

УДК 159.9-316.46

DOI

**Яремчишин Марко Михайлович,**

викладач кафедри практичної психології,

аспірант кафедри практичної психології,

Навчально-науковий інститут управління, психології та безпеки

Львівського державного університету внутрішніх справ,

вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0642-0369>

## ОСОБЛИВОСТІ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЛІДЕРІВ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ГРУП

**Анотація.** Лідерство – це аспект, який є ваговою частиною кожного соціуму та вимагає від лідерів певних розвинутих особистісних якостей. Від усвідомлення наслідків своїх рішень лідером залежить розвиток як держави, так і соціокультурного середовища у цілому, окремих груп, які такі середовища населяють. Загалом на землі існує безліч соціокультурних середовищ, особливості існування та розвитку яких залежать від регіону та груп, які належать до того чи іншого соціального середовища. Саме ж поняття соціокультурного середовища включає багато аспектів, починаючи від культурних особливостей і закінчуючи соціальними нормами та стандартами співіснування людей у ньому. Важливу роль завжди буде відігравати особа лідера, яка є провідником груп та суспільним орієнтиром, у контексті довільного вибору стилю життя індивідом до безумовного наслідування та віру в особу, її суспільний образ, яка здатна до того, щоб бути соціально значущою, шляхом власного вибору до утвердження в суспільстві як «лідер». Зазвичай такі люди володіють певними особистісними якостями, які сприяють тому, щоб стверджуватись як лідер через аналіз очікувань та потреб соціуму. Адже захищати свої здобуті лідерські позиції можна лише через сприйняття групою такої особи, яка дійсно може відповісти цьому статусу. Загалом важливість феномену лідерства в суспільстві та культурі особливо гостро проявляється у разі посягань на культуру та соціально прийнятні устої того чи іншого соціокультурного середовища, оскільки такі моменти об'єктивно відчуються як екзистенційно загрозливі для комфортного існування. Саме в таких випадках відбувається суспільна мобілізація груп навколо протидії загрозі, оскільки люди істоти соціальні, то без встановленої чіткої ієрархії буде важко забезпечувати потреби соціокультурного простору як важливого складника життя групи. Саме тоді лідер має особливо чітко відчувати тенденції потреб і очікувань, щоб стати тим, хто буде ключовою ланкою для життя культури та суспільства.

**Ключові слова:** лідерство, соціокультурне середовище, політичне лідерство, особистість лідера, психологічна відповідальність.

### Yaremchyshyn Marko. FEATURES OF SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL RESPONSIBILITY OF LEADERS OF ORGANIZATIONS AND SOCIO-CULTURAL GROUPS

**Abstract.** Leadership is an aspect that is an important part of every society and requires leaders to have certain developed personal qualities. The development of both the state and the socio-cultural environment as a whole, as well as the individual groups that inhabit such environments, depends on the leader's awareness of the consequences of his or her decisions. In general, there are many socio-cultural environments on earth, the peculiarities of existence and development of which depend on the region and groups belonging to a particular social environment. The very concept of socio-cultural environment includes many aspects, ranging from cultural peculiarities to social norms and standards of coexistence of people in it. An important role will always be played by the personality of a leader who is a group leader and a social reference point, in the context of an individual's arbitrary choice of lifestyle to unconditional imitation and faith in a person, his or her public image, who is capable of being socially significant, by his or her own choice to establish himself or herself as a "leader" in society. Usually, such people have certain personal qualities that help them to establish themselves as a leader by analyzing the expectations and needs of society. After all, one can only defend one's leadership position if the group perceives a person who can truly meet this status. In general, the importance of the phenomenon of leadership in society and culture is especially acute in the case of encroachments on the culture and socially acceptable foundations of a particular socio-cultural environment, as such moments are objectively perceived as existentially threatening

*to a comfortable existence. It is in such cases that social mobilization of groups around countering the threat takes place. Since people are social beings, it will be difficult to meet the needs of the socio-cultural space as an important component of the group's life without a clear hierarchy. It is then that the leader must be particularly aware of trends in needs and expectations in order to become a key link in the life of culture and society.*

**Key words:** *leadership, socio-cultural environment, political leadership, leader's personality, psychological responsibility.*

**Вступ.** Основний критерій лідерства – це відповідальність. При цьому важливо зазначити, що така особистісна якість не обов'язково може бути їй притаманна в побутовому житті. Ключовим моментом є те, щоб відповідальність перегукувалася з його професійними компетенціями та такою діяльністю. Оскільки кожен індивід може поєднувати у собі низку протиріч, які стосуються психічних особливостей, так і в цьому разі лідерство саме по собі не може існувати без групи. Якщо ж людина безпідставно вважає себе лідером, то це може свідчити, наприклад, про ефект Данінга Крюгера, коли, не усвідомлюючи своїх обмежень, особа не шукає зворотного зв'язку для цього підтвердження та вважає себе компетентною [1].

Саме тому взаємозв'язок відповідальності з лідерством важливо аналізувати через призму обґрунтованої підстави, згідно з якою розвинута відповідальність насамперед має бути соціальною в особи, яка є суспільно значущою. Беручи на себе певні лідерські обов'язки перед суспільством, важливо розуміти значущість власних дій та рішень, оскільки їхні результати напряду будуть впливати на існування групи, представником якої є лідер, або ж на суспільні, культурні норми та принципи, які визначають певний контекст відносин або взаємодії людей між собою. У даній площині важливим також буде фактор культури, який попередньо визначає основні концепції життя середовища, суспільства. Сама ж культура у своїй основі ґрунтується на здобутках попередніх поколінь, які, своєю чергою, виступають у кожному соціокультурному середовищі як архаїчні аспекти розвитку та функціонування соціуму у різних соціальних проявах. Прикладами культури можуть бути:

– *образи та архетипи* – національна сформована спільність певних образів народом на основі попереднього історико-національного

розвитку предків у поєднанні із сучасними образотворчими соціально-політичними подіями;

– *політичний вектор* – суспільно прийнятний політико-правовий вектор, навколо якого сформувався національний консенсус як такий, що покращить стан країни та буде провокувати позитивні суспільно прийнятні тенденції розвитку;

– *суспільний устрій* – сукупність національних особливостей у поєднанні з новоутвореними державницькими концепціями;

– *соціальна орієнтація* – морально-формуючі спільні риси з елементами національних особливостей та прийнятий норм, які мають давнє національне коріння;

– *крос-культурна адаптивність* – здатність суспільства приймати чи відторгати нові світові тенденції у сфері політики, культури та права.

Загалом такі визначення цілком чітко архівують уявлення про те, що буде цінним для соціокультурної групи та на що під час своєї діяльності має опиратися лідер, тобто на те, які принципи притаманні соціуму, передбачати тенденції та бути готовим представляти інтереси групи якщо не напряду, то через систему ціннісних екзистенційних переконань, які можна трактувати як відголосок архаїчних культурних принципів, які притаманні тому чи іншому соціокультурному середовищу чи регіону.

**Матеріали та методи.** Питання соціальної відповідальності завжди буде актуальним, особливо коли йдеться про зміну суспільних тенденцій. Нині цим питанням займається значна частина науковців, зокрема С. С. Банченко, Л. О. Бобко, Н. С. Коновчук, І. С. Процик, О. Б. Романська та ін. [2]. Варто звернути увагу на те, що саме соціальна відповідальність у напрямі управління є доволі значимою, оскільки персонал організації впливає

на результати діяльності такої структури незалежно від її напрямів роботи, наприклад соціальної, політичних партій та економічних структур, серед яких органи публічної влади, стратегічні підприємства, бізнес і тому подібне.

За більш детального розкриття особливостей соціально-психологічної відповідальності лідерів соціокультурних груп варто звернути увагу на ключові значення у цьому контексті, а саме йдеться про розмежування суспільної культури та регіону. Більш деталізована увага до такого важливого розмежування ґрунтується на тому, що регіон як частина землі, що розташована на різних материках, може включати в себе різні, можливо, навіть кардинально не схожі між сусідськими суспільні культури. Такий самий принцип поділу може застосовуватися до суспільної культури в рамках держав, які населені різними соціокультурними групами, основними з яких є етнічні та релігійні. Загалом кожна така суспільна група має своїх лідерів, навіть у рамках єдиного культурного простору існує безліч суспільно значущих осіб, які в силу певних переконань групи відстоюють її інтереси, які можуть не сприймати інші суспільні групи всередині країни або регіону. Таким чином, лідерство тісно поєднується із соціальною відповідальністю, адже соціум у будь-яких вимірах і є основним складником формування засад, які, своєю чергою, дають змогу провадити менеджмент.

Що ж стосується соціально-психологічної відповідальності лідерів організацій, то тут переважно йтиметься про те, яким чином ретрансляція дій та певних рішень керівництва впливає на певну структуру, де вони є головуючими сторонами і мусять відображати цінності організації та підводити їх до певних соціально прийнятних ідей, які в тому чи іншому соціокультурному середовищі посідають важливе місце у суспільному житті. Насамперед, ключовим елементом буде те, наскільки якісно лідери організацій зможуть балансувати між організаційною необхідністю та суспільними принципами, оскільки керівництво, яке протиставляє своє бачення менеджменту, що є більш архаїчним

та контр-культурним до середовища сьогодення, буде піддаватися супротиву з боку активної частини суспільства. Проблематика менеджменту, особливо в організаціях та психологічної відповідальності лідерів таких структур, завжди відштовхували від суспільних тенденцій, норм, серед яких, наприклад, перехід від економічного рабовласницького ринку у країнах, які були імперіями та дуже впливовими, наприклад, Великобританія та США до концепту розвитку прав людини, розвитку масової промисловості, ефективність якої більше фокусувалася на цінності вільних робочих, які б змогли самостійно розпоряджатися ресурсами (зарплатою), розвиваючи внутрішню економіку всупереч застарілій моделі рабовласницької економіки.

На прикладі розвитку економічного ринку, індустріальної революції можна дійти висновку, що ті ж керівники організації вже мусили пристосовуватися до нових соціально-економічних тенденцій, що було не тільки більш вигідно з часом, а й підкріплювало домінуючу зараз правничо-суспільну концепцію рівності. Загалом можна стверджувати, що психологічна відповідальність лідерів організацій та соціокультурних груп орієнтується на суспільні морально виправдані очікування, які, своєю чергою, формуються на засадах толерантності, гуманності та забезпеченні якісних умов праці зі збереженням професійної гідності працівників установ та людей, які складають соціокультурні групи. Також важливо буде зауважити, що існує кореляція між соціокультурними групами, їхніми екзистенційними поглядами і моральними орієнтирами, з одного боку, та особистісними якостями лідерів різних груп та організації, які публічно мають проявляти саме схожі якості.

Така тенденція простежується через взаємозв'язок вибору політичного менеджменту народом країни на виборах, де виборцям більш притаманно віддавати свої голоси за тих політиків, які за сукупністю особистісних рис у публічному просторі менше проявляють агресію в різних проявах та орієнтуються на більш стримані публічні заяви та загалом розвиток більш емпатійного особис-

тісного бренду, тобто формування архетипно близьких образів до тих, які культурою заохочуються.

Беручи до уваги сучасні управлінські тенденції, варто звернути увагу на те, що соціально-психологічна відповідальність лідерів включає як один з її важливих компонентів відсутність стигматизації як систематичного управлінського процесу минулого, коли формування організацій та в цілому масові уявлення в соціокультурних просторах включали регулярну соціальну стигматизацію на різних рівнях. До прикладу, зараз бізнес-структури та політичні організації все більше приділяють увагу розвитку розуміння психічного здоров'я, його забезпеченню в робочому і соціальному середовищах. Увага також приділяється більш грамотного підбору кадрів, виключаючи поділ за гендерним аспектом, відповідно до якого на побутовому рівні жінки сприймалися як неефективні менеджери й управлінці та особи, котрі не можуть проявляти гідний рівень кваліфікації, навичок для досягнення тих чи інших вагомих цілей.

Наступним важливим елементом особливостей соціально-психологічної відповідальності лідерів організацій та соціокультурних груп можна вважати асертивність, яка через психологічну призму визначається як здатність індивіда захищати свої права, висловлювати власну думку, виражати емоції, діяти впевнено та при цьому не порушувати права інших осіб, при цьому брати на себе відповідальність за власну поведінку [3]. Така яскраво виражена здібність індивіда, на якого покладаються важливі суспільні очікування, буде завжди виділяти таку особистість у конкурентній групі, що позитивно вплине не тенденції до підтвердження його домінантності у соціальній ієрархії та структурі. Результатом чого його діяння та висловлювання будуть уважатися більш значущими та впливовими. Тобто розвинута асертивність буде краще сприяти формуванню уявлення членів організацій та соціокультурних груп щодо професійної компетентності особи-лідера. Також сам концепт лідерства в ідеалі має мати сильний зв'язок зі зрілою особистістю, яка через

розвинуту асертивність володіє здібністю інтегруватися, підлаштуватися або ж адаптуватися у спілкуванні, управлінні та пізнавальній активності.

Відповідальність за власні рішення, емоційна стабільність та внутрішня стійкість формують краще сприйняття себе та навколишніх людей, персоналу, працівників установ. У сукупності ці чинники формують асертивність, є її показником, результатом чого буде орієнтація на досягнення цілей без шкоди для інших людей, що підвищить ефективність емоційної взаємодії та комунікації [4].

Узагальнюючи викладені вище положення, можна дійти висновку, що асертивність як ключовий елемент лідерства та елемент соціально-психологічної відповідальності сприяє формуванню більш якісного зв'язку з різними соціальними групами та покращенню корпоративної культури або ж управлінської діяльності.

Лідери організацій та соціокультурних груп є ключовим елементом спільнот та мають відповідати певним якостям і очікуваному високому особистісному рівню, у них може розвиватися професійна деформація та відчуття втрати реальності, першопричиною якого може бути дистанціювання від людей та працівників і фіксація на завданнях. Наслідком цього можуть бути неочікувані корпоративні або суспільні кризи, які настали внаслідок того, що лідер переживає лідерську деформацію та стає все більш некомпетентним у питаннях соціальної взаємодії, при цьому зберігаючи високу професійну продуктивність. Для регуляції такої ситуації лідеру важливо звернутися до реакції суспільства, відповідно до якої він, ігноруючи певні особистісні та суспільні негативні чинники, має звернути увагу та вибудовувати свою управлінську або суспільно корисну діяльність на основі реакцій навколишніх груп та їхніх очікувань на позитивні зміни. У цій взаємодії якраз найбільш яскраво виражається здатність до емоційної залученості під час вирішення ситуації задля досягнення суспільно очікуваної мети, яка в тому числі має акцентуватися на сприйнятті ситуації з боку групи людей, на яких найбільше вплинула особис-



тісна криза лідера або ж професійна деформація. Тобто соціально-психологічна відповідальність лідерів складається одночасно з уміння брати відповідальність за себе, групу в якій та особа є лідером, та ефективно взаємодіяти з ними попри негативні чинники та тенденції у взаємодії. Також відповідальність лідера може бути як стійкою особистісною рисою, так і сформованою якістю, яка розвинулася в особі лідера внаслідок професійної діяльності або ж волею випадку. Такі чинники паралельно доповнюють і здатність до асертивності, більш конкретні практичні форми якої можна відобразити так:

- асертивність реалізується через низку поведінкових навичок;
- уважне вислуховування співрозмовника з розумінням його потреб;
- чітке формулювання своїх намірів і сприяння їх реалізації;
- аргументована і спокійна реакція на критику;
- здатність відкидати неприйнятні судження без особистісних оцінок [5, с. 41].

Загалом соціальна відповідальність лідерів організацій та соціо-культурних груп буде найбільш активно проявлятися та відчуватися іншими людьми завдяки постійному прояву лідерських якостей через визначені вище положення. Також, аналізуючи навколишній простір на практичному рівні, люди можуть стикатися з певними сумнівами стосовно того, наскільки певний лідер кваліфікований або ж дійсно зможе виконувати покладені на нього зобов'язання та відображати суспільно очікувану реакцію, вагомим елементом якої має бути її прогнозованість, яка буде бачитися позитивною в очах суспільства або членів організації, що буде утверджувати лідера як індивіда

**Результати.** Наукове охоплення концепту соціально-психологічної відповідальності лідерів організації сприяє кращому розумінню процесу взаємодії людей в суспільному житті між собою та в більш якісному сприйнятті розуміння менеджменту в організаціях. Особливу увагу варто приділити не лише особистісним якостям лідера, його готовності брати на себе відповідальність, а й відчувати соці-

альні або менеджерські концепції, результатом чого буде більш ефективне управління та розвиток внутрішньоорганізаційних відносин. Також соціально-психологічна відповідальність – це певний принцип, який ніби зумовлений соціальним лідерським статусом, який, своєю чергою, визначає місце такої особи в ієрархічній структурі того чи іншого суспільства та соціокультурної групи. Відповідно, за прояву моделей, які сприймаються як здатність приймати рішення та бути відповідальним, релігійні є більш вільними у своїх діях, аніж лідери організацій, тому що їхні послідовники залучені в різноманітні сфери діяльності та не знаходяться постійно в єдиній корпоративній культурі або ж установі. Наприклад, політики під час своїх рішень мають керуватися не тільки певними юридичними типовими нормами, а й очікуванням певного результату від суспільних груп, які існують між собою в рамках поселення, села, міста, області. Відповідно, рішення лідерів соціокультурних груп сприймаються більш уразливо, тому що вони відповідають за ширші напрями і більш важчі рішення, які впливають на діяльність держави та суспільства.

Разом із тим варто віднести до особливої категорії лідерів соціокультурних просторів відомих суспільних активістів та релігійних діячів, оскільки їхня діяльність сприймається більш толерантно суспільством. Активісти групують навколо себе однодумців, впливають на формування суспільної думки та публічно, переважно ефектно, звертають увагу на недоліки тих чи інших державних устав або організацій і корпорацій, що може зашкоджувати ефективній діяльності останніх, або, навпаки, така акцентована увага на недоліки їхньої діяльності активістами буде стимулювати покращення діяльності установ.

Що ж стосується особливостей соціальної відповідальності лідерів соціокультурних груп, то одними з таких суспільно значущих людей є і релігійні лідери. Такими, наприклад, були Махатма Ганді, Мати Тереза, Папи Римські, вони були і є не просто символами тої чи іншої віри, а й у тому числі соціально значущими особистостями, дії та проповіді

яких можуть впливати на позитивні суспільні зміни. Відповідно, такі лідери є відповідальними не просто перед законом та моральними нормами, а й за узгодженням своїх дій та рішень із засадами релігії. Незалежно від культури такі особи будуть існувати завжди та привертати увагу прихильників їхньої релігії. Наприклад, після Ісламської революції 1979 р. до влади прийшов аятола Хомейні. Відтоді країна живе в умовах дуже специфічної форми правління. Вища влада належить верховному керівнику (духовному лідеру), аятолі, а світську владу очолює президент, якого обирають на всенародних виборах [6]. Усе ж аятола притримується дуже архаїчних релігійних поглядів, має вплив на реалізацію рішень, які узгоджені з нормами шаріату, а не з міжнародними світськими правилами. Це зумовлено важким історико-політичним становищем того регіону та особливостей співіснування Ірану із сусідами. На прикладі Ірану можна помітити, що духовні лідери можуть стати центральними фігурами, особливістю соціальної відповідальності яких буде орієнтація на основні релігійні засади того середовища.

**Висновки.** Отже, особливості соціально-психологічної відповідальності лідерів організацій та соціокультурних груп, насамперед, полягають у відповідності лідерських рішень суспільним та внутрішньоорганізаційним вимогам. Лідерство саме по собі як психологічний феномен найбільш ефективно поєднується з психологічною відповідальністю особистості, особливо коли йдеться про соціальну відповідальність. У напрямі гуманоцентризму світові тенденції лідерства орієнтуються на соціальну взаємодію, соціальна відповідальність є суттєвим елементом у структурі лідерства, вона визначається діями та рішеннями, які відповідають очікуванням людей із цінностями суспільства або корпоративної культури та менеджменту організацій. Лідери організацій та соціокультурних груп під час здійснення своєї діяльності певною мірою мають відповідати суспільним стандартам та очікуваному рівню відповідальності, асертивності та здатності приймати рішення, у тому числі з урахуванням думки інших, якщо йдеться про підвищення ефективності або покращення соціально-трудових умов.

#### Список використаних джерел:

1. Dunning Kruger Effect: The Role of Feedback and Evaluation in Self-Awareness. Tomorrow.bio. 2023. <https://www.tomorrow.bio/post/dunning-kruger-effect-the-role-of-feedback-and-evaluation-in-self-awareness-2023-08-4933019569-rationality> (дата звернення: 17.02.2025).
2. Харченко Т. М. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу в контексті соціальної відповідальності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-12>
3. Чулкова К. О. Аналіз досліджень проблеми асертивної поведінки особистості. *Психологічний часопис*. 2018. Т. 1. Вип. 11. С. 38–45.
4. Камінська П., Сторожук В. Асертивність майбутніх медиків як фактор успішної професійної діяльності. *Медицина та фармація: освітні дискурси*. 2024. № 1. С. 10–16. <https://doi.org/10.32782/eddiscourses/2024-1-2>
5. Комар Т. В., Синюк В. Асертивність як ключовий фактор гармонізації взаємин у соціумі. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Педагогіка. Психологія»*. 2024. № 6. С. 36–43. <https://doi.org/10.32782/academ-ped.psyh-2024-2.05>
6. Латуха Б., Ключник Р.М. Іранський фактор у сучасних міжнародних відносинах. *Збірка матеріалів I Міжнародної науково-практичної конференції «Радіаційна та ядерна безпека у контексті Української формули миру»*. 2024. С. 90–91. Дніпро : Формат А+. [https://www.dnu.dp.ua/docs/2024\\_Radiacijna%20ta%20yaderna%20bezpeka.pdf](https://www.dnu.dp.ua/docs/2024_Radiacijna%20ta%20yaderna%20bezpeka.pdf)

#### References:

1. Dunning Kruger Effect: The Role of Feedback and Evaluation in Self-Awareness. Tomorrow.bio. (2023). Retrieved from: <https://www.tomorrow.bio/post/dunning-kruger-effect-the-role-of-feedback-and-evaluation-in-self-awareness-2023-08-4933019569-rationality> [in English].
2. Kharchenko, T. M. (2022). Sotsialno-psykholohichni aspekty menedzhmentu personalu v konteksti sotsialnoi vidpovidalnosti pidpriyemstva [Socio-psychological aspects of personnel management in the

context of corporate social responsibility]. *Ekonomika ta suspilstvo*. (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-12> [in Ukrainian].

3. Chulkova, K. O. (2018). Analiz doslidzhen problemy asertyvnoi povedinky osobystosti [Analysis of research on the problem of assertive personality behavior]. *Psykhologichnyi chasopys*. Vol. 1. Vyp. 11, 38–45. [in Ukrainian].

4. Kaminska, P., & Storozhuk, V. (2024). Asertyvnist maibutnikh medykiv yak faktor uspishnoi profesiinoi diialnosti [Assertiveness of future doctors as a factor of successful professional activity]. *Medytsyna ta farmatsiia: osviti dyskursy*. (1), 10–16. <https://doi.org/10.32782/eddiscourses/2024-1-2> [in Ukrainian].

5. Komar, T.V., & Syniuk, V. (2024). Asertyvnist yak kliuchovyi faktor harmonizatsii vzaiemyn u sotsiumi [Assertiveness as a key factor in harmonizing relationships in society]. *Naukovyi visnyk Vinnytskoi akademii bezperervnoi osvity. Seriya "Pedagogika. Psykholohiia"*, 6, 36–43. <https://doi.org/10.32782/academ-ped.psyh-2024-2.05> [in Ukrainian].

6. Latuha, B., & Kliuchnyk, R.M. (2024). Iranskyi faktor u suchasnykh mizhnarodnykh vidnosynakh [The Iranian factor in modern international relations]. Zbirka materialiv I Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii "*Radiatsiina ta yaderna bezpeka u konteksti Ukrainskoi formuly myru*". 90–91. Dnipro: Vydavnycho-polihrafichnyi dim «Format A+», Retrieved from: [https://www.dnu.dp.ua/docs/2024\\_Radiacijna%20ta%20yaderna%20bezpeka.pdf](https://www.dnu.dp.ua/docs/2024_Radiacijna%20ta%20yaderna%20bezpeka.pdf) [in Ukrainian].