

DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2026-94-16>
УДК 005.32:159.942.5:331.101.3:355.01(477)

Ровенська В.В.

кандидат економічних наук, доцент,
декан факультету автоматизації виробництва,
інформаційних та управлінських технологій,
ТОВ «Технічний університет «Метінвест політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9412-878X>

Rovenska Viktoriia

Limited Liability Company
“Technical University “Metinvest Polytechnic”

**ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ КЕРІВНИКІВ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ПРОФІЛАКТИКИ
ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ «WELL-BEING» ПЕРСОНАЛУ
В УКРАЇНІ**

**EMOTIONAL INTELLIGENCE OF MANAGERS AS A KEY FACTOR
IN PREVENTING BURNOUT AND PROMOTING STAFF WELL-BEING
IN UKRAINE**

У статті представлено результати дослідження ролі емоційного інтелекту керівників у запобіганні професійному вигоранню персоналу. Актуальність теми зумовлена зростанням емоційного виснаження працівників в Україні в умовах війни, хронічного стресу, поширення токсичних стилів керівництва, що негативно впливають на здоров'я, продуктивність і командну взаємодію. Доведено, що емоційний інтелект керівників стає критично важливим чинником збереження людського капіталу. Обґрунтовано необхідність трансформації стилю керівництва в напрямі емоційно підтримуючого лідерства та розвитку soft skills керівників, зокрема саморегуляції, емпатії й усвідомленої комунікації. Виявлено обмеження існуючих well-being-програм та запропоновано програму профілактики вигорання на основі адаптованої до умов України моделі «PERMA+V» згідно концепції «whole-life».

Ключові слова: емоційний інтелект, професійне вигорання, «well-being» програми, токсичне керівництво, модель «PERMA+V».

The article presents the results of a study on the role of emotional intelligence of managerial staff in preventing professional burnout among employees. The relevance of the study is обусловлена the growing emotional exhaustion of employees in Ukraine resulting from working under wartime conditions, chronic stress, staff shortages, and the influence of toxic leadership styles, which negatively affect mental health, productivity, and team interaction. The generalization of the research results allows us to assert that managers' emotional intelligence is transforming from a desirable managerial skill into a fundamental factor in preserving human capital, ensuring organizational resilience, and maintaining stable development. The article substantiates the need to rethink and transform leadership styles in Ukrainian organizations toward emotionally supportive leadership aimed at early identification of burnout symptoms, maintaining productivity, and ensuring employees' psychological safety. It is proven that under conditions of constant threats to life, high levels of tension, and limited resources, the development of managers' soft skills – particularly their capacity for self-regulation and empathy – is a key condition for providing timely support to employees. The article identifies the limitations of existing well-being programs, which fail to deliver the expected outcomes due to their formal and fragmented nature, insufficient funding, managerial indifference and emotional immaturity, as well as employees' lack of time, overwork, and chronic stress. The article proposes the implementation of a professional burnout prevention program based on the PERMA+V model adapted to the current conditions of Ukraine (Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning, Accomplishment/Achievement, Vitality). The scientific novelty of this article lies in substantiating a program for transforming leadership styles through the development of emotional intelligence and soft skills, positioning managers as leaders-ambassadors of psychological safety, as well as in proposing an adapted PERMA+V well-being model in accordance with the “whole-life” concept, with an emphasis on emotional regulators of group dynamics.

Keywords: emotional intelligence, professional burnout, well-being programs, toxic leadership, «PERMA+V» model, “whole-life” concept.

Постановка проблеми. У сучасному бізнес-середовищі конкурентоспроможність та сталість функціонування організації в будь-якої країні критично залежить від стану людського капіталу. Проте, актуальною проблемою у всьому світі залишається високий рівень *професійного вигорання*¹, як результат хронічного стресу на робочому місці. За нинішніх умов в Україні ця проблема *професійного вигорання* додатково загострюється через хронічний стрес як в повсякденному житті, так й на робочому місці. Зі стресом та втотою українцям важко впоратися внаслідок постійної загрози життю, масштабних втрат та руйнацій із-за активних бойових дій. Саме тому на тлі сучасних викликів, що постали перед Україною, емоційний інтелект (англ. *emotional intelligence* – EQ) та емоційна зрілість керівників підприємств, установ чи організацій стають не тільки бажаною навичкою, а критично необхідною компетенцією для профілактики вигорання, збереження ментального (і відповідно фізичного) здоров'я співробітників. Крім того, актуалізується потреба адаптації міжнародних моделей «well-being» до специфічних ризиків, обмежень та викликів українського сьогодення, таких як робота в небезпечних стресових умовах, регулярні переробки по 10-12 годин (іноді і більш) внаслідок критичної нестачі кадрів – і все це на фоні хронічного стресу і відповідно психо-фізичного виснаження персоналу.

В Україні впровадження «well-being» програм стикається зі специфічним бар'єром – нестачі фінансування і відповідно їх фрагментарних характер, при чому все це на фоні байдужості деяких керівників і одночасного ігнорування співробітниками тренінгів та заходів цих програм через брак часу, хронічних стресу та втоми.

Керівники організацій в українських умовах сьогодення, самі перебуваючи у стресі, часто не помічають, що їх втомлені підлеглі працівники й так вже працюють «на межі» власних можливостей, а їх продуктивність на фоні регулярних переробок стрімко падає.

Саме тому для профілактики вигорання серед співробітників в сучасних українських реаліях керівникам необхідно як ніколи раніше переосмислити власний стиль управління, відмовитися від мікроменеджменту та надмірного тиску, перейти до підтримуючого емпатичного лідерства, інтегрувати заходи зі зміцнення здоров'я у загальну стратегію

компанії. Проте при розробки програм профілактики вигорання персоналу в організації керівникам необхідно адаптувати ці програми «well-being» до поточних умов і потреб воєнного часу, продумати, що буде актуально для забезпечення групової динаміки, збереження продуктивності та командної згуртованості персоналу й надалі в умовах повоєнного відновлення України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наслідки вигорання персоналу через ігнорування добробуту (англ. «well-being») персоналу, роль емоційного інтелекту та гнучких навичок керівників організацій у створенні сприятливої атмосфери на робочому місці, питання запобігання вигорання у всьому світі регулярно досліджують вчені, психологи, фахівці провідних консалтингових компаній, міжнародних дослідницьких організацій у співпраці з представниками бізнесу. Серед них варто виділити експертів в області «Well-being in the Workplace», таких як: Shaun Callaghan, Hayley Doner, Jonathan Medalsy, Anna Pione, Warren Teichner [1], Chris Donnelly [2] Lauren Dike [3], James E. Maddux [4], Shashikant Shetty [5], Tiffany Burns, Erica Coe [6], Martin E. P. Seligman [7], українських науковців, психологів та експертів [8-11 та ін.].

Внаслідок актуальності цієї проблеми морально-го та фізичного виснаження в Україні в матеріалах досліджень вітчизняні психологи та експерти в області психологічної безпеки на робочому місці [8; 9] також надають поради українцям щодо відновлення особистого т.зв. «життєвого ресурсу» [9], а керівникам компаній – рекомендації щодо зниження ризику професійного вигорання та підтримки позитивної робочої атмосфери [4].

Особливої уваги потребують результати останніх досліджень ролі емоційного інтелекту керівників у запобіганні вигорання і забезпеченні сприятливого робочого середовища [2; 3; 5; 6], в яких обов'язковими навичками для керівника фахівцями вказуються розвинуті *soft skills* та емоційний інтелект як «здатність сприймати, інтерпретувати, демонструвати, контролювати, оцінювати та використовувати емоції для ефективного та конструктивного спілкування з іншими людьми» [2].

Для наших реалій глибокого переосмислення ролі емоційної зрілості лідерів у створенні сприятливої організаційної культури для запобігання вигорання, на наш погляд, потребують результати дослідження «Well-being in the Workplace» фахівців компанії «McKinsey» [1], які підтверджують «парадокс інвестицій у добробуту», коли витрати на оздоровлення співробітників згідно програм «well-being» зростають, але рівень їх вигорання не знижується. Ці фахівці компанії «McKinsey» [1] дійшли до висновку, що однією з причин цього є ігнорування ролі

¹ Примітка автора: професійне вигорання з травня 2019 року було офіційно визнано та включено ВООЗ до міжнародного класифікатору хвороб під кодом Z73.0. Ця Класифікація виділяє три основні ознаки, за якими розпізнають цей стан: відчуття виснаження, інтелектуальне та емоційне дистанціювання від роботи (цинізм), а також зниження професійної ефективності.

емоційної зрілості лідерів у створенні сприятливої організаційної культури для запобігання вигорання.

І хоч вже є достатньо сформована теоретико-методологічна база з проблематики запобігання вигорання та забезпечення добробуту співробітників, проте потребує подальшого поглибленого між-дисциплінарного дослідження розробка придатних моделей управління добробутом персоналу, які поєднують організаційні інструменти з розвитком емоційної зрілості й soft skills керівників, адаптованих з урахуванням сучасних викликів і обмежень в Україні.

Метою статті є обґрунтування ролі емоційного інтелекту керівників в запобіганні професійного вигорання співробітників, а також визначення практичних кроків для керівників щодо забезпечення добробуту персоналу в українських реаліях підвищеного стресу та загроз воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Жити й працювати в сьогodнішній Україні – це постійно балансувати на межі виснаження. Українці перебувають в надзвичайних стресових умовах активних бойових дій на території країни, де не має жодного абсолютно (!) безпечного регіону.

Проте навіть за таких умов керівники часто вимагаємо від себе та підлеглих надрезультатів, забуваючи про причини та наслідки вигорання.

Керівникам іноді важко усвідомити, що хронічна втома персоналу (робота по 10–12 годин) знижує результативність бізнесу в довгостроковій перспективі, а професійне вигорання персоналу часто є результатом їхнього «токсичного» стилю керівництва, коли в робочому середовищі панує страх і приниження та гостро відчувається дефіцит емоційної підтримки та емпатії.

Проте слід усвідомити, що накопичувальний ефект таких негативних впливів «токсичного» робочого середовища, цькування емоційно незрілого керівництва на фоні хронічного перевантаження підлеглих обов'язково приводить до вигорання переважної більшості колективу. Якщо керівник не вміє керувати власними емоціями, він просто не готовий вести за собою інших. Адже, як про це часто нагадують фахівці [1;4; 6], люди зазвичай йдуть не з «поганої» роботи – вони тікають від емоційно незрілого «токсичного» керівництва, яке перетворює робочий простір на зону високої напруги, агресії та неповаги.

В публікації експертки та менторки в організаційних та особистих трансформаціях Оксани Семенюк [11] доведено, що у добробуті кожного працівника важливу роль відіграють емпатія з боку роботодавця та його зацікавленість у забезпеченні добробуту кожного працівника. В наших попередніх дослідженнях [12; 13] нами також було доведено необ-

хідність роботи керівників організацій з внутрішнім станом персоналу.

Професійне вигорання проявляється у зростаючій байдужості до обов'язків, відчутті втоми, професійної неспроможності і зниження продуктивності, психологічному дистанціюванні від колег та близьких.

Саме тому емоційний інтелект (EQ) керівника виступає ти самим фундаментом для подолання цих деструктивних процесів, що дозволяє йому не ставати джерелом «токсичності» для колективу. Через розвинуті самоусвідомлення, саморегуляцію, емпатію та навички ефективної комунікації емоційно зрілий керівник здатний [2; 12; 13]:

1. Розпізнавати ранні симптоми виснаження у підлеглих та вчасно коригувати їх навантаження, підтримати морально чи надати необхідну перерву. Зчитування невербальних сигналів дозволяє виявити ознаки виснаження на рівні «жовтої зони», коли людина починає втрачати концентрацію, стає драгівливою або забудькуватою. Оскільки понад 90% емоційної інформації передається не вербально, емпатичний керівник здатен розпізнати справжній стан працівника за інтонацією, жестами чи виразом обличчя, навіть якщо на словах той каже, що «все гаразд». Саме емпатія дозволяє лідеру помічати мікроміні в поведінці підлеглих, ще до того, як вони стануть критичними, вчасно трансформувати їх у конструктивні рішення, зберігаючи продуктивність та ментальне здоров'я учасників команди.

2. Створювати атмосферу психологічної безпеки та довіри в колективі, де помилки сприймаються як досвід, а не привід для приниження. Для цього пропонуємо створення фізичного або віртуального простору «Музею невдач та досвіду», де керівники першими публікують свої найбільші помилки та висновки з них. Якщо лідер визнає провал публічно, це знімає з персоналу страх перед покаранням, який є головним паливом для вигорання.

3. Виступати фасилітатором, допомагаючи команді долати конфлікти без емоційних втрат, що зараз є критичним для профілактики хронічного стресу. Інтегрувати заходи «well-being» програм зі зміцнення психо-фізичного здоров'я у загальну стратегію компанії. Ці програми «well-being» вже зараз варто впроваджувати в організаціях та підприємствах, на наш погляд, на основі розширеної моделі забезпечення добробуту від професора психології Пенсильванського університету Мартіна Селігмана (Martin E. P. Seligman) [7] – т.зв. моделі «PERMA+V»² (рис. 1).

² Примітка автору: PERMA+V – за аббревіатурою від англ.: Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning, Accomplishment / Achievement + Vitality

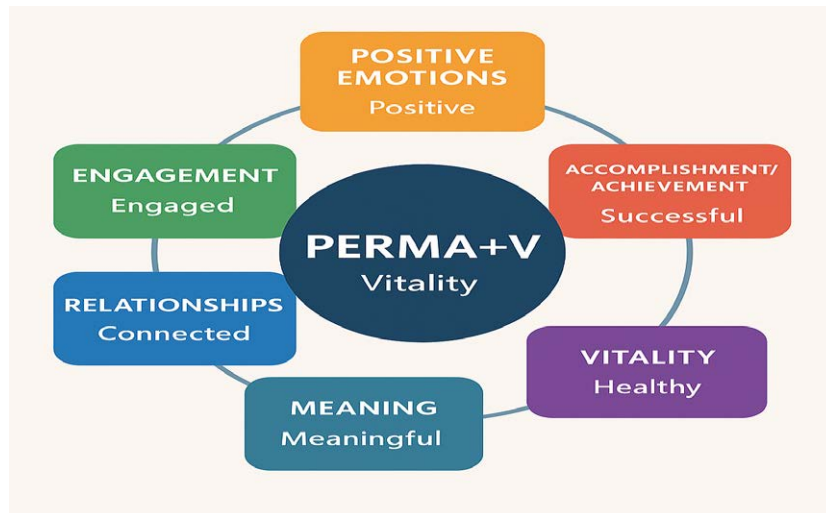


Рис. 1. Візуалізація основних компонент моделі «PERMA+V» забезпечення добробуту персоналу (побудовано за запитом та матеріалами автора з використанням графічного інструментарію AI платформи MS Copilot)*

Впровадження цієї моделі «PERMA+V» [7; 8] в українських компаніях та організаціях вимагає системного підходу для зміцнення психо-фізичного здоров'я співробітників за основними аспектами забезпечення. Саме тому в рамках впровадження цієї моделі «PERMA+V» (див. рис. 1) за основними аспектами для забезпечення добробуту персоналу нами пропонується наступне:

1. Створення культури вдячності та майже щоденна фіксація позитивних моментів (компоненти моделі PE – positive emotions / позитивні емоції).

2. Створення умов стану т.зв. «поток» для залученості персоналу, де завдання відповідають компетенціям, досвіду, навичкам, сильним сторонам співробітників (компонент E – engagement / залученість).

3. Побудова «трикутника довіри» (автентичність, надійність, емпатія) для профілактики і запобігання проявів токсичного середовища і мобінгу (компонент моделі R – relationships / стосунки). Для успішного впровадження програми «well-being» саме керівник повинен виступати ініціатором культури відкритості.

4. Допомога працівникам у пошуку їхнього «навіщо» – зв'язку особистих цінностей з місією компанії (компонент M – meaning / сенс або значення). Можна запропонувати керівнику уважно проаналізувати, хто в колективі має високий EQ та емпатію та рівень довіри, вміє надавати «першу емоційну допомогу» і саме цю особу частково залучити до розробки програм онбордингу³ новачків або фахівців

³ Примітка автора: Онбординг тут розглядається як інструмент запобігання професійному вигоранню, що допомагає працівникам успішно адаптуватися до нових обов'язків, не «потонувши» у новому рівні навантаження та відповідальності

при переході їх на керівну посаду. Такого емоційно зрілого та емпатичного колегу варто намагатися залучити до опитування співробітника для подальшої його нехай й суб'єктивної оцінки щодо емоційного стану, готовності до нових завдань чи продуктивної праці. Це дозволить підготувати індивідуальний план розвитку, краще організувати передачу знань від досвідчених працівників новачкам з врахуванням сильних сторін та уразливостей, побажань щодо змін зони відповідальності тощо. Працівникам іноді легше відкритися колезі щодо бажання змінити деякі обов'язки так, щоб вони відповідали їхнім здібностям та талантам, ніж керівнику-менеджеру чи зовнішньому фахівцю. Це створює горизонтальні зв'язки та посилює згуртованість команди, дає відчуття «сенсу» для того, щоб працівник відчував себе цінним і підтриманим.

5. Регулярне визнання досягнень персоналу за чіткими KPI і зрозумілими кар'єрними картами (компонент A – accomplishment / досягнення). Можна запропонувати, наприклад, впровадження коротких пауз між нарадами для швидкого обміну вдячністю.

6. Забезпечення згідно т.зв. «whole-life» – підходу⁴ базової фізичної безпеки наскільки це можливо в конкретних умовах (можливість перейти в укриття при загрозі обстрілів, забезпечення приладами та технічними засобами захисту, інших базових вимог ОП та ТБ щодо робочого місця та умов праці), а також підтримка ментального здоров'я (гнучкий графік, повага до особистого часу, інші компонен-

⁴ Примітка автора: Концепція Whole-life (цілісне життя) приходить на зміну застарілому поняттю «work-life balance», це сучасна філософія життя та роботи, за яким робота більше не протиставляється життю, а розглядається як одна з його важливих складників.

ти) (компонент моделі V – vitality / життєва сила та здоров'я).

Вважаємо, що впровадження «well-being» – програм на підґрунті моделі «PERMA+ V» [7; 8] може стати той саме інвестицією в людський капітал, яка повертається у вигляді зниження плинності кадрів, лояльності та підвищення продуктивності персоналу у довгостроковій перспективі.

Висновки. Масштабне професійне вигорання серед персоналу в сучасній Україні є наслідком хронічного стресу та ігнорування керівників емоційного стану підлеглих. *На підставі* систематизації прикладного інструментарію «well-being» – програм запропоновано: по-перше, забезпечити трансформацію моделі лідерства з зсувом на розвиток емоційного інтелекту керівників для перетворення їх на «амбасадора емоційної грамотності та психологічної безпеки»; по-друге, впровадження адаптованої моделі «PERMA+V» програми добробуту працівників з врахуванням

потреб підтримки їх емоційного стану в умовах виснажливої війни в Україні; по-третє, створення простору у вигляді «музею невдач та досвіду» для подолання страху перед покаранням та формування культури довіри, а також залучення емпатичних колег до процесів онбордингу для зміцнення горизонтальних зв'язків у команді. Вважаємо, що реалізація цих пропозицій дозволяє переглянути і змінити роль керівника з «контролера» на «емоційного регулятора групової динаміки», що буде сприяти стабілізації психоемоційного стану в колективі через вчасне гасінні конфліктів, високий рівень саморегуляції лідера, що дозволяє йому не ставати джерелом «токсичності» для команди, а також створення такого середовища довіри, де працівники не бояться визнавати помилки або виснаження. В подальших дослідженнях планується зосередитися на розробці метрик оцінки ефективності EQ-орієнтованого лідерства в умовах повного відновлення.

Список літератури:

1. Callaghan S., Doner H., Medalsy J., Pione A., Teichner W. The trends defining the \$1.8 trillion global wellness market in 2024. *McKinsey & Company* : website. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/the-trends-defining-the-1-point-8-trillion-dollar-global-wellness-market-in-2024>
2. Chris Donnelly. 7 clear signs of high emotional intelligence. *Emotional Intelligence. LinkedIn* : website. 2026. URL: https://www.linkedin.com/posts/emotional-intelligence-smiles_you-can-have-a-150-iq-and-still-be-a-nightmare-activity-7420782422683869185-i1GS?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAAECQ148BLdfHkUBvTILMee70eut3tGrfwXY
3. Lauren Dike. Getting healthy and creating a better world for us all: a call to action for workplace “well-being”. *LinkedIn* : website. 2024. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/getting-healthy-creating-better-world-us-all-call-action-lauren-dike-8uhhe/>
4. James E. Maddux (2025). Subjective “well-being” and Life Satisfaction: Conceptions, Theories, and Controversies. 2nd Edition. New York : Routledge, 2025. P. 8-44. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003393368>
5. Shashikant Shetty. Mental Wellness in 2025: How big companies are leading the way. *LinkedIn* : website. 2025. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/mental-wellness-2025-how-big-companies-leading-way-shashikant-shetty-o6lkl/>
6. Tiffany Burns, Erica Coe. Beyond burnout: What helps – and what doesn't. *McKinsey Health Institute* : website. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/beyond-burnout-what-helps-and-what-doesnt>
7. Martin E. P. Seligman. Seligman's FARM+Model Explained: A Theory of Wellbeing. *Positive Psychology* : website. URL: <https://positivepsychology.com/perma-model/>
8. Вартанова О. В. Well-being у корпоративному управлінні: ключові моделі та вплив на економічну поведінку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-3>
9. Експерти платформи Rozmova. Як зрозуміти, що ви вигоріли, а не просто втомилися? *Happy Monday* : веб-сайт. 2026. URL: <https://happy monday.ua/yak-zrozumiti-shho-vy-vygorily-a-ne-prosto-vtomylisya>
10. Жданюк І. 8 речей у компанії, які допомагають уникати вигорання: щоб працювати з полум'ям, а не паласти. *Happy Monday* : веб-сайт. 2026. URL: <https://happy monday.ua/8-rechej-u-kompaniji-yaki-dopomagayut-unikaty-vygorannya>
11. Семенюк О. Більше не work-life: як змінюється концепція балансу. *Happy Monday* : веб-сайт. 2026. URL: <https://happy monday.ua/yak-zminyuyetsya-kontseptsiya-work-life-balance>
12. Ровенська В. В. Провідна роль керівників організацій в успішному впровадженні «Well-being» – програм в Україні. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 2 (11). С. 94–98. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-15>
13. Ровенська В. В., Смирнова І.І., Рагуліна Н.В. Впровадження комплексної програми роботи з внутрішнім станом персоналу в контексті концепції well-being як фактор підвищення операційної ефективності та продуктивності праці. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-101>

References:

1. Callaghan, S., Doner, H., Medalsy, J., Pione, A., & Teichner, W. (2024). The trends defining the \$1.8 trillion global wellness market in 2024. *McKinsey & Company* : website. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/the-trends-defining-the-1-point-8-trillion-dollar-global-wellness-market-in-2024>

2. Donnelly, C. (2026). 7 clear signs of high emotional intelligence. *Emotional Intelligence*. *LinkedIn*. Available at: https://www.linkedin.com/posts/emotional-intelligence-smiles_you-can-have-a-150-iq-and-still-be-a-nightmare-activity-7420782422683869185-i1GS
3. Dike, L. (2024). Getting healthy and creating a better world for us all: a call to action for workplace “well-being”. *LinkedIn* : website. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/getting-healthy-creating-better-world-us-all-call-action-lauren-dike-8uhhe/>
4. Maddux, J. E. (2025). Subjective “well-being” and Life Satisfaction: Conceptions, Theories, and Controversies. 2nd ed. New York: Routledge. Pp. 8-42. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003393368>
5. Shetty, Sh. (2025). Mental Wellness in 2025: How big companies are leading the way. *LinkedIn* : website. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/mental-wellness-2025-how-big-companies-leading-way-shashikant-shetty-o6lklf/>
6. Burns, T., & Coe, E. (2022). Beyond burnout: What helps – and what doesn’t. *McKinsey Health Institute* : website. Available at: <https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/beyond-burnout-what-helps-and-what-doesnt>
7. Seligman, M. E. P. (2024). Seligman's FARM+Model Explained: A Theory of Wellbeing. *PositivePsychology*: website. Available at: <https://positivepsychology.com/perma-model/>
8. Vartanova, O. V. (2022). Well-being u korporatyvnomu upravlinni: kluchovi modeli ta vplyv na ekonomichnu povedinku [Well-being in corporate governance: key models and impact on economic behavior]. *Ekonomika ta suspilstvo*. No. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-3>
9. Experts of the Rozмова platform. (2026). Yak zrozumity shho vy vygorily a ne-prosto vtomylysya? [How to understand that you are burnt out, and not just tired?]. *Happy Monday*. Available at: <https://happymonday.ua/yak-zrozumity-shho-vy-vygorily-a-ne-prosto-vtomylysya>
10. Zhdaniuk, I. (2026). 8 rechei u kompanii, yaki dopomahaiut unikaty vyhorannia [8 things in a company that help avoid burnout]. *Happy Monday*. Available at: <https://happymonday.ua/8-rechej-u-kompaniyi-yaki-dopomagayut-unikaty-vygorannia>
11. Semeniuk, O. (2026). Bilshe ne work-life: yak zminiuietsia kontseptsii balansu [More than not work-life: how the concept of balance is changing]. *Happy Monday* : website. Available at: <https://happymonday.ua/yak-zminyuyet-sya-kontseptsiya-work-life-balance>
12. Rovenska, V. V. (2025). Providna rol kerivnykiv orhanizatsii v uspishnomu vprovadzhenni “Well-being” – prohram v Ukraini [The leading role of organizational leaders in the successful implementation of “well-being” programs in Ukraine]. *Transformatsiina ekonomika*, No. 2(11), pp. 94–98. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-15>
13. Rovenska, V. V., Smyrnova, I. I., & Rahulina, N. V. (2025). Vprovadzhennia kompleksnoi prohramy roboty z vnutrishnim stanom personalu v konteksti kontseptsii well-being yak faktor pidvyshchennia operatsiinoi efektyvnosti ta produktyvnosti pratsi [Implementation of a comprehensive program of work with the internal state of personnel in the context of the well-being concept as a factor in increasing operational efficiency]. *Ekonomika ta suspilstvo*. No. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-101>

Дата надходження статті: 21.04.2026

Дата прийняття статті: 26.05.2026

Дата публікації статті: 26.06.2026