

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗБЕРЕЖЕННЯ МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я В ОРГАНІЗАЦІЇ

Вахоцька Ірина Олександрівна

кандидат психологічних наук,
доцент кафедри психології

Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини
ORCID ID: 0000-0002-1611-4059

У статті розглянуто проблему управління конфліктами як важливого інструменту збереження ментального здоров'я працівників в організації. Актуальність дослідження зумовлена зростанням професійного навантаження, динамічністю змін у робочому середовищі та підвищенням рівня міжособистісної напруженості, що негативно впливає на психологічний стан персоналу. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування ролі управління конфліктами у підтримці психологічного благополуччя працівників та визначення ефективних підходів до їх конструктивного вирішення. Методологічну основу становлять загальнонаукові методи аналізу, синтезу, узагальнення та систематизації наукових джерел з організаційної психології, конфліктології та проблем ментального здоров'я.

У статті розкрито сутність конфлікту як соціально-психологічного явища, що супроводжується емоційним напруженням і може мати як деструктивні, так і конструктивні наслідки залежно від способів його регулювання. Визначено, що неефективне управління конфліктами спричиняє підвищення рівня стресу, емоційного вигорання, зниження мотивації та погіршення соціально-психологічного клімату в колективі. Водночас конструктивні стратегії вирішення конфліктів сприяють розвитку відкритої комунікації, формуванню довіри та підвищенню згуртованості команди. Обґрунтовано превентивну функцію управління конфліктами, що полягає у своєчасному виявленні напруження та запобіганні ескалації суперечностей. Значну увагу приділено ролі емоційного інтелекту, асертивної поведінки, критичного мислення та комунікативних технологій у регуляції конфліктних ситуацій. Запропоновано практичні заходи, зокрема впровадження тренінгів, програм медіації, систем психологічної підтримки та розвитку культури відкритого зворотного зв'язку. Доведено, що системний підхід до управління конфліктами є важливим ресурсом збереження ментального здоров'я персоналу та підвищення ефективності діяльності організації.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці та емпіричній перевірці комплексних програм управління конфліктами, спрямованих на підвищення рівня ментального здоров'я працівників з урахуванням специфіки різних типів організації та умов їх функціонування.

Ключові слова: управління конфліктами, ментальне здоров'я, організаційна психологія, конфліктологія, психологічне благополуччя, емоційний інтелект, асертивність, професійне вигорання, соціально-психологічний клімат, комунікація.

Vakhotska I. CONFLICT MANAGEMENT AS A TOOL FOR PRESERVING MENTAL HEALTH IN THE ORGANIZATION

The article considers the problem of conflict management as an important tool for maintaining the mental health of employees in the organization. The relevance of the study is due to the increase in professional workload, the dynamics of changes in the working environment and the increase in the level of interpersonal tension, which negatively affects the psychological state of the staff. The purpose of the study is to theoretically substantiate the role of conflict management in supporting the psychological well-being of employees and to identify effective approaches to their constructive resolution. The methodological basis is the general scientific methods of analysis, synthesis, generalization and systematization of scientific sources on organizational psychology, conflictology and mental health problems. The article reveals the essence of conflict as a socio-psychological phenomenon, which is accompanied by emotional tension and can have both destructive and constructive consequences depending on the methods of its regulation. It is determined that ineffective conflict management causes an increase in the level of stress, emotional burnout, decreased motivation and deterioration of the socio-psychological climate in the team. At the same time, constructive conflict resolution strategies contribute to the development of open communication, the formation of trust and increased team cohesion. The preventive function of conflict management is substantiated, which consists in timely detection of tension and prevention of escalation of contradictions. Considerable attention is paid to the role of emotional intelligence, assertive behavior, critical thinking and communication technologies in the regulation of conflict situations. Practical measures are proposed, in particular, the implementation of trainings, mediation programs, psychological support systems and the development of a culture of open feedback. It is proven that a systematic approach to conflict management is an important resource for preserving the mental health of personnel and increasing the effectiveness of the organization.

Prospects for further research lie in the development and empirical testing of comprehensive conflict management programs aimed at increasing the level of mental health of employees, taking into account the specifics of different types of organizations and the conditions of their functioning.

Key words: *conflict management, mental health, organizational psychology, conflictology, psychological well-being, emotional intelligence, assertiveness, professional burnout, socio-psychological climate, communication.*

Вступ. У сучасних умовах підвищеного професійного навантаження та динамічних змін у робочому середовищі проблема збереження ментального здоров'я працівників набуває особливої актуальності. Одним із ключових чинників, що впливає на психологічний стан персоналу, є конфлікти, які виникають у процесі міжособистісної та професійної взаємодії. Неефективне управління конфліктами може призводити до зростання стресу, емоційного вигорання та погіршення соціально-психологічного клімату в колективі. Водночас конструктивне вирішення конфліктних ситуацій сприяє покращенню комунікації, підвищенню довіри та збереженню психологічного благополуччя працівників. У зв'язку з цим управління конфліктами розглядається як важливий інструмент підтримки ментального здоров'я в організації, що зумовлює актуальність даного дослідження.

Матеріали та методи. Дослідження ґрунтувалося на комплексному аналізі вітчизняних і зарубіжних наукових джерел, присвячених проблемам управління конфліктами, збереження ментального здоров'я працівників, організаційної психології та конфліктології. Теоретичну основу становили сучасні підходи до розуміння природи конфлікту як соціально-психологічного явища, концепції організаційного стресу, професійного вигорання, а також підходи до формування психологічно безпечного середовища в колективі. У дослідженні враховано положення про роль емоційного інтелекту, асертивної поведінки та ефективної комунікації у попередженні та конструктивному вирішенні конфліктів. Методологічно робота спиралася на загальнонаукові методи аналізу, синтезу, узагальнення та систематизації наукових даних, що дозволило визначити ключові чинники впливу конфліктів на ментальне здоров'я працівників та обґрунтувати значення управління конфліктами як інструменту його збереження. Аналітичний огляд охоплював сучасні підходи до управління персоналом, що інтегрують конфліктологічні практики, розвиток стресостійкості та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації.

Результати. З психологічної точки зору, конфлікт виступає як зіткнення інтересів, цінностей або позицій, що супроводжується емоційним напруженням. Неефективне управління конфліктами призводить до зростання тривожності, емоційного виснаження, зниження мотивації та довіри в колективі. Натомість конструктивне вирішення конфліктних ситуацій сприяє розвитку відкритої комунікації, формуванню психологічної безпеки та підвищенню згуртованості команди.

Важливим аспектом є вплив конфліктів на ментальне здоров'я працівників. Хронічні, нерозв'язані конфлікти можуть виступати джерелом стресу, що накопичується та трансформується у професійне вигорання, психосоматичні розлади та зниження загального рівня психологічного благополуччя. У цьому контексті управління конфліктами набуває превентивної функції, оскільки дозволяє своєчасно виявляти напруження, регулювати емоційні реакції та запобігати ескалації протиріч.

В. В. Галаган, Я. М. Раєвська зазначають, що проблеми з психічним здоров'ям працівників мають прямий вплив на їхню професійну діяльність. Вони здатні знижувати рівень концентрації уваги, провокувати зростання кількості помилок та нещасних випадків, спричиняти частіші прогули й ускладнювати міжособистісні стосунки в колективі. Натомість сприятливий соціально-психологічний клімат в організації формує основу для підвищення мотивації, розвитку креативності, готовності до навчання та впровадження інноваційних рішень. Це безпосередньо позначається на ефективності діяльності та конкурентоспроможності організацій. Отже, психічне здоров'я персоналу слід розглядати як стратегічний ресурс, що потребує системної уваги та інвестицій з боку керівництва [2, с. 25].

На думку Н. П. Гуцуляк, О. Д. Додон, в умовах воєнного стану особливої актуальності набуває підвищення стресостійкості персоналу та ефективне управління конфліктами як ключові напрями сучасної кадрової політики. Важливим чинником забезпечення стабільності організацій виступає розвиток психологічної компетентності керівників, створення систем емоційної підтримки працівників і впровадження превентивних антикризових практик, що сприяють збереженню людського капіталу. Автор підкреслює, що воєнний стан суттєво посилює рівень конфліктності та емоційного напруження в трудових колективах, у зв'язку з чим виникає потреба у застосуванні комплексних підходів до управління персоналом, які інтегрують елементи конфліктології та розвитку стресостійкості [3].

О. Леонов, Т. Леонова виділяють ряд типових методів управління конфліктами, які ефективно застосовуються в системі менеджменту персоналу: конфліктологічні програми, медіація, комунікативні технології, аналіз причин конфлікту, превентивні заходи, альтернативні методи розв'язання конфліктів, ролі та відповідальність, технологічні рішення. В сучасних умовах вирішальну роль в управлінні конфліктами в організації відіграють комунікативні технології. Це обумовлено тим,

що ефективна комунікація допомагає уникнути непорозумінь та конфліктів, а також сприяє розробці конструктивних стратегій вирішення проблем [5].

Ефективне управління конфліктами передбачає впровадження системного підходу, який включає розвиток конфліктологічної компетентності керівників, формування культури відкритого діалогу, використання технік медіації та переговорів, а також розвиток емоційного інтелекту працівників. Особливу роль відіграє створення психологічно безпечного середовища, в якому працівники можуть вільно висловлювати власну думку без страху осуду чи покарання.

Крім того, управління конфліктами пов'язане з розвитком навичок саморегуляції, асертивної поведінки та емпатії. Працівники, які володіють цими навичками, краще справляються зі стресом, ефективніше взаємодіють у команді та зберігають психологічну рівновагу навіть у складних ситуаціях.

Карамушка Л. М. зазначає, що психічне здоров'я персоналу в умовах війни визначається здатністю працівників справлятися зі стресом, ефективно взаємодіяти з іншими, здійснювати професійну діяльність і реалізовувати власний потенціал. Водночас, окрім загальних ризиків, у воєнний період зростає вплив специфічних соціально-економічних і психосоціальних чинників, які можуть як посилювати, так і знижувати рівень психологічного благополуччя [4, с. 32].

Таким чином, управління конфліктами слід розглядати не лише як інструмент вирішення суперечностей, а як важливий механізм підтримки ментального здоров'я в організації. Воно сприяє зниженню рівня стресу, формуванню довірливих відносин, підвищенню ефективності діяльності та збереженню людського капіталу, що є особливо актуальним в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

З метою емпіричного підтвердження теоретичних положень щодо ролі управління конфліктами у збереженні ментального здоров'я працівників було проведено дослідження на базі Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини. У дослідженні взяли участь 20 осіб віком від 22 до 45 років, які працюють у колективі та регулярно залучені до міжособистісної взаємодії у професійній діяльності.

Здійснювалася діагностика рівня конфліктності, стресу та психологічного благополуччя працівників. Для цього використовувалися такі методики: опитувальник визначення рівня конфліктності особистості, шкала оцінки стресу, а також методика діагностики емоційного вигорання.

За результатами діагностики рівня конфліктності встановлено, що 20 % досліджуваних (4 особи) мають низький рівень конфліктності, що свідчить про схильність до уникнення конфліктних ситуацій або гнучкість у взаємодії. Водночас 55 % респондентів (11 осіб) продемонстрували середній рівень конфліктності, що характеризується ситуативною реакцією на суперечності та залежністю поведінки від умов взаємодії. 25 % учасників (5 осіб) мають високий рівень конфліктності, що проявляється у схильності до загострення суперечностей, труднощах у конструктивному вирішенні конфліктів та підвищеній емоційній реактивності.

Оцінка рівня стресу показала, що 15 % опитаних (3 особи) мають низький рівень стресового навантаження, 60 % (12 осіб) – середній рівень, що свідчить про наявність помірного емоційного напруження, пов'язаного з професійною діяльністю. Водночас у 25 % досліджуваних (5 осіб) виявлено високий рівень стресу, що може негативно впливати на їхню працездатність, емоційний стан та міжособистісну взаємодію.

Дослідження рівня емоційного вигорання засвідчило, що у 30 % респондентів (6 осіб) наявні виражені ознаки емоційного виснаження, зокрема відчуття втоми, зниження емоційної залученості та інтересу до професійної діяльності. У 50 % учасників (10 осіб) виявлено середній рівень вигорання, що проявляється у періодичних симптомах емоційного напруження. Лише 20 % (4 особи) демонструють низький рівень емоційного вигорання.

Отримані результати свідчать про те, що значна частина працівників перебуває у стані підвищеного емоційного напруження та має труднощі у конструктивному вирішенні конфліктів. Це підтверджує необхідність впровадження програм управління конфліктами, спрямованих на зниження рівня стресу, розвиток ефективних стратегій поведінки у конфліктних ситуаціях та підтримку ментального здоров'я персоналу.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що управління конфліктами є важливим інструментом збереження ментального здоров'я працівників та забезпечення ефективного функціонування організації. Конфлікти, будучи невід'ємною складовою професійної взаємодії, можуть мати як деструктивний, так і конструктивний вплив залежно від способів їх регулювання. Неefективне управління конфліктними ситуаціями сприяє підвищенню рівня стресу, розвитку емоційного вигорання та погіршенню соціально-психологічного клімату, тоді як конструктивні стратегії їх вирішення сприяють зміцненню довіри, покращенню комунікації та підвищенню згуртованості колективу.

З урахуванням отриманих результатів доцільним є впровадження в організаціях комплексу практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління конфліктами та збереження ментального здоров'я працівників. Зокрема, важливого значення набуває організація регулярних тренінгів, орієнтованих на розвиток емоційного інтелекту, асертивної поведінки та навичок конструктивної

комунікації. Ефективним інструментом також виступає впровадження програм медіації та внутрішнього врегулювання конфліктів, що дозволяють своєчасно реагувати на конфліктні ситуації та запобігати їх ескалації. Важливою складовою є створення систем психологічної підтримки працівників, які можуть включати індивідуальне консультування, супервізію та програми психоемоційного відновлення. Крім того, значну роль відіграє розвиток корпоративної культури відкритого зворотного зв'язку, що сприяє формуванню довіри, підвищенню рівня психологічної безпеки та зниженню рівня міжособистісної напруженості у колективі.

Ефективне управління конфліктами в організаціях реалізується через практичні програми – тренінги з емоційного інтелекту, асертивності, стресостійкості, а також через впровадження медіаційних практик і супервізійних груп. Ці заходи підтверджують, що системний підхід до управління конфліктами має реальне практичне значення та сприяє збереженню ментального здоров'я персоналу.

Тренінги з розвитку емоційного інтелекту спрямовані на розвиток здатності розпізнавати й регулювати власні емоції та емоції інших. Це допомагає працівникам краще справлятися зі стресом і знижує ризик ескалації конфліктів.

Тренінги з асертивної поведінки навчають працівників чітко й спокійно висловлювати власну позицію, не переходячи в агресію чи пасивність. Це особливо важливо для збереження психологічної безпеки та конструктивної комунікації в колективі.

В умовах війни та соціально-економічних викликів організації активно впроваджують тренінги з управління стресом, які включають техніки релаксації, майндфулнес-практики, вправи на саморегуляцію та розвиток навичок адаптації. Також у професійних спільнотах (зокрема серед психологів, педагогів, медиків) поширені практики супервізії, де фахівці обговорюють складні випадки, отримують підтримку та знижують емоційне навантаження. Це допомагає запобігати вигоранню та підвищує якість роботи.

Управління конфліктами в організаційних системах відіграє ключову роль не лише в оптимізації робочих процесів, а й у підтримці психоемоційного благополуччя працівників. Аналіз наукових джерел свідчить, що інтеграція соціально-психологічних механізмів, таких як медіація, відновний підхід і супервізія, здатна суттєво зменшувати ризики професійного вигорання та сприяти збереженню ментального здоров'я фахівців через конструктивне вирішення конфліктних ситуацій. Зокрема, медіація забезпечує мирний діалог між сторонами, що сприяє розумінню потреб і зменшенню напруги в колективі, а супервізія підтримує професійний розвиток і рефлексію, що підвищує стресостійкість працівників. Такий підхід спрямований на психологічну адаптацію персоналу та створення безпечного середовища для взаємодії в організації, що знижує рівень деструктивних конфліктів і формує конструктивну культуру вирішення суперечностей [1].

Отже, результати проведеного аналізу свідчать про багатомірний вплив конфліктів на психологічний стан працівників та підтверджують необхідність впровадження системного підходу до їх управління. Такий підхід дозволяє розглядати управління конфліктами не лише як інструмент регулювання міжособистісних суперечностей, а як важливий ресурс збереження ментального здоров'я персоналу та забезпечення ефективного функціонування організації.

Висновки. Впровадження системного підходу до управління конфліктами, який включає розвиток конфліктологічної компетентності керівників, використання медіаційних та комунікативних технологій, формування навичок асертивності, емоційної саморегуляції та критичного мислення, є ефективним засобом профілактики психологічного неблагополуччя персоналу. Особливого значення набуває створення психологічно безпечного середовища, що сприяє відкритому обміну думками та запобігає ескалації конфліктів.

Таким чином, управління конфліктами доцільно розглядати як стратегічний напрям діяльності організації, спрямований на збереження людського капіталу, підтримку ментального здоров'я працівників та підвищення загальної ефективності діяльності в умовах сучасних викликів.

Література:

1. Браніцька Т., Жаровська О., Пташнік Н., Новицька Т. Медіація, відновний підхід та супервізія як соціально-психологічні механізми управління в запобіганні професійному вигоранню фахівців соціально-економічних професій. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Педагогіка. Психологія»*. 2026. Вип. 9. С. 16–25.
2. Галаган В. В., Раєвська Я. М. Соціально-психологічні чинники психічного здоров'я працівників комерційних організацій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*: Серія: Психологія. 2024. Вип. 1. С. 21–25.
3. Гуцуляк Н. П., Додон О. Д. Управління конфліктами та розвиток стресостійкості персоналу в умовах війни: теоретичні засади і практичні підходи. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/561/570>
4. Карамушка Л. М. Психічне здоров'я персоналу організацій в умовах війни : навч.-методичний посібник. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2023. 124 с.
5. Леонов О., Леонова Т. Управління конфліктами в системі ефективного управління організацією. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2834>

References:

1. Branitska, T., Zharovska, O., Ptashnik, N., Novytska, T. (2026). Mediatyia, vidnovnyi pidkhyd ta superviziia yak sotsialno-psykholohichni mekhanizmy upravlinnia v zapobihanni profesiinomu vyhoranniu fakhivtsiv sotsionomichnykh profesii [Mediation, restorative approach and supervision as socio-psychological management mechanisms in preventing professional burnout of specialists in socio-economic professions]. *Naukovyi visnyk Vinnytskoi akademii bezpererвної osvity. Seriya «Pedahohika. Psykholohiia»*, 9, 16–25 [in Ukrainian].
2. Galahan, V. V., Raievska, Ya. M. (2024). Sotsialno-psykholohichni chynnyky psykhichnoho zdorov'ia pratsivnykiv komertsiiynykh orhanizatsii [Socio-psychological factors of mental health of employees of commercial organizations]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Psykholohiia*. 1, 21–25 [in Ukrainian].
3. Hutsuliak, N. P., Dodon, O. D. (2025). Upravlinnia konfliktamy ta rozvytok stresostiikosti personalu v umovakh viiny: teoretychni zasady i praktychni pidkhody [Conflict management and development of personnel stress resistance in war conditions: theoretical principles and practical approaches]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, 11. Retrieved from <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/561/570> [in Ukrainian].
4. Karamushka, L. M. (2023). *Psykhične zdorov'ia personalu orhanizatsii v umovakh viiny: navchalno-metodychnyi posibnyk* [Mental health of organizational personnel in wartime: educational and methodological manual]. Kyiv: Instytut psykholohii imeni H. S. Kostiuka NAPN Ukrainy, 124 p. [in Ukrainian].
5. Leonov, O., Leonova, T. (2023). Upravlinnia konfliktamy v systemi efektyvnoho upravlinnia orhanizatsii [Conflict management in the system of effective organization management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 55. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2834> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 20.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 16.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 21.05.2026