

УДК 159.9:005.95

## **Psychological features of employee mental health in the context of modern challenges**

### **Психологічні особливості ментального здоров'я персоналу організації в умовах сучасних викликів**

**Andrieieva Y.F.** Associate Professor, PhD (Psychology), Associate Professor of the Department of Psychology

**Андрєєва Ярослава Федорівна**, доцент, кандидат психологічних наук, доцент кафедри психології, доцент кафедри психології

ORCID: 0000-0003-3954-2731

e-mail: yaroslava\_an@ukr.net

Chernivtsi National University named after Yuri Fedkovich, 2 Kotsiubynskoho St. Chernivtsi 58002, Ukraine

58002, Україна, м. Чернівці, вул. Коцюбинського, 2

**Lytovchenko N.F.** Associate Professor, PhD (Psychology), Associate Professor of the Department of general and practical psychology

**Литовченко Ніна Федорівна**, кандидат психологічних наук, доцент кафедри загальної та практичної психології

ORCID: 0000-0002-7358-070X

e-mail: nina.lytovchenko@gmail.com

Nizhyn Mykola Gogol State University, 2 Grafaska Str., Nizhyn, Chernihivska Oblast, 16600, Ukraine

16600, м.Ніжин, Чернігівської області, вул.Графська, 2

### **Abstract**

The article presents the results of an empirical study on the mental health of an organization's staff and the factors that can affect its quality. It analyzes ways to ensure the psycho-emotional stability of an organization's staff in the face of modern challenges. The study used: the psychodiagnostic method for diagnosing the type of corporate culture «Scales of Organizational Paradigms» by L. Constantine

and the «Mental Health Assessment Instrument». The sample consisted of 54 employees from a trading company in Chernivtsi.

The results of the study allowed not only to identify the dominant type of corporate culture of the organization but also to reveal the specifics of corporate culture characteristics that perform an adaptive function in crisis situations and contribute to the preservation of staff mental health.

The main conclusions of the study are that the potential for improving key aspects of corporate culture, including communication, values, norms, initiative, and adaptation to change, is an important resource for increasing organizational effectiveness. The empirical data obtained emphasize the need to develop strategies aimed at the development and strengthening of the organization's team orientation, resilience, and staff initiative.

A connection has been confirmed between a team-oriented corporate culture aimed at harmonious interpersonal relationships and the psychological well-being of the organization's staff; it can be assumed that the creation and implementation of psychological support and adaptation programs for staff in conditions of increased stress will not only reduce the level of emotional burnout but also preserve organizational effectiveness and productivity.

The results of the empirical study indicate that an organization's corporate culture can be a key factor in maintaining the mental health of its staff and point to the need to create an effective support system through the development of corporate culture components. Management plays a key role in shaping corporate culture.

**Keywords:** mental health, anxiety, stress, corporate culture, organization's staff, adaptation, leadership style.

### Анотація

У статті представлені результати емпіричного дослідження стану ментального здоров'я персоналу організації та чинники, які можуть впливати на його якість. Проаналізовані шляхи забезпечення психоемоційної стабільності персоналу організації в умовах сучасних викликів. У дослідженні

використані: методика діагностики типу корпоративної культури «Шкали організаційних парадигм» Л.Костянтина та Опитувальник психічного здоров'я (Mental health assesment instrument). Вибірку склали 54 працівники однієї з торгівельних компаній м.Чернівці.

Результати проведеного дослідження дали змогу не лише ідентифікувати домінуючий тип корпоративної культури організації, але й виявити специфіку характеристик корпоративної культури, що виконують адаптаційну функцію в умовах кризових ситуацій та сприяють збереженню ментального здоров'я персоналу.

Основні висновки дослідження полягають у тому, що наявність потенціалу вдосконалення ключових аспектів корпоративної культури, зокрема комунікації, цінностей і норм, ініціативності та адаптації до змін, є важливим ресурсом підвищення ефективності організації. Отримані емпіричні дані підкреслюють потребу у розробці стратегій, спрямованих на розвиток і посилення командного спрямування організації, резильєнтності, ініціативності персоналу.

Підтверджено зв'язок командоорієнтованої корпоративної культури, спрямованої на гармонійні міжособистісні відносини та психологічного благополуччя персоналу організації; можна припустити, що створення і впровадження програм психологічної підтримки та адаптації персоналу до умов підвищеного стресу не лише знизить рівень емоційного вигорання, а й збереже організаційну ефективність і продуктивність.

Результати проведеного емпіричного дослідження свідчать про те, що корпоративна культура організації може бути ключовим чинником підтримання ментального здоров'я персоналу організації і вказують на необхідність створення ефективної системи підтримки через розвиток складових корпоративної культури. Керівництво відіграє ключову роль у формуванні корпоративної культури.

**Ключові слова:** ментальне здоров'я, тривога, стрес, корпоративна культура, персонал організації, адаптація, стиль керівництва.

**Вступ.** Якість корпоративної культури будь-якої організації відображається на рівні ментального здоров'я персоналу та, відповідно, впливає на продуктивність, ефективність та стійкість компанії в довгостроковій перспективі. Корпоративна культура, яка не приділяє достатньої уваги психічному благополуччю своїх працівників, може призвести до значних негативних наслідків для організації. Так, журнал *Forbs* наводить дані дослідження *Harvard Business Review* (2024), згідно з яким працівники, що почуваються психологічно захищеними, мають на 27% вищу продуктивність (Сокурєнко Світлана, 2025). Натомість, проблеми з ментальним здоров'ям можуть спричинити зниження когнітивних функцій, проблеми з концентрацією, що, своєю чергою, призводить до сповільнення виконання завдань та збільшення кількості помилок при прийнятті рішень. За даними *Форбс* (*Harvard Business Review*, 2024), економіка втрачає \$1 трлн щорічно через знижену продуктивність, спричинену проблемами ментального здоров'я. Ризик вигорання, що є основною причиною плинності кадрів, підвищується у разі ігнорування корпоративною культурою проблем ментального здоров'я персоналу. Працівники, які часто переживають вигорання, на 63% частіше беруть лікарняні та на 23% частіше звертаються до відділення невідкладної допомоги (Сокурєнко Світлана, 2025). Компанії, що не дбають про психічне благополуччя, ризикують втратити висококваліфікованих фахівців, що спричиняє додаткові витрати на пошук і навчання нових співробітників. Слід зазначити також, що дані досліджень (Charlson F., van Ommeren M., Flaxman A., Cornett J, Whiteford H., Saxena S., 2019; Андрєєва Ярослава, Щотка Оксана, 2022; Бортов А.С., 2025; Костєва Т.Б., 2018, інш.) свідчать про те, що негативне психосоціальне середовище, що включає цькування або зловживання, може призводити до погіршення стосунків між колегами та зниження командного духу. Наявність сприятливого, підтримуючого середовища, навпаки, сприяє командній роботі, зменшує кількість конфліктів та зміцнює взаємну довіру (Чернявська Т.П., Хею Вен, 2025). Важливо відмітити також те, що тривала війна в Україні

обумовлює надвисокі хронічні стресові навантаження і вже має та матиме як безпосередній, так і опосередкований вплив на ментальне здоров'я працівників організацій. Порушення адаптаційних можливостей особистості невідворотно призводить до довгострокових наслідків хронічного стресу для ментального здоров'я населення, серед яких: депресія, тривожні розлади, ПТСР, когнітивні та психотичні розлади (Morina N., Hoppen T. H., Priebe S., 2020; ОСНА. Ukraine: Situation Report (16 November), 2022; Слюсаревський М.М., 2022; Ткачишина О.Р., 2023).

Сучасні наукові дослідження підтверджують що найбільш ефективною стратегією для успішного розвитку будь-якої організації є спрямованість корпоративної культури на забезпечення підтримки ментального здоров'я персоналу (Даниленко О.А., 2024; Копитко М.І., Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р., 2021; Фісенко Е. С., Малик І. П., 2016).

Актуальність проблеми підтримки ментального здоров'я персоналу організацій в кризових ситуаціях життєдіяльності зумовили **мету дослідження** – емпірично дослідити стан ментального здоров'я персоналу організації та чинники, які можуть впливати на його якість, а також проаналізувати шляхи забезпечення психоемоційної стабільності умовах сучасних викликів. В межах даної публікації висвітлено результати емпіричного дослідження, які є частиною більшого магістерського дослідження, виконаного під керівництвом Андрєєвої Я.Ф. (Марусяк Н., 2024).

#### **Завдання дослідження:**

- 1) проаналізувати тип і змістовно-якісну структуру корпоративної культури досліджуваної організації;
- 2) оцінити стан ментального здоров'я персоналу досліджуваної організації;
- 3) спираючись на ресурс корпоративної культури організації, визначити напрямки соціально-психологічної підтримки персоналу досліджуваної організації.

У дослідженні використані наступні **методики**:

- Методика діагностики типу корпоративної культури «Шкали організаційних парадигм» Л.Костянтина ;
- Опитувальник психічного здоров'я (Mental health assesment instrument).

Емпіричне дослідження відбувалось протягом 2024 року, переважно дистанційно за допомогою гугл-форм та електронного листування. **Вибірку склали** 54 працівники однієї із торгівельних компаній м.Чернівці. Вибірка становила 18 чоловіків і 35 жінок віком від 26 до 42 років. Респонденти представляли різні професії, такі як: продавець-консультант, маркетолог, логіст, спеціаліст із рекламної діяльності, менеджер та ін. Різні вікові і професійні категорії давали можливість проаналізувати соціальні і професійні фактори, які можуть бути впливовими на емоційний стан персоналу організації в контексті реальних умов даної організації (що знайшло відображення в магістерському дослідженні).

**Результати дослідження.** Застосування методики «Тип корпоративної культури» Л. Костянтина дало змогу не лише ідентифікувати домінуючий тип корпоративної культури організації (Ярошенко Н.В., 2018), але й виявити специфіку культурних характеристик, що виконують адаптаційну функцію в умовах кризових ситуацій та сприяють збереженню ментального здоров'я персоналу. Шкали методики Л. Костянтина виступили аналітичним інструментом для оцінювання чинників, пов'язаних із психічним благополуччям працівників у період воєнного стану. Кожна з них забезпечила можливість деталізованого вивчення структурних компонентів корпоративної культури, які перебувають у тісному взаємозв'язку з психоемоційним станом співробітників.

Отримані емпіричні дані засвідчили, що найбільш поширеним типом корпоративної культури у досліджуваній організації є **культура процесів** (30,19 % респондентів). Характерним для даної культури є дотримання формалізованих процедур, правил і стандартів. Провідна вимога до

працівників - забезпечення стабільності та виконання професійних завдань. Подібний підхід передбачуваний і структурований, що є перспективним в стабільних умовах життя, але в у кризових і критичних ситуаціях ускладнює адаптацію до змін і є доволі ризикованим, особливо в умовах воєнного часу. Другим за поширеністю типом є **культура влади** (26,41 % респондентів). Культура влади концентрована на управлінських функціях керівника, який одноосібно приймає рішення, здійснює контроль, несе відповідальність за результат. Цей тип культури передбачає швидкість рішень і чітку координацію дій, що є перевагою в умовах надзвичайних ситуацій. Але, недостатня включеність персоналу організації в процес призводить до інфантильності, відчуженості, зниження ініціативності та зменшення рівня задоволеності професійною діяльністю. На третьому місці за поширеністю перебуває **культура результату** (22,64 % респондентів). Вона акцентує увагу на досягненні поставлених цілей і високих показників продуктивності і ефективності. Основним мотивувальним чинником виступає винагорода за успіхи. Така орієнтація підвищує ефективність організації, проте в умовах кризових ситуацій, коли рівень стресу та емоційного напруження є значним, може зумовлювати професійне виснаження та підсилювати конкуренцію серед працівників, що стає додатковим фактором стресу. Найменш поширеним типом виявилася **культура підтримки** (20,75 % респондентів). Попри нижчий відсоток, саме вона містить найбільший потенціал для збереження і підтримування ментального здоров'я персоналу. Її ключові характеристики – взаємна довіра, повага, згуртованість та емоційна підтримка. Подібна культура створює умови для зниження рівня стресу, формує відчуття захищеності й зменшує ризики емоційного вигорання. В умовах воєнного часу саме цей тип сприяє збереженню стабільності організації завдяки формуванню єдиного згуртованого колективу. Таким чином, результати аналізу отриманих даних засвідчують домінування культури процесів, яка забезпечує стабільність, але потребує доповнення елементами культури

підтримки яка може бути доволі ресурсною в кризових умовах життєдіяльності для ефективного збереження ментального здоров'я працівників.

Подальший аналіз отриманих даних за названою методикою засвідчив, що домінуючим у досліджуваній організації є **демократичний стиль управління** (43,39 % респондентів). Подібний підхід сприяє розвитку ініціативності та підвищенню внутрішньої мотивації персоналу, також у кризових умовах він виявляє ефективність, оскільки забезпечує згуртованість колективу, підвищує адаптивність команди до змін та сприяє підтриманню продуктивності навіть за підвищеного рівня стресу. **Авторитарний стиль керівництва** (32,07 % респондентів) орієнтований на централізоване ухвалення рішень, жорстку дисципліну та високий рівень контролю. Вважаємо, що в кризових ситуаціях і умовах війни даний стиль має свої переваги в ситуаціях оперативного реагування, але в цілому він знижує вмотивованість персоналу, оскільки обмежує автономність і самостійність. **Ліберальний стиль керівництва** (24,54 % респондентів) характеризується мінімальним управлінським втручанням та високим рівнем автономії працівників; даний стиль стимулює творчість і особистісну відповідальність. Водночас в умовах сьогодення відсутність належного контролю та однозначного лідерства може мати непередбачувані ефекти. Узагальнені результати свідчать, що демократичний стиль керівництва є не лише найбільш поширеним, але й оптимальним з точки зору забезпечення балансу між організаційною ефективністю та збереженням ментального здоров'я персоналу, але у вирішенні оперативних завдань він буде мало ефективним. Відповідно до ситуації в досліджуваній організації, доцільним є **підсилення демократичних практик управління**, зокрема шляхом розвитку навичок ефективної комунікації та командоутворенню, формуванню системи підтримки персоналу, що відповідає специфічним викликам кризового періоду сьогодення.

Аналіз результатів за шкалою «Міжособистісні відносини» показав, що домінуючим у досліджуваній організації є **гармонійний тип міжособистісних взаємин**, який відзначили **58,49 % респондентів**. Це свідчить про те, що робоче середовище характеризується доброзичливістю, взаємопідтримкою та високим рівнем довіри між співробітниками. Подібні відносини формують сприятливий соціально-психологічний клімат, підтримують емоційну стабільність персоналу навіть у кризових умовах. Водночас **22,65 % респондентів вказали на прояв невротичного типу стосунків**, що свідчить про напругу, тривожність міжособистісних взаємин. Стресові ситуації, невизначеність і нестабільність, які загострюються у кризові періоди, є характерними для подібного типу взаємин. Загальна атмосфера взаємин характеризується недовірою, скритністю і прихованістю справжніх думок і ставлень, нещирістю, що, звісно, позначається спільному організаційному результаті. **Конфліктний тип взаємин** (18,86 % респондентів) характеризується проявом суперечностей і труднощів у взаємодії між окремими співробітниками чи групами. Причинами організаційних конфліктів найчастіше виступають нерівномірний («несправедливий») розподіл обов'язків, недостатня координація або невдоволення окремими аспектами управлінської і корпоративної культури. У кризових умовах конфліктні взаємини, які проявляються, як правило, в конкуренції, знижують ефективність командної роботи. Таким чином, отримані результати свідчать, що **гармонійні міжособистісні взаємини домінують у колективі**, що є вагомим ресурсом збереження ментального здоров'я персоналу. Водночас наявність невротичних та конфліктних типів взаємодії вказує на потребу у цілеспрямованих заходах щодо покращення внутрішньої комунікації, зниження напруженості та формування культури взаємної підтримки. Доцільними заходами для досліджуваної організації є: проведення тренінгів із розвитку емоційного інтелекту; створення можливості для відкритого обговорення робочих питань; впровадження політики превенції конфліктів. Реалізація зазначених ініціатив сприятиме підвищенню

стресостійкості працівників, покращенню соціально-психологічного клімату та підвищенню ефективності діяльності організації в умовах кризових викликів.

**Таблиця 1. Результати методики  
«Тип корпоративної культури» Л.Константина (у %)**

<b>Шкала</b>	<b>Високий рівень (%)</b>	<b>Середній рівень (%)</b>	<b>Низький рівень (%)</b>
<b>Комунікація</b>	32,07	50,94	16,99
<b>Цінності та норми</b>	16,98	68	15,02
<b>Ініціативність</b>	18,87	60,38	20,75
<b>Мотивація та винагорода</b>	33,96	47,17	18,87
<b>Зміни та адаптація</b>	22,65	52,83	24,52

Аналіз результатів шкали «Комунікація» є наступним:

- високий рівень комунікативних навичок та взаємодії продемонстрували 32,07 % респондентів, що свідчить про відкритість інформаційного обміну та ефективну співпрацю в колективі;
- середній рівень (50,94 %) відображає функціональний, але не завжди оптимальний характер комунікацій;
- низький рівень властивий 16,99 % респондентів і може бути загальним показником наявності комунікативних бар'єрів, соціальної ізоляції чи недостатньої взаємодії, що позначається на продуктивності діяльності і психологічному благополуччі працівників.

Результати, отримані за шкалою «Цінності та норми» є такими: 16,98 % респондентів демонструють високий рівень інтеграції організаційних цінностей і норм, що свідчить про те, що поширення цих орієнтирів у корпоративному середовищі є обмеженим або недостатньо сформованим. У 68 % працівників виявлено середній рівень, що відображає часткове прийняття норм і правил організації, можливо на формальному рівні без

внутрішньої вмотивованості. Низький рівень (15 %) може вказувати на розбіжності між особистими цінностями співробітників та корпоративними стандартами, що створює конфліктну напруженість в організації.

Результати, отримані за шкалою «Ініціативність» свідчать про те, що високий рівень ініціативності притаманний 18,9 % персоналу, тобто, відносно невелика група співробітників готові брати на себе відповідальність, пропонувати нові, інші рішення, спираючись на власні міркування. Середній рівень (60 %) відображає наявність значного організаційного потенціалу, який може бути задіяний і реалізований за умов підтримки менеджменту організації. Низький рівень (21 % респондентів) свідчить про недостатнє залучення у процеси організаційного управління, що може бути зумовлене як індивідуально-особистісними факторами, так і зовнішніми бар'єрами.

Шкала «Мотивація та винагорода» демонструє наступні результати:

- високий рівень мотивації продемонстрували 33,96 % респондентів, що свідчить про ефективність і впливовість системи винагород для цієї частини працівників;
- середній рівень (47,17 %) свідчить про потребу перегляду і вдосконалення існуючих мотиваційних програм;
- низький рівень (18,87 %) є показником того, що існуючі засоби стимулювання персоналу організації не співпадають із мотивами окремих працівників, що може негативно впливати на їхню продуктивність та задоволеність роботою.

Результати, отримані за шкалою «Зміни та адаптація» виявили, високий рівень гнучкості та адаптивності у 23 % працівників, що є важливим ресурсом організації у кризових умовах, зокрема під час війни. Середній рівень властивий 53 %, відображає відносну готовність особистості до змін за умови додаткової зовнішньої підтримки. Низький рівень виявляють кожний четвертий з числа персоналу організації, що свідчить про опір інноваціям і неготовність працювати в умовах трансформацій. Узагальнюючи отримані результати за методикою

Л. Костянтина, можемо говорити про наявність потенціалу вдосконалення ключових аспектів корпоративної культури, зокрема комунікації, цінностей і норм, ініціативності та адаптації до змін, що є важливим ресурсом підвищення ефективності організації. Водночас низькі показники за іншими шкалами підкреслюють потребу у розробці стратегій, спрямованих на розвиток і посилення командного спрямування організації, резильєнтності, ініціативності персоналу. Реалізація даного напрямку сприятиме не лише зростанню організаційної продуктивності і ефективності, але й зміцненню ментального здоров'я працівників у кризових умовах.

Для виконання другого завдання емпіричного дослідження було використано методичку «**Mental Health Assessment Instrument**». Отримані дані дали змогу визначити особливості психічного здоров'я персоналу та окреслити напрями психологічної і соціальної підтримки.

**Таблиця 2. Результати методички Mental Health Assessment Instrument**

Шкали	Високий рівень		Середній рівень		Низький рівень	
	к-сть осіб	%	к-сть осіб	%	к-сть осіб	%
<b>Депресія</b>	3	5,5	18	33,3	33	61,1
<b>Стресовий розлад</b>	8	14,8	20	37,0	26	28,4
<b>Вживання алкоголю</b>	6	11,1	19	35,1	29	53,7
<b>Тривога</b>	25	46,2	17	31,4	12	22,2

Респондентам із високим рівнем шкали «**Депресія**» властивий пригнічений настрій, наявність емоційних труднощів, втрата інтересу і мотивації до діяльності. Даний тип досліджуваних потребує особливої уваги, оскільки існує значний ризик погіршення фізичного стану (порушення сну, апетиту та ін.) , що, звісно, позначатиметься на якості виконаних професійних завдань. Високий рівень депресії може бути зумовлений різними факторами, як зовнішнього впливу (війна, економічні труднощі,

відсутність емоційної підтримки) так і внутрішнього походження. Респондентам із середній рівнем показників по даній шкалі властиві помірні, але стабільні емоційні проблеми; періодичні зміни настрою, зниження енергії, однак працівники здатні виконувати завдання за умови мінімальної підтримки. Досліджувані із низькими показниками шкали рівня депресії - достатньо стабільно психоемоційні, що свідчить про розвинені адаптивні механізми та наявність підтримувального ресурсу з боку колективу чи особистого середовища. Показники високого рівня **стресу** виявлено у працівників, які стикаються з інтенсивним тиском зовнішніх і внутрішніх чинників: загрозою фізичної та економічної безпеки, конфліктами на роботі, браком підтримки. Досліджувані із таким рівнем знаходяться у стані значного напруження, проявляють дратівливість, втому, проблеми зі сном, зниження концентрації та низку соматичних симптомів. Середній рівень стресу у досліджуваних вказує на наявність певних ресурсів для подолання стресу; для цієї групи характерні періодичні труднощі, які, однак, вони не блокують продуктивність, хоча можуть вимагати додаткових ресурсів. а низький — на ефективне використання технік саморегуляції й роль корпоративної культури у зниженні стресових впливів. Респонденти із низькими показниками рівня стресу демонструють високий рівень адаптації до складних умов та ефективні навички емоційної регуляції. Аналіз результатів за шкалою «Тривога» показав, що значна частина респондентів переживає **підвищений рівень емоційного напруження**. Це може призводити до труднощів у професійній діяльності, ускладнень у комунікації з колегами, зниження продуктивності та ризику розвитку емоційного вигорання (Костєва Т.Б., 2018). Хронічний стрес у поєднанні з такими обставинами, як відсутність чітких правил та кордонів, мікроменаджмент, постійне відчуття конкуренції, а не співпраці, підтримують високий рівень стресу. Працівники з високим рівнем тривоги потребують індивідуальної психологічної допомоги та заходів із зниження емоційного навантаження; особи із середнім рівнем — групових тренінгів і навчання технік

саморегуляції; ті, хто має низькі показники, можуть виступати ресурсом для підтримки колективу.

Високий рівень показника **шкали «Вживання алкоголю»** було зафіксовано лише в окремих працівників, але він потребує уваги, адже свідчить про можливість використання алкоголю як способу подолання емоційних труднощів. Така стратегія може призводити до формування залежності й негативних наслідків для фізичного і психічного здоров'я. В цілому, психоемоційний стан персоналу характеризується полярністю: частина працівників має високі показники депресії, стресу й тривоги, що підвищує ризик емоційного вигорання, тоді як інші демонструють високу адаптивність. Працівники з низькими показниками даних шкал можуть бути потенційним ресурсом для формування позитивного емоційного клімату в організації.

Проведений кореляційний аналіз виявив низку статистично значущих кореляційних зв'язків. Були виявлені **прямі кореляційні зв'язки** між шкалами «Загальна атмосфера в колективі» та «Підтримка з боку колег і керівництва» ( $r=0,424$  при  $p \leq 0,01$ ), «Задоволеність корпоративною культурою» ( $r=0,302$  при  $p \leq 0,05$ ) та «Міжособистісні відносини» ( $r=0,448$  при  $p \leq 0,01$ ), «Командна робота» та «Зміни та адаптація» ( $r=0,416$  при  $p \leq 0,01$ ), також **прямий кореляційний зв'язок** між шкалами «Підтримка в умовах стресу» та «Зміна та адаптація» » ( $r=0,667$  при  $p \leq 0,001$ ). Отримані дані свідчать про зв'язок командоорієнтованої корпоративної культури, спрямованої на гармонійні міжособистісні відносини та психологічного благополуччя персоналу організації; можемо припустити, що створення і впровадження програм психологічної підтримки та адаптації персоналу до умов підвищеного стресу не лише знизить рівень емоційного вигорання, а й збереже організаційну ефективність і продуктивність.

**Висновки.** Результати емпіричного дослідження свідчать про те, що корпоративна культура організації може бути ключовим чинником підтримання ментального здоров'я персоналу організації і вказують на

необхідність створення ефективної системи підтримки через розвиток складових корпоративної культури. Керівництво відіграє ключову роль у формуванні корпоративної культури. Лідер, який демонструє емпатію, відкритість та повагу до співробітників, створює здорове середовище. Натомість, авторитарний стиль управління, орієнтований лише на результат, може призвести до формування токсичної культури. Лідери повинні бути прикладом, демонструючи баланс між роботою та особистим життям та заохочуючи турботу про ментальне здоров'я. Уваги менеджменту також потребує проблема зниження рівня конфліктності, та глибша інтеграція індивідуальних і корпоративних цінностей. Вважаємо, що це дозволить організації зберегти стабільність і ефективність в кризових умовах життєдіяльності.

Корпоративна культура безпосередньо впливає на ментальне здоров'я працівників, оскільки вона формує робоче середовище, визначає цінності, норми поведінки, стиль комунікації та ставлення до співробітників. Коли в компанії заохочується відкрита комунікація та відсутній страх покарання за помилки, працівники почуваються впевнено. Регулярне визнання досягнень, чесний зворотний зв'язок та підтримка від керівництва й колег зміцнюють самооцінку та мотивацію, знижуючи відчуття самотності та відчуженості. Це знижує рівень стресу та сприяє креативності, забезпечує відчуття психологічної безпеки.

Дослідження показало, що нездоровий стиль керівництва, булінг, відсутність визнання, несправедливість можуть призвести до заниженої самооцінки, тривожності та навіть депресивних станів персоналу. Як наслідок - плинність кадрів. Працівники, що почуваються некомфортно, частіше звільняються, що негативно впливає на стабільність і продуктивність компанії.

Загалом, інвестиції в ментальне здоров'я персоналу через здорову корпоративну культуру є інвестиціями в успіх та стійкість бізнесу.

**Конфлікт інтересів.** Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

### References.

1. Charlson F., van Ommeren M., Flaxman A., Cornett J., Whiteford H., Saxena S. (2019). New WHO prevalence estimates of mental disorders in conflict settings: a systematic review and meta-analysis. *The Lancet*, P. 240–248.
2. Godinho, J. (2021). Top 5 Digital Transformation Trends of 2022. November 30, 2021. *EMERITUS*: website. URL : <https://emeritus.org/blog/digital-transformation-trends/>
3. Morina N., Hoppen T. H., Priebe S. (2020). Out of sight, out of mind: refugees are just the tip of the iceberg. An illustration using the cases of depression and posttraumatic stress disorder. *Frontiers in Psychiatry*. 179 p.
4. OCHA. Ukraine: Situation Report (16 November, 2022). URL: <https://reports.unocha.org/en/country/ukraine>
5. Андреева Ярослава, Щотка Оксана (2022). Адаптаційний потенціал персоналу організацій в корпоративних культурах різного типу. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. №1(25) С.7 [https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/731362/1/document.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/731362/1/document.pdf?utm_source=chatgpt.com)
6. Бортов А.С. (2025). Психологічні основи підтримки ментального здоров'я особистості. <https://journals.oneu.od.ua/index.php/mh/article/view/53>
7. Даниленко О.А. (2024). Корпоративна культура в умовах трансформацій: ключові аспекти та оцінювання ефективності. <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3de7f6de-dbc6-4bf6-bcb7-778be5166124/content>
8. Диденко Н. В. (2012). Формування механізму організаційної культури. *Бізнесінформ*. № 6. С. 206-207.

9. Калашникова, Л. В., Руденко, Ю. Ю., Руденко, С. А. (2024). Розуміння сутності ментального здоров'я в контексті комплексного підходу. Наукові записки. Серія: Психологія, (1), 74–81. <https://doi.org/10.32782/cusu-psy-2024-1-10>
10. Копитко М.І., Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. (2021). Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/4069/1/%D0%92%D1%87%D0%B5%D0%BD%D1%96%20%D0%B7%D0%B0%D0%BF%D0%B8%D1%81%D0%BA%D0%B8%20%E2%84%96%20%2862%29%2C2021.pdf>
11. Костєва Т.Б. (2018). Вплив ментального здоров'я на життєдіяльність особистості. URL: <https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/naukpraci/pedagogika/2018/311-299-6.pdf>.
12. Марусяк Н.В. (2024). Особливості ментального здоров'я персоналу організації у воєнний час. Кваліфікаційна робота. Чернівці, 2024 [https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/11484/m\\_educ\\_2025\\_122.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/11484/m_educ_2025_122.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
13. Слюсаревський М.М. (2022). Соціально-психологічний стан українського суспільства в умовах повномасштабного російського вторгнення: нагальні виклики і відповіді : наукова доповідь на засіданні президії НАПН України 21 квітня 2022 р. Вісник Національної академії педагогічних наук України. № 4 (1). DOI: [10.37472/v.naes.2022.4124](https://doi.org/10.37472/v.naes.2022.4124)
14. Сокурєнко Світлана (2025). Психологічна безпека на роботі: стратегії розвитку. Охорона праці, №3. <https://ohoronapraci.kiev.ua/article/protectio/psihologicna-bezpeka-na-roboti-strategii-rozvitku>
15. Стамбульська Х., Передало Х. С. (2022). Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. Ефективна економіка. № 1. 2022. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2022/206.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf)

- 16.Ткачишина О.Р. (2023) Проблема ментального здоров'я в Україні: психологічний аналіз. Габітус. Вип.53
- 17.Чернявська Т.П., Хею Вен (2025). Ключові моделі та методи мотивації персоналу та їх управлінське значення. Ментальне здоров'я, №2. <https://journals.oneu.od.ua/index.php/mh/article/view/79>
- 18.Фісенко Е. С., Малик І. П. (2016). Корпоративна культура як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*. Вип. 10. URL : <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/22448>
- 19.Дослідження Harvard Business Review. (2024) <https://forbes.ua/lifestyle/samotnist-iz-shi-yaki-negativni-naslidki-mae-vikoristannya-shtuchnogo-intelektu-na-roboti-doslidzhennya-harvard-business-review-05072024-22234>
- 20.Ярошенко Н.В. (2018). Класифікація корпоративних культур на корпоративних підприємствах. *SOCIAL ECONOMICS*: issue 56. p.240-248.

---

*Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution 4.0 International License.*

*Авторське право (c) 2025 Andrijejeva Jaroslava Fedorivna Андрєєва Ярослава Федорівна, Lytovchenko Nina Fedorivna Литовченко Ніна Федорівна*

*Отримано: 06.09.2025*

*Відрецензовано: 23.09.2025*

*Опубліковано: 30.09.2025*

*DOI: <https://doi.org/10.31108/3.2025.9.2.15>*