

УДК 159.9:331.101.262
DOI <https://doi.org/10.26661/2310-4368/2024-1-14>

КОНФЛІКТИ В УМОВАХ РОБОЧОГО СЕРЕДОВИЩА: ПРОБЛЕМА РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ

Шиліна Н. Є.

*кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри психології та педагогіки
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку
вул. Кузнєчна, 1, Одеса, Україна
orcid.org/0000-0002-3798-3018
shylinanataliia@gmail.com*

Ключові слова: *конфлікт, резильєнтність, стрес, криза, ресурс, психологічна стійкість, адаптація, науково-педагогічні працівники.*

Стаття присвячена проблемі резильєнтності в умовах конфліктів у робочому середовищі науково-педагогічних працівників. Доводиться актуальність та своєчасність зазначеної проблематики, оскільки сучасний корпоративний світ постійно змінюється, конкуренція та стрес стали невіддільними частинами майже кожного робочого середовища.

У статті аналізуються дослідження українських та закордонних учених, їхні оригінальні авторські підходи до зазначеної проблеми. Серед проаналізованих проблем є такі: резильєнтність як національна цінність, роль резильєнтності у посттравматичному зростанні, роль ранніх форм виховання та батьківського догляду у формуванні резильєнтності, психодіагностичні методи вивчення резильєнтності та засоби її розвитку, розвиток резильєнтності в освітньому процесі в умовах воєнного стану, прояв резильєнтності у студентів та педагогів під час війни, зв'язок резильєнтності зі стресом та адаптацією. Аналізуються наукові роботи, в яких досліджуються фактори впливу на резильєнтність, зв'язок резильєнтності з розвитком психопатології, аналізуються різноманітні реакції на втрату та травму. Також проаналізовано дослідження конфліктів, в яких автори визначили види, функції та основні чинники конфліктних ситуацій.

Автором було сформульовано визначення резильєнтності та конфлікту, визначено основні види конфліктів у робочому середовищі університету серед науково-педагогічних працівників та проведено пілотажне дослідження з такої проблематики. Дослідження проводилось на базі Державного університету інтелектуальних технологій та зв'язку на прикладі співробітників. Дослідження проходило у два етапи. На першому етапі проводилось опитування для прояснення питань: які види конфліктів найчастіше трапляються у робочому середовищі. Для проведення другого етапу було розроблено опитувальник задля оцінювання співробітниками своєї здатності до резильєнтності.

CONFLICTS IN THE WORKPLACE: THE PROBLEM OF RESILIENCE OF ACADEMIC STAFF

Shylina N. Ye.

PhD in Pedagogical Science,

Associate Professor at the Department of Psychology and Pedagogy

State University of Intelligent Technologies and Telecommunications

Kuznechna str., 1, Odesa, Ukraine

orcid.org/0000-0002-3798-3018

shylinanataliia@gmail.com

Key words: *conflict, resilience, stress, crisis, resources, psychological stability, academic staff, adaptation.*

The article is devoted to the issue of resilience in the context of conflicts in the workplace of academic staff. The relevance and timeliness of the mentioned issues are proven, since the modern corporate world is constantly changing, competition and stress have become inseparable parts of almost every working environment.

The article conducts an analysis of the research conducted by Ukrainian and foreign scientists, exploring their original and innovative approaches to addressing this problem. The examined issues include resilience as a national value, the role of resilience in post-traumatic growth, the influence of early forms of upbringing and parental care on the development of resilience, psychodiagnostic methods used to study resilience and techniques for its enhancement. Furthermore, the article explores the development of resilience within the educational framework during times of martial law, its manifestation in both students and teachers during wartime, and its connection to stress and adaptation. The analysis extends to scientific works that delve into factors affecting resilience, the relationship between resilience and the development of psychopathology, and various responses to loss and trauma. The article also reviews studies on conflicts, in which authors identify different types of conflicts, their functions, and the primary factors contributing to conflict situations.

The author formulates definitions for resilience and conflict, identifies the principal types of conflicts within the workplace among academic staff and conducts a pilot study on this issue. The research was carried out at the State University of Intellectual Technologies and Communication, using employees as the study's subjects. The research comprised two stages. In the initial stage, a survey was administered to determine the most prevalent types of conflicts within the work environment. The second stage involved the development of a questionnaire for employees to self-assess their resilience capacity.

Постановка проблеми. В умовах сучасного корпоративного світу, де конкуренція та стрес стали невіддільною частиною професійного життя, питання психологічної адаптації та резильєнтності працівників набувають усе більшого значення. Особливо актуальними вони стають у контексті конфліктів на робочому місці, які, як і раніше, є серйозним викликом для співробітників та організації загалом.

Конфлікти на роботі можуть виникати через різні причини: чи то розбіжності в думках, конкуренція за ресурси, культурні відмінності, чи навіть особисті антагонізми. Однак, незалежно від їхнього джерела, вони можуть серйозно впливати на психологічний та емоційний стан співро-

бітників. Саме в цьому контексті важливим фокусом наукових досліджень та практичних інтересів стає резильєнтність – здатність індивіда справлятися з життєвими труднощами та повертатися до нормального функціонування після стресових ситуацій.

Дослідження резильєнтності в контексті конфліктів на роботі є важливим напрямом, який не тільки допоможе краще зрозуміти, як співробітники можуть успішно долати труднощі, а і сприяти створенню більш здорового та продуктивного робочого середовища.

Конфлікти на робочому місці є невіддільною частиною сучасного робочого оточення. Неза-

лежно від того, в якій галузі чи сфері діяльності ми працюємо, ймовірність виникнення конфліктних ситуацій завжди є. Конфлікти можуть бути на різних рівнях робочої ієрархії, між колегами, між підрозділами та навіть між працівниками й керівництвом.

Актуальність дослідження резильєнтності у конфліктних ситуаціях визначається такими положеннями:

1. Поширеність стресу на робочому місці. Сучасні робочі умови можуть включати високе навантаження, конфлікти, невизначеність та інші стресові фактори, які можуть негативно впливати на добробут та здоров'я працівників. Особливо це стосується останніх двох років, коли воєнний конфлікт України та Росії призвів до серйозної кризи майже у всіх сферах економіки, а також вплинув на психологічне здоров'я людей, привносячи в життя дестабілізацію, хаос та невизначеність. Резильєнтність у цьому випадку є важливим фактором, який сприяє ефективній взаємодії з цими стресорами та збереженню психологічного добробуту.

2. Гендерні відмінності у реакції на стрес. Дослідження показують, що чоловіки та жінки можуть мати різні стратегії поведінки в умовах стресу та різні реакції на стресори у робочому середовищі. Розуміння цих гендерних відмінностей може допомогти у розробці ефективних підходів до підтримки працівників у різних гендерних групах.

3. Економічний та соціальний ефект. Резильєнтність працівників впливає на їхню продуктивність, лояльність до роботодавця та загальну ефективність організації. Розуміння факторів, які сприяють розвитку резильєнтності та облік гендерних відмінностей, може призвести до створення здорових та підтримувальних умов роботи, що, зрештою, сприятиме покращенню результатів роботи та успішному функціонуванню організації.

4. Прискорені зміни у світі праці. Сучасний світ праці став динамічнішим і вимагає від працівників вищої адаптивності та гнучкості. Розвиток резильєнтності у працівників може сприяти більш успішній адаптації до умов, що швидко змінюються, і підвищити їхню здатність справлятися з новими викликами та можливими змінами в роботі.

5. Розвиток рівності статей. Дослідження гендерних відмінностей у розвитку резильєнтності дозволяє краще зрозуміти, як соціальні ролі та культурні норми можуть впливати на копінг-стратегії та розвиток резильєнтності. Це може допомогти подолати стереотипи та надати додаткову підтримку та ресурси для збільшення резильєнтності у працівників різних гендерів.

Мета цієї статті полягає в аналізі українського та закордонного досвіду дослідження резильєнтності та конфліктів у робочому середовищі, а також у проведенні пілотажного дослідження для виявлення основних причин виникнення конфліктів серед науково-педагогічних працівників університету та рівня резильєнтності науково-педагогічних працівників, який допомагає впоратись зі стресом та подолати кризову ситуацію.

Аналіз останніх досліджень. Проблему резильєнтності досліджувало багато науковців, як українських, так і закордонних.

Так, Г. Лазос робить докладний огляд досліджень, присвячених резильєнтності, та основних теорій такого феномену [1, с. 26–64].

С. Пирожков, Є. Божок, Н. Хамітов розглядають резильєнтність як найвищу національну цінність, пропонуючи розроблену методологію метаантропологічного потенціалізму, метою якої є збалансований розвиток та сформовані навички протистояння зовнішнім та внутрішнім загрозам [2, с. 74–82].

С. Богдановський, О. Милославська, вивчаючи фактори впливу на витривалість військовослужбовців, зазначають, що резильєнтність має велике значення у посттравматичному зростанні та наголошують на перспективах розвитку резильєнтності шляхом терапевтичних заходів, спрямованих на формування стресостійкості [3, с. 197–202].

Е. Грішин, досліджуючи феномен резильєнтності, доходить висновку щодо психологічних факторів її ефективного розвитку, серед яких автор зазначає вплив батьківського догляду в дитинстві, підтримку гарних стосунків з дорослими поруч, вміння підтримувати дружні стосунки, навички керування своїм емоційним станом, здатність ставити цілі та планувати дії з їх виконання [4, с. 62–81].

Проблему розвитку резильєнтності в освітньому процесі в умовах воєнного стану досліджували Л. П'янківська, Т. Цюман, О. Нагула, З. Адамська, К. Балахтар.

Так, Л. П'янківська, розглядаючи прояв резильєнтності у студентів під час війни, проводить паралелі між резильєнтністю та рівнем когнітивної задоволеності особливостями суб'єктивного благополуччя добробуту студента [5, с. 623–633].

Т. Цюман, О. Нагула, З. Адамська акцентують увагу на психологічних умовах розвитку резильєнтності педагогів у період воєнного стану та формулюють на їх основі правила стійкості педагога під час освітнього процесу [6, с. 83–89].

К. Балахтар у своїй роботі описав і обґрунтував особливості і головні чинники процесу розвитку резильєнтності викладачів ЗВО [7, с. 55–62].

Серед закордонних дослідників можна виділити низку досліджень, які розглядають проблему резильєнтності в різних аспектах.

Анн Мастен розглядає концепт резильєнтності та його зв'язок із процесами розвитку в контексті впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на формування адаптивної реакції на стрес [8, р. 227–238].

Динамічність процесу резильєнтності підкреслює також Майкл Руттер. Автор, досліджуючи причини резильєнтності, наголошує на важливості обліку різних факторів, включаючи генетичні, біологічні, соціальні та контекстуальні фактори. Він також говорить про значення взаємодії між цими чинниками та їх впливу на резильєнтність. На думку автора, рівень резильєнтності може змінюватися з часом і залежить від взаємодії між людиною та її оточенням. Він підкреслює значення підтримки, захисних факторів та можливостей для розвитку резильєнтності протягом життя.

Важливим внеском автора в таку тему є спроба віднайти зв'язок резильєнтності з розвитком психопатології. У цьому контексті Майкл Руттер зазначає, що резильєнтність перестає бути повним захистом від розвитку психічних розладів. Він наголошує на важливості більш глибокого розуміння взаємодії між резильєнтністю та ризиками психопатології [9, р. 335–344].

Роль резильєнтності у процесі зіткнення з травматичними ситуаціями розглядає у своїй роботі Джордж Бонанно. Автор вважає, що люди мають внутрішні ресурси та механізми, що дозволяють їм впоратися та відновитися після вкрай несприятливих подій, а також наголошує на необхідності індивідуального підходу до резильєнтності з огляду на те, що кожна людина має свої унікальні сильні сторони та стратегії поведінки. У статті проводиться аналіз різноманітних реакцій на втрату та травму та різні шляхи подолання та пристосування, включаючи негативні реакції, поступове відновлення та побудову нового сенсу в житті [10, р. 20–28].

Різнманітність визначень резильєнтності породжує безліч підходів до розуміння та виміру цього феномену. Деякі з яких фокусуються на стійкості або успішному функціонуванні після стресових подій, тоді як інші підкреслюють адаптивність та швидке відновлення [11, р. 12–23].

Деякі автори аналізують модель біологічної вразливості-резильєнтності та модель трьох систем (біологічної, психологічної та контекстуальної) [12].

Серед підходів, які сприяють розвитку резильєнтності, дослідники виділяють, по-перше, індивідуальні фактори, такі як оптимізм, саморегуляція та підтримка соціальних мереж, а також контекстуальні фактори, такі як культура та соціальні умови [11, р. 12–23].

По-друге, методи систематичного огляду, аналізу концепції та консультації через особисті зустрічі [13, р. 152–169].

Отже, під резильєнтністю ми будемо розуміти психічну властивість особистості проявляти витривалість у стресових умовах та долати важкі періоди життя конструктивним шляхом.

Якщо розглядати прояви резильєнтності у робочому просторі, то слід насамперед дослідити проблему конфліктів, які виникають на робочому місці. Розглядаючи проблеми конфліктів у робочому середовищі, необхідно зазначити низку досліджень.

Так, Карстен де Дрю та Майкл Гелфанд у своїй роботі дійшли висновків, що конфлікт у робочому середовищі має різні джерела, функції та динаміку, які можуть проявлятися на декількох рівнях аналізу (індивідуальному, груповому, організаційному) [14]. Та мати різні функції – конструктивну і деструктивну [15].

Ще один дослідник запропонував теорію управління організаційними конфліктами, яка включає різні чинники, такі як конфлікти завдань, рольові конфлікти і відносини між людьми [16, р. 206–235].

Під конфліктом у робочому середовищі ми будемо вважати стан ворожості, напруги чи розбіжностей між співробітниками, групами співробітників чи структурними одиницями організації, що виникає через відмінності в інтересах, цінностях, потребах, очікуваннях чи методах роботи. Конфлікти в робочому середовищі можуть виникати через різні причини і мати різні характеристики. Ось деякі основні види конфліктів, які можуть відбуватися на робочому місці:

1. Конфлікти на рівні керівництва. Ці конфлікти можуть виникнути між керівниками різних відділів або на різних рівнях управління через розбіжності у стратегії, пріоритетах чи ресурсах.

2. Конфлікти з адміністрацією/керівництвом. Конфлікти між керівниками різних підрозділів та їх підлеглими через розбіжність вимог, ресурсів та виконання обов'язків.

3. Міжособистісні конфлікти. Ці конфлікти виникають між співробітниками через розбіжності у характерах, цінностях, особистих конфліктах чи нерозумінні одне одного. Міжособистісні конфлікти можуть бути як відкритими, так і прихованими.

4. Конфлікти з клієнтами/користувачами послуг. Якщо організація має справу з клієнтами чи замовниками, то конфлікти можуть виникати через невдоволення чи розбіжності з ними.

5. Конфлікти через ресурси. Ці конфлікти виникають через конкуренцію за обмежені ресурси, такі як бюджет, персонал, час, обладнання чи простір. Це може включати конфлікти про просування кар'єри або бонуси.

6. Конфлікти, пов'язані зі змінами. У разі впровадження змін в організації, такі як реструктури-

зація, скорочення персоналу або впровадження нових технологій, можуть виникати конфлікти через побоювання, спротив або невдоволення співробітників.

7. Культурні та мультикультурні конфлікти. У багатонаціональних організаціях конфлікти можуть виникати через відмінності у культурних цінностях, звичаях та способі життя.

8. Етичні конфлікти. Конфлікти можуть виникати, коли співробітники стикаються з етичними дилемами, пов'язаними з моральними та професійними стандартами, їх особистими цінностями та політиками організації.

9. Конфлікти через невідповідність очікуванням. Іноді конфлікти можуть виникати через відмінності між очікуваннями співробітників та реальністю робочої ситуації, що може спричинити розчарування та невдоволення.

10. Конфлікти через умови праці. Конфлікти через відсутність належних умов праці, безпеки та охорони здоров'я.

Ми провели дослідження на базі Державного університету інтелектуальних технологій та зв'язку.

Основна частина. Мета цього пілотажного дослідження – з'ясувати типові види конфліктів, із якими стикаються співробітники університету, й оцінити рівень резильєнтності науково-педагогічних працівників у цих ситуаціях із застосуванням методів анкетування, тестування та математичної статистики. Вибіркою для дослідження були 30 представників науково-педагогічного складу університету, що може бути використано для узагальнення результатів та перенесено на генеральну сукупність співробітників університету.

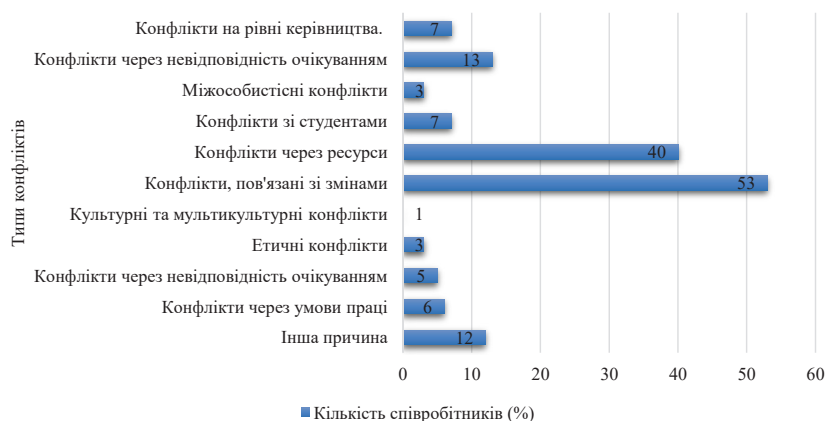
Перший етап дослідження передбачав анкетування співробітників з метою з'ясування типових конфліктів, із якими вони стикаються на своєму робочому місці, та кількості співробітників, які

реагують на такий конфлікт. Результати подано у діаграмі 1.

Отже, найбільш конфліктними ситуаціями для співробітників виявились ті, що пов'язані із постійними змінами і породжують відчуття нестабільності та даремного витрачання ресурсів – 53%. На другому місці – пов'язані з ресурсами – 40%. Конкретизуючи цей пункт, співробітники наголошували на затримках заробітної плати у період війни, скасуванні премій та надбавок, а також вказували на недостачу канцелярського приладдя, інфокомунікаційних технологій для проведення інтерактивних занять, технічного обладнання для проведення дистанційного навчання, недостачу часу на наукову роботу. Конфлікти з адміністрацією/керівництвом відзначили 13% респондентів, основною причиною вказуючи перенавантаження через додаткові обов'язки та доручення, які не оплачуються. Незначна частка конфліктів припадає на: конфлікти на рівні керівництва – 7% (в основному це не стільки конфлікти, скільки вирішення «гарячих питань»), конфлікти зі студентами (7%) у своїй більшості виникали через невиконання студентами викладацьких вимог, конфлікти через невідповідність очікуванням – 5% та через умови праці – 6% (викладачі були не задоволені поганим опалюванням взимку). Міжособистісні та етичні конфлікти трапляються рідше – по 3% і в основному через непунктуальність та невиконання домовленостей. Культурні та мультикультурні конфлікти майже не трапляються. Серед інших причин співробітники університету вказували проблеми з організацією занять, невідповідність розкладу викладача і студента, постійні зміни у розкладі, перевантаженість бюрократичним складником (постійні звіти, заповнювання таблиць тощо).

Другий етап був спрямований на вивчення рівня резильєнтності науково-педагогічних працівників. Результати представлені у таблиці 1 та діаграмі 2.

Діаграма 1

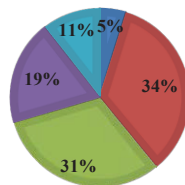


Резильєнтність у конфліктних ситуаціях

Будь ласка, оцініть свій рівень згоди з кожним з наступних тверджень від 1 до 5, де 1 – повністю не згоден, а 5 – повністю згоден:		5	4	3	2	1
1.	Я легко адаптуюсь до змін у робочому середовищі	–	24%	38%	26%	12%
2.	Я можу добре впоратися зі стресовими ситуаціями на роботі	4%	34%	44%	18%	–
3.	Я швидко відновлююсь після невдачі чи труднощів на роботі	2%	36%	28%	22%	12%
4.	Я відчуваю, що я маю контроль над собою у ситуаціях, які викликають стрес	6%	56%	22%	12%	4%
5.	Я часто знаходжу позитивні сторони навіть у складних ситуаціях на роботі	–	42%	28%	14%	16%
6.	Я вірю у свої здібності розв'язувати проблеми та долати труднощі	10%	56%	22%	12%	–
7.	У мене гарні навички управління емоціями у робочому середовищі	4%	34%	52%	8%	2%
8.	Я ставлюсь до невдач як до можливості для зростання та розвитку	2%	22%	38%	22%	16%
9.	Я відчуваю підтримку від колег та керівництва у складних ситуаціях	–	6%	22%	56%	16%
10.	Я готовий брати на себе відповідальність за власний добробут і психологічну стійкість на роботі	8%	48%	32%	12%	–

КІЛЬКІСТЬ СПІВРОБІТНИКІВ (%)

■ високий показник резильєнтності
 ■ середній показник резильєнтності
 ■ низький показник резильєнтності
 ■ показник резильєнтності вище середнього
 ■ показник резильєнтності нижче середнього



Проаналізуємо дані за допомогою методів математичної статистики. Спочатку відсортуємо кожен набір даних та знайдемо медіану (Med) кожного питання (таблиця 2.) Далі обчислимо дисперсію – $Var(X)$, використовуючи формулу: дисперсія = (сума квадратів відхилень від середнього значення) / кількість даних (таблиця 2).

$$Var(X) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (X_i - X)^2$$

Та знаходимо стандартне відхилення SD, взявши квадратний корінь з дисперсії (таблиця 2).

$$SD(X) = \sqrt{Var(X)}$$

Таблиця 2

№ запитання	Med	Var(X)	SD
1.	2,8	1,76	1,33
2.	3,1	1,69	1,30
3.	2,9	1,69	1,30
4.	3,9	1,49	1,22
5.	2,9	2,89	1,70
6.	1,6	0,64	0,80
7.	2,5	0,25	0,50
8.	3,4	0,64	0,80
9.	4,4	0,64	0,80
10.	2,9	2,89	1,70

У результаті аналізу дослідження резильєнтності у конфліктних ситуаціях було виявлено, що медіанне значення рівня резильєнтності учасни-

ків становило близько 3, що вказує на помірний рівень готовності адаптуватися до змін у робочому середовищі, впоратися зі стресом та швидко відновлюватися після невдач чи труднощів. Дисперсія даних становила приблизно 0,5, що свідчить про відносно однорідний розподіл відповідей серед учасників. Більшість учасників вірили у свої здібності розв'язувати проблеми та мали навички управління емоціями. Також вони ставилися до невдач як до можливості для зростання та розвитку, а також відчували підтримку від колег та керівництва у складних ситуаціях. Стандартне відхилення було приблизно 0,7, що означає, що загалом відхилення від середнього значення рівня резильєнтності було невеликим. Ці показники свідчать про те, що учасники дослідження мають стабільний та помірний рівень резильєнтності, що сприяє їхній здатності ефективно управляти стресом та досягати успіху в професійній діяльності.

Висновки. Таким чином, пілотажне дослідження, проведене в рамках цієї наукової статті, дозволяє зробити низку важливих висновків щодо

резильєнтності науково-педагогічних працівників у ситуаціях робочих конфліктів.

У результаті дослідження було емпірично доведено, що резильєнтність співробітників у різних ситуаціях робочих конфліктів коливається, але показники тяжіють до середнього значення. Науково-педагогічні працівники виявляють помірну здатність адаптуватися до стресових умов і управляти своїми емоціями у робочих конфліктах. Вони мають середньо стійкий рівень саморегуляції, відповідальності і здатність знаходити конструктивні рішення у складних ситуаціях. Дослідження також висвітлило важливість створення підтримувального та виховного середовища в університеті задля сприяння розвитку резильєнтності співробітників.

Подальшу перспективу дослідження ми бачимо у застосуванні кластерного аналізу даних задля виявлення кореляційного зв'язку між типом конфлікту та рівнем тривожності, а також у дослідженні факторів, які впливають на розвиток резильєнтності співробітників.

ЛІТЕРАТУРА

1. Лазос Г.П. Резильєнтність: концептуалізація понять, огляд сучасних досліджень. *Актуальні проблеми психології. Том 3: Консультативна психологія і психотерапія*. Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України. Вінниця : ФОП Рогальська І.О., 2018. Вип. 14. С. 26–64.
2. Пирожков С.І., Божок Є.В., Хамітов Н.В. Національна стійкість (резильєнтність) країни: стратегія і тактика випередження гібридних загроз. *Вісник НАН України*, № 8, 2021. С. 74–82. <https://doi.org/10.15407/visn2021.08.074>.
3. Богдановський С.О., Милославська О.В. Резильєнтність як складова психічної витривалості військовослужбовця. Психологія національної безпеки та безпеки життєдіяльності. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Психологія*. Том 34 (73). № 1, 2023. С. 197–202. <https://doi.org/10.32782/2709-3093/2023.1/32>.
4. Грешин Е.О. Резильєнтність особистості: сутність феномену, психодіагностика та засоби розвитку. *Вісник ХНПУ імені Г.С. Сковороди. Психологія*. Випуск 64. 2021. С. 62–81. <https://doi.org/10.34142/23129387.2021.64.04>.
5. П'янківська Л.В. Особливості прояву резильєнтності у студентів в умовах воєнного часу. *Перспективи та інновації науки. Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»*. № 10(28). 2023. С. 623–633. [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-10\(28\)-623-633](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-10(28)-623-633).
6. Цюман, Т., Нагула, О., Адамська, З. (2022). Психологічні умови резильєнтності педагога в період воєнного стану. *Педагогічна освіта: Теорія і практика. Психологія. Педагогіка*. 2022. № 38 (2), с. 83–89. <https://doi.org/10.28925/2311-2409.2022.3813>.
7. Балахтар К.С. Резильєнтність викладача ЗВО в умовах військового стану. *Вісник Національного авіаційного університету. Серія: Педагогіка. Психологія* : збірник наукових праць. Київ : Національний авіаційний університет. Вип. 1(20). 2022. С. 55–62.
8. Masten A.S. Ordinary Magic: Resilience Processes in Development. *American Psychologist*, 2001. 56 (3), P. 227–238. URL: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.56.3.227>.
9. Rutter M. Resilience as a Dynamic Concept. *Development and Psychopathology*. 2012. 24(2), P. 335–344. DOI: <https://doi.org/10.1017/S0954579412000028>.
10. Bonanno G. Loss, trauma, and human resilience: have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist*, 2004. 59 (1), P. 20–28. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.59.1.20>
11. Fletcher D. & Sarkar M. (2013). Psychological Resilience: A Review and Critique of Definitions, Concepts, and Theory. *European Psychologist*, 2013. 18(1). P. 12–23. <http://dx.doi.org/10.1027/1016-9040/a000124>.

12. Southwick S.M., Bonanno G.A., Masten A.S., Panter-Brick C., & Yehuda R. Resilience Definitions, Theory, i Challenges: Interdisciplinary Perspectives. *European Journal of Psychotraumatology*, 2014. Vol. 5. Issue 1, Article 25338. <https://doi.org/10.3402/ejpt.v5.25338>.
13. Windle G. What is Resilience? A Review and Concept Analysis. *Reviews in Clinical Gerontology*, 2011. 21(2). P. 152–169. <https://doi.org/10.1017/S0959259810000420>.
14. De Dreu C.K., & Gelfand M.J. Conflict in the Workplace: Sources, functions, and dynamics across multiple levels of analysis. *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*. 2008. 512 p. <https://doi.org/10.4324/9780203810125>.
15. Deutsch M. The Resolution of Conflict, Constructive and Destructive Processes. *Yale University Press*, New Haven. 1973. Vol. 17. Issue 2, <https://doi.org/10.1177/000276427301700206>.
16. Afzalur Rahim M. Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 2002. Vol. 13. No. 3. P. 206–235. <https://doi.org/10.1108/eb022874>.

REFERENCES

1. Lazos, H.P. (2018). Rezilientnist: kontseptualizatsiia poniat, ohliad suchasnykh doslidzhen [Resilience: conceptualization of concepts, review of modern research]. *Aktualni problemy psykholohii*. Tom 3: *Konsultatyvna psykholohiia i psykhoterapiia*. Instytut psykholohii imeni H.S. Kostiuka NAPN Ukrainy. Vinnytsia: FOP Rohalska I.O. Vyp. 14. 26–64 [in Ukrainian].
2. Pyrozhkov, S.I., Bozhok, Ye.V., & Khamitov, N.V. (2021). Natsionalna stiikist (rezylientnist) krainy: stratehiia i taktyka vyperedzhennia hibrydnykh zahroz [National stability (resilience) of the country: strategy and tactics of anticipation of hybrid threats]. *Visnyk NAN Ukrainy*, (8), 74–82. <https://doi.org/10.15407/visn2021.08.074> [in Ukrainian].
3. Bohdanovskyi, S.O., Myloslavska O.V. (2023). Rezylientnist yak skladova psykhičnoi vytryvalosti viiskovosluzhbovtisia [Resilience as a component of mental endurance of a serviceman]. *Psykholohiia natsionalnoyi bezpeky ta bezpeky zhittediyalnosti. Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriia: Psykholohiia*. Tom 34 (73). № 1. 197–202. <https://doi.org/10.32782/2709-3093/2023.1/32> [in Ukrainian].
4. Hrishyn, E.O. (2021). Rezyliientnist osobystosti: sutnist fenomenu, psykhiadiagnostyka ta zasoby rozvytku [Personality resilience: the essence of the phenomenon, psychodiagnostics and means of development]. *Visnyk KhNPU imeni H.S. Skovorody. Psykholohiia*. Vypusk 64. 62–81. <https://doi.org/10.34142/23129387.2021.64.04> [in Ukrainian].
5. P'iankivska, L.V. (2023). Osoblyvosti proiavu rezyliientnosti u studentiv v umovakh voiennoho chasu [Peculiarities of Resilience in Students in Wartime]. *Perspektyvy ta innovatsii nauky. Seriia «Pedahohika», Seriia «Psykholohiia», Seriia «Medytsyna»*. № 10(28). 623–633. [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-10\(28\)-623-633](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-10(28)-623-633) [in Ukrainian].
6. Tsiunan, T., Nahula, O., Adamska, Z. (2022). Psykholohichni umovy rezyliientnosti pedahoha v period voiennoho stanu [Psychological Conditions of Teacher Resilience in the Period of Martial Law]. *Pedahohichna osvita: Teoriia i praktyka. Psykholohiia. Pedahohika*. № 38 (2), 83–89. <https://doi.org/10.28925/2311-2409.2022.3813> [in Ukrainian].
7. Balakhtar K.S. (2022). Rezyliientnist vykladacha ZVO v umovakh viiskovoho stanu [Resilience of a university teacher under martial law]. *Visnyk Natsionalnoho aviatsiinoho universytetu. Seriia: Pedahohika. Psykholohiia: zbyrnyk naukovykh prats*. Kyiv: Natsionalniy aviatsiinyy universytet, Vyp. 1(20). 55–62 [in Ukrainian].
8. Masten, A.S. (2001). Ordinary Magic: Resilience Processes in Development. *American Psychologist*, 56 (3), 227–238. Retrieved from: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.56.3.227> [in English].
9. Rutter, M. (2012). Resilience as a Dynamic Concept. *Development and Psychopathology*, 24(2), 335–344. DOI: <https://doi.org/10.1017/S0954579412000028> [in English].
10. Bonanno, G. (2004). Loss, trauma, and human resilience: have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist*, 59 (1), 20–28. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.59.1.20> [in English].
11. Fletcher, D., Sarkar, M. (2013). Psychological Resilience: A Review and Critique of Definitions, Concepts, and Theory. *European Psychologist*, 18(1), 12–23. <http://dx.doi.org/10.1027/1016-9040/a000124> [in English].
12. Southwick, S.M., Bonanno, G.A., Masten, A.S., Panter-Brick, C., & Yehuda, R. (2014). Resilience Definitions, Theory, i Challenges: Interdisciplinary Perspectives. *European Journal of Psychotraumatology*. Vol. 5. Issue 1. Article 25338. <https://doi.org/10.3402/ejpt.v5.25338> [in English].
13. Windle, G. (2011). What is Resilience? A Review and Concept Analysis. *Reviews in Clinical Gerontology*, 21(2). P. 152–169. <https://doi.org/10.1017/S0959259810000420>.

14. De Dreu, C.K., & Gelfand, M.J. (2008). Conflict in the Workplace: Sources, functions, and dynamics across multiple levels of analysis. *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*. 512 p. <https://doi.org/10.4324/9780203810125> [in English].
15. Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict, Constructive and Destructive Processes*. Yale University Press, New Haven. Vol. 17. Issue 2, <https://doi.org/10.1177/000276427301700206> [in English].
16. Afzalur Rahim, M. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 13. No. 3, P. 206–235. <https://doi.org/10.1108/eb022874> [in English].