематизувати сучасні методи профілактики та подолання професійного вигорання; (5) обґрунтувати роль HR-менеджменту у формуванні психологічно безпечного організаційного середовища; (6) визначити перспективні напрями удосконалення системи управління професійним благополуччям персоналу в умовах сучасних кризових викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Професійне вигорання є складним соціально-психологічним явищем, що формується в процесі тривалої професійної діяльності та пов'язане з хронічним стресом на робочому місці. Тому в науковій літературі представлено підходи до трактування сутності професійного вигорання, що дещо різняться. Так, відповідно до підходу Всесвітньої організації охорони здоров'я, професійне вигорання розглядається як синдром, що виникає внаслідок хронічного стресу на робочому місці, який не був успішно подоланий, і характеризується трьома основними компонентами: емоційним виснаженням, деперсоналізацією та зниженням професійної ефективності [16]. Окремі наукові дослідження [1-5; 8; 10-12] підтверджують, що професійне вигорання є багатовимірним явищем,



яке охоплює емоційну, когнітивну та поведінкову сфери особистості працівника. Зокрема, воно проявляється у втраті інтересу до роботи, зниженні мотивації, погіршенні психологічного стану та зростанні рівня професійної деформації. При цьому, класична структура професійного вигорання включає три ключові компоненти [2]: емоційне виснаження (відчуття втоми, спустошеності, перевантаження); деперсоналізація (формування байдужого або негативного ставлення до клієнтів і колег); редукція професійних досягнень (зниження самооцінки та відчуття професійної неефективності). Ці компоненти формують ядро синдрому вигорання та взаємопов'язані між собою, посилюючи негативний вплив на працівника. Відтак, виникає потреба у систематизації існуючих сучасних підходах до розуміння й управління вигоранням персоналу (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи до визначення сутності професійного вигорання

Автор / джерело	Сутність визначення
ВООЗ [16]	Синдром, що виникає внаслідок хронічного стресу на робочому місці
Ануфрієв М., Капля О. [8]	Соціально-психологічне явище, пов'язане з деформацією професійної діяльності
Льошенко О., Кондратьєва В. [12]	Стан емоційного, фізичного та психічного виснаження
Величко В. [17]	Наслідок тривалого впливу професійних стресорів
Мирончук Н. [18]	Процес втрати професійної мотивації та інтересу до діяльності

Джерело: сформовано за науковими джерелами

Як бачимо, більшість дослідників розглядають професійне вигорання не як ситуативний стан, а як динамічний процес, що формується під впливом тривалого професійного стресу. Спільною рисою є акцент на виснаженні емоційних, психологічних і фізичних ресурсів особистості. Одні дослідники трактують професійне вигорання як форму соціально-психологічної деформації, тоді як інші пов'язують його передусім зі зниженням професійної ефективності, мотивації та якості професійної взаємодії.



Відтак, у межах даного дослідження професійне вигорання доцільно трактувати як динамічний соціально-психологічний синдром, що виникає внаслідок тривалого впливу професійних стресорів, супроводжується виснаженням ресурсів особистості та проявляється у зниженні професійної ефективності, втраті мотивації, емоційній дезадаптації й порушенні якості професійної взаємодії, виступаючи водночас індикатором організаційних дисфункцій у системі управління персоналом.

Інтенсивність прояву професійного вигорання значною мірою залежить від сукупності професійних, організаційних і соціально-психологічних чинників, які формують стресогенне середовище професійної діяльності. Розглянемо детально причини виникнення вигорання персоналу (табл. 2).

Таблиця 2

Основні причини професійного вигорання персоналу

Група факторів	Характеристика
Організаційні	перевантаження, нестача персоналу, низька заробітна плата
Психологічні	емоційна напруженість, стрес, відсутність підтримки
Соціальні	конфлікти в колективі, низька соціальна оцінка праці

Джерело: сформовано за [1-5; 8-12;19; 20]

Як бачимо з таблиці 2, професійне вигорання формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, що потребує комплексного підходу до його дослідження та подолання. Узагальнення причин професійного вигорання дозволяє зробити висновок про їх комплексний і взаємопов'язаний характер. Організаційні, психологічні та соціальні фактори не існують ізольовано, а взаємно підсилюють один одного, формуючи стійке негативне середовище для працівника. Зокрема, організаційні чинники, такі як перевантаження, нестача персоналу або неефективна система управління, створюють базове підґрунтя для виникнення стресу. Психологічні фактори, у свою чергу, визначають індивідуальну реакцію працівника на ці умови, включаючи рівень емоційної стійкості та здатність до адаптації. Соціальні



аспекти, зокрема міжособистісні відносини та рівень підтримки в колективі, можуть як посилювати, так і пом'якшувати вплив стресових факторів.

Отже, ефективне попередження професійного вигорання потребує системного підходу, що передбачає одночасне врахування організаційних умов праці, психологічних особливостей персоналу та соціального клімату в колективі.

У той же час, сфера гостинності має специфічні умови праці, які значно підвищують ризик виникнення професійного вигорання. Працівники часто змушені демонструвати позитивні емоції незалежно від власного стану, що призводить до явища «емоційної праці» та накопичення внутрішнього напруження. Тому важливо дослідити ключові особливості професійного вигорання у сфері гостинності (табл. 3).

Таблиця 3

Особливості професійного вигорання у сфері гостинності

Особливість	Прояв
Емоційна праця	необхідність постійно демонструвати позитивні емоції
Контактність	інтенсивна взаємодія з гостями
Нерівномірне навантаження	сезонність та пікові періоди
Стандартизація сервісу	обмеження індивідуальної поведінки
Високі очікування клієнтів	підвищений рівень стресу

Джерело: сформовано за [1-5; 8-12;19; 20]

Опрацьовані в таблиці 3 особливості професійної діяльності у сфері гостинності свідчать про підвищений ризик розвитку професійного вигорання порівняно з іншими сферами діяльності. Висока інтенсивність емоційної праці, нерівномірність робочого навантаження, стандартизація сервісної поведінки та зростаючі очікування клієнтів формують стійке стресогенне середовище професійної діяльності. Особливо деструктивний вплив має необхідність постійного контролю емоцій і підтримання клієнтоорієнтованої взаємодії незалежно від психологічного стану працівника. У поєднанні із сезонними перевантаженнями це призводить до виснаження ресурсів



персоналу, зниження задоволеності працею та професійної ефективності. Таким чином, професійне вигорання у сфері гостинності доцільно розглядати не лише як індивідуально-психологічну проблему, а як індикатор організаційних дисфункцій, що відображає якість HR-політики, рівень психологічної безпеки та адаптивність системи управління персоналом до кризових умов функціонування. Це актуалізує необхідність впровадження адаптованих управлінських підходів до профілактики професійного вигорання з урахуванням специфіки емоційної праці та сервісної взаємодії.

Так, профілактика професійного вигорання передбачає систему заходів, спрямованих на зниження рівня стресу, підтримку психологічного благополуччя працівників та створення сприятливого організаційного середовища. Водночас подолання вигорання включає заходи, спрямовані на відновлення ресурсів персоналу та підвищення його адаптаційних можливостей. Для ефективного управління професійним вигоранням важливо розуміти механізм його виникнення. Розглянемо детальніше процес формування професійного вигорання (рис. 1).

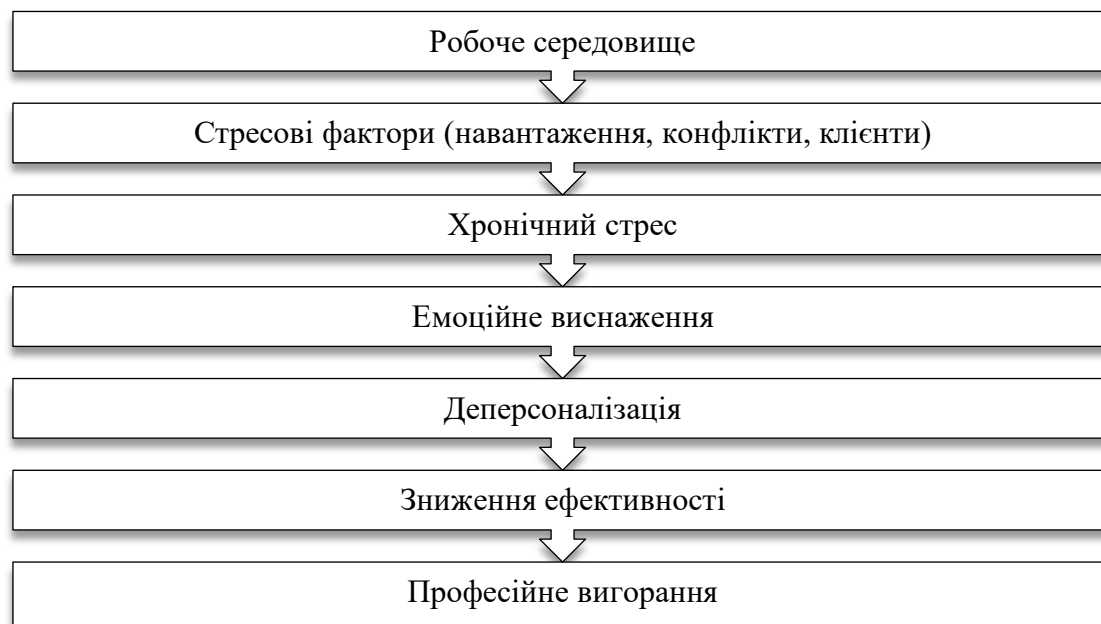


Рис. 1. Модель формування професійного вигорання

Джерело: сформовано за [21-23]



Представлена на рисунку 1 модель відображає професійне вигорання як послідовний процес накопичення негативного впливу професійних стресорів. Вона демонструє взаємозв'язок між умовами робочого середовища, хронічним стресом та поступовим виснаженням психологічних ресурсів працівника. Тривалий вплив професійних стресорів спричиняє розвиток хронічного стресу, який поступово трансформується в емоційне виснаження, деперсоналізацію та зниження професійної ефективності. У результаті працівник втрачає емоційну залученість до роботи, демонструє формалізацію професійної взаємодії та зниження мотивації до виконання професійних обов'язків. Таким чином, модель підтверджує, що професійне вигорання є не ситуативною реакцією, а результатом тривалого накопичення організаційних і психологічних дисфункцій. Це актуалізує необхідність раннього виявлення ознак професійного виснаження та впровадження системних превентивних заходів у межах HR-менеджменту. Тому наступним кроком важливо дослідити методи боротьби з професійним вигоранням. Відповідно, їх можна систематизувати за рівнями впливу (табл. 4).

Таблиця 4

Методи попередження та подолання професійного вигорання

Рівень	Методи
Індивідуальний	тренінги стресостійкості, тайм-менеджмент, арт-терапія
Організаційний	оптимізація графіків, мотивація, розвиток корпоративної культури
Соціальний	командоутворення, психологічна підтримка, комунікація

Джерело: сформовано за [1-5; 10-14; 21-23]

Аналіз методів профілактики професійного вигорання (табл. 4) засвідчує ефективність комплексних підходів, що інтегрують індивідуальні, організаційні та соціально-психологічні інструменти підтримки персоналу. Ігнорування хоча б одного рівня значно знижує ефективність антивигоральних програм. Індивідуальні методи спрямовані на розвиток особистісних ресурсів працівника, його здатності протидіяти стресу та відновлювати емоційний



баланс. До ключових індивідуальних методів належать розвиток емоційного інтелекту, техніки релаксації, арт-терапія, психологічне консультування, тайм-менеджмент.

Крім того, дослідження [1; 6-13; 16; 22; 23] підтверджують ефективність психотерапевтичних підходів, зокрема АСТ-терапії (Acceptance and Commitment Therapy – прийняття та відповідальності) у зниженні рівня професійного вигорання.

У свою чергу, організаційні методи є ключовими у системі управління персоналом, оскільки саме робоче середовище часто є джерелом стресу. Розглянемо ці методи більш деталізовано через високу значущість їх у формуванні системи менеджменту готельних підприємств (табл. 5).

Таблиця 5

Організаційні методи профілактики вигорання

Метод	Сутність	Очікуваний ефект
Оптимізація навантаження	рівномірний розподіл роботи	зниження перевтоми
Гнучкий графік	адаптація робочого часу	баланс роботи і життя
Навчання персоналу	розвиток компетенцій	підвищення впевненості
Мотиваційні програми	матеріальні та нематеріальні стимули	зростання залученості

Джерело: сформовано за [1-5; 10-14; 16; 21-23]

В умовах воєнної нестабільності найбільш ефективними є не ізольовані HR-заходи, а інтегровані системи організаційна стійкість, що поєднують психологічну підтримку, гнучкість управління та розвиток культури довіри.

У цілому, подолання професійного вигорання рекомендується здійснювати за наступною схемою:

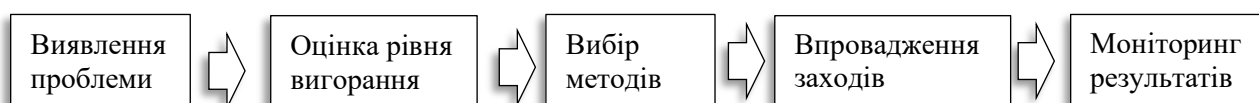


Рис. 2. Система подолання професійного вигорання

Джерело: сформовано за [1-5; 10-14; 16; 21-23]



Система подолання професійного вигорання, представлена на рис. 2, орієнтована не лише на мінімізацію наслідків професійного виснаження, а й на попередження його повторного виникнення через поєднання превентивних, адаптаційних і корекційних HR-інструментів. Модель демонструє, що ефективне управління професійним вигоранням не обмежується окремими психологічними або мотиваційними заходами, а потребує безперервного циклу HR-рішень, який включає діагностику проблеми, вибір адаптованих методів впливу, реалізацію корекційних заходів і моніторинг результативності. Її важливою особливістю є її циклічний характер, оскільки моніторинг результатів формує основу для повторного оцінювання стану персоналу та коригування управлінських рішень відповідно до змін професійного середовища. Це дозволяє розглядати систему подолання професійного вигорання як елемент стратегічного HR-менеджменту, спрямований на підтримку професійного благополуччя персоналу та забезпечення організаційної стійкості підприємства.

Отже, сучасні підходи до профілактики та подолання професійного вигорання ґрунтуються на комплексному управлінні людськими ресурсами, що поєднує індивідуальні, організаційні та соціально-психологічні механізми підтримки персоналу. Особливого значення за таких умов набуває впровадження сучасних HR-інструментів, програм внутрішнього маркетингу та практик формування корпоративної культури підтримки, що сприяють підвищенню мотивації персоналу, організаційної стійкості та якості сервісної взаємодії.

Висновки. У статті узагальнено сучасні теоретичні підходи до трактування професійного вигорання персоналу та визначено особливості його прояву у сфері гостинності. Встановлено, що професійне вигорання є динамічним соціально-психологічним синдромом, що формується під впливом тривалого професійного стресу та проявляється через емоційне виснаження, втрату



мотивації, професійну дезадаптацію і зниження ефективності професійної взаємодії, відображаючи водночас рівень організаційної стійкості та ефективність системи управління персоналом.

Систематизовано основні фактори формування професійного вигорання та сучасні підходи до його профілактики й подолання. Визначено, що найбільш ефективними є комплексні управлінські рішення, які поєднують індивідуальні, організаційні та соціально-психологічні інструменти підтримки персоналу. Особливого значення за таких умов набувають розвиток корпоративної культури підтримки, формування психологічно безпечного організаційного середовища, використання сучасних HR-інструментів, гнучких моделей організації праці та програм професійного благополуччя працівників.

Отримані результати підтвердили, що системний підхід до управління персоналом сприяє зниженню рівня професійного виснаження працівників, підвищенню їх психологічної стійкості та забезпеченню організаційної стабільності суб'єктів сфери гостинності.

У зв'язку з цим теоретична значущість статті полягає у систематизації сучасних підходів до розуміння професійного вигорання та узагальненні управлінських механізмів його профілактики у сфері гостинності.

Практичне значення отриманих результатів визначається можливістю їх використання для удосконалення системи HR-менеджменту, формування програм підтримки персоналу та підвищення організаційної стійкості підприємств сфери гостинності в умовах кризового середовища.

Водночас динамічність сучасних соціально-економічних і кризових трансформацій зумовлює необхідність подальшого розвитку досліджень у даному напрямі. Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов'язати з розробкою прикладних моделей оцінювання рівня професійного вигорання персоналу суб'єктів сфери гостинності, аналізом ефективності



сучасних HR-технологій підтримки психологічного благополуччя працівників, а також дослідженням впливу цифровізації управління персоналом та кризових трансформацій сервісної економіки на професійний стан працівників сфери гостинності.

Список використаних джерел

1. Deakin, M. NHS workforce shortages and staff burnout are taking a toll. *Bmj*, 2022, 377.
2. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
3. Maslach, C., & Leiter, M. P. Understanding the Burnout Experience: Recent Research and Its Implications for Psychiatry. *World Psychiatry*, (2016), 15, 103-111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
4. Fynn, A., & van der Walt, H. D.. Examining staff burnout during the transition to teaching online due to COVID-19 implications. *SA Journal of Human Resource Management*, 2023; 21, 2062.
5. Baker, P., Chishty-Collins, J., & Gore, N. (2025). A Systematic Review of Burnout Among Staff Working in Services for Adults With Intellectual and Developmental Disabilities. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 38(1), e13325.
6. Karatepe O. M., Hassannia R., Karatepe T., Constanța E., Rezapouraghdam H. The Effects of Job Insecurity, Emotional Exhaustion, and Met Expectations on Hotel Employees' Pro-Environmental Behaviors: Test of a Serial Mediation Model. *International Journal of Mental Health Promotion*. 2023. Vol. 25, № 2. P. 287–307. DOI: <https://doi.org/10.32604/ijmhp.2022.025706>



7. Yang N. The causes, effects, and interventions of workplace emotional exhaustion. *Lecture Notes Education Psychology Public Media*. 2023;6(1):516–520. DOI: <https://doi.org/10.54254/2753-7048/6/20220459>
8. Ануфрієв М.І., Капля О.М. Професійне вигорання, як проблема сучасних трудових відносин: зарубіжні та вітчизняні підходи до її вирішення. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 12. С. 450–453.
9. Войтенко О.В. Організаційна культура як чинник професійного благополуччя особистості. *Вісник Національного університету оборони України*. 2024. № 1(77). С. 38–44.
10. Дідик С.С. Особливості синдрому професійного вигорання в різних країнах світу. Соціально-етичні та деонтологічні проблеми сучасної медицини (немедичні проблеми в медицині) : збірник матер. II всеукр. наук.-практ. конф., 18-19 лютого 2021 р. Запоріжжя : ЗДМУ, 2021. С. 93–95.
11. Коваль, Н., Колосова, К. (2024). Управлінська діяльність з попередження синдрому професійного вигорання в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-49>
12. Льошенко О., Кондратьєва В. Діагностика, профілактика, корекція синдрому «емоційного вигорання». *Вісник Львівського університету. Серія «Психологічні науки»*. 2021. Вип. 10. С. 105–112.
13. Gharbi H., Sobaih AEE and Aliane N. Job insecurity, psychological safety, work alienation, and anxiety in the hotel industry: a moderated-mediated analyses. *Front. Psychol*, 2025, 16:1615426. doi: 10.3389/fpsyg.2025.1615426.
14. Lee, W., Gip, H. R., Guchait, P., Paşamehmetoğlu, A. Achyldurdyeva, J. & Paşamehmetoğlu, A. (2025). Health-oriented leadership and service performance in hospitality workplaces: The indirect effect of psychological well-being. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2024-1368>



15. Nuchpramool, K., & Srisathan, W. A. (2025). Transformational leadership and emotional exhaustion: The mediating role of psychological resources in the hospitality sector. *Sustainability*, 17(20), 9179. <https://doi.org/10.3390/su17209179>
16. BOOЗ. Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases. World Health Organization: веб-сайт. <https://surl.lu/awgtdb> (дата звернення: 12.05.2026).
17. Величко В.О. Проблеми виявлення та профілактики професійного вигорання керівників в органах місцевого самоврядування. Державне будівництво та самоврядування. 2017. Вип. 34. С. 130–143.
18. Мирончук Н.М. Професійне вигорання викладача вищої школи: чинники, ознаки, способи протидії. Теоретичні і методичні засади розвитку і самовдосконалення особистості педагога-новатора в контексті модернізації нової української школи : зб. наук.-метод. праць / за ред. О.А. Дубасенюк. Житомир, 2017. С. 62–67.
19. *Mh4u*. Емоційне вигорання: причини, симптоми, стадії та як боротися з ним, 2024. URL: <https://surl.lt/chpfxf>
20. Sheppard, K. G., Wilson, M. M., Reddick, L. H., Tucker, G. O., & Schwab, A. H. Reducing staff burnout and turnover intentions in juvenile justice residential commitment programs: The promise of trauma-informed care. *Journal of Criminal Justice*, 2022, 82, 101979.
21. Охріменко, А. Г., Бовш , Л. А. & Кулик , М. В. (2025). Стратегічні підходи до стимулювання персоналу у сфері туризму та гостинності в Україні в умовах війни. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, 2(5), 56-65. [https://doi.org/10.60022/2\(5\)-7S](https://doi.org/10.60022/2(5)-7S)
22. Смірнова, К., & Чабанюк, А. (2021). Причини, наслідки та способи подолання демотивації персоналу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, (32). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-30>



23. Цимбала О. Профілактика професійного вигорання засобами арт-терапії. Простір арт-терапії: мінливість і стабільність – пошуки балансу : матеріали XVI міжнар. міждисциплінарної наук.-практ. конф., 15–17 лютого 2019 р. Харків, 2019. С. 83–85.