

УДК 159.922.27:[331.109+005.34]:[159.913:331.105.2-057.16](045)

DOI: 10.31499/2617-2100.17.2026.362084

Ірина Олександрівна Вахоцька,
кандидатка психологічних наук,
доцентка кафедри психології,
Уманський національний університет,
м. Умань, Україна
ORCID: 0000-0002-1611-4059
vahocka.irina@gmail.com

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ВПЛИВУ СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ НА МЕНТАЛЬНЕ ЗДОРОВ'Я ПРАЦІВНИКІВ

У статті досліджено психологічні особливості впливу стилів управління та організаційних конфліктів на ментальне здоров'я працівників. Метою дослідження є визначення характеру взаємозв'язків між управлінськими стилями, рівнем конфліктності та показниками психологічного благополуччя персоналу. Застосовано методи теоретичного аналізу, узагальнення, психодіагностичні методики та кореляційний аналіз. Встановлено, що авторитарний стиль управління та високий рівень конфліктності підвищують рівень стресу і вигорання, тоді як демократичний стиль сприяє покращенню ментального здоров'я.

Ключові слова: стиль управління, організаційний конфлікт, ментальне здоров'я, стрес, вигорання, психологічний клімат.

Iryna Vakhotska,
PhD in Psychology,
Associate Professor of
the Department of Psychology,
Uman National University,
Uman, Ukraine
ORCID: 0000-0002-1611-4059
vahocka.irina@gmail.com

PSYCHOLOGICAL FEATURES OF THE INFLUENCE OF MANAGEMENT STYLES AND ORGANIZATIONAL CONFLICTS ON THE MENTAL HEALTH OF EMPLOYEES

The article examines the psychological features of the influence of management styles and organizational conflicts on employees' mental health. The purpose of the study is to identify the nature of the relationships between leadership styles, the level of organizational conflict, and indicators of psychological well-being among employees. In the context of modern socio-economic transformations and increased professional demands, maintaining mental health in the workplace has become a critical issue that requires comprehensive scientific analysis and practical solutions. The research methodology includes theoretical analysis and generalization of scientific sources, as well as empirical methods such as psychodiagnostic testing and correlation analysis. The study involved a sample of employees representing different professional backgrounds and levels of work experience. Standardized methods were used to assess management styles, the level of organizational conflict, perceived stress, and emotional burnout. The obtained results indicate that management style significantly affects both the level of conflict within the organization and the mental health of employees. In particular, authoritarian leadership is associated with higher levels of stress, emotional exhaustion, and conflict intensity. In contrast, democratic leadership contributes to a more favorable psychological climate, reduces conflict frequency, and supports employees' psychological well-being. In addition, a strong positive correlation was found between organizational conflict and indicators of stress and burnout, confirming the destructive impact of unmanaged conflicts on mental health. The findings emphasize the importance of developing effective conflict management strategies, improving communication processes, and fostering emotional intelligence among employees and managers. These factors play a key role in maintaining a healthy work environment and enhancing organizational effectiveness.

Keywords: management styles, organizational conflict, mental health, stress, burnout, psychological climate.

У сучасних умовах динамічних соціально-економічних змін, зростання професійних вимог та інтенсифікації міжособистісної взаємодії в організаціях особливої актуальності набуває проблема збереження ментального здоров'я працівників. Вагомими чинниками, що впливають на психологічний стан персоналу, виступають стилі управління та особливості перебігу організаційних конфліктів. Неefективні управлінські практики, зокрема авторитарні стилі керівництва, недостатній рівень комунікації та відсутність психологічної підтримки, можуть спричинити підвищення рівня стресу, емоційного напруження та професійного вигорання. Водночас організаційні конфлікти, що виникають унаслідок розбіжностей у цілях, цінностях і розподілі ролей, негативно впливають на психологічний клімат у колективі, знижують продуктивність праці та погіршують психоемоційний стан працівників. У цьому контексті важливим є дослідження взаємозв'язку між стилями управління, конфліктними процесами в організації та ментальним здоров'ям персоналу з метою розробки ефективних підходів до їх оптимізації.

Проблема впливу стилів управління та організаційних конфліктів на психологічний стан працівників активно досліджується у сучасній психологічній та управлінській науці. Зокрема, у працях, присвячених управлінню конфліктами, підкреслюється, що ефективність функціонування організації значною мірою залежить від здатності керівництва своєчасно виявляти та конструктивно вирішувати конфліктні ситуації, а також формувати сприятливий соціально-психологічний клімат [6]. Окрему увагу дослідники приділяють ролі емоційного інтелекту як чинника регуляції конфліктів і підтримання ментального здоров'я. Встановлено, що низький рівень емоційної саморегуляції та емпатії підвищує ймовірність деструктивних конфліктів, тоді як розвиток емоційної компетентності сприяє гармонізації міжособистісних відносин у колективі [3]. Крім того, у наукових працях наголошується, що ментальне здоров'я працівників є комплексною характеристикою, яка залежить від умов праці, стилю управління, якості комунікації та рівня стресового навантаження, особливо в умовах сучасних трансформаційних процесів [2].

Мета статті – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити психологічні особливості впливу стилів управління та організаційних конфліктів на ментальне здоров'я працівників.

Ментальне здоров'я працівників розглядається як інтегральна характеристика психологічного благополуччя особистості, що включає емоційну стабільність, здатність до саморегуляції, адаптацію до професійних вимог та ефективну взаємодію в колективі. У сучасних організаціях воно значною мірою зумовлюється особливостями управлінського впливу та характером міжособистісних відносин, зокрема наявністю та способом розв'язання конфліктів. Організація розглядається як складна соціально-психологічна система, що характеризується певним психологічним кліматом, ціннісними орієнтаціями та емоційною атмосферою, які безпосередньо впливають на ментальне здоров'я працівників. Важливу роль у цьому контексті відіграють міжособистісні взаємини в колективі як по горизонталі, так і по вертикалі, оскільки саме вони визначають рівень конфліктності та загальне психологічне благополуччя персоналу. Соціально-психологічний клімат організації піддається діагностиці та прогнозуванню, що створює можливості для своєчасного виявлення ризиків і впровадження ефективних управлінських рішень. Встановлено, що ефективність управління значною мірою залежить від використання соціально-психологічних методів впливу, які формують характер взаємодії в колективі та сприяють підтримці психічного здоров'я працівників. В умовах сучасної соціальної нестабільності та невизначеності особливої актуальності набуває пошук ефективних управлінських підходів, спрямованих на збереження психологічного благополуччя персоналу та попередження негативних наслідків професійного стресу [5].

Одним із ключових чинників, що визначає психологічний клімат у колективі, є стиль управління. Авторитарний стиль керівництва характеризується жорстким контролем, централізацією влади та обмеженням участі працівників у прийнятті рішень. Такий підхід, як правило, супроводжується підвищеним рівнем напруженості, тривожності та зниженням задоволеності працею. Працівники в умовах авторитарного стилю часто демонструють емоційне виснаження, зниження мотивації та формування захисних поведінкових реакцій. Натомість демократичний стиль управління передбачає залучення працівників до прийняття рішень, підтримку ініціативності та розвиток партнерських відносин. Це сприяє формуванню довіри, підвищенню рівня відповідальності та зниженню психологічної напруги. У таких умовах працівники частіше відчують задоволення від професійної діяльності, що позитивно впливає на їхнє ментальне здоров'я. Ліберальний стиль управління, своєю чергою, може як сприяти автономії працівників, так і призводити до невизначеності ролей та відповідальності, що інколи викликає дезорганізацію діяльності та підвищення рівня стресу. Важливим аспектом функціонування організації є організаційні конфлікти, які виступають невід'ємною складовою професійної взаємодії. Конфлікти можуть мати як конструктивний, так і деструктивний характер. Конструктивні конфлікти сприяють виявленню проблем, удосконаленню процесів та розвитку критичного мислення. Водночас деструктивні конфлікти, що супроводжуються агресією, взаємними звинуваченнями та емоційною напругою, негативно впливають на психологічний стан працівників, знижують ефективність діяльності та погіршують міжособистісні відносини. На думку Т. С. Станько, управління організаційними конфліктами є невід'ємною складовою ефективного функціонування сучасних організацій, оскільки конфлікти виступають не лише деструктивним, а й потенційно конструктивним фактором розвитку. Встановлено, що характер впливу конфліктів на діяльність колективу та психоемоційний стан працівників значною мірою залежить від стилю управління, обраної стратегії їх регулювання та рівня розвитку комунікативної культури в організації. Ефективне управління конфліктами сприяє зниженню психологічної напруженості, покращенню міжособистісних відносин і підвищенню рівня ментального здоров'я працівників, тоді як їх ігнорування або неадекватне вирішення може призводити до зростання стресу, професійного вигорання та зниження продуктивності праці [4].

Психологічні особливості впливу організаційних конфліктів на ментальне здоров'я проявляються через підвищення рівня стресу, тривожності, емоційного виснаження та формування синдрому професійного вигорання. Частота та інтенсивність конфліктних ситуацій, а також відсутність ефективних стратегій їх розв'язання можуть призводити до хронічного психоемоційного напруження. Особливо негативний вплив мають латентні конфлікти, які не вирішуються відкрито, а накопичуються, формуючи напружений психологічний клімат у колективі. Суттєву роль у регуляції конфліктної взаємодії відіграють індивідуально-психологічні особливості працівників, зокрема рівень емоційного інтелекту, комунікативні здібності та стиль поведінки в конфлікті. Особи з високим рівнем емоційного інтелекту здатні краще розуміти емоційні стани інших, контролювати власні реакції та обирати конструктивні способи взаємодії. Це сприяє зниженню напруженості та попередженню ескалації конфліктів. Взаємозв'язок стилів управління та організаційних конфліктів проявляється у тому, що саме керівник задає модель взаємодії у колективі. Стиль управління визначає як частоту виникнення конфліктів, так і способи їх вирішення. Ефективні керівники використовують стратегії співробітництва та компромісу, створюють умови для відкритого обговорення проблем і підтримують психологічну безпеку в колективі. Натомість неефективне управління може провокувати конфлікти, поглиблювати протиріччя та негативно впливати на ментальне здоров'я працівників. Отже, результати теоретичного аналізу свідчать, що стилі управління та організаційні конфлікти є

взаємопов'язаними чинниками, які суттєво впливають на ментальне здоров'я працівників. Оптимізація управлінських підходів, розвиток комунікативної компетентності та впровадження ефективних стратегій управління конфліктами є важливими умовами збереження психологічного благополуччя персоналу та підвищення ефективності діяльності організації.

З метою емпіричного вивчення психологічних особливостей впливу стилів управління та організаційних конфліктів на ментальне здоров'я працівників було проведено дослідження серед персоналу однієї з організацій. У вибірку увійшли 60 працівників віком від 22 до 45 років, які мають різний стаж професійної діяльності. Вибірка формувалася за принципом доступності та репрезентативності. Для досягнення поставленої мети було використано комплекс психодіагностичних методик: опитувальник визначення стилю управління (на основі моделі Р. Блейка – Дж. Мутона), методику діагностики рівня організаційного конфлікту, шкалу психологічного стресу (PSS), а також методику визначення рівня емоційного вигорання (за В. Бойком). Результати дослідження показали, що серед досліджуваних домінує змішаний стиль управління, проте найбільш вираженим є орієнтація на авторитарний (30%) та командний/демократичний (35%) стилі. Встановлено, що працівники, які перебувають під впливом авторитарного стилю керівництва, мають вищий рівень психологічного стресу ($M=24,3$) та емоційного вигорання ($M=58,2$) порівняно з тими, хто працює в умовах демократичного стилю ($M=17,8$ та $M=41,6$ відповідно). Аналіз рівня організаційних конфліктів засвідчив, що 40 % працівників відзначають часті конфліктні ситуації у колективі, 35 % – помірний рівень конфліктності, 25 % – низький. При цьому виявлено, що високий рівень конфліктності корелює з підвищеним рівнем стресу ($r=0,62$; $p<0,01$) та емоційного вигорання ($r=0,57$; $p<0,01$). Це свідчить про значний негативний вплив деструктивних конфліктів на ментальне здоров'я працівників.

Кореляційний аналіз також показав наявність статистично значущого зв'язку між стилем управління та рівнем конфліктності в організації. Зокрема, авторитарний стиль позитивно пов'язаний із частотою конфліктів ($r=0,49$; $p<0,05$), тоді як демократичний стиль має обернений зв'язок ($r=-0,44$; $p<0,05$), що вказує на його роль у зниженні конфліктності та підтриманні сприятливого психологічного клімату. Додатково встановлено, що працівники з вищим рівнем задоволеності працею демонструють нижчі показники стресу та вигорання, а також рідше залучаються до конфліктних ситуацій. Це підтверджує важливість позитивного соціально-психологічного середовища для підтримання ментального здоров'я. Отже, результати емпіричного дослідження підтверджують, що стилі управління та організаційні конфлікти є суттєвими чинниками, які впливають на ментальне здоров'я працівників. Авторитарний стиль і високий рівень конфліктності підвищують ризики стресу та вигорання, тоді як демократичний стиль управління та конструктивне вирішення конфліктів сприяють психологічному благополуччю персоналу.

В. В. Пундєв, Н. В. Ростовцева зазначають, що профілактика конфліктів в організаціях розглядається як багатокомпонентний процес, що потребує врахування психологічних, організаційних та економічних чинників. Одним із найбільш дієвих інструментів у цьому контексті є розвиток емоційного інтелекту персоналу, який сприяє зниженню рівня конфліктності, формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату та підвищенню загальної продуктивності праці. Завдяки здатності усвідомлювати й регулювати власні емоції, а також ефективно взаємодіяти з колегами, працівники отримують можливість конструктивно долати суперечності та підтримувати позитивну атмосферу в колективі [3]. Конфліктні ситуації слід розглядати як невід'ємний елемент соціально-економічного життя, адже їхня наявність є природною умовою функціонування суспільства та організацій. Водночас вони можуть мати як конструктивний, так і деструктивний вплив на результати діяльності. Тому особливої актуальності набуває

розробка ефективних механізмів управління конфліктами, спрямованих на мінімізацію їхніх негативних наслідків та забезпечення стабільності й продуктивності організаційних процесів [1, с. 152]. На нашу думку, важливу роль у зниженні негативного впливу конфліктів відіграють індивідуально-психологічні характеристики працівників, зокрема рівень емоційного інтелекту та комунікативні здібності. Розвиток цих якостей сприяє формуванню конструктивних стратегій взаємодії, зниженню конфліктності та підтримці сприятливого психологічного клімату в колективі. Отже, оптимізація стилів управління, впровадження ефективних стратегій управління конфліктами та розвиток емоційної компетентності персоналу є ключовими умовами збереження ментального здоров'я працівників і підвищення ефективності діяльності організацій.

Проведене дослідження дозволило встановити, що ментальне здоров'я працівників є складним інтегральним утворенням, яке значною мірою залежить від стилю управління та характеру організаційних конфліктів. Теоретичний аналіз показав, що ефективність функціонування колективу визначається не лише організаційними умовами, а й соціально-психологічним кліматом, рівнем розвитку комунікації та емоційної компетентності учасників взаємодії. Результати емпіричного дослідження підтвердили наявність статистично значущих зв'язків між стилями управління, рівнем конфліктності та показниками психологічного благополуччя працівників. Встановлено, що авторитарний стиль управління та високий рівень деструктивних конфліктів пов'язані з підвищенням рівня стресу та емоційного вигорання, тоді як демократичний стиль управління сприяє зниженню конфліктності, підвищенню задоволеності працею та покращенню ментального здоров'я персоналу. Виявлено, що частота та інтенсивність конфліктів прямо корелюють із рівнем психоемоційного напруження, що свідчить про необхідність їх своєчасного та конструктивного вирішення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусевич І. Д., Царук І. М. Управління конфліктами у діяльності підприємства. *Наука майбутнього*. 2024. № 2 (14). С. 149–157.
2. Астаф'єва К., Адамовська В. Стратегія управління ментальним здоров'ям за дистанційної роботи працівників державних установ та суб'єктів господарювання. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 3 (59). С. 52–59. <https://doi.org/10.31732/10.31732/2663-2209-2020-59>
3. Пундєв В. В., Ростовцева Н. В. Особливості профілактики конфліктів в економічній організації: роль емоційного інтелекту. *Ментальне здоров'я*. 2025. №4. С. 172–176. <https://doi.org/10.32782/3041-2005/2025-4.29>
4. Станько Т. Управління конфліктами у міжнародних компаніях. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-88>
5. Сушик І. В., Сушик О. Г. Морально-психологічний та психоемоційний стан організації як показник якості менеджменту. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). С. 106–120. <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.106>
6. Чернікова Н. М., Бутенко В. М., Ісаєнко Ю. А. Управління конфліктами як складова ефективного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-44

REFERENCES

1. Andrushevych, I. D., Tsaruk, I. M. (2024). Upravlinnia konfliktamy u diialnosti pidpriemstva [Conflict management in the activities of the enterprise]. *Nauka maibutnoho – Science of the future* 2 (14), 149–157 [in Ukrainian].

2. Astafieva, K., Adamovska, V. (2020). Stratehiia upravlinnia mentalnym zdoroviam za dystantsiinoi roboty pratsivnykiv derzhavnykh ustanov ta subiektiv hospodariuvannia [Strategy for managing mental health during remote work of employees of state institutions and business entities]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» – Academic notes of KROK University*, 3 (59), 52–59 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.31732/10.31732/2663-2209-2020-59>
3. Pundiev, V. V., Rostovtseva, N. V. (2025). Osoblyvosti profilaktyky konfliktiv v ekonomichnii orhanizatsii: rol emotsiinoho intelektu [Peculiarities of conflict prevention in economic organizations: the role of emotional intelligence]. *Mentalne zdorovia – Mental health*, 4, 172–176 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/3041-2005/2025-4.29>
4. Stanko, T. (2024). Upravlinnia konfliktamy u mizhnarodnykh kompaniakh [Conflict management in international companies]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 68. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-88>
5. Sushyk, I. V., Sushyk, O. H. (2021). Moralno-psykholohichni ta psykhoemotsiinyi stan orhanizatsii yak pokaznyk yakosti menedzhmentu [Moral, psychological and psycho-emotional state of the organization as an indicator of management quality]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku – Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems*, 2 (6), 106–120 [in Ukrainian].
6. Chernikova, N. M., Butenko, V. M., Isaienko, Yu. A. (2024). Upravlinnia konfliktamy yak skladova efektyvnoho menedzhmentu [Conflict management as a component of effective management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 68. [in Ukrainian]. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-44

Стаття надійшла до редакції 05.04.2026 р.

Прийнята до друку 01.05.2026 р.

Опубліковано 24.05.2026 р.

This work is licensed under a Creative Commons License Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY-4.0).