

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-45>

УДК 005.95/.96:005.334:004

ЦИФРОВА ВТОМА ТА ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ ЯК СУЧАСНІ ЗАГРОЗИ КАДРОВІЙ БЕЗПЕЦІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

DIGITAL FATIGUE AND PROFESSIONAL BURNOUT AS MODERN THREATS TO ENTERPRISE PERSONNEL SECURITY UNDER DIGITALIZATION

Глебова Алла Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і логістики,
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7030-948X>

Гришко Володимир Васильович

доктор економічних наук, професор,
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9183-4008>

Glebova Alla, Hryshko Volodymyr

National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»

У статті обґрунтовано актуальність дослідження цифрової втоми та професійного вигорання як загроз кадровій безпеці підприємства в умовах цифровізації. Розкрито причинно-наслідковий зв'язок між цифровими платформами, інформаційним перевантаженням, онлайн-доступністю працівників і зростанням психосоціальних ризиків. Визначено, що цифрова втома є раннім індикатором неблагополуччя цифрового трудового середовища, тоді як професійне вигорання виступає загрозою кадровій стабільності, продуктивності та організаційній стійкості. Систематизовано симптоми цифрової втоми, прояви професійного вигорання, які актуалізуються в умовах кіберзагроз, які впливають на поведінку працівників і кадрову безпеку організації. Обґрунтовано доцільність використання ISO 45003:2021 як методологічну основу для забезпечення психологічного благополуччя працівників в умовах цифровізації.

Ключові слова: кадрова безпека, цифрова втома, цифрова культура, професійне вигорання, організаційна стійкість, ризик, організаційна стійкість.

The article substantiates digital fatigue and occupational burnout as threats to personnel security amid digitalization's. It argues that ICT, hybrid work, digital platforms and online interaction enhance productivity and flexibility, but also generate new psychosocial and human-resource risks. Digital fatigue is defined as cognitive, emotional and physical exhaustion caused by excessive use of devices, information overload, multitasking, availability and blurred boundaries between work and private life. Its symptoms include eye strain, mental exhaustion, sleep disorders, reduced concentration, irritability, lower motivation and poorer communication. The study emphasises that accumulated digital fatigue may become a prerequisite for occupational burnout, understood as a syndrome caused by unmanaged workplace stress. From the perspective of personnel security, both phenomena reduce productivity, increase errors, weaken discipline, decrease engagement, intensify turnover risks and undermine organizational resilience. Special attention is paid to employees' vulnerability to cyber threats and manipulative digital influences, including phishing, vishing, ransomware, spyware, cyberbullying, trolling, hate speech and doxing. The article proves that the consequences of these phenomena go beyond individual well-being and transform into organizational, informational, reputational and economic risks. As a methodological basis for prevention, it proposes adapting ISO 45003:2021, which provides guidance for managing psychosocial risks at work. Key managerial measures include support policies, assessment of employees' needs, regulation of digital workload, role clarity, autonomy, organizational justice, recognition, transparent communication, digital and cyber hygiene training, psychological support and effectiveness monitoring. Their implementation enables enterprises to minimize psychosocial risks, preserve human capital, strengthen personnel reliability and integrate psychological well-being into personnel security management.

Keywords: ppersonnel security, digital fatigue, digital culture, professional burnout, risk, organizational resilience.



Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку суспільства та економічних відносин характеризується стрімким розвитком цифровізації бізнес-процесів, активним впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій, поширенням гібридних форматів зайнятості, автоматизацією управлінських функцій та зростанням ролі цифрових платформ у трудовій діяльності. Цифровізація створює нові можливості для підвищення продуктивності праці, дозволяє удосконалювати комунікації, формувати позитивний соціально-психологічний клімат в організації, сприяє організаційній гнучкості і посиленню конкурентоспроможності організацій. Водночас, вона формує новий спектр кадрових ризиків, що пов'язані із посиленням когнітивного навантаження, інформаційним пересиченням та перевантаженням, постійною онлайн-доступністю працівників, розмиттям меж між професійним і особистим життям, а також зростанням соціальної напруги у колективах та командах. За таких умов виникає цифрова втома у працівників. Це проявляється у зниженні концентрації уваги, погіршенні емоційного стану, збільшенні роздратованості, агресії або апатії, що обумовлює погіршення здатності працівника ефективно виконувати професійні обов'язки. В умовах інтенсивної цифровізації тривале ігнорування таких проявів спричиняє професійне вигорання, яке перетворюється у стійкий синдром, що виникає внаслідок хронічного стресу на робочому місці, який не був успішно подоланий і проявляється у фізичному, емоційному виснаженні, хронічній втомі, дистанціюванні від людей, відсутності мотивації, втраті інтересу до професійної діяльності. Це підтверджується тим, що за даними за даними Всесвітньої організації охорони здоров'я у 2019 році воно було включено до переліку Міжнародної класифікації хвороб 10 (МКХ -10) і 11-го перегляду (МКХ-11) як професійне явище [1].

У контексті забезпечення кадрової безпеки підприємства цифрова втома та професійне вигорання перетворюються у сучасні загрози, оскільки обумовлюють зниження продуктивності праці, збільшення кількості помилок у роботі, погіршення трудової дисципліни, зменшення залученості персоналу, посилення ризиків плинності кадрів і втрати цінних працівників. Крім того, стан емоційного та когнітивного виснаження підвищує ймовірність необережного поведіння з цифровими ресурсами, що може призвести до втрати даних, несанкціонованого доступу до конфі-

денційної інформації, а також до посилення репутаційних та управлінських ризиків підприємства. Таким чином, цифрова втома та професійне вигорання перетворюються не лише у соціально-психологічну чи медико-поведінкову проблему, але й у сучасні загрози кадровій безпеці підприємства в умовах цифровізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. За останні 10 років процес цифровізації і його результати стали об'єктом міждисциплінарних досліджень (психології, економіки, менеджменту, соціології тощо), оскільки впливають на всі процеси у організації, галузі, економіці, державі. Однак, для менеджменту особливого значення набуває вивчення не лише позитивного ефекту цифрової трансформації (підвищення швидкості обробки інформації, автоматизації рутинних операцій, розширення можливостей комунікації та управління), а й кадрових загроз щодо забезпечення організаційної стійкості в умовах інтенсивного використання технологій командної та проектної роботи з цифровими сервісами, додатками та платформами. Так, Грішнова О. [2] провела оцінку впливу цифровізації на персонал і зазначила лише позитивні аспекти, тоді як негативні залишилися поза увагою. Колот А та Герасименко О. [3] описали вплив цифровізації на зайнятість. Назарова Г. [4] розглянула засади формування системи кадрової безпеки підприємства, її функції та завдання в системі управління персоналом, визначила ризики. Гурковський Д. і Динер А. [5] провели комплексне дослідження психологічних аспектів цифрової трансформації в контексті сучасних організаційних змін. Стельмах О. [6] охарактеризував основні чинники виникнення професійного вигорання. Починаючи з 1974 року було надруковано більше 2500 статей і книг на тему психоемоційного вигорання, однак слід зазначити, що ні одна із них так і не змогла назвати першопричину розвитку захворювання [7]. Однак, незважаючи на значну кількість наукових праць щодо цифровізації, професійного вигорання, кадрової безпеки та цифрової втоми у науковому дискурсі все ще недостатньо комплексно розкрито взаємозв'язок між цими явищами саме в контексті кадрової безпеки підприємства.

Метою статті є обґрунтування сутності понять цифрової втоми та професійного вигорання як сучасних загроз кадровій безпеці підприємства в умовах цифровізації, а також визначення основних напрямів управлінського впливу щодо їх попередження і мінімізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах цифровізація істотно трансформує характер трудової діяльності, змінюючи способи виконання професійних обов'язків, комунікаційні моделі, інтенсивність інформаційного обміну та вимоги до працівника. Використання цифрових платформ, месенджерів, дистанційних технологій взаємодії та великої аналітичних інструментів для робочих операцій, побуту, взаємодії із державними установами з одного боку, підвищує оперативність управління і продуктивність праці, а з іншого – посилює когнітивне навантаження, прискорює темп роботи, ускладнює процес відновлення працівника та формує нові психосоціальні ризики. Це підтверджують сучасні дослідження щодо цифровізації, яка призвела, що у 2025 році 31,5 млн. українців користуються інтернетом (82,4%), активно користуються соціальними месенджерами 21,6 млн. українців [8]. За даними звіту Digital 2025 Global Overview Report, загалом у світі користуються інтернетом 5,56 млрд людей, що свідчить про показник проникнення в 67,9 %. За минулий рік кількість користувачів інтернету зросла на 136 млн (або на 2,5 %). 5,78 млрд людей у світі користуються мобільними телефонами, що складає 70,5 % населення світу. За останній рік число унікальних абонентів мобільного зв'язку зросла на 112 млн або на 2 %. Смартфони зараз складають майже 83,7 % доступних у світі мобільних телефонів. Соціальними мережами наразі користуються 5,24 млрд або 63,9 % всіх людей на Землі. За останні 12 місяців цей показник виріс на 4,1 % [9]. Отже, на сучасному етапі відбувається не просто процес проникнення цифрових комунікацій у повсякденне та професійне життя, а вони стають невід'ємною частиною соціального і професійного життя. Використання цифрових гаджетів, додатків, трекерів тощо дозволяє не тільки багато комунікувати, але й фіксувати час, який витрачається на письмові та усні комунікації, на розваги, на обробку інформації, її пошук тощо. Накопичувати інформацію та дані про користувача цифрових сервісів та гаджетів, його персональні дані, а також чутливості (стан здоров'я, емоційний та фізичний стан тощо). Таким чином, з'явилися дані, які дозволяють оцінювати результати цифровізації, яка стрімко зростає. Адже, безперервність комунікацій призвела до стирання меж між особистим і професійним середовищем, приватним і публічним життям. Результатом цього є невідчужимий потік інформації (електронних

листів, повідомлень у соціальних месенджерах, сповіщень від цифрових додатків тощо) призводить до того, що виникає та посилюється почуття перевантаженості.

У звіті Deloitte Insight за 2023 рік 28% респондентів-споживачів висловили почуття перевантаженості через велику кількість пристроїв та підписок, які їм потрібно підтримувати, порівняно з 24% у 2022 році [10]. Це відчуття перевантаженості, що характеризується, когнітивним, емоційним та/або фізичним виснаженням, що впливає на самопочуття, продуктивність праці та якість життя отримало назву цифрова втома (цифрове вигорання або технологічна втома) (digital fatigue). Це поняття вперше використав Маркус Альберс, німецький автор і дослідник гібридної моделі організації робочого місця у 2017 році [11]. Він зазначив, що у контексті зростання технологічно орієнтованого робочого місця працівника, особливо у сфері послуг (освіта, медицина, транспорт, логістика, торгівля тощо) це призводить не тільки до зниження продуктивності праці, але і професійного вигорання. Основними симптомами цифрової втоми є наступні (табл. 1).

Слід зазначити, що особливістю цифрової втоми є те, що вона формується поступово внаслідок тривалої, часто безперервної взаємодії працівника з цифровими пристроями, платформами та каналами комунікації, а тому не завжди своєчасно усвідомлюється як окрема загроза. Вона здатна тривалий час залишатися латентною, поступово знижуючи працездатність і професійну ефективність працівника. Адже, вона виникає як внаслідок неодноразового перевантаження, систематичного впливу цифрового середовища, постійного зв'язку та багатозадачності, постійного зорового й фізичного напруження, низького рівня фізичної активності. Постійний інформаційний тиск, зростання кількості цифрових подразників, інтенсивність комунікацій і необхідність швидкого реагування на численні зовнішні та внутрішні сигнали формують середовище хронічного психоемоційного напруження. Таким чином, цифрова втома не обмежується лише тимчасовим зниженням самопочуття чи працездатності працівника. Її тривале накопичення, особливо в умовах високої інтенсивності праці, постійної цифрової доступності та дефіциту часу на відновлення, створює підґрунтя для формування більш глибокого й стійкого явища – професійного вигорання.

Таблиця 1

Симптоми цифрової втоми працівників

Симптом	Характеристика
Напруження очей та дискомфорт	Тривале перебування перед екранами може призвести до напруження очей, сухості очей, помутніння зору та головного болю, що часто називають синдромом комп'ютерного зору.
Розумова виснаженість	Безперервна цифрова взаємодія, особливо в умовах високого робочого тиску, може призвести до відчуття розумової втоми, зниження концентрації та погіршення когнітивних функцій.
Фізичний дискомфорт	Неправильна постава під час використання цифрових пристроїв може призвести до фізичного дискомфорту, включаючи біль у шиї, біль у спині та напруження зап'ястя.
Зниження продуктивності	Хоча цифрові інструменти призначені для підвищення продуктивності, їх надмірне використання може мати протилежний ефект, знижуючи ефективність та знижуючи якість роботи.
Порушення сну	Надмірне перебування перед екраном, особливо перед сном, може порушити режим сну, призводячи до безсоння або неосвіжаючого сну, оскільки синє світло, що випромінюється екранами, може перешкоджати виробленню мелатоніну.
Зменшення тривалості концентрації уваги	Постійна цифрова стимуляція може призвести до скорочення тривалості концентрації уваги, що ускладнює зосередження на завданнях протягом тривалого часу.
Соціальна ізоляція	Надмірна залежність від цифрового спілкування може зменшити особисту взаємодію та соціальну ізоляцію.
Вигорання	У важких випадках тривала цифрова втома може сприяти вигоранню, особливо в робочому середовищі, де постійно потрібен цифровий зв'язок.
Дратівливість і втрата толерантності до комунікацій	У працівника може формуватися негативна реакція на дзвінки, відеоконференції, повідомлення, службові чати, що проявляється уникненням цифрової взаємодії або емоційним виснаженням від неї.
Зниження мотивації та залученості	Ослаблення інтересу до професійної діяльності, зменшення ініціативності, байдужістю до результатів праці та формальним виконанням обов'язків.
Зниження якості міжособової взаємодії	Формалізація спілкування, непорозуміння, зменшення емпатії та погіршення командної згуртованості.

Джерело: сформовано авторами на основі [12]

Останнє проявляється не лише в емоційному виснаженні, але й у зниженні професійної мотивації, формалізації ставлення до обов'язків, втраті зацікавленості у результатах праці, погіршенні якості трудової поведінки та послабленні залученості працівника. Адже, професійне вигорання – це синдром, що виникає внаслідок хронічного стресу на робочому місці. Тобто хронічний стрес на роботі може призвести до вигорання [13]. Основними ознаками є втрата енергійності, поява відчуття виснаження; психологічне дистанціювання від роботи, негативні і песимістичні думки про роботу; зниження професійної ефективності.

Згідно даних статистики на 2019 рік – близько 210 млн. людей у світі страждає на синдром вигорання, а це орієнтовно 5-7% всього населення. За результатами опитування проведеного організаціями FlexJobs і Mental Health America (MHA) (2020) свідчить, що 75% працівників пережили вигорання, а 40% опитаних переконані, що це прямий результат пандемії коронавірусу [14]. До речі, у дев'яти країнах (Данія, Естонія, Франція, Угорщині, Латвії, Нідерландах, Португалії, Словаччині та Швеції) синдром вигорання визнано професійним захворюванням [15, с. 57]. Таким чином, спільним як для цифрової втоми, так і профе-

сійного вигорання є порушення балансу між особистим і професійним (табл. 2), вимогами і можливостями.

З позицій кадрової безпеки особливу небезпеку становить те, що емоційно виснажений працівник частіше допускає помилки, демонструє нижчий рівень самоконтролю, втрачає здатність до тривалого зосередження, гірше адаптується до змін та менш відповідально ставиться до виконання посадових обов'язків, що (табл. 3) створює додаткові ризики та має потенційна наслідки для кадрової безпеки.

У цифровому середовищі це може виявлятися у формальному ставленні до комунікацій, ігноруванні вимог цифрової гігієни, порушенні правил роботи з конфіденційною інформацією, а також у зростанні вразливості до маніпулятивних впливів і кіберзагроз, що посилює цифрові соціально-комунікаційні ризики (табл. 4), які можуть впливати на психологічну безпеку, репутацію й організаційну культуру.

Таким чином, наслідки цифрової втоми та професійного вигорання виходять за межі

Таблиця 2

Порівняльний аналіз цифрової втоми та професійного вигорання працівників

Критерій порівняння	Цифрова втома	Професійне вигорання
Сутність явища	Стан когнітивного, емоц. та фізичн. виснаження, спричиненого тривалою та інтенсив. взаємодією з цифр. пристроями, платформами, повідомленнями та онлайн-комунікаціями	Синдром, що виникає внаслідок хронічного стресу на робочому місці, який не був успішно подоланий
Основне джерело виникнення	Надмірна цифрова взаємодія, інформаційне перевантаження, багатозадачність, постійна онлайн-доступність	Тривалий професійний стрес, надмірне робоче навантаження, дефіцит ресурсів, емоційне виснаження, відсутність відновлення
Час формування	Може виникати відносно швидко, але часто має накопичувальний характер	Формується поступово як наслідок тривалого хронічного стресу
Рівень прояву	Фізіологічний, когнітивний, емоційний, поведінковий	Переважно емоційний, мотиваційний, поведінковий і професійний
Причини виникнення	Надлишок цифрових стимулів і безперервність комунікацій	Тривалий дисбаланс між вимогами роботи та ресурсами працівника
Сфера поширення	Особливо характерна для гібридної та дистанційної форм зайнятості	Поширена в усіх сферах професійної діяльності, особливо в сфері обслуговування.
Зв'язок між явищами	Може виступати передумовою або каталізатором професійного вигорання	Часто є наслідком тривалої цифрової втоми та інших стресових чинників
Вплив на працівника	Погіршення самопочуття, уваги, працездатності, комунікативної толерантності	Зниження профес. ефективності, мотивації, залученості та психологічної стійкості
Вплив на підприємство	Підвищення ризику помилок, зниження продуктивності, погіршення якості комунікації	Плинність кадрів, абсентеїзм, втрата компетентностей, послаблення кадрової безпеки
Можливості профілактики	Регулювання цифрового навантаження, цифрова гігієна, оптимізація комунікацій, час на відновлення	Управління психосоціальними ризиками, баланс навантаження, підтримка керівництва, психологічна допомога
Значення для кадрової безпеки	Є раннім індикатором неблагополуччя в цифровому трудовому середовищі	Є вже сформованою загрозою кадр. стабільності, ефективності та надійності персоналу

Джерело: сформовано авторами на основі [1-7]

Таблиця 3

Основні кіберзагрози та потенційні наслідки для кадрової безпеки

Назва кіберзагрози	Сутність	Потенційні наслідки для кадрової безпеки підприємства
Методи соціальної інженерії:	це способи виманювання інформації або спонукання до дій, що порушують безпеку.	помилки персоналу, витік конфіденційних даних, компрометація облікових записів
фішинг	шахрайські повідомлення з метою викрадення даних або зараження пристрою;	викрадення корпорат. доступів, фінансові втрати, порушення безперервності роботи;
вішинг	телефонне шахрайство, коли зловмисник видає себе за співробітника служби безпеки, банку чи родича, щоб виманити дані;	психологічний тиск на працівників, передача критичної інформації, помилкові управлінські рішення;
смішинг	Шахрайські SMS або повідомлення в месенджерах із посиланнями на фальшиві сайти, платіжні форми чи шкідливі файли;	компрометація мобільних пристроїв працівників, викрадення даних, поширення атаки на корпоративні сервіси;
претекстинг (Pretexting)	створення вигаданої ситуації для отримання інформації під виглядом авторитетної особи;	розголошення служб. інформації, зниження рівня довіри до внутрішніх комунікацій;
whaling	це високоперсоналізована соціальна інженерія, націлена на топменеджерів для крадіжки коштів або даних;	значні фінансові втрати, компрометація стратегічної інформації, репутаційні ризики;
«Quid pro quo»	дзвінок від нібито «технічної підтримки», яка пропонує виправити проблему, а насправді встановлює шкідливе ПЗ;	несанкціонований доступ до систем, встановлення шкідливого ПЗ, порушення політик безпеки;
Deepfake-шахрайство	використання штучно згенерованого голосу, відео або зображення для імітації керівника, колеги, партнера чи посадової особи;	маніпуляція працівниками, виконання фальшивих розпоряджень, психологічний тиск, ризик репутаційної шкоди;
Шкідливе програмне забезпечення	програмні засоби, створені для пошкодження, блокування, викрадення інформації або отримання несанкціонованого доступу до систем;	порушення роботи працівників, втрата продуктивності, додат. навантаження на ІТ-персонал;
Ransomware	шкідливе програмне забезпечення, яке блокує доступ до даних або систем і вимагає викуп за їх відновлення;	зупинка бізнес-процесів, стрес персоналу, ризик втрати даних, фінансові та репутаційні втрати;
Spyware	програмне забезпечення для прихованого стеження за діями користувача, збору паролів, історії браузера, листування або інших даних.	порушення конфіденційності працівників і клієнтів, витік службової інформації.

Джерело: сформовано авторами на основі [5; 8; 9; 10; 14; 16]

психологічного стану окремого працівника і трансформуються у ширший спектр організаційних, інформаційних, репутаційних та економічних ризиків. Особливо в умовах інтенсивного використання великої кількості цифрових платформ у процесі реалізації проєктів та організації командної роботи. Адже,

саме сучасні цифрові платформи дозволяють поєднати комунікацію, проєкт і команду в єдине ціле, що може забезпечувати отримання високих результатів в умовах високого рівня конкуренції та високого рівня невизначеності. І навіть стати конкурентної перевагою організації за рахунок: спрощення рутин-

Таблиця 4

**Цифрові соціально-комунікаційні ризики
та їх наслідки для кадрової безпеки підприємства**

Назва соціально-комунікаційного ризику	Сутність	Наслідки для кадрової безпеки
Кібербулінг	Систематичне приниження, переслідування, погрози або психологічний тиск на особу через цифрові канали.	Погіршення психологічного стану працівників, конфлікти, зниження продуктивності.
Тролінг	Провокативна цифрова поведінка, спрямована на виклик конфлікту, емоційної реакції або дестабілізацію комунікації.	Емоційне виснаження, погіршення комунікаційного клімату, репутаційні ризики.
Хейт	Агресивні, образливі або ворожі повідомлення в цифровому середовищі, спрямовані проти особи, групи або організації.	Психологічний тиск, зниження мотивації працівників, репутаційна шкода.
Секстинг-ризика	Надсилання або поширення інтимного контенту, що може бути використано для шантажу, тиску або репутаційного впливу.	Шантаж, психологічна травматизація, репутаційні та правові наслідки.
Доксинг	Публічне розкриття персональних даних людини без її згоди: адреси, телефону, місця роботи, сімейної інформації тощо.	Загроза приватності та фізичній безпеці працівників, високий рівень стресу.

Джерело: сформовано авторами на основі [5; 8; 9; 10; 14;16]

них операцій, централізованому доступі до інформації, можливості співпраці у режимі реального часу, підтримці та навчанні працівників, підвищення морально-психологічного клімату в колективі (організації).

Однак, водночас при невдало обраній і налаштованій цифровій платформі можна отримати протилежні результати: підвищити рівень втрат при підготовці документів і управлінських рішень (працівники витрачають близько 1,8 години на день на пошук інформації. Це майже 9 повних робочих тижнів, втрачених на одного працівника на рік. (McKinsey), розчарування (лише 29 % організацій у 2024 році були задоволені своїми цифровими інструментами, порівняно з 40% у 2022 році. (Gartner)), проблеми з плинністю кадрів та утриманням персоналу: працівники, перевантажені неефективними цифровими інструментами, вдвічі частіше звільняються з роботи. (YaYa), зниження продуктивності: Погана комунікація, спричинена фрагментацією інструментів, знижує продуктивність на 40%. (Grammarly), шкода для репутації: Негативний досвід роботи з цифровими інструментами призводить до поганих відгуків –55% кажуть, що вони відмовилися б від подання заявки на роботу ,

якби прочитали негативні відгуки (CareerArc) [16]. Таким чином, психологічне та емоційне здоров'я сучасних працівників залежить від організації комунікацій в сучасній організації. У цьому контексті доцільно наголосити, що ефективна профілактика цифрової втоми та професійного вигорання має передбачати не лише технічне вдосконалення цифрових платформ, а й впровадження чітких правил цифрової взаємодії, регламентацію комунікаційного навантаження, забезпечення часу для відновлення, розвиток цифрової культури праці та підтримку психосоціального благополуччя персоналу. Саме такий підхід дозволяє знизити кадрові ризики, підвищити стійкість працівників до стресових факторів і забезпечити більш високий рівень кадрової безпеки підприємства. Тому, в умовах інтенсивного використання інформаційно-комунікаційних технологій у професійній діяльності доцільно запропонувати сучасному менеджменту використати здобутки Міжнародної організації зі стандартизації (ISO), яка випустила стандарт ISO 45003 у червні 2021 року. Він дає компаніям формалізовану основу, яку вони можуть використовувати для точної оцінки того, як вони управляють психологічними ризиками на робочому місці. Експерти з 75 країн світу

Таблиця 5

Напрями управлінського впливу у контексті кадрової безпеки

Напрямок управлінського впливу	Зміст заходу	Очікуваний результат для працівників	Вплив на кадрову безпеку підприємства
Формування політики психосоц. підтримки	Розроблення та затвердження внут. політики щодо психосоціал. підтримки, профілактики цифрової втоми і проф. вигорання	Підвищення відчуття захищеності, довіри та психологічної підтримки	Зниження психосоціальних ризиків, посил. кадр. стабільності
Створення ініціативної групи	Залучення представників керівництва, HR-служби, служби охорони праці, працівників, психолога або зовнішніх фахівців	Посилення участі працівників у вирішенні проблем ментальн. здоров'я	Підвищення якості координації заходів і внутрішньої комунікації
Оцінка психосоціальних потреб персоналу	Проведення анонімних опитувань, інтерв'ю, фокус-груп, аналізу кадрових показників	Своєчасне виявлення ознак цифр. втоми, стресу та вигорання	Зменшення ризику прихованих кадрових проблем і внутр. загроз
Регулювання цифр. навантаження	Установ. правил користув. цифр. платформ., обмеж. надлиш. повідомл., раціон. онлайн-нарад	Зниження інформац. перевантаження та когнітивної втоми	Зменш. ризику помилок, підвищ. працездатн. та надійн. персоналу
Підвищення автономії працівників	Надання більшої гнучкості у виборі способу, часу та місця виконання завдань	Підвищення мотивації, відповідальності й задоволеності працею	Посилення лояльності персоналу та утримання ключових працівників
Забезпечення чіткості ролей	Чітке визначення обов'язків, очікувань, KPI та їх узгодження з цілями підприємства	Зниження невизначеності, зменшення кількості ролей.	Зниження ризику професійних помилок
Визнання і винагорода	Запровадження механізмів морального та матеріального визнання досягнень працівників	Підвищення залученості, мотивації та відчуття цінності праці	Зниження демотивації, посилення кадрової стійкості
Комунікація щодо змін	Своєчасне інформування про зміни, цифр. нововведення, нові правила роботи	Зменшення тривожності та опору змінам	Зниження внутр. напруги, підвищення адаптивності персоналу
Забезпечення організац. справедливості	Прозорість рішень, рівне ставлення, недискримінація, доступ до зворот. зв'язку	Підвищення довіри до керівництва та організації	Зниження конфліктності, зміцнення організаційної лояльності
Навчання цифровій гігієні	Проведення тренінгів з цифрової гігієни, цифрової втоми та кібергігієни	Формування навичок безпечної і збалансованої цифрової поведінки	Зниження ризику інформ. помилок і посилення кадрової безпеки
Програми психолог. підтримки	Організація консультацій, навчання з управління стресом, психологічного відновлення	Підвищення емоційної стійкості працівників	Збереження кадрового потенціалу та зменшення наслідків вигорання
Система моніторингу і оцінювання	Визначення показників результативності	Можливість своєчасно коригувати програму підтримки	Підвищення керованості кадровими ризиками
Формування культури ментального здоров'я	Створення середовища без стигми, де обговорення психоемоційного стану є прийнятним	Зниження бар'єрів до звернення по допомогу	Попередж. накопичення критич. станів і збереж. кадрової стійкості

Джерело: сформовано авторами на основі [18]

об'єдналися, щоб створити цей стандарт, а це означає, що принципи, закладені в ньому, є універсальними – практично будь-яка компанія, де б вона не знаходилася, може застосувати цей документ у своїй політиці охорони здоров'я та безпеки праці [17].

З огляду на це, положення стандарту ISO 45003:2021 можуть бути адаптовані до потреб підприємства як методична основа для виявлення, оцінювання та мінімізації психосоціальних ризиків, пов'язаних із цифровою втомою та професійним вигоранням працівників. Особливу цінність цього стандарту для сучасного менеджменту становить те, що він орієнтує організацію не лише на реагування на вже наявні негативні наслідки, а й на формування превентивного підходу до управління психологічним здоров'ям і безпекою праці. У межах такого підходу доцільно використовувати контрольний список факторів, які можуть чинити негативний вплив на працівників за умов неналежного управління ними. До таких факторів належать, насамперед, робоче навантаження, автономія працівника, чіткість ролі працівника (розуміння змісту своєї роботи), підтримка керівництва (особливо в ситуаціях інформаційного перевантаження або організаційних змін). Крім того, стандарт акцентує увагу на таких факторах, як винагорода та визнання, що відображають здатність керівництва чітко комунікувати цілі, оцінювати результати праці та визнавати досягнення працівників. Важливим елементом є також консультації щодо змін, тобто своєчасне інформування працівників про організаційні трансформації та їх можливий вплив на умови праці, зміст роботи або рівень навантаження. Окреме значення має організаційна справедливість, яка передбачає формування такого середовища, у якому забезпечуються рівне ставлення, прозорість рішень, відсутність дискримінації та довіра між працівниками і керівництвом. Саме тому застосування положень ISO 45003:2021 доцільно пов'язувати з удосконаленням внутрішніх

політик управління персоналом, регламентацією цифрової взаємодії, оцінюванням комунікаційного навантаження та формуванням безпечного цифрового трудового середовища [17]. Зокрема, у 2024 році було розроблено Методичні рекомендації щодо запровадження психосоціальної підтримки на робочому місці для роботодавців на основі стандарту ISO 45003:2021 «Управління охороною здоров'я та безпекою праці. Психологічне здоров'я та безпека на виробництві. Наставни з керування психосоціальними ризиками» [18], яка передбачає формування програми психосоціальної підтримки (табл. 5), яка буде орієнтована на збереження ментального здоров'я на роботі, що дозволило нам її актуалізувати у контексті кадрової безпеки.

Встановлює основні етапи її формування та реалізації, що є надзвичайно важливим у контексті забезпечення кадрової безпеки підприємства. Таким чином, формування сучасної концепції кадрової безпеки підприємства потребує використання стандарту ISO 45003:2021, що дозволить враховувати сучасні ризики й загрози.

Висновки. Отже, забезпечення кадрової безпеки підприємства має передбачати не лише технічний захист інформаційних систем, а й системне управління психосоціальними ризиками, регулювання цифрового навантаження, розвиток цифрової культури, навчання кібергігієні, підтримку ментального здоров'я та формування безпечного цифрового середовища праці. Методологічною основою для цього доцільно використати стандарт ISO 45003:2021 та створити програми психосоціальної підтримки на робочому місці, що дозволить своєчасно виявляти, оцінювати та мінімізувати психосоціальні ризики, пов'язані з цифровою втомою і професійним вигоранням працівників, а також інтегрувати питання психологічного благополуччя персоналу до загальної системи управління кадровою безпекою підприємства та сприятиме організаційній стійкості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. World Health Organization. Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases. URL: https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 22.04.2026).
2. Грішнова О., Марковець Д. Цифровізація розвитку корпоративного людського капіталу: тренди, виклики, ефективність. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2024. № 1(73). С. 28-39. DOI <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-28-39> (дата звернення: 22.04.2026).

3. Anatoliy Kolot and Oksana Herasymenko/ Digital transformation and new business models as determinants of formation of the economy of nontypical employment. *Social and labour relations: theory and practice*, 10(1), 2020. Pp/33-54. doi:10.21511/slrtp.10(1).2020.06.

4. Назарова Г.В. Кадрова безпека підприємства: загрози, ризики, функції та методи управління. Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; [ред.кол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) та ін.]. Київ : КНЕУ, 2012. Спец. вип.: Праця в XXI столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток : у 2 т. Т. 2. С. 220-229.

5. Гурковський, Д., & Динер, А. (2025). Вплив цифровізації на організаційні зміни та роль психологічної підтримки. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*, 4(58), 67-75. <https://doi.org/10.55643/ser.4.58.2025.637> (дата звернення: 22.04.2026).

6. Стельмах О. Чинники професійного вигорання особистості. *Молодь і ринок*. 2022. № 5. DOI: 10.24919/2308-4634.2022.264639.

7. Булах В.П. Синдром професійного вигорання як складний психофізіологічний феномен. Медсестринство, 2016.(4). <https://doi.org/10.11603/2411-1597.2015.4.6103> (дата звернення: 22.04.2026).

8. Дослідження цифрової та ШІ-грамотності в Україні. URL: <https://surl.lu/ygrsnn> (дата звернення: 23.04.2026).

9. Надія Баловсяк. Інтернет, соцмережі, стримінги та відео. Найцікавіше зі звіту Digital 2025 про взаємодію з цифровими технологіями. URL: <https://mediamaker.me/najczikavishe-zi-zvitu-digital-2025-pro-vzayemodiyu-z-cyfyrovumu-tehnologiyamu-16257/> (дата звернення: 23.04.2026).

10. Цифрове життя часто приносить щоденні переваги, але також може посилювати втому від технологій та турботи про благополуччя. URL: <https://surl.li/buohxt> (дата звернення: 24.04.2026).

11. Marcus Albers. Digitale Erschöpfung: Wie wir die Kontrolle über unser Leben wiedergewinnen. German, Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, 2017. 288pp.

12. Communication Unplugged: Addressing Digital Fatigue. URL: <https://councils.forbes.com/blog/addressing-digital-fatigue> (дата звернення: 25.04.2026).

13. Професійне вигорання - явище, а не хвороба: Що насправді затвердили в МКХ-11. URL: <https://moz.gov.ua/uk/profesijne-vigorannja---javische-a-ne-hvoroba-scho-naspravdi-zatverdili-v-mkh-11> (дата звернення: 25.04.2026).

14. Марія Олійник. Дослідження синдрому вигорання. КПТ-орієнтована модель допомоги при емоційному вигоранні. Український інститут когнітивно- поведінкової терапії. URL: <https://i-cbt.org.ua/wp-content/uploads/2021/08/Oliynuk-M.-KPT-oriyentovana-model-dopomogy-pry-emotsiynomu-vygoranni.pdf> (дата звернення: 25.04.2026).

15. Запал без вигорання. Як завершити цикл стресу, працювати до вподоби й жити щасливо / Халанський В. Х., Віват, 2023. 496с.

16. Digital Fatigue: How Fragmented Tools Are Hurting Your Team. URL: <https://blog.haiilo.com/blog/digital-fatigue-how-fragmented-tools-are-hurting-your-team/> (дата звернення: 26.04.2026).

17. ISO 45003 – Управління психосоціальними ризиками у вашому бізнесі. URL: <https://tms.ua/sistemy-menedzhmenta/iso-45001/iso-45003/> (дата звернення: 26.04.2026).

18. Методичні рекомендації щодо запровадження психосоціальної підтримки на робочому місці. URL: <https://surl.li/rshxhi> (дата звернення: 26.04.2026).

REFERENCES:

1. World Health Organization. (2019). Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases. Available at: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases> (accessed April 22, 2026).

2. Grishnova, O., & Markovets, D. (2024). Tsyfroviizatsiia rozvytku korporatyvnoho liudskoho kapitalu: trendy, vykylyk, efektyvnist (na prykladi konsaltnykh kompanii) [Digitalization of corporate human capital development: Trends, challenges, efficiency: The case of consulting companies]. *Vcheni zapysky Universytetu “KROK”*, 1(73), 28–39. Available at: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-28-39> [in Ukrainian] (accessed April 22, 2026).

3. Kolot, A., & Herasymenko, O. (2020). Digital transformation and new business models as determinants of formation of the economy of nontypical employment. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*, 10(1), 33–54. [https://doi.org/10.21511/slrtp.10\(1\).2020.06](https://doi.org/10.21511/slrtp.10(1).2020.06)

4. Nazarova, H. V. (2012). Kadrova bezpeka pidpriemstva: zahrozy, ryzyky, funktsii ta metody upravlinnia [Personnel security of an enterprise: Threats, risks, functions and management methods]. In *Formuvannia rynkovoї*

ekonomiky: Pratsia v XXI stolitti: novitni tendentsii, sotsialnyi vymir, innovatsiinyi rozvytok (Vol. 2, pp. 220–229). Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

5. Hurkovskiy, D., & Dynier, A. (2025). Vplyv tsyfrovizatsii na orhanizatsiini zminy ta rol psykholohichnoi pidtrymky [The impact of digitalization on organizational change and the role of psychological support]. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*, 4(58), 67–75. <https://doi.org/10.55643/ser.4.58.2025.637> [in Ukrainian] (accessed April 22, 2026).

6. Stelmakh, O. (2022). Chynnyky profesiinoho vyhorannia osobystosti [Factors of professional burnout of personality]. *Molod i rynek*, 5. <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2022.264639> [in Ukrainian].

7. Bulakh, V. P. (2016). Syndrom profesiinoho vyhorannia yak skladnyi psykhoфизиологичnyi fenomen [Professional burnout syndrome as a complex psychophysiological phenomenon]. *Medsestrynstvo*, 4. <https://doi.org/10.11603/2411-1597.2015.4.6103> [in Ukrainian] (accessed April 22, 2026).

8. Diia. Digital Education. (2025). Doslidzhennia tsyfrovoi ta ShI-hramotnosti v Ukraini [Research on digital and AI literacy in Ukraine]. Available at: <https://surl.lu/ygrsnn> [in Ukrainian] (accessed April 23, 2026).

9. Balovsiak, N. (2025). Internet, sotsmerezhi, stryminhy ta video. Naitsikavishe zi zvitu Digital 2025 pro vzaiemodiiu z tsyfrovymy tekhnolohiiamy [Internet, social networks, streaming and video: The most interesting findings from the Digital 2025 report on interaction with digital technologies]. MediaMaker. Available at: <https://mediamaker.me/najczikavishe-zi-zvitu-digital-2025-pro-vzayemodiyu-z-cyfrovymy-tehnologiyamy-16257/> [in Ukrainian] (accessed April 23, 2026).

10. Deloitte. (2023). Digital life often brings daily benefits but can also increase technology fatigue and well-being concerns. Available at: <https://surl.li/buohxt> (accessed April 24, 2026).

11. Albers, M. (2017). *Digitale Erschöpfung: Wie wir die Kontrolle über unser Leben wiedergewinnen*. Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG [in German].

12. Forbes Councils. (n.d.). Communication unplugged: Addressing digital fatigue. Available at: <https://councils.forbes.com/blog/addressing-digital-fatigue> (accessed April 25, 2026).

13. Ministry of Health of Ukraine. (2019). Profesiine vyhorannia – yavyshe, a ne khvoroba: Shcho naspravdi zatverdily v MKH-11 [Professional burnout is a phenomenon, not a disease: What was actually approved in ICD-11]. Available at: <https://moz.gov.ua/uk/profesijne-vigorannja---javishe-a-ne-hvoroba-scho-naspravdi-zatverdili-v-mkh-11> [in Ukrainian] (accessed April 25, 2026).

14. Oliinyk, M. (2021). Doslidzhennia syndromu vyhorannia. KPT-orijentovana model dopomogy pry emotsiinomu vyhoranni [Research on burnout syndrome: A CBT-oriented model of assistance for emotional burnout]. Ukrainian Institute of Cognitive Behavioral Therapy. Available at: <https://i-cbt.org.ua/wp-content/uploads/2021/08/Oliinyk-M.-KPT-orijentovana-model-dopomogy-pry-emotsiinomu-vygoranni.pdf> [in Ukrainian] (accessed April 25, 2026).

15. Khalanskyi, V. (2023). Zapal bez vyhorannia. Yak zavershyty tsykl stresu, pratsiuvaty do vpodoby y zhyty shchaslyvo [Enthusiasm without burnout: How to complete the stress cycle, work with pleasure and live happily]. Kharkiv: Vivat [in Ukrainian].

16. Haiilo. (n.d.). Digital fatigue: How fragmented tools are hurting your team. Available at: <https://blog.haiilo.com/blog/digital-fatigue-how-fragmented-tools-are-hurting-your-team/> (accessed April 26, 2026).

17. TMS Academy. (n.d.). ISO 45003 – Upravlinnia psykhosotsialnymi ryzykamy u vashomu biznesi [ISO 45003: Managing psychosocial risks in your business]. Available at: <https://tms.ua/sistemy-menedzhmenta/iso-45001/iso-45003/> [in Ukrainian] (accessed April 26, 2026).

18. Ministry of Economy of Ukraine. (2024). Metodychni rekomendatsii shchodo zaprovadzhennia psykhosotsialnoi pidtrymky na robochomu misti dlia robotodavtsiv [Methodological recommendations on the introduction of psychosocial support in the workplace for employers]. Available at: <https://surl.li/rshxhi> [in Ukrainian] (accessed April 26, 2026).

Дата надходження статті: 21.04.2026

Дата прийняття статті: 11.05.2026

Дата публікації статті: 19.05.2026