



Соціальна напруженість в організації: сутність, основні види, чинники виникнення та умови попередження

Карамушка Л.Н.

Інститут психології
імені Г.С.Костюка НАПН України

19 жовтня 2017 року, м. Запоріжжя

Актуальність дослідження

- Однією із особливостей суспільств, які знаходяться в стані трансформацій, є **соціальна напруженість**, яка може проявлятися на різних рівнях, зокрема на рівні організації, і здійснювати **негативний вплив** на життєдіяльність окремих людей та соціальних інституцій.

Актуальність дослідження

- В умовах українського суспільства, яке характеризується соціально-економічною кризою та наявністю військового конфлікту, зазначена проблема є особливо важливою.
- Тому її осмислення на теоретичному рівні та впровадження практичних підходів дасть, на наш погляд, можливість тією чи іншою мірою «знизити градус» соціально-економічного напруження в суспільстві.

Завдання дослідження

1. Визначити сутність поняття «соціальна напруженість в організації» (СНО) та виділити основні підходи до вивчення СНО.
2. Обґрунтувати критерії для аналізу основних видів СНО та здійснити класифікацію основних видів СНО.
3. Дослідити рівень вираженості основних видів СНО та чинників, які впливають на їх виникнення.

Завдання дослідження

4. Визначити чинники, які впливають на виникнення СНО в освітніх організаціях.
5. Визначити умови попередження СНО в освітніх організаціях.

1 завдання- Результати дослідження

1. **Соціальна напруженість в організації (СНО)** являє собою певний психічний стан організації, який характеризується загостренням внутрішньо-організаційних та зовнішньо-організаційних суперечностей об'єктивного і суб'єктивного характеру і проявляється в індивідуальній та груповій поведінці персоналу організації.

Результати дослідження

2. До *основних підходів* до вивчення СНО слід, на нашу думку, віднести:

а) **соціологічний** (розглядає СНО, насамперед, як характеристику соціально-трудових відносин в організації з погляду накопичення та вираження *протестного потенціалу* персоналу між соціальними суб'єктами, які мають різний соціальний статус, займають різні позиції в організаційній структурі, в силу чого мають різні можливості задоволення своїх суттєвих потреб і інтересів);

□ А.І. Андрющенко, І.А. Євдокимова

□ С.М. Вакуленко, О.В. Чернявської, Т.В. Яковенко

□ Д.А. Шмонін, О.М. Плахова та ін.

Результати дослідження

- б) **психологічний** (вивчає СНО, насамперед, з позиції виникнення певних психічних станів, як на рівні персоналу, так і на рівні організації, таких, наприклад, як тривожність, фрустрація та ін.);
- Карамушка Л.М., Креденцер О.В. Терещенко К.В та ін.
- Васютинський В.О., Слюсаревський М.М. (близькі до цього)

Результати дослідження

- в) **інтегральний** (поєднує соціологічний та психологічний підходи), що знаходить відображення в його складових:
 - *соціологічної* (забезпечує дослідження переважно «об'єктивних», «зовнішніх» індикаторів СНО, організаційно-функціональних чинників її виникнення та організаційно-функціональних умов профілактики і подолання СНО);
 - *психологічної* (забезпечує дослідження переважно «суб'єктивних», «внутрішніх» індикаторів СНО, насамперед, психологічних станів персоналу та організації, а також психологічних чинників виникнення, психологічних умов профілактики та подолання СНО).
- (Карамушка Л.М.)

Результати дослідження

- 3. У процесі вивчення СНО доцільним є аналіз **психічних станів**, а саме:
 - *професійних* (стосуються професійної діяльності);
 - *ситуативних* (виникають в окремих ситуаціях професійної діяльності);
 - *складних* (виникають у складних умовах професійної діяльності);
 - *емоційних* (стосуються, насамперед, емоційної сфери);
 - *глибоких та усвідомлених* (характеризуються глибиною перебігу та достатньою усвідомленістю);
 - *тривалих* (спостерігаються протягом днів, місяців та ін.).

Результати дослідження

Доцільним також є вивчення психічних станів *на двох основних рівнях*:

а) **На рівні особистості** (на рівні конкретного працівника) мова може йти про вивчення таких, наприклад, психічних станів, як настрій, тривожність, фрустрація та ін., а також виявів агресії, які можуть супроводжувати вказані процеси, та ін.

б) Щодо **рівня спільноти**, то мова може йти про дослідження таких основних феноменів, як організаційні конфлікт, організаційних стрес та ін.

2 завдання -Результати дослідження

Основні види СНО можуть бути розділені на 5 основних груп за такими критеріями:

а) **«нормальності»** (аналізу того, чи є СНО обов'язковим, «нормальним» елементом соціально-трудових відносин у колективі, чи вона виходить за межі норми);

Відповідно, можна діагностувати:

- **фонову СНО** (характеризується стабільністю колективу; обговоренням проблем, які виникають, шляхом пошуку компромісів та ін.).
- **СНО за межами норми** (виникає в результаті різниці між рівнем домагань та рівнем досягнення соціуму і проявляється, зокрема, як незадоволеність роботою та ін.)

Результати дослідження

- б) **«загального чи часткового» (масштабності СНО)** - визначення того, чи СНО притаманна всій організації, чи лише окремим її підрозділам;
- ▣ **часткова СНО** - приманна лише окремим працівникам або певним соціально-професійним групам, підрозділам, що, як правило, спостерігається на стадіях СНО, які слідують відразу за фоновією стадією СНО;
- ▣ **загальна СНО** - характеризується тим, що усвідомленість ситуації характерна для більшості членів колективу, спостерігається завершення процесу консолідації персоналу всієї організації щодо протестних дій. Здебільшого це має місце на завершальних стадіях розгортання СНО

Результати дослідження

в) «вираженість всередині організації чи поза нею» (локалізація СНО) - висвітлення того, чи СНО проявляється всередині організації чи виходить за її межі;

- Тобто, йдеться про дослідження виявів: **внутрішньоорганізаційної СНО** (обумовленої, насамперед, наявністю проблем всередині організації, наприклад, введенням нових напрямків діяльності в організації)
- **зовнішньоорганізаційної СНО** (обумовленої, перш за все, зовнішніми соціальними процесами, наприклад, наявністю військового конфлікту, економічної кризи, екологічної катастрофи та ін.).

Результати дослідження

- г) «залученості лише персоналу організації чи й суб'єктів, з якими взаємодіє організація» «включеність у ситуацію СНО різних суб'єктів»: - дослідження того, чи СНО стосується лише персоналу організації, чи і суб'єктів, з якими взаємодіє організація – клієнтів, партнерів, конкурентів та ін.;
- Відповідно СНО може стосуватися :
 - лише персоналу (його взаємодії з управлінським персоналом, тобто по «вертикалі», та з колегами, тобто по «горизонталі»),
 - чи й суб'єктів, з якими взаємодіє організація зовні (клієнтів, партнерів, конкурентів та ін.).

3 завдання – Результати дослідження (виражаність видів СНО)

- Для дослідження СНО нами розроблено спеціальну **анкету «Соціальна напруженість в організації»**, яка спрямована на вивчення вираженості СНО, її основних видів, психологічних чинників та умов її подолання.
- Дослідження проводилось серед працівників загальноосвітніх навчальних закладів ряду областей України. У дослідженні взяли участь 508 осіб.

Вибірка

- Освітні організації мали такі зовнішньофункціональні характеристики.
- Щодо **кількості осіб**, які працюють в освітніх організаціях, 36,7% освітніх організацій мали працівників до 50 осіб, 63,3% організацій мали штат понад 50 осіб.
- За **часом функціонування** освітні організації були розподілені таким чином: до 15 років – 15,5% організацій, від 16 до 20 років – 20,7%, понад 20 років – 63,8%.

Вибірка

- За **місцем розташування** були виділені такі організації: у селі або селищі міського типу – 33,5%; у районному центрі – 49,9%; в обласному центрі – 12,4%; у столиці – 4,2%.
- **Математична обробка** отриманих у дослідженні даних здійснювалася за допомогою комп'ютерного пакета статистичних програм SPSS (версія 22). Використовувались методи описової статистики та кореляційний аналіз.

Організація дослідження

- Дослідження проведено у 2017 р. в рамках виконання науково-дослідної теми лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України «Психологічні технології підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості» (2016–2018 рр., № державної реєстрації 0116U004811).

1-ша група видів СНО (критерій «нормальності»)

Фонова	78,0
Низька	11,9
Середня	8,5
Висока	1,6
Конфлікт	0,0

2-га група видів СНО (критерій «масштабність»)

Часткова	83,4
Загальна	16,6

3-я група видів СНО (критерії «локалізація СНО»)

Внутрішньоорганізаційна	50,1
Зовнішньоорганізаційна	36,0
Комбінована	13,9

ситуацію СНО різних суб'єктів»)

Взаємодія окремих працівників або підрозділів з керівниками	49,8
Взаємодія окремих працівників або підрозділів з колегами	35,4
Взаємодія керівників різного рівня між собою	17,2
Взаємодія організації з клієнтами	12,8
Взаємодія керівників одного рівня між собою	5,2
Взаємодія організації з партнерами	2,4
Взаємодія організації з конкурентами	1,6

Вираженість основних видів СНО

- У цілому, ми можемо зробити висновок, що вираженість основних видів СНО в освітніх організаціях спостерігається на **середньому рівні**. Тобто йдеться про ситуацію, коли спостерігається така вираженість основних видів СНО:
- **фонової і часткової** (зазначається переважною більшістю опитаних),
- **внутрішньоорганізаційної** і такої, що стосується взаємодії окремих працівників і підрозділів **з керівниками** (називається в середньому половиною опитаних);
- **зовнішньоорганізаційної** і такої, що стосується взаємодії окремих працівників і підрозділів **з колегами** (називається в середньому третиною опитаних).
- При цьому решта видів СНО виражена значно менше.

Вираженість основних видів СНО

- Про *високий рівень* вираженості СНО в освітніх організаціях можна говорити, як нам здається, тоді, коли переважна більшість опитаних або більше вказують на наявність таких видів СНО:
- не лише фонові СНО, а й *високої СНО і конфлікту*;
- не лише часткової, не лише *загальної*, але і внутрішньоорганізаційної, зовнішньоорганізаційної та комбінованої;
- СНО, яка виникає в процесі взаємодії з *різними суб'єктами*.

Вираженість основних видів СНО

- І про *низький рівень* вираженості СНО в освітніх організаціях будуть свідчити такі ж показники, як і при середньому рівні СНО, але на них вказуватиме незначна кількість опитаних, наприклад, одна третина, а то й менше, опитаних.

4 завдання – Результати дослідження Чинники, які впливають на виникнення СНО в освітніх організаціях

- До *«зовнішніх» (організаційно-функціональних)* чинників мезорівня (чинників, які діють на рівні організації) нами було віднесено такі основні характеристики організації:
 - кількість працівників в організації;
 - термін функціонування організації;
 - місце розташування організації.

Чинники, які впливають на виникнення СНО в освітніх організаціях

- Аналіз зв'язку між вираженістю основних видів СНО та названими чинниками показав, що на **першому місці** за кількістю встановлених статистично значущих зв'язків знаходиться такий чинник, як **«місце розташування організації»**: із 16 показників статистично значущі зв'язки ($p < 0,001$; $p < 0,01$) виявлено за 14 показниками, які входять до всіх 4 груп видів СНО.

Чинники, які впливають на виникнення СНО в освітніх організаціях

- Далі слідує такий чинник, як «термін функціонування організації»: із 16 показників статистично значущі зв'язки ($p < 0,001$; $p < 0,05$) встановлено за 9 показниками, які належать лише до 3 груп видів СНО (табл. 3).
- І на третьому місці знаходиться такий чинник, як «кількість працівників в організації»: із 16 показників статистично значущі зв'язки ($p < 0,001$; $p < 0,05$) зафіксовано за 6 показниками, які входять лише до 2 груп видів СНО)

Місце розташування організації

- Вплив чинника проявляється в тому, що в міру підвищення адміністративного статусу населених пунктів, де знаходяться освітні організації, вираженість більшості видів СНО знижується, і особливо це простежується на рівні освітніх організацій, які знаходяться в обласному центрі і столиці.

Місце розташування організації

- Це, напевно, можна пояснити більш сприятливими соціально-економічними, соціально-культурними та соціально-інформаційними умовами їхнього функціонування, незважаючи, скоріше за все, на більш напружений ритм діяльності даного типу освітніх організацій.

Місце розташування організації

- Отже, освітні організації, які знаходяться в селі або селищі міського типу та районному центрі, *потребують особливої уваги* з боку керівників та психологів освітніх організацій щодо профілактики та подолання СНО.

Термін функціонування організації

- Підвищення терміну функціонування організації обумовлює підвищення вираженості СНО, при цьому два «крайні» типи організацій за цим показником ніби міняються місцями:
- у період становлення організації переважає напруженість у загальному контексті функціонування організації (загальна СНО),
- тоді як в міру набуття певної стабільності організації СНО «переміщується» в підрозділи.

Термін функціонування організації

- По мірі підвищення терміну функціонування організації спостерігається однозначне підвищення вираженості таких видів СНО, як «взаємодія окремих працівників або підрозділів з керівниками» та «взаємодії окремих працівників або підрозділів з колегами»

Термін функціонування організації

- Це свідчить про необхідність постійного визначення та врахування керівниками та організаційними психологами особливостей функціонування організації на кожному із основних етапів, що сприятиме профілактиці та подоланню СНО.

Кількість працівників в організації

- Підвищення кількості персоналу в освітніх організаціях підвищує вираженість окремих видів СНО.
- Очевидно, це можна пояснити тим, що збільшення кількості персоналу потребує додаткових зусиль з боку адміністрації щодо координації зусиль між різними напрямками роботи, взаємодії між педагогічними працівниками, контролю за їхньою роботою, а це, скоріше за все, не завжди є результативним, що й викликає додаткове напруження.

Психологічні чинники виникнення СНО

□ Окрім вивчення організаційно-функціональних чинників виникнення видів СНО (за допомогою анкети), важлива роль відводиться дослідженню

Чинників виникнення СНО (за допомогою тестових методик)

- стиль правління,
- організаційна культура,
- інноваційність і складність завдань,
- склад організації, колективу, команди,
- творчий потенціал організації, колективу, команди та ін.



СОЦІАЛЬНА ФРУСТРОВАНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ: ЗВ'ЯЗОК ІЗ ТИПАМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

Карамушка Л.Н.

Заїка І.В.

Інститут психології
імені Г.С.Костюка НАПН України

Актуальність дослідження

- Одним із видів СНО на рівні персоналу є **соціальна фрустрованість**, під якою у найбільш загальному вигляді, дотримуючись підходу Д. Майєрса, слід розуміти блокування цілеспрямованої поведінки.
- Одним із чинників, які можуть впливати на вираженість соціальної фрустрованості освітнього персоналу, може виступати **організаційна культура**, яка являє собою цінності, правила, норми поведінки, символи, ритуали тощо, які прийняті в організації та поділяються її членами

Актуальність дослідження

- Психологічні особливості організаційної культури в *освітніх організаціях* відображено в розробках В. Баранової, О. Іщук, Л. Карамушки, О. Креденцер, О.Мітічкіної, К. Терещенко, Г. Тимошко, А.Шевченко та ін.
- Разом з тим, організаційна культура в контексті її впливу на соціальну фрустрованість освітнього персоналу не виступали раніше предметом спеціальних досліджень.

Мета дослідження

- Проаналізувати зв'язок соціальної фрустрованості освітнього персоналу із типами організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

Методика і організація дослідження

- Для аналізу рівня вираженості соціальної фрустрованості освітнього персоналу використовувалася *методика «Рівень соціальної фрустрованості» Л.Вассермана.*
- Дана методика дає можливість визначити ступінь незадоволеності особистості соціальними досягненнями в основних аспектах життєдіяльності.

Методика і організація дослідження

- Нами було здійснено **модифікацію** даної методики, яка полягала в тому, що 20 показників соціальної фрустрованості були об'єднані нами в три основні групи (за своїм змістом).

Методика і організація дослідження

- ▣ *Першу групу* склали 7 показників соціальної фрустрованості, які стосуються незадоволеності *професійною сферою життєдіяльності*
- ▣ своєю освітою,
- ▣ стосунками із колегами по роботі,
- ▣ стосунками з адміністрацією на роботі,
- ▣ стосунками із суб'єктами своєї професійної діяльності,
- ▣ змістом своєї роботи в цілому,
- ▣ умовами професійної діяльності, можливістю вибору місця роботи).

Методика і організація дослідження

- До *другої групи* віднесено 4 показники соціальної фрустрованості, які стосуються незадоволеності сферою міжособистісних стосунків:
 - стосунками з чоловіком (дружиною),
 - стосунками з дітьми,
 - стосунками із батьками,
 - стосунками з друзями.

Методика і організація дослідження

І *третю групу* утворили 9 показників соціальної фрустрованості, які відображають незадоволеність *соціально-економічною сферою життєдіяльності*:

- ▣ станом суспільства (держави), матеріальним станом,
- ▣ житлово-побутовими умовами,
- ▣ сферою послуг і побутового обслуговування,
- ▣ сферою медичного обслуговування,
- ▣ проведенням дозвілля,
- ▣ можливістю проводити відпустку,
- ▣ статусом у суспільстві,
- ▣ своїм способом життя в цілому

Методика і організація дослідження

Для вивчення типів організаційної культури використовувалась методика «Визначення типу організаційної культури» Ч. Хенді [10], яка дає можливість дослідити такі види організаційної культури:

- ▣ а) **культуру «ролі»** (притаманна глибока спеціалізація, обов'язковість виконання службових функцій, їх чітка регламентація, адміністративний контроль службової поведінки тощо);
- ▣ б) **культуру «завдання»** (ґрунтується на свободі дій і достатності ресурсів, необхідних для досягнення поставленої мети, розподілі влади залежно від професіоналізму і наявності ресурсів, оцінюванні праці за результатами тощо);

Методика і організація дослідження

- в) **культуру «влади»** (характеризується пріоритетом одноосібних рішень керівника, централізованим контролем ресурсів, високою документаційною регламентацією трудової поведінки тощо);
- г) **культуру «особистості»** (характерний мінімальний ступінь адміністрування та обмеження особистих прав і свобод, ставлення з повагою до здібностей та особистісних якостей персоналу, право виявляти ініціативу та творчість).

Методика і організація дослідження

- Дослідження проводилось в загальноосвітніх навчальних закладах ряду областей України. Загальний обсяг вибірки склав 255 педагогічних працівників.
- Статистична обробка даних здійснювалася за допомогою комп'ютерного пакета статистичних програм SPSS (версія 22). Використовувалися методи описової статистики та кореляційний аналіз.

Результати дослідження.

- 1. Аналіз результатів виявив **високий рівень вираженості соціальної фрустрованості**, тобто незадоволеність соціальними досягненнями в основних аспектах життєдіяльності у значної кількості персоналу освітніх організацій.
- Найбільше це проявляється за такими показниками, як незадоволеність станом у суспільстві (77,7%),
- станом медичного обслуговування (60,5%);
- матеріальним станом (58,0%); можливістю проведення відпустки (40,4%);
- житлово-побутовими умовами (35,7%) та ін.

Результати дослідження

2. У процесі дослідження встановлено **негативний статистично значущий зв'язок** між загальним показником соціальної фрустрованості освітнього персоналу і певними типами організаційної культури.

- Констатовано, що із підвищенням рівня розвитку таких типів організаційної культури,
 - як **культура “особистості”** ($r_s = -0,170$; $p < 0,01$)
 - та **культура “завдань”** ($r_s = -0,140$; $p < 0,05$) рівень соціальної фрустрованості персоналу освітніх організацій знижується.
- Таким чином, можна говорити про те, що дані типи організаційної культури можуть знижувати соціальну фрустрованість персоналу освітніх організацій.

□

Результати дослідження

3. Окрім того, виявлено негативний статистично значущий зв'язок між показниками соціальної фрустрованості освітнього персоналу **в сфері професійної життєдіяльності** освітнього персоналу та певними типами організаційної культури.

- Найбільш “рельєфно” це простежується, знову ж таки, стосовно таких типів організаційної культури, як **культура “особистості”** та **культура “завдань”**: із 6 складових соціальної фрустрованості, які відносяться до цієї групи, статистично значущі зв'язки виявлено за більшістю показників.

Результати дослідження

- Так, негативний статистично значущий зв'язок з **культурою “завдань”** зафіксовано за такими складовими соціальної фрустрованості:
- стосунки з колегами ($r_s = -0,133$; $p < 0,05$);
- стосунки з адміністрацією на роботі ($r_s = -0,253$; $p < 0,01$);
- зміст роботи в цілому ($r_s = -0,128$; $p < 0,05$);
- умови професійної діяльності ($r_s = -0,166$; $p < 0,05$);
- можливість вибору місця роботи ($r_s = -0,262$; $p < 0,01$).

Результати дослідження

- Дуже схожа ситуація спостерігається і стосовно **культури “особистості”**. Виявлено негативний статистично значущий зв'язок з даним типом культури за такими показниками:
 - стосунки з адміністрацією на роботі ($r_s = -0,165$; $p < 0,01$);
 - стосунки із суб'єктами своєї професійної діяльності ($r_s = -0,173$; $p < 0,01$);
 - зміст роботи в цілому ($r_s = -0,141$; $p < 0,05$);
 - умови професійної діяльності ($r_s = -0,162$; $p < 0,01$).

Результати дослідження

- Сутність виявлених зв'язків полягає в тому, що з підвищенням рівня розвитку даних типів культури соціальна фрустрованість освітнього персоналу у професійній сфері знижується.

Результати дослідження

- Стосовно таких типів організаційної культури, як **культура “влади”** та **культура “ролі”**, то тут спостерігається зовсім інша ситуація.
- Статистично значущі зв'язки складових соціальної фрустрованості з даними видами організаційної культури виявлено лише за однією складовою соціальної фрустрованості (за кожним із видів організаційної культури).
- Так, щодо організаційної **культури “влади”**, то тут встановлено негативний статистично значущий зв'язок даного типу культури з таким показником, як незадоволеність своєю освітою ($r_s = -0,195$; $p < 0,01$). Це свідчить про те, що чим вищий рівень розвитку в загальноосвітніх навчальних закладах організаційної культури “влади”, тим більше освітній персонал не задоволений своєю освітою.

Результати дослідження

- Стосовно організаційної культури “ролей”, то тут констатовано позитивний статистично значущий зв'язок даного типу культури з таким показником, як стосунки з адміністрацією ($r_s=0,137$; $p<0,01$).
- Це свідчить про те, що чим вищим є рівень розвитку даного типу культури, тим більше освітній персонал задоволений своїми стосунками з адміністрацією.

Результати дослідження

4. Встановлено, що показники соціальної фрустрованості освітнього персоналу, які стосуються **сфери міжособистісних стосунків**, не є "чуттєвими" до впливу жодного із типів організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

Результати дослідження

5. Що стосується складових соціальної фрустрованості, які мають відношення до **соціально-економічної сфери життєдіяльності** освітнього персоналу, то вплив організаційної культури не є вираженим.

5 завдання -Результати дослідження (Умови попередження та подолання СНО)

Умови	%
Залучення персоналу до обговорення та вирішення проблеми	55,8
Своєчасна діагностика проблем в організації, які викликають напруження	55,3
Доведення об'єктивної інформації персоналу про проблему	33,3
Залучення експертів до аналізу проблеми	14,4
Розробка та реалізація чіткого плану розв'язання проблеми	14,1
Реалізація стратегії партнерської взаємодії між учасниками напруження	11,5
Створення спеціальних цільових команд для аналізу та розв'язання ситуації напруження	10,7
Інше	0,8

Висновки

1. СНО в освітніх організаціях представлена на **середньому** рівні.
2. **Соціальна фрустрованість**, особливо та, що стосується соціально-економічної сфери життєдіяльності, притаманна значній кількості персоналу
2. Ряд **організаційно-функціональних чинників** (місце розташування організації, термін існування організації, кількість людей в організації) та **психологічних чинників** (організаційна культура та ін.) впливають на вираженість СНО в освітніх організаціях.

Висновки

4. Дотримання певних психологічних умов в організації, насамперед,

- залучення персоналу до обговорення та вирішення проблеми
- своєчасна діагностика проблем в організації, які викликають напруження
- доведення об'єктивної інформації персоналу про проблему,
може сприяти профілактиці та подоланню СНО

ДЯКУЄМО ЗА УВАГУ

