

УДК 352/354:005.57:159.944.4

Замкова Наталія Леонідівна

*доктор філософських наук, професор,
професор кафедри менеджменту та публічного
управління*

*Вінницький торговельно-економічний
інститут ДТЕУ*

ORCID: 0000-0001-9557-2607

Махначова Наталя Михайлівна

*кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту та публічного
управління*

*Вінницький торговельно-економічний
інститут ДТЕУ*

ORCID: 0000-0003-4634-2009

Семенюк Ірина Юріївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного
управління*

*Вінницький торговельно-економічний
інститут ДТЕУ*

ORCID: 0000-0002-9211-4907

DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2026-4-69-10>

ВНУТРІШНІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАПОБІГАННЯ ПРОФЕСІЙНОМУ ВИГОРАННЮ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Анотація. Вступ. Повномасштабна війна та запровадження воєнного стану в Україні істотно змінили умови функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування. Публічні службовці опинилися в ситуації постійного психологічного напруження, коли до традиційних професійних обов'язків додалися нові функції, пов'язані з кризовим управлінням, координацією гуманітарної допомоги, підтримкою внутрішньо переміщених осіб, реагуванням на надзвичайні ситуації, організацією евакуації та відновлення критичної інфраструктури. Нестача кадрів, відсутність можливості для повноцінного відпочинку та постійне емоційне навантаження створюють середовище для розвитку професійного вигорання. За таких умов проблема запобігання професійному вигоранню виходить за межі індивідуальної психологічної підтримки та перетворюється на важливе завдання публічного управління.

Мета. Метою статті є дослідження та удосконалення внутрішніх комунікацій в органах публічного управління не лише як інформування, а як інструменту підвищення ефективності команди та подолання професійного вигорання публічних службовців.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) аналітичні матеріали органів публічної влади, зокрема НАДС; 2) наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців з проблематики публічного управління та комунікаційного процесу в організації, а також праці з тематики подолання професійного вигорання.

Для досягнення мети дослідження було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Системний підхід та метод структурно-функціонального аналізу застосовано для дослідження внутрішніх комунікацій в органах публічної влади як цілісної системи, що забезпечує інституційну стійкість установи. Соціологічний метод – проведено опитування публічних службовців за допомогою адаптованого інструментарію К. Маслач. Компаративний (порівняльний) аналіз застосовано для співставлення суб'єктивних оцінок респондентів із наявними в установах регламентами комунікації (наявність/відсутність правил «цифрової гігієни», ієрархічність потоків інформації). Метод статистичної обробки даних застосовано для інтерпретації результатів опитування, виявлення закономірностей та формування узагальнених висновків щодо ефективності запропонованих заходів.

Результати. У статті досліджено роль внутрішніх комунікацій як інструменту запобігання професійному вигоранню публічних службовців в умовах підвищених організаційних та психоемоційних навантажень. На основі методики К. Маслач обґрунтовано взаємозв'язок між якістю внутрішньоорганізаційної комунікації та рівнем емоційного виснаження персоналу та його ефективності. Узагальнення результатів дослі-



Copyright © The Author(s).

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

джен НАДС дало змогу визначити основні чинники професійного вигорання у системі публічної служби, серед яких інформаційне перевантаження, недостатній зворотний зв'язок, комунікаційна ізольованість та емоційна напруга в умовах воєнного стану. Проведено опитування публічних службовців різного рівня управління, що дало змогу сформуванню практичні пропозиції для подолання або зменшення виявлених проблем. У результаті дослідження доведено, що ефективні внутрішні комунікації виступають складовою організаційної резильєнтності у публічному управлінні, сприяючи формуванню психологічно безпечного середовища, підвищенню довіри, залученості персоналу та підвищенню ефективності публічних службовців. Запропоновано авторський підхід, відповідно до якого професійне вигорання розглядається не лише як індивідуальна проблема працівника, а як індикатор комунікаційних дисфункцій та управлінської культури органу влади. Обґрунтовано доцільність впровадження гнучких комунікаційних практик, wellbeing-підходів і психологічного відновлення у діяльність органів публічної влади.

Перспективи. Подальші наукові пошуки доцільно спрямувати на удосконалення комунікаційної політики у сфері публічного управління, зокрема привернення уваги до формування навичок цифрової гігієни в колективі, інтеграції wellbeing-підходів у систему управління людським потенціалом публічної служби. Особливої актуальності набуває дослідження взаємозв'язку між внутрішніми комунікаціями, організаційною стійкістю та психологічною безпекою персоналу в умовах тривалих кризових викликів. Окремої уваги потребує теза про те, що професійне вигорання може виникати незалежно від рівня заробітної плати, оскільки визначальну роль у формуванні емоційного виснаження часто відіграють не лише матеріальні чинники, а й якість управлінської культури, внутрішньої комунікації, рівень підтримки персоналу та психологічний клімат в організації. Зазначене положення потребує подальшого емпіричного дослідження та може стати предметом окремих наукових пошуків у сфері публічного управління та управління людським потенціалом.

Ключові слова: внутрішні комунікації, публічна служба, професійне вигорання, організаційна резильєнтність, wellbeing-підходи до управління.

Постановка проблеми. Повномасштабна війна та запровадження воєнного стану в Україні істотно змінили умови функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування. Публічні службовці опинилися в ситуації постійного психологічного напруження, коли до традиційних професійних обов'язків додалися нові функції, пов'язані з кризовим управлінням, координацією гуманітарної допомоги, підтримкою внутрішньо переміщених осіб, реагуванням на надзвичайні ситуації, організацією евакуації та відновлення критичної інфраструктури. За таких умов професійна діяльність дедалі частіше здійснюється в режимі «24/7», без чіткого розмежування робочого й особистого часу. Унаслідок цього на одного публічного службовця часто припадає значно більший обсяг роботи, підвищується відповідальність за прийняття рішень, зростає інтенсивність праці та кількість ситуацій, що потребують швидкого реагування в умовах невизначеності. Нестача кадрів, відсутність можливості для повноцінного відпочинку та постійне емоційне навантаження створюють середовище для розвитку професійного вигорання.

Водночас діяльність публічних службовців у період воєнного стану супроводжується високим рівнем стресу, зумовленим не лише професійними, а й особистими факторами: загрозою життю та безпеці, тривогами за рідних, втратами, вимушеним переміщенням, нестабільністю та невизначеністю майбутнього. Психоемоційне виснаження накопичується поступово, однак його наслідками стають зниження працездатності, втрата мотивації, емоційна відстороненість, конфліктність, зростання кількості помилок та погіршення якості управлінських рішень. Професійне вигорання в публічному секторі може стосуватися керівників структурних підрозділів, працівників соціальної сфери, центрів надання адміністративних послуг, служб цивільного захисту, органів місцевого самоврядування та державних службовців, які безпосередньо працюють із населенням. Вони змушені одночасно виконувати значний обсяг завдань, взаємодіяти з людьми у кризових станах та підтримувати власну емоційну стійкість.

За таких умов проблема запобігання професійному вигоранню виходить за межі індивідуальної психологічної підтримки та перетворюється на важливе завдання публічного управління. Одним із інструментів його вирішення стають ефективні внутрішні комунікації, які дають змогу своєчасно інформувати працівників, підтримувати зворотний зв'язок, формувати відчуття причетності та взаємної підтримки, знижувати рівень невизначеності й психологічної напруги. Саме тому дослідження внутрішніх комунікацій як інструменту запобігання професійному вигоранню публічних службовців є надзвичайно актуальним у сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На думку С. Назаренко та Н. Матюшенко, внутрішні комунікації визначаються як набір інструментів, способів та каналів взаємодії людей у компанії. Добре налагоджена система внутрішніх комунікацій підвищує рівень лояльності та залученості персоналу, забезпечує взаєморозуміння та формує єдині поведінкові стандарти [2]. За дослідженнями В. Кушнір та І. Іжурової, до внутрішньої комунікації належить і спілкування зі співробітниками та колегами та керівництвом організації. Регулярна підтримка діалогу допомагає знаходити прихований потенціал і, як наслідок, підвищувати ефективність, у відвертому комунікуванні можливо роз'яснити незрозумілі питання, запо-

бігти конфліктній ситуації або вберегти співробітника від прийняття невірної рішення [3]. В той же час, Т. Білоус та Д. Меженкова зазначають, що питання діагностики та профілактики професійного вигорання є важливим і невід'ємним елементом управління персоналом в організації, особливо в умовах сучасних викликів для України [1]. Варна夫ська І. В., Самкова О. М. зазначають, що специфікою державної служби є «подвійна детермінація» стресу: тиск суспільства (високі експектації) та тиск системи (бюрократизм) [5]. Романенко О. В. Аналізує особливості прояву синдрому емоційного вигорання у професійній діяльності поліцейських [4]. Відома дослідниця проблеми професійного вигорання, професорка психології Каліфорнійського університету в Берклі (США) К. Маслач виділила основні причини вигорання: дисбаланс робочого навантаження; дисбаланс контролю; відсутність належної винагороди; втрата контакту з колегами; несправедливість; конфлікт цінностей [6]. Враховуючи вищезазначене, результати аналізу літературних джерел дозволяють зробити висновок, що ефективні внутрішні комунікації можуть розглядатися як один із інструментів запобігання професійному вигоранню публічних службовців. Вони сприяють формуванню відчуття причетності, підтримки, справедливості та довіри в організації, а отже знижують вплив інших чинників вигорання й підвищують психологічну стійкість персоналу, тому тема статті є актуальною.

На основі проведеного аналізу літературних джерел висунуто такі гіпотези:

H1 — гіпотезою дослідження є припущення, що ефективне управління внутрішніми комунікаціями в органах публічної влади, є важливим чинником нівелювання ризиків професійного вигорання персоналу та забезпечення інституційної стійкості установи в умовах кризи.

H2 — відсутність внутрішньоорганізаційних регламентів електронних комунікацій (права на відключення та обмежене використання месенджерів в неробочий час) виступає головним тригером технологічного стресу, що прискорює професійне вигорання незалежно від рівня заробітної плати.

Метою статті є дослідження та удосконалення внутрішніх комунікацій в органах публічного управління не лише як способу інформування, а як інструменту підвищення ефективності команди та подолання професійного вигорання публічних службовців.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) аналітичні матеріали органів публічної влади, зокрема НАДС; 2) наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців з проблематики публічного управління та комунікаційного процесу в організації, а також праці з тематики подолання професійного вигорання.

Для досягнення мети дослідження було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Системний підхід та метод структурно-функціонального аналізу застосовано для дослідження внутрішніх комунікацій в органах публічної влади як цілісної системи, що забезпечує інституційну стійкість установи. Соціологічний метод — проведено опитування публічних службовців за допомогою адаптованого інструментарію К. Маслач. Компаративний (порівняльний) аналіз застосовано для співставлення суб'єктивних оцінок респондентів із наявними в установах регламентами комунікації (наявність/відсутність правил «цифрової гігієни», ієрархічність потоків інформації). Метод статистичної обробки даних застосовано для інтерпретації результатів опитування, виявлення закономірностей та формування узагальнених висновків щодо ефективності запропонованих заходів.

Виклад основного матеріалу. За даними дослідження, проведеного Національним агентством України з питань державної служби «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану», участь в якому взяли 41 889 державних службовців, залученість до роботи опитаних респондентів у вихідні дні протягом періоду воєнного стану зросла: залучали постійно або частково у 2025 році 26% державних службовців та 73% не залучали, тоді як у 2024 році залучали постійно або частково 24% державних службовців та 76% не залучали. Більшість державних службовців зазначили, що навантаження за останній рік збільшилося — 65%, а також зросла результативність — 49%. Якість роботи за оцінкою 50% опитаних залишилася без змін, 45% — зросла. Третина державних службовців (33%) відчуває, що рівень їхньої заробітної плати мотивує їх працювати якісно (12% повністю погоджуються, 21% — швидше погоджуються). Найбільша частка респондентів (28%) зазначила, що рівень заробітної плати мотивує лише частково, тоді як 36% вважають, що винагорода не є мотивуючим чинником (19% — швидше не погоджуються, 17% — категорично не погоджуються) [7].

Виплата компенсації за додаткове навантаження за виконання обов'язків за вакантною посадою або тимчасово відсутнього державного службовця також переважно не здійснюється (71%), як і минулі роки. Про те, що така виплата здійснюється зазначили 9% респондентів та 6% — що частково. Також 14,9% учасників опитування обрали варіант «не знаю / волю не відповідати», що може бути зумовлено недостатньою поінформованістю про механізми компенсації [7]. Психологічний стан державних службовців вже кілька років поспіль продовжує зазнавати негативних змін. Понад половину (55%) опитаних зазначили про його погіршення, 43% — про те, що він залишився без змін і лише 2% — вказали на його покращення [7].

Такі результати свідчать про формування передумов для професійного вигорання та підтверджують необхідність пошуку організаційних інструментів його профілактики. У науковій літературі поширеним інструментом оцінювання професійного вигорання є методика К. Маслач, відповідно до якої професійне

вигорання розглядається як синдром, що складається з трьох взаємопов'язаних компонентів: емоційного виснаження, деперсоналізації та редукції професійних досягнень. Саме ці складові найбільш повно відображають ті негативні зміни, які можуть виникати у публічних службовців внаслідок тривалого стресу, перевантаження та недостатньої підтримки з боку організації. Тому для подальшого дослідження впливу внутрішніх комунікацій на професійне вигорання публічних службовців доцільно використати опитувальник К. Маслач, адаптувавши його до умов публічної служби. Це дасть змогу не лише визначити загальний рівень вигорання, а й встановити, які саме аспекти внутрішніх комунікацій — своєчасність інформування, наявність зворотного зв'язку, підтримка з боку керівництва чи якість взаємодії в колективі — найбільше впливають на кожен із компонентів професійного вигорання. Адаптація методики К. Маслач для публічного сектору дозволяє змістити акцент із персональної відповідальності службовця на ефективність управлінських процесів. Це дає змогу розглядати внутрішні комунікації як запобіжник інституційній деградації. Один з вимірів К. Маслач — це деперсоналізація (формальне або байдуже ставлення до об'єктів праці).

В публічному управлінні часто «об'єкти» — це громадяни або суспільні відносини. Саме тому методика є найбільш релевантною для дослідження публічного сектору, оскільки дозволяє простежити зв'язок між браком внутрішньої поінформованості працівників та зниженням якості надання публічних послуг. З метою оптимізації дослідження в умовах високої операційної завантаженості публічних службовців (воєнний стан), пропонується використати адаптовану (скорочену) версію, що фокусується на ключових маркерах вигорання, які найбільш чутливі до якості внутрішніх комунікацій. Оскільки реформа державного управління в Україні орієнтується на стандарти OECD та SIGMA, використання міжнародного стандарту Маслач підкреслює актуальність дослідження в межах євроінтеграційних процесів.

В рамках дослідження було проведено опитування, шляхом заповнення google-форми, публічних службовців різних рівнів управління (місцевого, регіонального та центрального), а також представників органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Кількість опитаних складає 45 осіб. Досвід роботи на посадах публічної служби встановлено на рис. 1, що дає можливість врахувати відповіді працівників та працівниць, які працюють більше 10 років, так і працівників, які тільки розпочали свій професійний шлях на публічній службі. Отримана вибірка не є репрезентативною в класичному статистичному розумінні, що унеможливлює пряму екстраполяцію результатів на весь корпус публічної служби України. Одночасне охоплення службовців різних рівнів посад та з різним стажем роботи, з одного боку, дозволило зафіксувати загальні тренди вигорання, але з іншого — обмежило можливість побудови стійких статистичних кореляцій окремо для кожної категорії службовців через малу кількість представників усередині кожної групи. Попри зазначені обмеження, отримані дані фіксують чіткі концептуальні тенденції розвитку професійного вигорання та можуть слугувати емпіричним підґрунтям для розробки цільових програм психологічної підтримки, а також для проведення подальших масштабніших кількісних досліджень.



Рис. 1. Досвід роботи на посадах публічної служби
Джерело: авторська розробка за результатами google-форми

На рис. 2 проаналізовано, чи відмічали опитані публічні службовці елементи професійного вигорання під час виконання професійних обов'язків. Встановлено, що 3 і більше балів відчуття спустошення в кінці робочого дня відчувають 57% публічних службовців.

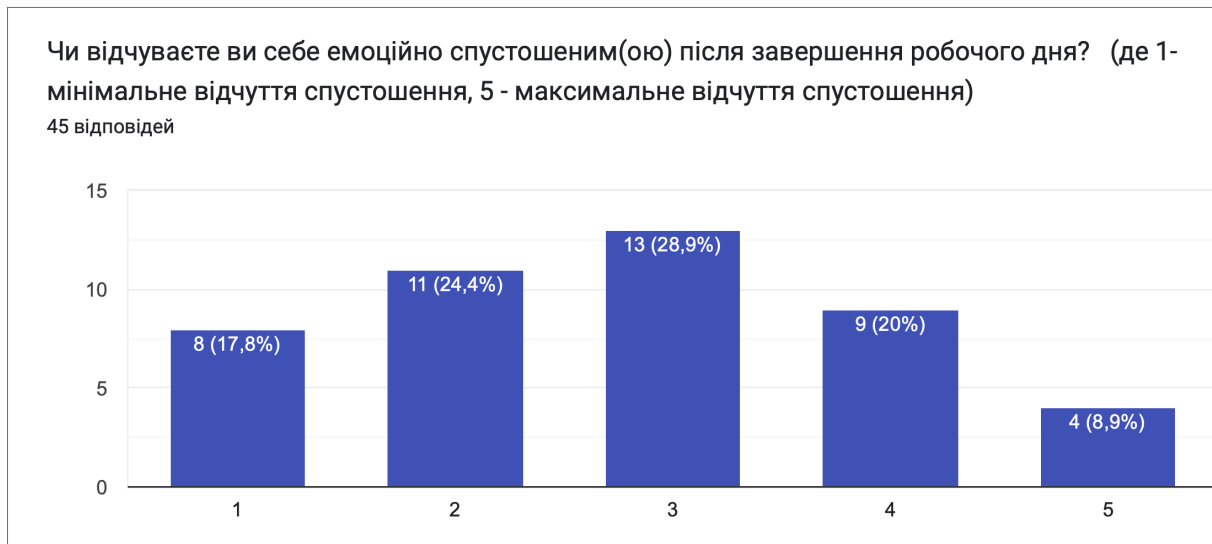


Рис. 2. Емоційне спустошення в кінці робочого дня
Джерело: авторська розробка за результатами google-форми

В той же час, значній частині публічних службовців вдається відновити свої сили, так як на наступний день втому від 3 до 5 балів оцінюють 35% респондентів (рис. 3). Проте, проблема залишається актуальною, особливо в умовах накопичення стресу на тлі воєнного стану, що потребує подальшого коригування ситуації.



Рис. 3. Втома на початку робочого дня
Джерело: авторська розробка за результатами google-форми

Наступне питання є важливим в контексті методики Маслач, оскільки показує вплив втоми та емоційного чи професійного вигорання на виконання професійних обов'язків публічними службовцями. На питання «Чи стали ви більш байдужим(ою) до проблем громадян або результатів своєї роботи останнім часом» по одній особі оцінили на 4–5 балів рівень своєї байдужості, 7 осіб — оцінили на 3 бали. Тобто, з одного боку встановлено велику відданість покликанню публічних службовців виконувати функції держави та надавати якісні послуги громадянам, але з іншого боку є ризик, який потребує вирішення (рис. 4).

Ще одне питання, пов'язане з викликами часу (ковід, війна), на думку авторів, впливає на ефективність роботи, а також на емоційне виснаження працівників, а саме несистематизоване використання колективних чатів, в тому числі, поза робочим часом, та їх кількістю (рис. 5). Так, через надмірну кількість робочих чатів повністю або частково потерпає 53% респондентів.

Наступне питання стосувалось вирішення робочих питань у неробочий час, що також не сприяє відновленню та ефективній діяльності працівників при вирішенні робочих задач. Так, 17% опитаних постійно

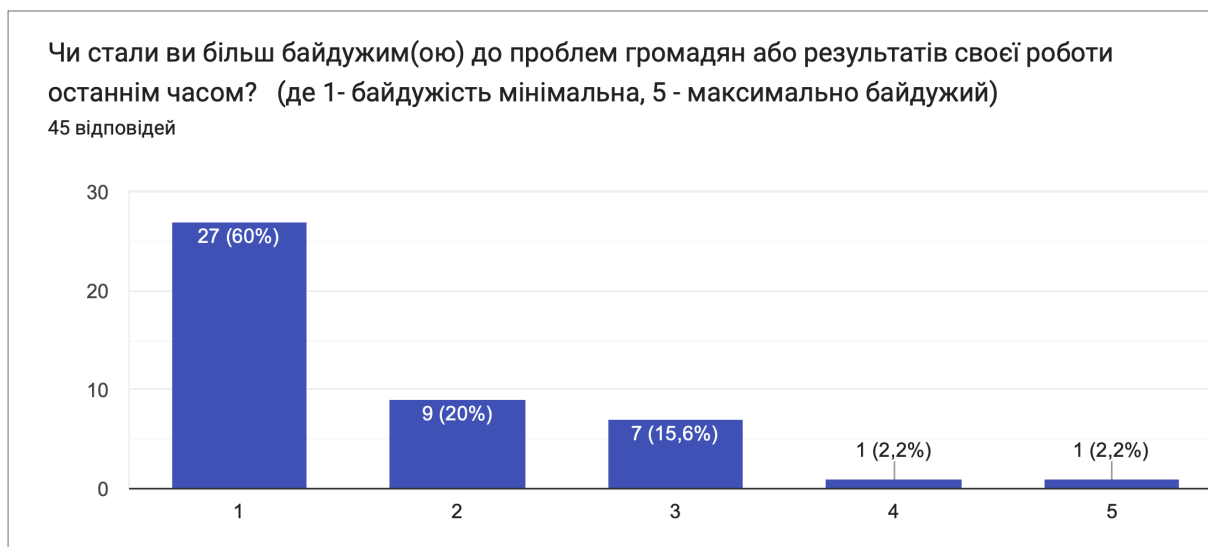


Рис. 4. Байдужість до службових обов'язків
Джерело: авторська розробка за результатами google-форми



Рис. 5. Надмірне використання робочих чатів
Джерело: авторська розробка за результатами google-форми

стикаються з необхідністю працювати у позаробочий час, ще 60% — у критичних випадках. Враховуючи обставини воєнного стану та інші виклики, критичні випадки досить часто виникають. І тільки 22% опитаних можуть займатися справами, не пов'язаними з роботою, що насправді є дуже малим відсотком (рис. 6).

На питання «Який інструмент, на вашу думку, найбільше допоміг би знизити напругу?» в контексті теми опитування, респонденти відповіли наступним чином (обрати можливо було декілька відповідей):

- короткі онлайн наради (на противагу традиційним та тривалим) — 28%;
- автоматизація звітів — 28%;
- чіткий регламент чатів — 26%;
- регулярні офлайн наради-п'ятихвилинки — 24%;
- традиційні наради — 24%;
- онлайн розподіл завдань — 17%;
- навчання з цифрової гігієни — 9% (*за результатами google-форми).

У дослідженні встановлено, що лідерами є варіанти проведення коротких онлайн нарад та автоматизація звітів. Водночас відмічаємо прихильників традиційної внутрішньої комунікації. Встановлено, що недостатньо уваги респонденти приділили питанню цифрової гігієни, що в свою чергу показує наявність проблеми, та, водночас, недостатнє її розуміння, а також впливу несистематизованих внутрішніх комунікацій на ефективність працівників.

Чи вважається у вашій установі нормою розв'язання робочих питань у неробочий час/вихідні?

45 відповідей

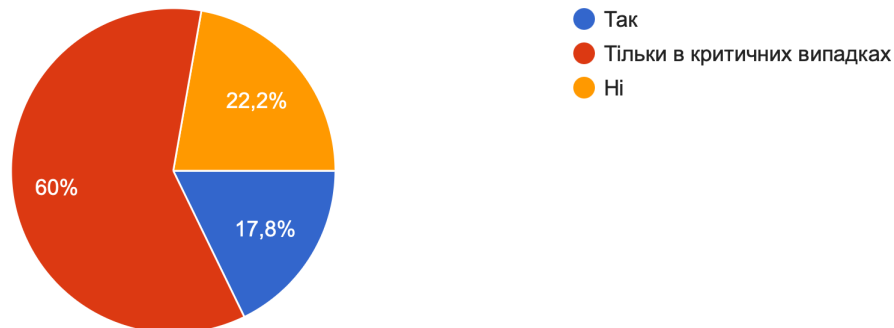


Рис. 6. Робота у неробочий час

Джерело: авторська розробка за результатами google-форми

Висновки і перспективи подальших досліджень. Для дослідження внутрішніх комунікацій як інструменту запобігання професійному вигоранню публічних службовців було використано адаптовану версію опитувальника К. Маслач. Це дозволило отримати первинні аналітичні дані (з урахуванням віку, статті, рівнів управління, досвіду роботи, сфери діяльності) в умовах надмірного операційного навантаження публічних службовців, та зосередитись на найбільш чутливих до якості комунікацій маркерах професійного вигорання. Таким чином, використання підходу К. Маслач дозволило конвертувати суб'єктивні відчуття працівників в об'єктивні обставини, які необхідно враховувати при оновленні політики внутрішніх комунікацій у публічних органах.

Проведене наукове дослідження дозволило частково підтвердити на обмеженій вибірці гіпотезу H1, оскільки виявлено ризики професійного вигорання та проблеми із внутрішніми комунікаціями. Зокрема, відчуття спустошення в кінці робочого дня відчувають 57% публічних службовців; через надмірну кількість робочих чатів повністю або частково потерпає 53% респондентів; 77% опитаних постійно або в критичних випадках стикаються з необхідністю працювати у позаробочий час (частота критичних випадків в цьому дослідженні не визначалась). Гіпотеза H2 підтверджена частково, в контексті того, що відсутність внутрішньоорганізаційних регламентів електронних комунікацій виступає головним тригером технологічного стресу, що прискорює професійне вигорання. Теза, що професійне вигорання може відбуватися незалежно від рівня заробітної плати потребує подальших досліджень та може стати предметом подальших наукових пошуків.

Загалом, внутрішні комунікації варто розглядати як стратегічну інвестицію в людський капітал та збереження ефективної публічної служби на різних рівнях управління (місцевому, регіональному, центральному). Рекомендації керівникам публічних органів щодо впровадження більш людиноцентричного підходу у внутрішній взаємодії можуть полягати в наступному:

- навчання цифрової гігієни (увагу до якої відзначають окремі респонденти, однак її важливість недооцінена);
- чіткий розподіл робочого та неробочого часу працівників;
- партнерство та розуміння цілей діяльності організації як керівництвом, так і окремими працівниками, залученість в діяльність органу влади;
- гнучкі формати проведення нарад (переведення кількості та тривалості нарад в якість та результативність публічної служби);
- оптимізація кількості робочих завдань та їх розподіл;
- командоутворюючі заходи, програми відновлення для працівників.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Білорус Т.В., Меженкова Д.І. Діагностика та профілактика професійного вигорання як основа управління персоналом в умовах сучасних викликів для України. *Бізнес Інформ*. 2024. № 12. С. 339–349. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-12-339-349>
2. Назаренко С.А., Матюшенко Н.Р. Вплив внутрішніх комунікацій на ефективність діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-92>
3. Кушнір В.О., Іжutowa І.В. Особливості процесу створення та функціонування механізмів державного управління у сфері внутрішніх комунікацій Збройних сил України. *Ефективність державного управління: зб. наук. пр. Вип. 1(66): у 2 ч. Ч. 1 / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В.С. Загорського, доц. А.В. Ліпенцева. Львів : ЛПІДУ НАДУ, 2021. С. 81–95. DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.66.2021.233452>*
4. Романенко О.В. Особливості прояву синдрому емоційного вигорання у професійній діяльності поліцейських. *Актуальні питання психологічного забезпечення діяльності Національної поліції та закладів вищої освіти МВС України: матеріали VI міжвідом. наук.-практ. круглого столу (Київ, 18 квіт. 2024 р.) / [редкол.: В.В. Черней, С.Д. Гусарев, С.С. Чернявський та ін.]. Київ : Нац. акад. внутр. справ, 2024. С. 152–155.*
5. Варнавська І.В., Самкова О.М. Психологічні детермінанти та профілактика професійного вигорання державних службовців в сучасних умовах. *Таврійський науковий вісник. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2026. № 1. С. 11–19. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2026.1.2>
6. Maslach C., Leiter, P. *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997. 328 p.
7. Результати дослідження «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану». *Національне агентство України з питань державної служби*. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/opituvannia-vs-2025-07112025.pdf> (дата звернення: 15.04.2026).

References

1. Bilorus, T.V., & Mezhenkova, D.I. (2024). Diahnostyka ta profilaktyka profesiinoho vyhorannia yak osnova upravlinnia personalom v umovakh suchasnykh vyklykiv dlia Ukrainy [Diagnosis and prevention of professional burnout as a basis for personnel management under modern challenges for Ukraine]. *Biznes Inform*, (12), 339–349. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-12-339-349> [in Ukrainian].
2. Nazarenko, S.A., & Matiushenko, N.R. (2023). Vplyv vnutrishnikh komunikatsii na efektyvnist diialnosti pidpriemstv [The influence of internal communications on the efficiency of enterprise activity]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-92> [in Ukrainian].
3. Kushnir, V.O., & Izhutova, I.V. (2021). Osoblyvosti protsesu stvorennia ta funktsionuvannia mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia u sferi vnutrishnikh komunikatsii Zbroinykh syl Ukrainy [Features of the process of creation and functioning of public administration mechanisms in the field of internal communications of the Armed Forces of Ukraine]. *Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia*, 1(66), 81–95. <https://doi.org/10.33990/2070-4011.66.2021.233452> [in Ukrainian].
4. Romanenko, O.V. (2024). Osoblyvosti proiavu syndromu emotsiinoho vyhorannia u profesiinii diialnosti politseyskykh [Features of the manifestation of emotional burnout syndrome in the professional activity of police officers]. *Aktualni pytannia psykhologichnoho zabezpechennia diialnosti Natsionalnoi politsii ta zakladiv vyshchoi osvity MVS Ukrainy: materialy VI mizhvidom. nauk.-prakt. kruhloho stolu*, 152–155 [in Ukrainian].
5. Varnavska, I.V., & Samkova, O.M. (2026). Psykhologichni determinanty ta profilaktyka profesiinoho vyhorannia derzhavnykh sluzhbovtziv v suchasnykh umovakh [Psychological determinants and prevention of professional burnout of civil servants in modern conditions]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriiia "Publichne upravlinnia ta administruvannia"*, (1), 11–19. <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2026.1.2> [in Ukrainian].
6. Maslach, C., & Leiter, P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
7. Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby. (2025). Rezultaty doslidzhennia "Orhanizatsiia roboty derzhavnykh sluzhbovtziv ta oplata pratsi v umovakh voiennoho stanu" [Results of the study "Organization of work of civil servants and remuneration under martial law"]. Retrieved from <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/opituvannia-vs-2025-07112025.pdf> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 21.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 16.05.2026

Дата публікації: 26.05.2026

Zamkova Nataliia

*Doctor of Sciences in Philosophy, Professor,
Professor of the Department of Management
and Public Administration
Vinnytsia Institute of Trade and Economics of
SUTE*

Makhnachova Natalia

*PhD in Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Management and
Public Administration
Vinnytsia Institute of Trade and Economics of
SUTE*

Semeniuk Iryna

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of
Management and Public Administration
Vinnytsia Institute of Trade and Economics of
SUTE*

INTERNAL COMMUNICATIONS AS A TOOL FOR PREVENTING PROFESSIONAL BURNOUT AMONG PUBLIC SERVANTS

Summary. Introduction. The full-scale war and the introduction of martial law in Ukraine have significantly transformed the functioning of state authorities and local self-government bodies. Public servants have found themselves under constant psychological and emotional pressure, as traditional professional responsibilities have been supplemented by new functions related to crisis management, coordination of humanitarian assistance, support for internally displaced persons, emergency response, evacuation processes, and the restoration of critical infrastructure. Staff shortages, the lack of opportunities for adequate rest, and continuous emotional strain have created conditions conducive to professional burnout. Under such circumstances, the issue of preventing professional burnout extends beyond the scope of individual psychological support and becomes an important task of public administration.

Purpose. The purpose of the article is to study and improve internal communications within public administration bodies not merely as a means of information exchange, but as a tool for enhancing team effectiveness and preventing and mitigating professional burnout among public servants.

Materials and Methods. The research materials include: 1) analytical reports of public authorities, particularly those of the National Agency of Ukraine on Civil Service; 2) scientific publications of Ukrainian and foreign researchers on public administration, organizational communication processes, and approaches to preventing professional burnout.

To achieve the research objective, a combination of general scientific and specialized methods was applied. A systems approach and structural-functional analysis were used to examine internal communications in public authorities as an integrated system ensuring institutional resilience. A sociological method was employed through a survey of public servants using an adapted version of the Maslach Burnout Inventory (MBI) developed by C. Maslach. Comparative analysis was applied to compare respondents' subjective assessments with existing institutional communication regulations, including the presence or absence of "digital hygiene" rules and the degree of hierarchy in information flows. Statistical data processing methods were used to interpret the survey findings, identify patterns, and formulate generalized conclusions regarding the effectiveness of the proposed measures.

Results. The article investigates the role of internal communications as a tool for preventing professional burnout among public servants under conditions of increased organizational and psycho-emotional pressure. Based on the methodology developed by Christina Maslach, the study substantiates the relationship between the quality of internal organizational communication, the level of emotional exhaustion, and the professional performance of employees. The generalization of research findings from the National Agency of Ukraine on Civil Service made it possible to identify the key factors contributing to professional burnout within the public service system, including information overload, insufficient feedback, communication isolation, and emotional

tension under martial law conditions. A survey of public servants representing different management levels was conducted, allowing the formulation of practical recommendations aimed at overcoming or minimizing the identified problems. The findings demonstrate that effective internal communications serve as a critical component of organizational resilience in public administration, contributing to the creation of a psychologically safe environment, strengthening trust, increasing staff engagement, and improving the professional performance of public servants. The author proposes an approach according to which professional burnout should be considered not only as an individual employee problem, but also as an indicator of communication dysfunctions and managerial culture within public authorities. The study substantiates the expediency of implementing flexible communication practices, wellbeing approaches, and psychological recovery practices within public authorities.

Discussion. Further research should focus on improving communication policy in public administration, particularly by drawing attention to the development of digital hygiene skills within teams and the integration of wellbeing approaches into the human capital management system of the public service. Of particular relevance is the study of the relationship between internal communications, organizational resilience, and the psychological safety of personnel under prolonged crisis conditions. Special attention should also be given to the assumption that professional burnout may occur regardless of salary level, since emotional exhaustion is often determined not only by material factors, but also by the quality of managerial culture, internal communication, employee support, and the psychological climate within an organization. This assumption requires further empirical verification and may become a separate area of scientific inquiry in public administration and human capital management.

Key words: internal communications, public service, professional burnout, organizational resilience, wellbeing approaches to management.