

УДК 159.316.6

ОПТИМІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ КОЛЕКТИВУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Ісаченко Вікторія, кандидатка педагогічних наук, доцентка кафедри соціальної педагогіки та соціальної роботи, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

ORCID: 0000-0003-0224-1214

E-mail: viki.isachenko@gmail.com

У статті розглянуто сучасні підходи до визначення поняття соціально-психологічного клімату. Встановлено, що в умовах військового напруження соціально-психологічний стан людини зазнає деструктивного впливу, що може супроводжуватися тривалими депресіями, тривожними розладами, формуванням посттравматичного стресового синдрому.

Проаналізовано, основні підходи до визначення понять «вплив» та «інформаційний соціальний вплив».

Встановлено, що інформаційний вплив може носити і маніпулятивний характер, що у свою матиме відображення на ментальному, соціальному та психологічному благополуччю українців.

Розкрито механізм впливу інформаційних маніпуляцій та визначено місце і роль конструктивної комунікації у процесі протидії маніпулятивному впливу.

Охарактеризовано роль колективу та керівника у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату.

Ключові слова: соціально-психологічний клімат, інформаційний соціальний вплив, групова ізоляція, маніпуляція, комунікація, керівник, колектив, тривожність, посттравматичний стресовий розлад, деморалізація, інформаційно-психологічна операція.

OPTIMIZATION OF THE SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL CLIMATE OF THE COLLECTIVE IN THE CONDITIONS OF WAR

Isachenko Viktoriia, PhD in Pedagogy, Senior Lecturer at the Department of Social Education and Social Work, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University

ORCID: 0000-0003-0224-1214

E-mail: viki.isachenko@gmail.com

The article discusses modern approaches to defining the concept of social and psychological climate. It has been established that in the conditions of military tension, the socio-psychological state of a person undergoes a destructive effect on the personality, which can be accompanied by long-term depression, anxiety disorders, the formation of post-traumatic stress syndrome, a decrease in work capacity, and a lack of interest in professional development and growth.

The main approaches to defining the concepts of «influence» and «informational social influence» have been analyzed. A theoretical analysis of the concept as a process and result of an individual's change in the behavior of another person, his attitudes, intentions, ideas, assessments, etc. in the process of interaction with him, was carried out. And the ways of using informational social influence in the context of the constructive and destructive effect of informational social influence on the individual in the conditions of war are analyzed.

It has been established that informational influence can be manipulative in nature, which in turn will reflect on the mental, social and psychological well-being of Ukrainians.

The mechanism of the influence of information manipulation, which can manifest itself in the form of propaganda, provocation, disinformation, intimidation, is revealed, and the place and role of constructive communication in the process of counteracting manipulative influence is defined.

A theoretical analysis of the concept of «isolation» was carried out. It was determined that this is a protective mechanism that removes associative connections when the threat of danger is perceived. It was established that the social isolation of the individual in the collective makes support, empathy, and mutual understanding impossible in critical situations and in situations of uncertainty. And this, in turn, can increase the feeling of constant danger, excessive excitement, panic attacks, problems in relationships, the inability to express and show one's feelings and experiences. On the basis of theoretical analysis, it was determined that the role of the leader is actualized in the conditions of martial law, because the situation that has developed requires him to be flexible in thinking and speed of decision-making, objectivity of reactions to external challenges in conditions of changeable situations and limited resources.

We see the prospects for further research in the diagnosis of the current state of the social and psychological climate in the collectives of educational institutions, and in the search for optimal ways to solve the problem.

The role of the team and the leader in the formation of a favorable social and psychological climate is characterized.

Keywords: *socio-psychological climate, informational social influence, group isolation, manipulation, communication, leader, team, anxiety, post-traumatic stress disorder, demoralization, informational-psychological operation.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. В умовах військового напруження соціально-психологічний стан людини зазнає деструктивного впливу на особистість, що може супроводжуватися тривалими депресіями, тривожними розладами, формуванням посттравматичного стресового синдрому, зниженням працездатності, та відсутністю інтересу до професійного розвитку та зростання. Зокрема, і низка закордонних досліджень, підтверджують негативний та довгостроковий вплив на психіку людини військового конфлікту [1].

За ініціативи першої леді О. Зеленської, з лютого 2022 року, в Україні почала працювати Національна програма психічного здоров'я та психосоціальної підтримки. У рамках програми проведено низку вебінарів, тренінгів, майстер-класів та інших заходів, створено телеграм-канали спрямовані на підтримку психоемоційного стану особистості [3]. Та мусимо констатувати, що не всі мають можливість та сміливість долучитися до цієї, чи інших схожих програм психосоціальної підтримки, тому одним із механізмів вирішення цієї проблеми вбачаємо у створенні сприятливих соціально-психологічних умов у колективі задля стабілізації емоційного стану особистості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження та огляд зарубіжного досвіду впливу військових конфліктів на психосоціальне здоров'я особистості відображено у працях А. Браум, М. Окіфф, Л. Девідсон [1], В. Тюріної та Л. Солохіної [11].

Вплив війни на людину та зміни психіки та характеру в умовах воєнного стану знаходимо в сучасних дослідженнях Орос М.[7]. Вплив умов бойових дій на психологічний клімат у сім'ї висвітлено у праці М. Ладика [6].

Сучасні термінологічні тлумачення основних понять з проблеми дослідження презентовані у працях С. Гарькавця [2] та В. Шапара [13].

Сучасні погляди на систему управління колективом, аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату віднаходимо у роботах Л. Карамушки [5], М. Прищак, О. Лесько [9], О. Пищик [8], Т. Хлебнікової [12] та С. Яковлевої [14].

Мета статті здійснити теоретичний аналіз проблеми оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі під час війни.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У контексті нашого дослідження вважаємо за доцільне розкрити поняття впливу військового конфлікту на соціально-психологічний

клімат та взаємостосунки в колективі.

У психолого-педагогічній літературі знаходимо визначення поняття «вплив» як процес і результат зміни індивідом поведінки іншої людини, її установок, намірів, уявлень, оцінок тощо у процесі взаємодії з ним [13].

Шапар В. розрізняє два види впливу на особистість: спрямований і ненаправлений. Спрямований має у своїй структурі механізми – переконання і навіювання. При цьому суб'єкт ставить задачу домогтися певного результату від об'єкта впливу [13].

Ненаправлений вплив має у своїй структурі механізми – зараження і наслідування [13].

На нашу думку, в умовах війни на особистість діють обидва різновиди впливу і не завжди цей вплив є позитивним та конструктивним. Адже такий інформаційний вплив може носити і маніпулятивний характер, що у свою матиме відображення на ментальному, соціальному та психологічному благополуччю українців.

Підтвердження деструктивного впливу війни на особистість знаходимо в сучасних дослідженнях, зокрема М. Орос, проведено діагностика змін психіки та характеру в умовах воєнного стану [7].

Автором досліджено понад дві тисячі внутрішньо переміщених осіб. Було проведено дослідження за методикою Спілбергера – Ханіна в результаті чого виявлено, що «у 53,0 % осіб низький, 45,0 % – середній та у 2,0 % – високий рівень тривоги. Високий рівень тривожності виявлено у 17,0 % флегматиків, 48,0 % сангвініків та 35,0 % холериків». Також, за результатами діагностики М. Орос, встановлено, що «депресію мають 53,0 % сангвініків, 46,0 % холериків, 78,0 % меланхоліків та 39,0 % флегматиків (за шкалою Бека)» [7].

Щодо впливу військових конфліктів на психосоціальне здоров'я особистості В. Тюріною та Л. Солохіною здійснено огляд зарубіжних досліджень щодо цієї проблеми. Авторки, відзначають, що у «жертв війни найчастіше проявляються симптоми депресії та тривоги, психосоматики, посттравматичного стресового розладу, спостерігаються схильність до насильства, а у підлітків діагностуються суїцидальні думки і наміри» [11].

В той же час, розуміючи механізм впливу, ми можемо використовувати його на користь особистості, особливо в умовах колективу, з метою створення сприятливого соціально-психологічного клімату, мотивації до професійного зростання, підтримки ментального здоров'я працівників, та протистояння інформаційним маніпуляціям, що можуть проявлятися у вигляді пропаганди, провокації, дезінформації, залякування та ін.

Аргументи на користь цього міркування, також знаходимо в дослідженні В. Тюріною та Л. Солохіною, які аналізуючи зарубіжний досвід, приходять до висновку, що цілеспрямоване, ефективне втручання «одразу після травми або кризи з метою зменшення гострих стресових реакцій, та обов'язкове проведення терапевтичних і профілактичних заходів, посилення соціальної підтримки» знижують ризики появу симптомів посттравматичного стресового розладу в майбутньому [11].

Також зупинимо свою увагу на понятті інформаційного соціального впливу. За визначенням С. Гарькавця інформаційний соціальний вплив – це «підпорядкування думці або діям інших людей, які розглядаються джерелом необхідної інформації з метою визначення, яка натепер поведінка є правильною; породжує різновид конформізму (інформаційний конформізм), як внаслідок прийняття суджень інших людей про реальність [2].

В умовах військового стану технологія інформаційного соціального впливу може використовуватися противниками, як маніпуляція, в межах інформаційно-психологічної операції, та чинник деморалізації особистості і суспільства вцілому, задля знищення і депривації існуючих моральних норм та орієнтирів в суспільстві.

Тому аби локалізувати та попередити негативний вплив ворожої інформаційної пропаганди на психосоціальний стан особистості важливо створити та підтримувати, в умовах війни, сприятливі умови в колективі та конструктивні комунікативні зв'язки заради побудови довірливих стосунків.

В контексті питання оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі, як механізму підтримки психосоціального здоров'я особистості, варто розглянути також явище ізоляції як соціально-психологічну проблему.

Ізоляція – це «захисний механізм, що відсторонює асоціативні зв'язки, коли усвідомлюється загроза небезпеки, а також почуття соціальної спустошеності й хворобливості, що виникає в результаті нездатності певного досягнення» [13].

На нашу думку, саме соціальна ізоляція особистості в колективі унеможлиблює підтримку, співпереживання, комунікацію, взаєморозуміння в критичних ситуаціях та в ситуаціях невизначеності. А це в свою чергу, може підсилювати відчуття постійної небезпеки, надмірної збудженості, панічні атаки, проблеми в стосунках, негативний вплив інформаційних маніпуляцій, неспроможність висловлювати та проявляти власні почуття та переживання.

Разом з тим, створюючи сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, варто пам'ятати, що на початку війни впродовж декількох місяців більшість людей знаходилися в стані тривалої групової ізоляції, що може негативно відобразитися на процесах групової динаміки.

Групова ізоляція – це «змушене тривале перебування групи людей в умовах обмеженого простору, нестачі сенсорних подразників і постійного спілкування з тими самими людьми. З часом у взаєминах людей на етапі нестійкої психічної діяльності починають виявлятися емоційна напруженість, виникають конфлікти, що іноді закінчуються трагічно» [13].

У ситуації довготривалого вимушеного спілкування та необхідності утримувати себе у певній соціальній ролі формується стан емоційної напруги, втоми від розмови та співрозмовника, призводить до виснаження та іноді агресивних проявів та реакцій. В основі порушення процесу спілкування «лежить астенизація нервової системи, що викликається низкою психогенних факторів і не дозволяє адекватно сприймати партнера по спілкуванню, оцінювати події, загальмовувати імпульсивні дії» [13].

Зважаючи на необхідність, через повітряні тривоги, досить часто перебувати в стані групової ізоляції, вважаємо доцільною необхідність створення сприятливого соціально-психологічного клімату у професійному середовищі особистості.

Загалом, соціально-психологічний клімат – це «інтегральна характеристика системи міжособистісних відносин у групі, що відображає комплекс психологічних умов, які або забезпечують, або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та розвитку особистості» [14].

На думку Шапара В. основні ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі – це:

- 1) довіра і висока вимогливість членів групи один до одного;
- 2) доброзичлива і ділова критика;
- 3) вільне вираження власної думки під час обговорення питань, що стосуються всього колективу;
- 4) відсутність тиску керівників на підлеглих і визнання за ними права приймати значимі для групи рішення;
- 5) достатня інформованість членів колективу про його завдання й стан справ;
- 6) задоволеність приналежністю до колективу;

7) високий ступінь емоційної включеності та взаємодопомоги в ситуаціях, що викликають фрустрацію в кого-небудь із членів колективу;

8) прийняття на себе відповідальності за стан справ у групі кожним з її членів [13].

Ми розділяємо та підтримуємо думку автора, та в свою чергу, в умовах війни, пропонуємо додати до запропонованих ознак такі як:

9) низький рівень напруги в колективі під час групової ізоляції;

10) зниження відчуття тривожності під час перебування в колективі;

11) наявність довірливих стосунки, у яких людина почуває себе прийнятою та почутою.

Отже, відповідно до визначення та ознак соціально-психологічного клімату, як комплексу умов, які забезпечують або перешкоджають продуктивній діяльності та розвитку особистості і успішному функціонуванню організації відбувається диференціація його на сприятливий та несприятливий.

Чималу роль у створенні сприятливих соціально-психологічних умов відіграє колектив. У соціально-психологічній літературі поняття колектив трактується як – група об'єднаних загальними цілями і задачами людей, що досягла в процесі спільної діяльності високого рівня розвитку [13].

Тому актуальності набуває проблема пошуку і розробки різноманітних форм і способів професійного співробітництва, в умовах війни, задля створення сприятливого соціально-психологічного клімату.

Колектив, який працює у навчальному закладі та виконує педагогічну діяльність, тобто «особливий вид соціокультурної діяльності, спрямованої на передачу накопичених людством культури і досвіду від старших поколінь молодшим, створення умов для їхнього всебічного гармонічного розвитку і підготовку до виконання певних соціальних ролей у суспільстві», виділяється серед інших особливою професійною приналежністю до навчально-виховного процесу [8].

Гармонійні взаємостосунки та ефективне співробітництво працівників педагогічної та соціально-психологічної сфери є важливим чинником підвищення ефективності навчально-виховного процесу в освітніх та соціальних установах, задля покращення психоемоційного стану усіх учасників освітнього процесу у тому числі і учнів.

Хлебнікова Т., зауважує, що «управління розвитком педагогічного колективу – це складний, багатогранний процес, на який впливає низка чинників, таких як: соціально-психологічний клімат у колективі, стиль управління, мотивація трудової діяльності педагогів, створення умов для розвитку педагогічного колективу тощо» [12].

Грамотне використання технологій створення сприятливої соціально-психологічної атмосфери у колективі допоможуть уникнути проблем у професійній та міжособистісній взаємодії, сприятимуть психічному фізичному здоров'ю особистості та сформулюють адаптивну модель поведінки у всіх сферах соціальної взаємодії, що позитивно відобразиться і на психоемоційному стані учнів.

У цьому контексті важливу роль відіграє організаційна структура управління. Сучасні науковці визначають її як «розгалужену систему різноманітних ланок (підрозділів, рівнів тощо), між якими формуються і підтримуються зв'язки, що забезпечують злагодженість, погодженість і високу продуктивність спільної праці» [9].

Не менш важливою є роль керівника у створенні сприятливого соціально-психологічного клімату, зокрема в умовах війни. Керівник – це «особа, на яку офіційно покладені функції керування колективом і організація його діяльності, він несе юридичну відповідальність за функціонування групи (колективу) перед інстанцією, що його призначила (обрала, затвердила), і має у своєму розпорядженні суворо визначені

можливості санкціонування — покарання і заохочення підлеглих для впливу на їхню виробничу (наукову, творчу та ін.) активність [13].

Саме в умовах військового стану в ситуації невизначеності та нестабільності актуалізується роль керівника, адже ситуація яка склалася вимагає від нього гнучкості мислення та швидкості прийняття рішень, об'єктивності реакцій на зовнішній виклики в умовах мінливості ситуацій та обмеженості ресурсів.

Висновки дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямку. Отже, в результаті аналізу наукової літератури, нами встановлено, що в умовах воєнного стану одним із елементів стабілізації психоемоційного стану особистості є формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі.

Особливу роль в цьому контексті відіграє безпосередньо «вплив» як самостійне соціально-психологічне явище, а також «інформаційний вплив» як потенційний ресурс збереження резиліентності особистості в умовах війни. Важливе місце у процесі формування сприятливого соціально-психологічного клімату відіграє питання ізоляції та групової ізоляції. На наше переконання, в умовах військового стану ознаки соціально-психологічного клімату набули свого розширення. Велику роль у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату, ми відводимо самому колективу та керівнику.

Перспективи подальших досліджень, вбачаємо у діагностиці сучасного стану соціально-психологічного клімату у колективах закладів освіти, та у пошуці оптимальних шляхів вирішення проблеми.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Baum, A., O'Keeffe, M. K., & Davidson, L. M. (1990). Acute stressors and chronic response: The case of traumatic stress. *Journal of Applied Social Psychology*, 20(20, Pt 2), 1643-1654. URL: <https://psycnet.apa.org/record/1991-12660-001> (дата запиту: 20.10.2023)
2. Гарькавець С. Соціальні конфлікти: словник-довідник. Северодонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2020. 120 с. URL: https://deps.snu.edu.ua/media/filer_public/45/87/45875a2d-599d-4914-ae6a-fd78c0259dc4/garkavets_sotsialni_konflikti_slovnik-dovidnik.pdf (дата запиту: 20.10.2023)
3. Головні підсумки реалізації національної програми психічного здоров'я та психосоціальної підтримки. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/golovni-pidsumki-realizaciyi-nacionalnoyi-programi-psiichnogo-zdorovya-ta-psihosocialnoyi-pidtrimki> (дата запиту: 20.10.2023)
4. Енциклопедія для фахівців соціальної роботи / За заг. ред. проф. І. Звереві. Київ, Сімферополь : Універсум, 2012. 536 с. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/3491/> (дата запиту: 20.10.2023)
5. Карамушка Л. Психологія управління: навч. посібник. Київ: Міленіум, 2003. URL: http://eprints.library.odku.edu.ua/id/eprint/220/1/KaramushkaLM_Psihologiya_upravl_2003.pdf (дата запиту: 20.10.2023)
6. Ладика М. Вплив умов бойових дій на психологічний клімат сім'ї. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Психологія*. URL: https://psych.vernadskyjournals.in.ua/journal/5_2022/9.pdf (дата запиту: 20.10.2023)
7. Орос М. Вплив війни на людину. Зміни психіки та характеру в умовах воєнного стану. URL: www.umj.com.ua/uk/publikatsia-241952-vpliv-vijni-na-lyudinu-zmini-psihipki-ta-harakteru-v-umovah-voennogo-stanu (дата запиту: 20.10.2023)
8. Пищик О. Сучасні погляди на систему управління педагогічним колективом в професійно-технічному навчальному закладі. *Освітологічний дискурс*. № 3-4 (18-19). 2017. URL: <file:///C:/Users/Downloads/Admin.-%D0%9F%D0%B8%D1%89%D0%B8%D0%BA.pdf> (дата запиту: 20.10.2023)
9. Прищак М, Лесько О. Психологія управління в організації. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/1lesko_psiholog_upravlin_organizaciyi/slov.html (дата запиту: 20.10.2023)



10. Тлумачний словник-мінімум із соціальної педагогіки та соціальної роботи / Упор. Л. Лохвицька. 2-ге вид., оновл. Тернопіль : Мандрівець, 2017. 232 с. URL: <http://surl.li/ixkxm> (дата запити: 20.10.2023)
11. Тюріна В., Солохіна Л. Вплив військових конфліктів на психічне здоров'я людини: короткий огляд зарубіжних досліджень особистість, суспільство, війна. Харків, 2022. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0450d416-8be2-41e6-badd-1b4c917d7e3a/content> (дата запити: 20.10.2023)
12. Хлебнікова Т. Управління процесом розвитку педагогічного колективу закладу загальної середньої освіти. *Управління школою*. № 22–24. Київ. 2020. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/25847714-2342-4012-a083-c25ef6af6d22/content> (дата запити: 20.10.2023)
13. Шапар В. Сучасний тлумачний психологічний словник. Харків: Прапор, 2007. 640 с. URL: https://library.udpu.edu.ua/library_files/427530.pdf (дата запити: 20.10.2023)
14. Яковлева С. Соціально-психологічний клімат групи та його вплив на суб'єктивне благополуччя студентської молоді. *Науковий вісник ХДУ. Серія психологічні науки*. № 1 (2022). URL: <https://pj.journal.kspu.edu/index.php/pj/article/view/1261> (дата запити: 20.10.2023)

REFERENCES

1. Baum, A., O'Keeffe, M. K., & Davidson, L. M. (1990). Acute stressors and chronic response: The case of traumatic stress. *Journal of Applied Social Psychology*, 20(20, Pt 2), 1643–1654. URL: <https://psycnet.apa.org/record/1991-12660-001> (in USA) (data zapytu: 20.10.2023)
2. Harkavets S. (2020). Sotsialni konflikty: slovnyk-dovidnyk. Sievierodonetsk: Vyd-vo SNU im. V. Dalia, 120 s. URL: https://deps.snu.edu.ua/media/filer_public/45/87/45875a2d-599d-4914-aeaf-fd78c0259dc4/garkavets_sotsialni_konflikty_slovnik-dovidnik.pdf (in Ukrainian) (data zapytu: 20.10.2023)
3. Holovni pidsumky realizatsii natsionalnoi prohramy psykhichnoho zdorovia ta psykosotsialnoi pidtrymky (2023). URL: <https://mon.gov.ua/news/golovni-pidsumki-realizaciyi-nacionalnoyi-programi-psihichnogo-zdorovya-ta-psihosocialnoyi-pidtrimki> (in Ukrainian) (data zapytu: 20.10.2023)
4. Zvierievoi I. (Eds.) (2012). Entsyklopediia dlia fakhivtsiv sotsialnoi roboty. Kyiv, Simferopol : Universum, 536 s. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/3491/> (in Ukrainian) (data zapytu: 20.10.2023)
5. Karamushka L. (2003). Psykholohiia upravlinnia: navch. posibnyk. Kyiv: Milenium. URL: http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/220/1/KaramushkaLM_Psikhologiya_u_pravl_2003.pdf (in Ukrainian) (data zapytu: 20.10.2023)
6. Ladyka M. (2022). Vplyv umov boiovykh dii na psykholohichniy klimat sim'i. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriia: Psykholohiia*. URL: https://psych.vernadskyjournals.in.ua/journal/5_2022/9.pdf (in Ukrainian) (data zapytu: 20.10.2023)
7. Oros M. (2022). Vplyv viiny na liudynu. Zminy psykhyky ta kharakteru v umovakh voiennoho stanu. URL: www.umj.com.ua/uk/publikatsia-241952-vplyv-vijni-na-lyudynu-zmini-psihiiki-ta-harakteru-v-umovah-voennogo-stanu (in Ukrainian) (data zapytu: 20.10.2023)
8. Pyshchuk O. (2017). Suchasni pohliady na systemu upravlinnia pedahohichnym kolektyvom v profesiinotekhnichnomu navchalnomu zakladi. *Osvitlohichniy dyskurs*. № 3–4 (18–19). URL: <file:///C:/Users/Downloads/Admin,+%D0%9F%D0%B8%D1%89%D0%B8%D0%BA.pdf> (in Ukrainian) (data zapytu: 20.10.2023)
9. Pryshchak M, Lesko O. Psykholohiia upravlinnia v orhanizatsii. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/1lesko_psiholog_upravlin_organizaciyi/slov.html (in Ukrainian) (data zapytu: 20.10.2023)
10. Lokhvytska L. (Eds.). (2017). Tlumachnyi slovnyk-minimum iz sotsialnoi pedahohiky ta sotsialnoi roboty. 2-he vyd., o novl. Ternopil : Mandrivets. 232 s. URL: <http://surl.li/ixkxm> (in Ukrainian) (data zapytu: 20.10.2023)
11. Tiurina V., Solokhina L. (2022). Vplyv viiskovykh konfliktiv na psykhične zdorov'ia liudyny: korotkyi ohliad zarubizhnykh doslidzhen osobystist, suspilstvo, viina. Kharkiv. URL:



<https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0450d416-8be2-41e6-badd-1b4c917d7e3a/content> (in Ukrainian) (data zapytu: 20.10.2023)

12. Khliebnikova T. (2020). Upravlinnia protsesom rozvytku pedahohichnoho kolektyvu zakladu zahalnoi serednoi osvity. *Upravlinnia shkoloiu*. № 22–24. Kyiv. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/25847714-2342-4012-a083-c25ef6af6d22/content> (in Ukrainian) (data zapytu: 20.10.2023)

13. Shapar V. (2007). Suchasnyi tlumachnyi psykholohichni slovnyk. X: Prapor, 640 s. URL: https://library.udpu.edu.ua/library_files/427530.pdf (in Ukrainian) (data zapytu: 20.10.2023)

14. Yakovleva S. (2022). Sotsialno-psykholohichni klimat hrupy ta yoho vplyv na sub'iektivne blahopoluchchia studentskoi molodi. *Naukovyi visnyk KhDU. Seriya psykholohichni nauky*. № 1 URL: <https://pj.journal.kspu.edu/index.php/pj/article/view/1261> (in Ukrainian) (data zapytu: 20.10.2023)