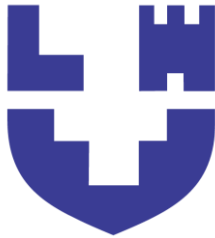


**Міністерство освіти і науки України
Луцький національний технічний університет**



ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

Методичні вказівки до практичних занять та виконання самостійної роботи
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
освітніх програм «Економіка», «Управління персоналом та економіка праці»
галузі знань С – «Соціальні науки, журналістика інформація та міжнародні
відносини»

спеціальності С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини (за
спеціалізаціями)», спеціалізація С1.01 «Економіка»
денної та заочної форм навчання

УДК 338.24
П97

Електронна копія друкованого видання передана для внесення в репозитарій ЛНТУ

Директор бібліотеки _____ Н.П. Поліщук

Рекомендовано до видання вченою радою факультету бізнесу та права ЛНТУ, протокол № ____ від «__» _____ 2026 року.

Голова вченої ради факультету бізнесу та права _____ Л.Л. Ковальська

Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри економіки ЛНТУ,

протокол №__ від «__» _____ 2026 року.

Завідувач кафедри економіки _____ О.М. Шубалий

Укладач: _____ М.І. Дзямулич, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки ЛНТУ.

Рецензент: _____ О.М. Шубалий, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки ЛНТУ.

Відповідальний

за випуск: _____ О.М. Шубалий, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки ЛНТУ.

Психологія управління : методичні вказівки до практичних занять та виконання самостійної роботи здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітніх програм «Економіка», «Управління персоналом та економіка праці» галузі знань С – «Соціальні науки, журналістика інформація та міжнародні відносини» спеціальності С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини (за спеціалізаціями)», спеціалізація С1.01 «Економіка» денної та заочної форм навчання / уклад. М. І. Дзямулич. Луцьк: ЛНТУ, 2026. 43 с.

П97

Методичне видання складене відповідно до діючої програми курсу «Психологія управління» з метою визначення завдань до практичних занять та самостійної роботи студентів та надання методичної допомоги у процесі їх виконання.

Призначене для студентів спеціальності С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини (за спеціалізаціями)», спеціалізація С1.01 «Економіка» освітніх програм «Управління персоналом та економіка праці», «Економіка».

© М.І. Дзямулич, 2026

Зміст

Тема 1. Теоретичні основи психології управління	4
Тема 2. Особистість в системі управління	6
Тема 3. Психологія особистості керівника	9
Тема 4. Психологічні чинники оцінювання управлінських кадрів	11
Тема 5. Управлінське консультування і бізнес	14
Тема 6. Соціальні та психологічні аспекти управління	16
Тема 7. Колегіальний підхід в прийнятті управлінських рішень	19
Тема 8. Основи групової самоорганізації	21
Тема 9. Конфлікти в системі управління. психологічна підготовка до нововведень	24
Тестування	25
Список рекомендованої літератури	41

ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

План заняття:

1. Поняття про науку управління
2. Поняття «організація» і її трактування наукою управління
3. Психологія управління як наука. Її об'єкт і предмет
4. Розвиток психології управління в управлінських моделях США та Європи

Перелік запитань до теми:

1. Охарактеризувати міждисциплінарні зв'язки психології управління.
2. Визначити предмет, об'єкт і завдання психології управління.
3. Охарактеризуйте структуру психології управління.
4. Проаналізуйте функції психології управління.
5. Охарактеризуйте методи психології управління.

Тестові завдання:

1. Структурі управління властиві:
 - а) статичні риси;
 - б) контекстні риси;
 - в) гармонійні риси;
 - г) динамічні риси;
 - д) соціодинамічні риси.
2. Що є суб'єктом управління?
 - а) підсистема, якою управляють;
 - б) сукупність взаємозв'язків системи управління;
 - в) система управління;
 - г) управляюча підсистема;
 - д) соціальне управління.
3. Що з наведеного не є характеристикою системи управління, як цілісного об'єднання?
 - а) функціями і цілями діяльності цієї системи;
 - б) конкретним переліком складових частин, що наявні у підпорядкуванні;
 - в) режимом зовнішніх зв'язків;
 - г) правовим регулюванням структури, зв'язків та повноважень;
 - д) розрахункові методи та методики, що характеризують систему управління;
4. Що є головним компонентом управляючої підсистеми і підсистеми, якою управляють у соціальному управлінні?
 - а) система управління;

- б) люди;
- в) соціальні взаємозв'язки;
- г) функції управління;
- д) суб'єкт управління.

5. Скільки членів групи необхідно залучити для вирішення поставленої задачі для того, щоб ця група могла називатися «організацією»?

- а) один;
- б) один, але з наявністю зовнішніх управлінських зв'язків;
- в) два;
- г) три;
- д) п'ять.

6. Що є метою діяльності підприємства?

- а) задоволення потреб споживачів;
- б) одержання прибутку;
- в) виконання завдань акціонерів;
- г) збільшення капіталізації підприємства;
- д) одержання максимального прибутку.

7. Головні принципи управлінської праці були виділені на основі праць:

- а) Ф.Тейлора;
- б) А.Файоля;
- в) Е.Мейо;
- г) П.Дракера;
- д) А.Гастева.

8. Сукупність системи скоординованих заходів, спрямованих на досягнення значимих цілей організації – це...

- а) управління;
- б) менеджмент;
- в) керівництво;
- г) адміністрування;
- д) дирекція.

9. Що є об'єктом соціальної психології управління?

- а) соціально-психологічний аспект управлінських відносин;
- б) відносини між управляючою і керованою підсистемами;
- в) управляюча підсистема;
- г) трудовий колектив;
- д) відносини між суб'єктом і об'єктом управління.

10. Розробка психологічних аспектів діяльності людини, групи та організації в цілому – це...

- а) сутність психології управління;
- б) об'єктом дослідження психолога управління;
- в) мета психології управління;
- г) зміст психології управління;
- д) джерело психології управління.

11. Хто з дослідників є засновником напряму людських відносин в психології управління?

- а) Ф.Тейлор;
- б) Ф.Герцберг;
- в) Е.Мейо;
- г) У.Діксон;
- д) А.Файоль.

ТЕМА 2. ОСОБИСТІТЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ.

План заняття:

1. Теорії особистості та їх використання в управлінській практиці
2. Активність особистості як форма вияву її індивідуальності, творчості та професіоналізму
3. Соціальна позиція та роль особистості в організації
4. Рівень вимог до особистості та їх значення в управлінських відносинах
5. Соціальні норми як регулятори поведінки особистості

Перелік запитань до теми:

1. Визначить суть понять: індивід, людина, індивідуальність, особистість в управлінні.
2. Визначить особливості такого напряму теорій особистості як психоаналіз.
3. Визначить особливості такого напряму теорій особистості як поведінкова школа (біхевіоризм).
4. Визначить особливості такого напряму теорій особистості як гуманістична психологія.
5. Розкрийте суть поняття темперамент та охарактеризуйте його типи.
6. Розкрийте суть поняття характер та охарактеризувати один з підходів до визначення типу характеру (за Шокінім).
7. Розкрийте суть поняття характер та охарактеризувати один з підходів до визначення типу характеру: «маніпулятор»-«актуалізатор».
8. Дайте оцінку індивідуально-психологічним особливостям людини (емоції, почуття, афекти).
9. Дайте оцінку індивідуально-психологічним особливостям людини (вольові якості, мотиви і мотивація, соціальні установки).
10. Розкрити особливості поведінки особистості в групі (статус, позиція, роль, групові норми, групова згуртованість).

11. Проаналізувати активність особистості.

Тестові завдання:

1. Хто з наведених дослідників є представником поведінкової школи психології управління?

- а) З. Фрейд;
- б) К.-Г. Юнг;
- в) Е. Фромм;
- г) Б.-Ф. Скіннер;
- д) А. Маслоу.

2. Як називається захисний механізм психології людини, основу якого покладено намагання уникнути загрозової ситуації шляхом її обговорення в абстрактних термінах?

- а) раціоналізація;
- б) інтелектуалізація;
- в) формування реакції;
- г) проекція;
- д) заміщення.

3. Дослідження самоактуалізації особистості характерне для:

- а) психоаналізу Юнга;
- б) вивченню структури особистості за Фрейдом;
- в) поведінковій психології Вотсона;
- г) поведінковій школі Скіннера;
- д) гуманістичної психології Маслоу;

4. Що з наведеного не відноситься до регуляторів мотивації?

- а) кар'єрний ріст;
- б) робоче середовище;
- в) безпека;
- г) особистісний розвиток;
- д) відчуття причетності.

5. Глибинні, різнобічні зв'язки особистості із соціумом, рівень реалізації як суб'єкта суспільних відносин – це...

- а) активність особистості;
- б) соціальна активність особистості;
- в) самоактуалізація;
- г) творчість, як чинник активності особистості;
- д) ціннісно-сміслові орієнтації.

6. Що з наведеного не відноситься до показників креативності групового розв'язання управлінських завдань?

- а) кількість асоціацій;
- б) свобода мислення;
- в) виконавська варіативність;
- г) експресивність;
- д) адаптаційна гнучкість.

7. Яку роль в психології управління відіграють посадові інструкції?

- а) визначають функціональну роль працівника;
- б) посилюють позицію соціального становища працівника;
- в) визначають активну вибіркову позицію особистості;
- г) формують соціальну роль працівника;
- д) формують рольові вимоги щодо працівника.

8. Інтерналізація ролі – це...

- а) прийняття і засвоєння ролі;
- б) самооцінка рольової поведінки;
- в) суб'єктивне уявлення працівника про вимоги щодо ролей;
- г) рольові «еталони»;
- д) директивне призначення ролей для працівників.

9. Що з наведеного не відноситься до чотирьох типів пояснення успіху і неуспіху?

- а) здібності;
- б) рівень освіти;
- в) складність завдання;
- г) докладені зусилля;
- д) везіння.

10. Який із запропонованих принципів застосування норм є вірним?

- а) норми застосовуються до окремих членів групи;
- б) норми застосовуються до окремих членів групи в залежності від їхньої ролі;
- в) норми застосовуються до ролі окремого члена групи;
- г) норми застосовуються до ролей групи загалом;
- д) норми застосовуються до ситуації загалом.

11. До якого з регуляторів мотивації відноситься такий елемент, як зростаюча відповідальність?

- а) робоче середовище;
- б) винагорода;
- в) робоче середовище і винагорода;
- г) інтерес і виклик і винагорода;
- д) інтерес і виклик.

ТЕМА 3. ПСИХОЛОГІЯ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА

План заняття:

1. Феномен керівника в історії розвитку суспільства
2. Мотиваційна сфера особистості керівника
3. Труднощі, вимоги та обмеження у роботі керівників
4. Якості і риси керівника
5. Проблема статі в управлінні
6. Ортобіоз особистості керівника
7. Регресивний розвиток керівника та управлінська деформація

Перелік запитань до теми:

1. Проаналізувати феномен керівника в історії розвитку суспільства (керівник-диктатор, керівник-петерналіст, керівник маклер).
2. Охарактеризувати управлінські ролі керівника (за Г. Мінцбергом).
3. Визначити спільні і відмінні ознаки лідерів і керівників, які виокремлюються у західній науці.
4. Охарактеризуйте ситуації взаємодії лідера і керівника.
5. Розкрийте особливості мотиваційної сфери особистості керівника.
6. Порівняйте стилі керівництва – авторитарний, демократичний, ліберальний.
7. Дайте оцінку стилю керівництва на базі управлінської решітки «Блейка і Мутонна».
8. опишіть принципи і прийоми управління, про які не прийнято говорити вголос («ефект опудала»...).
9. Визначити особливості типів менеджерів у американській діловій культурі.
10. Проаналізуйте якості та риси керівника, що досягає успіху.
11. Визначити причини неуспішного керівництва.
12. Розкрийте особливості ортобіозу особистості керівника.

Тестові завдання:

1. Який тип керівника сформувала концепція наукового управління Ф, Тейлора?
 - а) керівник-диктатор;
 - б) керівник-патерналіст;
 - в) керівник-маклер;
 - г) керівник-лідер;
 - д) керівник-новатор.
2. Яка з наведених управлінських ролей не відноситься до ролей, пов'язаних з прийняттям рішень?
 - а) сполучна ланка;
 - б) підприємець;
 - в) той, хто усуває порушення;

- г) розподільник ресурсів;
- д) переговорник.

3. Яка з наведених характеристик відповідає ролі головного керівника?

- а) виконання звичайних правових або соціальних завдань;
- б) координація зовнішньої та внутрішньої інформації, яка надходить в організацію;
- в) відповідальність за коригування дій організації;
- г) мотивація та активізація дій підлеглих;
- д) відповідальність за представництво організації на всіх важливих переговорах.

4. Що є найважливішим компонентом мотиваційної сфери особистості керівника?

- а) мотиви;
- б) робоче середовище;
- в) безпека;
- г) мета;
- д) потреби.

5. Що є психологічною основою ціннісних орієнтацій особистості керівника?

- а) потреби;
- б) мотиви;
- в) цілі;
- г) потреби і мотиви;
- д) потреби, мотиви і цілі.

6. Які з вимог до керівників передбачають розрахунки і звіти, підготовка яких є обов'язковою і не може бути цілком доручена підлеглим?

- а) вимоги начальника;
- б) зовнішні вимоги;
- в) системні вимоги;
- г) вимоги самого керівника;
- д) вимоги колег.

7. Спеціальні знання, уміння та поінформованість керівника відносяться до:

- а) особистісних рис керівника;
- б) компетентності керівника;
- в) комунікабельності керівника;
- г) здібностей керівника;
- д) специфічних здібностей керівника.

8. Яка із здібностей керівника характеризується здатністю співпереживати, виявляти високу чутливість і сприйнятливість в описі та демонструванні психологічних об'єктів?

- а) психологічна вибірковість;
- б) практично-психологічний розум;
- в) психологічний такт;
- г) суспільна енергійність;
- д) вимогливість.

9. Яка з наведених властивостей є характеристикою суспільної енергійності керівника?

- а) критична спостережливість;
- б) здатність впливати на людей своїм ставленням до них;
- в) мовна адаптація до різних людей;
- г) самостійне входження в організаторську діяльність;
- д) індивідуалізація вимог.

10. Прагнення впливати на інших, схильність до неперервних якісних змін умов праці – це...

- а) здатність до інтеграції соціальних функцій;
- б) емоційне лідерство;
- в) контактність;
- г) адаптаційна мобільність;
- д) стійкість до стресу.

11. Наявність достатньо сформованих особистих цілей, здатність до коригування власної поведінки – це...

- а) соціальна пристосованість;
- б) соціальна зрілість;
- в) здатність до складної праці;
- г) навички соціальної взаємодії;
- д) практичний інтелект.

ТЕМА 4. ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ

План заняття:

1. Роль оцінювання працівників у процесі управління
2. Соціально-психологічні завдання оцінювання
3. Оцінювання за головними параметрами діяльності (класифікація, характеристика елементів класифікації)
4. Установки і форми поведінки керівників під час оцінювання підлеглих
5. Характеристика сучасного менеджера (управлінця)

Перелік запитань до теми:

1. Розкрийте особливості психології планування людських ресурсів.
2. Опишіть рекомендації побудови бесіди роботодавцю та основні можливі помилки.
3. Розкрийте особливості визначення придатності до менеджерської діяльності на основі виявленої функціональної асиметрії.
4. Обґрунтуйте необхідність використання професіограм і психограм при доборі кадрів.
5. Охарактеризуйте загальні правила поведінки з колегами по роботі.
6. Визначить суть професійного відбору та охарактеризуйте його етапи (аспекти).
7. Охарактеризуйте категорії праці: профпридатності і психологічно професійно важливі якості.
8. Дайте оцінку процедурам та методам профвідбору.
9. Охарактеризуйте такі способів добору кадрів як: інститут поручительства, співбесіда, використання даних центрів оцінювання.
10. Охарактеризуйте види оцінювання діяльності персоналу.
11. Опишіть складові від яких залежить ефективність процесу оцінювання.
12. Опишіть такі елементи системи формування кадрів як планування та моделювання.
13. Опишіть такі елементи системи формування кадрів як систематичне оцінювання результатів діяльності та розвитку особистості керівника.
14. Охарактеризуйте принципи процесу навчання, формування та розвитку управлінських кадрів.

Тестові завдання:

1. Що з наведеного не відноситься до об'єктів контролю?
 - а) оцінювання досягнутих результатів виробничої діяльності;
 - б) оцінювання персоналу, який сприяє досягненню певних результатів діяльності;
 - в) визначення ефективності заходів, наведених у планах організації;
 - г) оцінювання результативності діяльності топ-менеджерів організації;
 - д) використання зворотного зв'язку для оцінювання, заохочення та інформування персоналу організації.

2. Що з наведеного не включається до головних цілей оцінювання працівників організації?
 - а) правильний добір і розміщення кадрів;
 - б) оплата і стимулювання діяльності працівників;
 - в) застосування санкцій щодо працівників, які не належним чином виконують свої функції;
 - г) перепідготовка кадрів та підвищення кваліфікації;
 - д) заміщення вакантних посад необхідними працівниками.

3. Розміщення працівників організації відповідно до ієрархії управління – називається...

- а) розміщення по «горизонталі»;
- б) розміщення по «вертикалі»;
- в) розміщення по «діагоналі»;
- г) розміщення за рівнем оплати праці керівника;
- д) розміщення за важелями впливу.

4. Однією з головних причин розходження результатів в оцінюванні є?

- а) відмінність розміщення по «горизонталі»;
- б) відмінність розміщення по «вертикалі»;
- в) відмінність розміщення по «діагоналі»;
- г) відмінність у пріоритетах;
- д) відмінність у комунікаціях.

5. У якому випадку локальна оцінка буде дієвою?

- а) якщо оцінювання елементів минулої діяльності відбувається на основі сучасних стандартів;
- б) якщо оцінювання здійснюється на підставі вивчення всього періоду трудової діяльності;
- в) якщо будуть з'ясовані причини, які зумовлюють той чи інший факт;
- г) якщо буде усунуто вплив емоційного тиску;
- д) якщо аналізуватиметься минула діяльність у формі окремих документів або думок.

6. Як здійснюється пролонгована оцінка?

- а) на основі сучасних стандартів;
- б) на підставі вивчення всього періоду трудової діяльності;
- в) на підставі результатів виконання якої-небудь однієї функції або навіть її частини;
- г) шляхом проєкції минулої діяльності на теперішню;
- д) на основі аналізу минулої діяльності у формі окремих документів або думок.

7. Яка форма поведінки характеризується як нейтральна при орієнтації керівника на негативну оцінку?

- а) відмова від оцінювання, так звана реакція замовчування за наявності позитивних результатів;
- б) турбота про підлеглого з метою відсутності у нього незадоволеності роботою, керівником, організацією;
- в) замовчування про позитивні моменти та акцентування на негативних;
- г) підтримка працездатності й позитивного ставлення до керівника;
- д) активне негативне ставлення до будь-яких результатів діяльності.

8. Відносно переважання позитивної оцінки з елементами негативної оцінки є варіантом...

- а) збалансованості оцінювання;
- б) врахування індивідуальних психологічних особливостей;
- в) індиферентного ставлення до одержаної оцінки;
- г) повчанням, як треба діяти, щоб досягнути позитивних результатів і позитивної оцінки;
- д) реакції «замовчування».

9. Який тип менеджерів характеризується, як людина, яка прагне влади?

- а) майстри;
- б) борці з джунглями;
- в) леви;
- г) лиси;
- д) гравці.

10. Який тип менеджерів є нині найбільш розповсюдженим в корпоративній сфері?

- а) майстри;
- б) борці з джунглями;
- в) леви;
- г) лиси;
- д) гравці.

11. Що з наведеного не відноситься до головних функцій управління виробництвом?

- 1) планування та прогнозування;
- 2) організація;
- 3) контроль;
- 4) мотивація;
- 5) регулювання.

ТЕМА 5. УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ І БІЗНЕС

План заняття:

- 1. Специфіка найму і роботи штатних та зовнішніх управлінських консультантів
- 2. Головні стилі роботи консультанта.
- 3. Особливості діяльності консультантів.

Тестові завдання:

- 1. У якій з наведених ситуацій перевагу необхідно надавати залученню зовнішніх консультантів?
 - а) дослідження ринку не дають змоги визначити запити споживачів;

б) соціально-психологічна атмосфера така, що необхідно звернутися до послуг нейтральної особи;

в) штатні аналітики прогнозують результат, який не подобається менеджменту компанії;

г) залученням зовнішніх консультантів активно займаються конкуренти;

д) зовнішнє консультування загалом поширене в сфері діяльності фірми.

2. Який вид спеціалізації є характерним для консультантів і консультативних фірм?

а) галузева спеціалізація;

б) функціональна спеціалізація;

в) спеціалізація за величиною організації;

г) спеціалізація за споживачем;

д) спеціалізація за товаром.

3. Яка сфера діяльності на даний час є головною для консультантів?

а) торгівля цінними паперами;

б) брокерська діяльність;

в) фінансове управління;

г) організація і управління виробництвом;

д) банківська діяльність.

4. У якій з наведених ситуацій перевагу варто надати зовнішнім консультантам?

а) підприємство запроваджує новий товар;

б) штатні консультанти надають інформацію, яка не подобається керівництву;

в) про підприємство розповсюджується негативна, але достовірна інформація;

г) про підприємство розповсюджується негативна і недостовірна інформація;

д) керівники хочуть знати думку спеціалістів, які не працюють в їхній компанії, як доповнення до думки штатних експертів.

5. З якого етапу розпочинається робота консультанта на фірмі?

а) з'ясування проблеми;

б) конкретизація цілей;

в) підготовка та аналіз варіантів реорганізації;

г) вибір остаточного варіанту реорганізації;

д) оцінка результатів реорганізації.

6. На якому з етапів діяльності консультанта визначаються завдання по підвищенню ефективності діяльності фірми?

а) з'ясування проблеми;

- б) конкретизація цілей;
- в) підготовка та аналіз варіантів реорганізації;
- г) вибір остаточного варіанту реорганізації;
- д) оцінка результатів реорганізації.

7. Який з етапів діяльності консультанта передбачає найбільш творчу його роботу по вдосконаленню функціонування фірми?

- а) з'ясування проблеми;
- б) конкретизація цілей;
- в) підготовка та аналіз варіантів реорганізації;
- г) вибір остаточного варіанту реорганізації;
- д) оцінка результатів реорганізації.

8. Який тип підприємств найбільш схильний до залучення консультантів?

- а) малі підприємства;
- б) середні підприємства;
- в) великі підприємства;
- г) малі та середні підприємства;
- д) середні та великі підприємства.

9. Що є головним завданням консультанта?

- а) налагодження роботи управлінського апарату;
- б) надання порад головному керівнику підприємства;
- в) впорядкування документації підприємства та організація роботи з документами;
- г) вдосконалення технології виробництва;
- д) визначення фінансових проблем підприємства.

10. Які процеси найбільш ускладнюють роботу консультантів на підприємстві?

- а) недостатність фінансування проектів;
- б) недостатня освіта працівників;
- в) впертість керівника підприємства;
- г) технологічні проблеми організації виробництва;
- д) психологічні проблеми взаємодії.

ТЕМА 6. СОЦІАЛЬНІ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ

План заняття:

1. Управлінські кадри, їх класифікація та характеристика.
2. Функції та структура діяльності керівника
3. Критерії та показники ефективності управлінської діяльності.

Перелік запитань до теми:

1. Охарактеризувати такі складові ділового спілкування як: інтерактивну та перцептивну.
2. Охарактеризувати таку складову ділового спілкування як комунікативну.
3. Описати невербальні засоби спілкування.
4. Проаналізувати особливості кожної стадії організації раціонального процесу спілкування керівника.
5. Охарактеризувати види ділових відносин між людьми, а також форми управлінського спілкування.
6. Обґрунтувати від яких етико-психологічних принципів залежить ефективність управлінського спілкування.
7. Визначити етнокультурні та етнопсихологічні особливості ділового спілкування.
8. Розкрити особливості психології ділових переговорів.
9. Охарактеризувати стадії ведення переговорів.
10. Дати оцінку методам і прийомам підготовки й ведення переговорів.
11. Визначити національні особливості учасників переговорного процесу.

Тестові завдання:

1. Первинне структурне утворення апарату управління, яке характеризується складом, змістом, певними функціями, що необхідні для досягнення цілей системи управління – це...
 - а) керівна функція;
 - б) компетенція;
 - в) санкція;
 - г) посада;
 - д) кваліфікація.

2. До якої з груп управлінських керівників відноситься допоміжний управлінський персонал?
 - а) керівники;
 - б) менеджери;
 - в) спеціалісти;
 - г) лоу-менеджери;
 - д) являє собою окрему групу управлінських керівників.

3. Сукупність повноважень, прав і обов'язків, які має посадова особа – це...
 - а) керівна функція;
 - б) компетенція;
 - в) санкція;
 - г) посада;
 - д) кваліфікація.

4. Який тип управлінського взаємозв'язку передбачає наявність прямого посадового зв'язку між керівником і підлеглими?

- а) лінійний;
- б) функціональний;
- в) штабний;
- г) матричний;
- д) комплексний.

5. Кількість осіб, які є або можуть перебувати в безпосередньому підпорядкуванні керівника – це...

- а) груповий посадовий зв'язок;
- б) ієрархізована змінна управління;
- в) аналогічність підпорядкування;
- г) матричний принцип організації;
- д) діапазон управління.

6. Який з типів керівників діє в умовах жорсткої регламентації діяльності?

- а) лінійний;
- б) функціональний;
- в) штабний;
- г) матричний;
- д) комплексний.

7. Яка з наведених функцій не відноситься до спеціальних?

- а) планувальна;
- б) планово-економічна;
- в) керівна;
- г) кадрова;
- д) технологічно-управлінська.

8. Що з наведеного відноситься до елементів технологічно-управлінської функції?

- а) розподіл функціональних обов'язків;
- б) розробка і впровадження ефективної організації праці й управління;
- в) соціальне планування виробництва;
- г) формування раціональної організаційної структури;
- д) маневрування наявними резервами.

9. У чому проявляється суборганізація людини в управлінні?

- а) в організації інших систем і підсистем;
- б) людина організовує себе сама;
- в) людина сама є предметом організації інших людей, які її організовують;
- г) організація інших підсистем впливає на самоорганізацію людини;
- д) в поєднанні усіх перелічених видів організації в управлінні.

10. Що з наведеного не належить до структури соціально-психологічних функцій діяльності керівників?

- а) інформаційна функція;
- б) організаційна функція;
- в) соціалізуюча функція;
- г) спеціально-професійна функція;
- д) функція прийняття рішень.

11. Що є інтегральним критерієм ефективності управління?

- а) вдосконаленні техніки і технології, введення інновацій;
- б) створення умов та способів професійного і службового просування працівників на певному підприємстві;
- в) результативність функціонування системи господарювання;
- г) досягнення оптимального поєднання загальнодержавних і групових інтересів;
- д) релевантність управлінської діяльності у сфері соціально-психологічного контролю організації.

ТЕМА 7. КОЛЕГІАЛЬНИЙ ПІДХІД В ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

План заняття:

1. Функція планування і прогнозування.
2. Поняття і класифікація управлінських рішень.
3. Психологічний механізм прийняття рішень.
4. Колегіальність як соціально-психологічний феномен та його експериментальне вивчення.
5. Делегування повноважень як передумова ефективності управлінських рішень.

Тестові завдання:

1. Набір дій і рішень, розроблених керівництвом, які ведуть до визначення специфічних стратегій, щоб допомогти організації досягнути своїх цілей – це...

- а) оперативне планування;
- б) короткострокове планування;
- в) стратегічне планування;
- г) поточне планування;
- д) управлінське планування.

2. Який вид прогнозування досліджує питання, пов'язані зі ставленням людей до тих чи інших суспільних явищ?

- а) економічне;

- б) психологічне;
- в) технологічне;
- г) ринкове;
- д) соціальне.

3. До якого з видів методів прогнозування відноситься метод експертних оцінок?

- а) якісні;
- б) кількісні;
- в) формальні;
- г) неформальні;
- д) соціальні.

4. Що з наведеного є недоліком вторинної інформації?

- а) дорога, оскільки потрібно проводити збір нових даних;
- б) збирається довго;
- в) часто є тільки одне джерело інформації;
- в) інформація, зібрана з недостовірних джерел, тому недостовірна;
- д) надійність інформації не завжди відома.

5. Що з наведеного відноситься до неформальних методів прогнозування?

- а) екстраполяція;
- б) промислове шпигунство;
- в) думка журі;
- г) модель очікуваних потреб;
- д) метод експертних оцінок.

6. Вибір альтернативи, здійснений управлінцем у межах його посадових повноважень і компетенції, спрямований на досягнення цілей організації – це...

- а) управлінський поділ праці;
- б) професіоналізм;
- в) мета управління;
- г) управлінське рішення;
- д) сфера впливу управління.

7. Які групи управлінських рішень виділяють за ступенем повторюваності проблеми?

- а) традиційні і нетипові;
- б) стратегічні і тактичні;
- в) глобальні і локальні;
- г) коректовані і некоректовані;
- д) детерміновані і ймовірнісні.

8. Які групи управлінських рішень виділяють за характером використання інформації?

- а) традиційні і нетипові;
- б) стратегічні і тактичні;
- в) глобальні і локальні;
- г) коректовані і некоректовані;
- д) детерміновані і ймовірнісні.

9. Який тип управлінських рішень призначений для вироблення способу управління?

- а) інформаційні;
- б) оперативні;
- в) ймовірнісні;
- г) рішення вибору;
- д) організаційні.

10. Як називаються ситуації, у яких робітник повинен одночасно брати до уваги відомості, одержані з різних джерел інформації, або виконувати більше ніж одну дію?

- а) ситуація вибору;
- б) ситуація переваги;
- в) ймовірнісна ситуація;
- г) складна ситуація;
- д) ситуація рішень.

ТЕМА 8. ОСНОВИ ГРУПОВОЇ САМООРГАНІЗАЦІЇ

План заняття:

1. Некомпетентність та «принцип Пітера».
2. Система групової самоорганізації та основні соціальні функції.
3. Групова компетентність.

Перелік запитань до теми:

1. Охарактеризувати найзагальніші характеристики групи з погляду управління.
2. Описати три рівні організаційних структур групи.
3. Проаналізувати співвідношення „індивідуального”, „групового” в управлінні організаціями.
4. Дати оцінку критеріям стабільності трудового колективу.
5. Охарактеризувати методи вивчення груп і колективів.
6. Визначити основні аспекти ефективного керівництва командою, колективом.
7. Визначити принципи побудови колективного управлінського мозку.

Тестові завдання:

1. Що з наведеного є «Принципом Пітера»?

- а) хто править світом – люди некомпетентні, але чесні, чи розумні хлопці, які роблять із нас дурнів?
- б) деінтелектуалізація суспільства і масова некомпетентність проникають в усі сфери життя
- в) в ієрархії кожний індивідуум має тенденцію підніматися до свого рівня некомпетентності
- г) кожний індивідуум має тенденцію досягати свого рівня компетентності
- д) проблема насунання тотальної некомпетентності

2. Який метод боротьби з тотальною некомпетентністю запропонував л. Дж. Пітер?

- а) прагнення кожної людини піднятися на вершину соціальної ієрархії – справа природна і корисна для процвітання суспільства
- б) за наявності певних здібностей і відповідної підготовки будь-яка людина може успішно займатися будь-якою діяльністю
- в) чим вище знаходиться людина у соціальній ієрархії, тим успішніше її життя, тим більшої пошани вона заслуговує, тим вищий її соціальний статус та авторитет
- г) людині, яка легко й із задоволенням виконує свою роботу на певному рівні, доцільно піднятися на вищий рівень
- д) усвідомлення людиною власного рівня некомпетентності та відмова від просування нагору

3. Що таке компетентність за визначенням Пітера?

- а) володіння здібностями та вміння виконувати певну функцію
- б) набута у процесі навчання інтегрована здатність особистості, яка складається із знань, досвіду, цінностей і ставлення, що можуть цілісно реалізовуватися на практиці
- в) коло повноважень в яких дана особа має певні повноваження, знання, досвід
- г) результативність та ефективність дій працівника згідно з цілями та стратегіями фірми
- д) динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну діяльність

4. Що є основою сучасних управлінських моделей?

- а) методи ідентифікації людини
- б) виявлення соціальних груп, придатних для виконання необхідних функцій
- в) визначення соціальних функцій
- в) моніторинг праці персоналу

д) принцип результативної дії

5. Що з наведеного не відноситься до основних соціальних функцій?

- а) владно-адміністративна
- б) адміністративно-виконавча
- в) господарська;
- г) управлінська
- д) виконавча

6. Колективна психологія та незмінна константа групи – це...

- а) чиста група
- б) групова самоорганізація
- в) процес самовизначення функціональних груп
- г) соціотип
- д) самоорганізація всіх соціальних груп

7. Як називаються групи, які складаються з осіб, компетентних у виконанні відповідної соціальної функції?

- а) чисті
- б) соціальні
- в) локальні
- г) самоорганізовані
- д) біосоціальні

8. Що є головним для самоорганізації системи?

- а) здатність знаходити та приєднувати до себе «своїх» і відштовхувати від себе «чужих»
- б) підпорядкування суворо визначеним правилам
- в) правильний підбір компетентних людей
- г) орієнтація на виявлення людських талантів та здібностей
- д) самопізнання людиною власної природи і самовизначення

9. Який принцип діє в «чистих групах»?

- а) хто править світом – люди некомпетентні, але чесні, чи розумні хлопці, які роблять із нас дурнів?
- б) деінтелектуалізація суспільства і масова некомпетентність проникають в усі сфери життя
- в) в ієрархії кожний індивідуум має тенденцію підніматися до свого рівня некомпетентності
- г) кожний індивідуум має тенденцію досягати свого рівня компетентності
- д) проблема насунання тотальної некомпетентності

10. Що визначає приналежність людини до певної «чистої групи»?

- а) коло некомпетентностей

- б) діапазон гарантованої компетентності
- в) рівновагу між інтересами особистості й інтересами суспільства
- г) групову компетенцію
- д) чистогрупову самоорганізацію

ТЕМА 9. КОНФЛІКТИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ. ПСИХОЛОГІЧНА ПІДГОТОВКА ДО НОВОВВЕДЕНЬ

План заняття:

1. Поняття конфлікту. Вищі конфліктів
2. Психологічний аналіз конфліктів
3. Особливості РОЗВИТКУ і вирішення конфліктів
4. Класифікація конфліктів, причини їх виникнення. Методи вирішення конфліктів
5. Поняття "інновація" та "нововведення"
6. Головні передумови позитивного ставлення до нововведень

Перелік запитань до теми:

1. Розкрити сутність конфліктів в організації та охарактеризувати їх види.
2. Визначити основні джерела і причини виникнення конфліктів в управлінні.
3. Охарактеризувати принципи і методи подолання конфліктів в організації.
4. Визначити особливості формування прийняттого соціально-психологічного клімату в організації.

II. ТЕСТУВАННЯ

ОСОБОВИЙ ОПИТУВАЛЬНИК Р. Ю. АЙЗЕНКА

Опублікований в 1963 р. Складається з 48 питань, призначених для діагностики екстраверсії-інтроверсії і нейротизму, а також 9 питань, що становлять «шкалу брехні», по якій визначається наявність у обстежуваного тенденції представляти себе в кращому світлі. Відповіді, які співпадають з «ключем», оцінюються в 1 бал (відповіді тільки «та» чи «ні»). На основі показників екстра-інтроверсії і нейротизму можлива діагностика типу темпераменту обстежуваного.

Текст опитувальника:

1. Чи часто ви відчуваєте прагнення до нових вражень, щоб розвійтись, пережити сильне відчуття?
2. Чи часто ви відчуваєте, що потребуєте друзів, які можуть вас зрозуміти, підтримати, допомогти?
3. Чи вважаєте ви себе безтурботною людиною?
4. Чи важко вам відмовитися від своїх намірів?
5. Чи обдумуєте ви свої справи не поспішаючи і чи вважаєте за краще почекаати, перш ніж діяти?
6. Чи завжди ви дотримуетесь своїх обіцянок, навіть якщо це вам невигідно?
7. Чи часто у вас бувають спади і підйоми настрою?
8. Чи швидко ви зазвичай дієте і говорите і чи не витрачаєте багато часу на обдумування?
9. Чи виникало у вас коли-небудь відчуття, що ви нещасні, хоча ніякої серйозної причини для цього не було?
10. Чи правда, що при суперечці ви здатні зважитися на все?
11. Чи бентежитеся ви, коли хочете познайомитися з людиною протилежної статі, яка вам симпатична?
12. Чи буває, що, розсердившись, ви сильно дратуєтесь?
13. Чи часто ви дієте необдуманно, під впливом моменту?
14. Чи часто вас турбує думка про те, що вам не слід було чого-небудь робити або говорити?
15. Ви надаєте перевагу читанню книг, аніж зустрічам із людьми?
16. Чи правда, що вас легко зачепити?
17. Чи любите ви часто бувати в компанії?
18. Чи бувають у вас іноді такі думки, якими вам не хотілося б ділитися з іншими людьми?
19. Чи вірно, що іноді ви настільки повні енергії, що все «горить» в руках, а лише іноді відчуваєте сильну втому?
20. Чи стараетесь ви обмежити коло своїх знайомих невеликою кількістю найближчих друзів?
21. Чи багато ви мрієте?

22. Коли на вас кричать, чи відповідаєте ви тим самим?
23. Чи часто вас турбує відчуття провини?
24. Чи всі ваші звички хороші і бажані?
25. Чи здатні ви дати волю своїм відчуттям і щосили повеселитися в галасливій компанії?
26. Чи можна сказати, що нерви у вас часто бувають надзвичайно напружені?
27. Чи вважають вас людиною жвавою і веселою?
28. Після того, як справа зроблена, чи часто ви в думках повертаєтеся до неї і думаєте, що могли б зробити краще?
29. Чи вірно, що ви звичайно мовчазні і стримані, коли знаходитесь серед людей?
30. Чи буває, що ви пліткуєте?
31. Чи буває, що вам не спиться від того, що різні думки приходять вам в голову?
32. Чи вірно, що вам часто приємніше і легше прочитати про те, що вас цікавить, в книзі, хоча можна швидше і простіше дізнатися про це у друзів?
33. Чи буває у вас сильне серцебиття?
34. Чи подобається вам робота, яка вимагає пильної уваги?
35. Чи бувають у вас напади тремтіння?
36. Чи правда, що ви завжди говорите про знайомих людей тільки хороше, навіть тоді, коли ви упевнені, що вони про це не дізнаються?
37. Чи правда, що вам неприємно бувати в компанії, де постійно жартують один над одним?
38. Чи правда, що ви дратівливі?
39. Чи подобається вам робота, яка вимагає швидкості дій?
40. Чи правда, що вам часто не дають спокою думки про різні неприємності і «жахи», які могли б відбутися, хоча все безпідставно?
41. Чи правда, що ви неквапливі в рухах?
42. Ви коли-небудь спізнавалися на побачення або на роботу?
43. Чи часто вам сняться кошмари?
44. Чи правда, що ви такий любитель поговорити, що ніколи не втратите слухної нагоди побалакати з незнайомою людиною?
45. Чи турбують вас які-небудь болі?
46. Чи засмутилися б ви, якби довго не могли бачитися з своїми друзями?
47. Чи можете ви назвати себе нервовою людиною?
48. Чи є серед ваших знайомих такі, які вам явно не подобаються?
49. Чи легко вас зачіпає критика ваших недоліків або роботи?
50. Чи могли б ви сказати, що ви упевнена в собі людина?
51. Чи важко вам одержувати справжнє задоволення від заходів, в яких бере участь багато учасників?
52. Чи турбує вас відчуття, що ви чимось гірші за інших?
53. Зуміли б ви внести пожвавлення в нудну компанію?
54. Чи буває, що ви говорите про речі, в яких зовсім не розбираєтеся?
55. Чи турбуєтеся ви про своє здоров'я?

56. Чи любите ви жартувати над іншими?
57. Чи страждаєте ви від безсоння?

Обробка результатів. Спочатку необхідно обробити результати за шкалою «Щирість». Вона діагностує схильність давати соціально бажані відповіді. Якщо цей показник перевищує 6 балів, то можна стверджувати, що ви, на жаль, не були щирі при відповідях на питання тесту.

Потім слід по кожному показнику підрахувати суму балів, нараховуючи по одному балу за кожну відповідь, співпадаючу з ключем.

Порівнявши одержані результати за шкалами «екстраверсія» і «нейротизм» з інтерпретацією, відкладіть на схемі (див. малюнок) одержані результати за шкалою «екстраверсія – інтроверсія» і за шкалою «нейротизм» (емоційна стійкість – нестабільність). Поєднання кількісних показників за двома шкалами вкаже на тип вашого темпераменту.

Ключ опитувальника.

Щирість:

відповіді «та» на питання 6, 24, 36;

відповіді «ні» на питання 12, 18, 30, 42, 48, 54.

Екстраверсія:

відповіді «та» на питання 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53, 56;

відповіді «ні» на питання 5, 15, 20, 29, 32, 34, 37, 41, 51.

Нейротизм:

відповіді «та» на питання 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57.

Інтерпретація показників.

Щирість:

0–3 бали – відвертий;

4–6 балів – ситуативний;

7–9 балів – брехливий (слід вказати, що в даному випадку йдеться тільки про ступінь щирості при відповідях на питання тесту, а зовсім не про брехливість як особову характеристику).

Екстраверсія– інтроверсія:

0–2 бали – надінтроверт;

3–6 балів – інтроверт;

7–10 балів – потенційний інтроверт;

11–14 балів – амбіверт;

15–18 балів – потенційний екстраверт;

19–22 бали – екстраверт;

23–24 бали – надекстраверт.

Показник за цією шкалою характеризує індивідуально-психологічну орієнтацію людини або (переважно) на світ зовнішніх об'єктів (екстраверсія), або на внутрішній суб'єктивний світ (інтроверсія). Прийнято вважати, що екстравертам властиві товариськість, імпульс, гнучкість поведінки, велика ініціативність (але мала наполегливість) і висока соціальна адаптованість. Екстраверти звичайно володіють зовнішньою чарівливістю, прямолінійні в думках, як правило, орієнтуються на зовнішню оцінку. Добре справляються з роботою, що вимагає швидкого ухвалення рішень.

Інтровертам властиві нетовариськість, замкнутість, соціальна пасивність (при достатньо великій наполегливості), схильність до самоаналізу і утруднення в соціальній адаптації. Інтроверти краще справляються з монотонною роботою, вони більш обережні, акуратні і педантичні.

Амбівертам властиві межі екстраверта і інтроверта однаковою мірою. Іноді особам для уточнення цього показника рекомендується додаткове обстеження з використанням інших тестів.

Нейротизм:

- 0–2 бали – над емоційна стійкість;
- 3–6 балів – висока емоційна стійкість;
- 7–10 балів – потенційна емоційна стійкість;
- 11–14 балів – емоційна стійкість;
- 15–18 балів – потенційна нестабільність;
- 19–22 бали – нестабільність;
- 23–24 бали – наднестабільність.

Показник нейротизму характеризує людину з боку його емоційної стійкості (стабільності). Показник цей також біполярний і утворює шкалу, на одному полюсі якої знаходяться люди, що характеризуються надзвичайною емоційною стійкістю, прекрасною адаптованістю (показник 0–11 за шкалою «нейротизм»), а на іншому – надзвичайно знервована, нестійка і погано адаптована людина (показник 14–24 за шкалою «нейротизм»).

Емоційно стійка людина не схильна до занепокоєння, стійка по відношенню до зовнішніх дій, викликає довіру, схильний до лідерства.

Емоційно нестійка (нейротичний) людина чутлива, емоційна, тривожна, схильний хворобливо переживати невдачі і турбуватися по дрібницях.

Визначення типу темпераменту.

Відкладіть на схемі одержані результати за шкалою «інтроверсія – екстраверсія» і за шкалою «нейротизм» (емоційна стійкість – нестабільність). Поєднання кількісних показників за двома шкалами вказує на тип вашого темпераменту.



У основі кожного з чотирьох типів темпераменту лежать особливі поєднання властивостей нервової системи.

У *холерика* сильна нервова система. Він легко переключається з одного на інше, але неврівноваженість його нервової системи зменшує сумісність (злагоженість) з іншими людьми. Холерик схильний до різких змін в настрої, енергійний, стрімкий, поривчастий, запальний, нетерплячий, схильний до емоційних зривів. Він мало роздумує і рішуче діє.

У *сангвініка* також сильна нервова система, а значить, і хороша працездатність; він легко переходить до іншої діяльності, до спілкування з іншими людьми. Сангвінік прагне до частої зміни вражень, легко і швидко озивається на події, що відбуваються, порівняно легко переживає невдачі. Він захоплюється всім, що йому приємно. Сангвінік довірливий, легковірний, непостійний. За несприятливих умов його рухливість може змінитися відсутністю зосередженості, поверхневими думками, поспішністю в діях.

У *флегматика* сильна, працездатна нервова система, але він насилу включається в іншу роботу і пристосовується до нової обстановки. У флегматика переважає спокійний, рівний настрій. Відчуття звичайно відрізняються постійністю. Він холоднокровний, повільний, не відразу піддається відчуттям, не схильний до ухвалення скороспішних рішень. Свої страждання флегматик переносить терпляче, спокійно реагує на переживання інших, скаржиться рідко.

Меланхолік характеризується низьким рівнем психічної активності, сповільненістю рухів, стриманістю міміки і мови, швидкою стомлюваністю. Його відрізняють висока емоційна чутливість до всього, що відбувається навколо нього. Чуйність до інших робить меланхоліків універсально

злагодженими (сумісними) з іншими людьми, але зазвичай вони прагнуть пережити свої проблеми усередині себе і, отже, схильні до саморуйнування. Він страждає глибоко, втішається тяжко.

Кожен тип темпераменту природно обумовлений, не можна говорити про «хороші» і «погані» темпераменти. Можна лише вести мову про різні способи поведінки і діяльності, про індивідуальні особливості людини. Кожна ж людина, визначивши тип свого темпераменту, може ефективніше використовувати його позитивні риси.

ЧИ МОЖНА ВВАЖАТИ ВАС ТОЛЕРАНТНОЮ ЛЮДИНОЮ?

Чи прислухаєтеся Ви до думки іншого? Чи ставитеся Ви до нього з повагою?

На питання тесту слід відповідати швидко, не замислюючись.

1. Вам здається, що Ви запропонували цікаву ідею, але її не підтримали. Це Вас розчарує?

- а) так;
- б) ні;

2. Ви зустрічаєтеся із друзями, і хтось пропонує почати гру. Що Ви вибираєте?

- а) щоб приймали участь лише ті, хто добре грає;
- б) щоб грали також і ті, хто ще не знає правил.

3. Чи спокійно ви сприймаєте неприємні для Вас новини?

- а) так;
- б) ні.

4. Чи дратують Вас люди, які у суспільних місцях з'являються нетверезими?

- а) якщо не порушують звичайних норм поведінки, мене це зовсім не цікавить;
- б) Мені завжди були неприємні люди, які не вміють себе контролювати.

5. Чи можете Ви легко знайти контакт з людьми, які мають відмінні від Вас професію, звичаї, соціальний статус?

- а) мені завжди це важко було зробити;
- б) я не звертаю уваги на такі речі.

6. Як Ви реагуєте на жарт, якщо об'єктом його є Ви?

- а) мені не подобаються ні жарти, ні жартівники;

б) якщо навіть жарт буде для мене неприємний, я буди намагатися відповісти в такій же манері.

7. Чи погоджуєтеся Ви із думкою, що багато людей „займають не своє місце”, „роблять не свою справу”?

- а) так;
- б) ні.

8. Ви приводите у компанію друга, який стає об'єктом загальної уваги. Як Ви на це реагуєте?

- а) мені, чесно кажучи, неприємно, що таким чином я позбавлений уваги;
- б) я лише радію за нього.

9. У гостях Ви зустрічаєте людину похилого віку, яка критикує сучасне молоде покоління, ідеалізує минулі часи. Як Ви на це реагуєте?

- а) знайду привід, щоб піти раніше;
- б) почну сперечатися.

Підведіть підсумки

Запишіть два бали за відповіді: 1б,2б,3б,4а,5б,6б,7б,8б,9а.

Від 0 до 4 балів. Ви непримиренна, непоступлива, уперта особа. Виникає враження, що Ви намагаєтеся нав'язати свою думку іншим будь яким чином. Часто підвищуєте голос. З Вашим характером важко підтримувати тривалі стосунки з людьми, які думають по-іншому, і не погоджуються з тим, що Ви говорите і робите.

Від 6 до 12 балів. Ви здатні твердо відстоювати свої переконання. Ви, безумовно, можете вести діалог, змінювати свою думку, якщо для цього є об'єктивні підстави. Здатні іноді на зайву різкість, неповагу до співбесідника. І у такий момент Ви дійсно можете виграти суперечку з людиною, у якої більш слабкий характер. Але чи варто „брати горлом” тоді, коли можна перемогти більш гідно?

Від 14 до 18 балів. Твердість Ваших переконань поєднується із гнучкістю розуму. Ви можете прийняти будь яку ідею, з розумінням ставитеся до парадоксального на перший погляд вчинку, навіть якщо Ви його не схвалюєте. Ви достатньо критично ставитеся до своєї думки і здатні з повагою і тактом по відношенню до співбесідника відмовитися від поглядів, які, як з'ясувалося, помилкові.

ВИЗНАЧЕННЯ ВАШОГО СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ

Запропоноване дослідження допоможе краще розібратись у своєму стилі управління та його впливі на оточуючих.

Як допомогу при визначенні Вашого стилю управління використайте запропоновані твердження. В кожному випадку відзначте відповідь, яка найбільше Вам імпонує.

1.

- (а) Я докладаю всіх зусиль, щоб утриматись на плаву.
- (б) Я рідко буваю лідером, але часто надаю посильну допомогу.
- (в) Я вмію "завести" себе та інших.
- (г) Я підтримую стабільний темп роботи.
- (д) Я докладаю багато зусиль, і оточуючі приєднуються до мене.

2.

- (а) Моє почуття гумору, безперечно, справляє на інших враження.
- (б) Я використовую своє почуття гумору для підтримки добрих взаємовідносин або в напруженій ситуації, коли треба відволікти загальну увагу від проблеми.
- (в) Мій гумор боляче вражає.
- (г) Мій гумор рекламує мене чи моє становище.
- (д) Мій гумор рятує мене навіть у найскрутніших ситуаціях.

3.

- (а) Я переважно займаю нейтральну позицію, і мене важко розхвилювати.
- (б) В напружених ситуаціях я реагую м'яко і по-дружньому.
- (в) Якщо справи посуваються не належним чином, я захищаюсь або чиню опір продуманими аргументами.
- (г) У критичній ситуації я вагаюсь, як себе повести, щоб уникнути тиску.
- (д) Коли я знервований, то стримую себе, але мій неспокій помітний.

4.

- (а) Коли виникає конфлікт, я тримаюсь осторонь.
- (б) Я намагаюсь не допускати конфліктів, але якщо вони все-таки трапляються, я прагну згуртувати та заспокоїти людей.
- (в) Якщо трапляється конфлікт, я намагаюсь припинити його або використати на свою користь.
- (г) Якщо трапляється конфлікт, я намагаюсь бути справедливим, але твердим і віднайти компроміс.
- (д) Якщо трапляється конфлікт, я намагаюсь встановити причини і віднайти його приховані виміри.

5.

- (а) Я погоджуюся з ідеями, думками та сприйняттями інших, щоб не переходити на чийсь конкретний бік.
- (б) Я швидше приймаю думки та ідеї інших, аніж запропоную свої власні.
- (в) Я наполягаю на своїх ідеях та пропозиціях, навіть якщо це вражає інших.
- (г) Якщо чийсь погляди і пропозиції не співпадають з моїми, я пропоную компроміс.

(д) Я вислуховую ідеї інших, навіть якщо вони прямо опозиційні до моїх, і хоч мої переконання тверді, я можу обговорювати чужі ідеї, мимохідь змінюючи свої власні.

б.

(а) Я приймаю рішення інших.

(б) Я високо оцінюю і намагаюсь підтримувати добрі відносини.

(в) Я високо оцінюю продумані рішення.

(г) Я шукаю реальні, хоч і непопулярні, рішення.

(д) Я високо оцінюю творчі рішення, які забезпечують розуміння та згоду.

Тепер запишіть свої результати в таблицю:

а	б	в	г	д

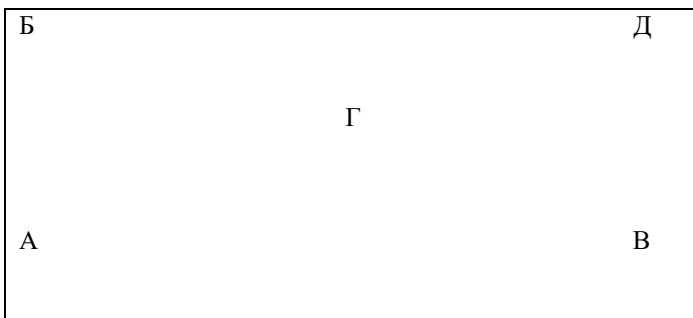
Найбільша кількість балів вказує Ваш переважаючий стиль управління. Рівна кількість балів у двох чи більше колонках - показник того, що Ви керуєтесь тим чи іншим стилем залежно від обставин.

Як інтерпретувати Ваші бали

Тест ґрунтується на дослідженнях А. Блейка та Б.Моултона, які розробили "Сітку управління". Менеджмент (управління) - це процес поширення організаційних завдань між членами робочої команди. Існує два зовнішньо полярних напрямки ефективного управління:

- ставлення до людей;
- ставлення до виконання завдань.

Це дослідження розглядає 5 управлінських стилів:



Низький рівень

Високий рівень

Ставлення до виконання завдань

Стиль (а)

Ставлення до людей та до виконання поставлених завдань знаходяться однаково на низькому рівні. Менеджери з подібним стилем управління переважно зрікаються своїх прямих обов'язків або їх уникають. Вони приймають рішення інших та уникають самовизначення на чийсь користь. Вони займають нейтральну позицію та стоять осторонь у конфліктних ситуаціях, тому рідко налаштовані на конфронтацію.

Їхній гумор часто є недоречним; вони докладають рівно стільки зусиль, скільки потрібно, щоб втриматись на роботі. Мотивуються інстинктом самозбереження. Такі менеджери мінімально контактують з оточуючими. Вони виконують функцію інформаторів. Будь-яку напругу вони намагаються якнайшвидше мінімізувати. Люди не люблять працювати з ними, бо з ними ніколи не асоціюється творчість та підтримка.

Стиль (б)

Ставлення до виконання намічених завдань незадовільне, а відносини з людьми оцінюються досить високо. Такі менеджери вірять, що якщо люди щасливі, робота якимось чином буде виконана сама собою. Вони надають великого значення добрим взаємовідносинам з оточуючими і досить часто поступаються своїми інтересами, приймаючи точки зору інших. Менеджери стилю (б) намагаються уникати конфліктів або, якщо вони все-таки мають місце, вгамовувати емоції оточуючих. Вони спілкуються з іншими досить тепло та дружно. Їхнє почуття гумору переважно використовується, щоб відволікти загальну увагу від серйозних проблем. Вони рідко задають тон у роботі, але ніколи не відмовлять у наданні цінної допомоги.

Темп роботи буде зручним для Вас, якщо Ви працюєте з такого типу менеджером. Люди заохочуються, а не "накручуються". Працівникам слід працювати просто для того, щоб не дратувати керівництво, і вести себе так, щоб здобути прихильність адміністрації. Хороша дружна команда - це повсякчасна гармонія та найкращий механізм успішної роботи. Цей стиль дуже часто порівнюють із стилем, звичним для управління сільським клубом - велика підтримка, але мало вимог та заохочення до роботи.

Стиль (в)

Вимогливе ставлення до роботи переважає над уважним ставленням до підлеглих. Такі менеджери автократичні та майстри в плані розподілу завдань. Вони високо цінують добре продумані рішення. В своїх переконаннях непохитні, що часто може вразити оточуючих. Вони намагаються відвернути конфлікт і тим самим ще більше утвердити свої позиції. Якщо це їм не вдається, вони захищаються, наполягають на своєму, сперечаються. Їхній гумор дуже часто недоречний і межує з сарказмом, що "накручує" їх самих та оточуючих.

Люди трактуються ними як гвинтики великої машини. Їхня філософія така: "Досягай результату або ти вибуваєш з гри". Відносини з іншими мінімізовані вкрай, а якщо і трапляються, то з метою вправлення влади та

покори. Конфлікти придушуються, і метою цього стає ще один бал на свою користь.

Через певний час реакція на такий стиль управління буде супротив автократії, страх перед подібним управлінням і нестача повноважень. Багато вимог, але повна відсутність підтримки чи заохочення індивідуальності.

Стиль (є)

Тут ставлення до роботи та до персоналу досить врівноважене та прийнятне. Вони дбайливо збалансовані. Більшість менеджерів послуговуються власне цим стилем. Вони шукають вигідні, можливо, не завжди досконалі рішення. Вони займають центральну позицію і намагаються прийти до прийнятних для всіх рішень. В екстремальних умовах вони, шоправда, вагаються, чию сторону прийняти. Вони використовують своє почуття гумору, щоб набити собі ціну, а також прагнуть стабільності. Спілкування приємне в їхній присутності. Люди працюватимуть, якщо Ви скажете, що це є необхідним. Превалює компроміс. Формально працює інформаційна система, щоб люди знали, що від них вимагається.

Стиль (д)

Ставлення як до виконання організаційних завдань, так і до людей однаково на високому рівні. Такі менеджери надають значної уваги сміливим та творчим рішенням, які надалі забезпечують порозуміння та згоду. Вони гарні слухачі. Вони шукають ідеї, думки та стосунки, дещо відмінні від своїх власних. Вони мають тверді переконання, але здатні прислухатись до чужих раціональних і, можливо, прийняти їх. Вони завжди насторожі конфлікту, а коли ж він виникає, вони намагаються встановити справжні його причини і передумови, а також знищити його приховані „риффи”. Вони стежать за своїм емоційним станом, докладають величезних зусиль, і цим надихають інших.

Основою цього стилю є творча та продуктивна праця. Людям легко самовдосконалюватись у таких умовах. Відповідальні працівники запрошуються до співпраці. Особисті якості переплітаються з організаційними вимогами. Людські відносини базуються на взаємодовірі та спільній роботі. *Стиль (д)* виявляється у злагодженості та підтримці кожного. Такі менеджери не просто хороші начальники - вони лідери.

САМООЦІНКА ДЕЛЕГУВАННЯ

Це опитування допоможе Вам оцінити, наскільки успішно ви вмієте делегувати повноваження своїй команді.

Вам пропонуються 2 твердження. Обведіть ту цифру, яка найбільш правдиво описує Ваші почуття, тоді як:

1 і 5 - найближчі до протилежних тверджень;

2 і 4 - менш близькі до протилежних тверджень, але все одне відображають Вашу поведінку;

3 - середина між двома протилежними судженнями.

Будьте щирими!

ЧИ Ви:

Передасте повноваження, щоб розвантажити свій обсяг роботи	1 2 3 4 5	Надасте перевагу опрацюванню всього самостійно
Довіряєте своїм працівникам у виконанні роботи	1 2 3 4 5	Не довіряєте своїм працівникам у виконанні роботи
Дозволяєте команді самостійно працювати над даним завданням	1 2 3 4 5	Перевіряєте, як працівники виконують роботу
Орієнтуєтесь у сильних та слабких сторонах Ваших працівників	1 2 3 4 5	Не орієнтуєтесь у сильних та слабких Ваших працівників
Даєте вичерпні вказівки перед передачею повноважень	1 2 3 4 5	Помічаєте, що до Вас звертаються за додатковою інформацією
Вбачаєте в передачі повноважень можливість для розвитку інших	1 2 3 4 5	Вбачаєте в передачі повноважень можливість для виконання роботи
Проводите тренінги для недосвідчених працівників з питань успішного виконання завдань	1 2 3 4 5	Переважно не доручаєте важливу роботу недосвідченим
Встановлюєте точний час виконання завдання і здійснюєте його ретельну перевірку	1 2 3 4 5	Сподіваюсь, що працівники справляться із завданням якомога швидше
Кажете працівникам, якою владою вони розпоряджаються для виконання поставленого завдання	1 2 3 4 5	Не згадуєте, якою владою розпоряджаються Ваші працівники
Встановлюєте відповідні стандарти виконання завдання	1 2 3 4 5	Встановлюєте високі стандарти незалежно від рівня завдання
Є толерантними до помилок, адже люди на них вчаться	1 2 3 4 5	Сподіваєтесь, що робота буде безпомилковою
Зважаєте навантаження Вашої команди	1 2 3 4 5	Передасте повноваження певним працівникам в більшій мірі, ніж іншим
Визначаєте завдання, які не підлягають передачі іншим	1 2 3 4 5	Передасте іншим якомога більше завдань
Обдумуєте наслідки передачі неприємних чи нудних завдань	1 2 3 4 5	Вважаєте, що неприємні завдання якраз і слід перепоручати
Запитуєте, чи не надто завантажені працівники Вашої команди	1 2 3 4 5	Вважаєте, що саме Ваше завдання найнагальніше для виконання
Обдумуєте, який обсяг роботи слід передавати з огляду на власне навантаження та навантаження Ваших підлеглих	1 2 3 4 5	Думаєте в. більшій", мірі про власне завантаження, ніж про навантаження своїх працівників

Даєте як позитивну, так і негативну оцінку виконаній роботі	1 2 3 4 5	Не даєте безпосередніх оцінок
---	-----------	-------------------------------

Підрахунок

34 або менше: Ви делегуєте повноваження добре. Збалансованість довірених завдань раціональне. Ви також визнаєте, що в таких умовах Ваш персонал набуває знання і досвіду.

35 або більше: Ваше делегування повноважень могло б бути кращим. Команда може вважати, що Ви просто „скидаєте” їм завдання, а не довіряєте їм. Ви мусите визнати, що делегування повноважень – це спосіб поліпшення командної роботи і шлях до набуття досвіду працівниками.

СТРЕСОДІАГНОСТИКА: ЧИ СХИЛЬНІ ВИ ДО СТРЕСУ?

У бізнесі в найбільш вигідних умовах знаходиться той, хто має високий рівень сталості до стресів або володіє спеціальними способами протистояти їм.

У кожній з шести груп відповідей підкресліть ті, які відповідають Вашому характеру.

1.

- а) у роботі, у стосунках з представниками протилежної статі, у спортивних та азартних іграх Ви не боїтеся конкуренції та проявляєте агресивність;
- б) якщо Ви у грі втрачаєте декілька балів і якщо представник протилежної статі не реагує певним чином на Ваші найперші знаки уваги, то Ви „виходите з гри”;
- в) Ви уникаєте будь-якої конфронтації.

2.

- а) Ви хочете досягти великого успіху;
- б) Ви схильні до „очікування біля моря погоди”;
- в) Ви шукаєте будь-який привід, щоб уникати роботи.

3.

- а) Ви схильні працювати швидко, і дуже часто Вам кортить закінчити справу швидше;
- б) Ви сподіваєтеся, що хто-небудь буде Вас „підганяти”;
- в) коли Ви у вечорі повертаєтеся додому, то думаєте про те, що сьогодні було на роботі.

4.

- а) Ви розмовляєте надто швидко та голосно. У розмові можете висловлювати надто критичні думки та перебиваєте інших;

- б) коли Вам відповідають „ні”, Ви реагуєте спокійно;
- в) Вам важко висловлювати свої думки.

5.

- а) Вам часто буває нудно;
- б) Вам подобається нічого не робити;
- в) Ви дієте у відповідності з бажаннями інших людей, а не своїми власними.

6.

- а) для Вас характерним є швидко ходити, їсти, пити;
- б) якщо Ви забули щось зробити, Вас це не турбує;
- в) Ви стримуєте свої емоції.

Підрахунок балів

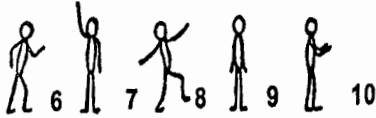
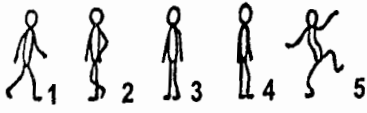
За вибір кожного варіанту „а” – 6 балів, „б” – 4 бали, „в” – 2 бали.

24-36 балів: Ви у найвищій мірі схильні до стресу, у Вас навіть можуть з’явитися симптоми хвороб, що викликані стресом, таких як серцева недостатність, хвороби шлунку. З Вами, скоріш за все, дуже важко спілкуватися. Найголовнішим для Вас має бути оволодіння навичками заспокоєння, цього потребує і Ви, й ті, хто оточує Вас.

18-24 балів: Ви людина спокійна і не схильна до стресу. Якщо Ви набрали більше 18 балів, то Вам можна порадити бути більш терплячим до оточуючих. Це дозволить Вам досягати більшого.

12-18: Ваша бездіяльність теж може стати причиною Вашого стресу. Ви, скоріш за все, дуже цим дратуєте близьких людей. Побажання – більшої впевненості у собі! Вам належить скласти перелік своїх позитивних якостей і вдосконалювати кожне з них.

ЧИ МОЖЕТЕ ВИ СТВОРИТИ ВЛАСНУ КОМАНДУ?



Щоб відповісти на це питання, погляньте на малюнок, на якому зображено 15 „осіб” – кожна у своїй особливій позі. Хто з них здається Вам симпатичною, а хто – ні?

Щоб визначити своє ставлення до них, Ви можете користуватися такими оцінками:

- а) дуже симпатичний;
- б) симпатичний;
- в) байдужий;
- г) не дуже симпатичний;
- д) дуже не симпатичний.

Після оцінки кожної з 15 фігурок на малюнку підрахуйте кількість балів, використовуючи для цього таблицю.

	<i>а</i>	<i>б</i>	<i>в</i>	<i>г</i>	<i>д</i>
<i>1</i>	4	5	6	7	8
<i>2</i>	14	15	16	17	18
<i>3</i>	10	11	12	13	14
<i>4</i>	7	8	9	10	11
<i>5</i>	2	3	4	5	6
<i>6</i>	5	6	7	8	9
<i>7</i>	12	13	14	15	16
<i>8</i>	3	4	5	6	7
<i>9</i>	8	9	10	11	12
<i>10</i>	13	14	15	16	17
<i>11</i>	11	12	13	14	15
<i>12</i>	15	16	17	18	19
<i>13</i>	1	2	3	4	5
<i>14</i>	9	10	11	12	13
<i>15</i>	6	7	8	9	10

Якщо Ви набрали

120-130 балів: це може свідчити про те, що Ви не переносите примушування та різні обов'язки й тому намагаєтеся не допускати, щоб Вам що-небудь наказували. Але там, де стосунки будуються на добровільності, Ви готові на все. Ви вмієте йти іншим назустріч, хоча не завжди Вам цього хочеться, оскільки головним завжди вважаєте власну незалежність. Якщо б Ви були здатні триматися більш упевнено і взагалі вірити в себе (а для цього у Вас є всі передумови), то зникли б всі хибні уявлення, що заважають Вам, про якусь перевагу над Вами оточуючих.

131-143 бали: це доводить, що без особливих труднощів та внутрішнього супротиву Ви завжди можете піти назустріч людям, які Вам потрібні або симпатичні. Для Вас характерним є особливе відчуття власної переваги над іншими, що знімає бар'єри у комунікації. Якщо ж хтось Вас намагається заплутати, відповіддю з Вашого боку буде агресивна реакція. Щоправда, потім Ви злі на себе, що Вас змусили поводитися так, як Ви не любите.

144-156 бали: це свідчить, що Ви можете зі всіма знаходити спільну мову і перш за все тому, що у кожному бачите рівноправного партнера. Це не означає, втім, що Ви легко поступаєтеся або потрапляєте під вплив інших. У конфліктах завжди вмієте тверезо оцінити реальну ситуацію та очікуєте від оточуючих того ж.

157-169 балів: таку кількість балів можна оцінити як ознаку того, що у своєму оточенні Ви завжди намагаєтеся дійти до розуміння та визнання. Якщо Ви цього досягаєте, нагородою стає здатність правильно себе поводити навіть у ситуаціях, важких та неприємних для Вас. Ви легко встановлюєте контакт лише з тими людьми, які ретельно маскують своє власне ставлення до Вас. Тоді Ви відчуваєте себе невпевнено і в душі відчували, що краще піти. Ваша позиція диктується перш за все емоціями і тому буде краще, якщо Ви час від часу більше прислухатиметеся до голосу розуму, а не емоцій

170-190 балів: Ви готові зробити все, щоб домовитися із своїм оточенням, навіть ціною конформізму й відмови від власного „Я”. Той, хто добре з Вами знайомий, в цілому не може цим користатися собі на користь, а Ви цього й не помітите. Ваша манера стосунків з людьми вимагає від Вас витратити на ці стосунки більше сил та емоцій, ніж потрібно насправді. Якщо б причини труднощів і невдач у стосунках з оточуючими Ви шукали в їх поведінці та аналізуючи їх інтереси, Вам стало б набагато легше жити.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Гейко Є. В., Горська Г. О., Радул І. Г. Психологічні засади управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*. 2022. №1. С. 158-162.
2. Гуртовенко Н. В. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Ямчинський О. В. [вид.], 2023. 155 с.
3. Дзямучич М. І., Рейкін Ю. Ю. Цифрові соціальні платформи як механізм психоемоційної регуляції управлінських процесів у когнітивній економіці. *Інвестиції практика та досвід*. 2025. №10. С. 93-97.
4. Друкер П. Ф. Ефективний керівник. Київ : КМ-Букс, 2019. 288 с.
5. Євсюков О. Ф. Психологія управління: навч. посіб. Харків : ХНАУ, 2020. 276 с.
6. Жигайло Н. І. , Кохан М. О., Данилевич Н. М. Психологія бізнесу та управління : навч. посіб. Вид. 2-ге, перероб., допов. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 299 с.
7. Калениченко Р. А., Коханець А. С. Конфліктологія і психологія управління: навч. посіб. для студентів за спец.: 051 "Економіка підприємництва", 071 "Облік і аудит", 073 "Менеджмент" / Р. А. Калениченко, А. С. Коханець. Київ : Компринт, 2021.
8. Калениченко Р. А. Коханець А. С., Нежинська О. О. Психологія бізнесу : навч. посібник. Ірпінь : Державний податковий університет, 2023. 270 с.
9. Калениченко Р. А., Остаповський О. В., Телебенева Є. О. Психологічні аспекти публічного управління: навч. посібник. Київ : КНУБА, 2025. 271 с.
10. Кісіль З. Р. , Швець Д. В. Психологія управління: навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса: Видавництво ОДУВС, 2023. 208 с.
11. Козак, К., Корсікова, Н., Древова, В. Психологія управління персоналом в умовах економічних кризових явищ, спровокованих COVID-19. *Наукові перспективи*. 2021. №2(8). С. 107-124.
12. Кошовий Б. П. О. Методика аналізу феномену демотивації у психології праці. *Академічні візії*. 2022. №6-7. С. 31-38.
13. Научитель О. Д., Кузьміна С. Д. Психологія управління: навч.-практ. посіб. Харків : ХАІ, 2025. 63 с.
14. Попик О. В. Психологія нематеріальної мотивації в системі управління якістю підприємства. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 88 с.
15. Постоян Т. Г. Психологія управління : навч. посібн. Одеса : Університет Ушинського, 2020. 195 с.
16. Романовський О. Г. Психологія управління : навч.-метод. посіб. для студентів екон. спец. ден. та заоч. форми навчання. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2021. 163 с.
17. Скоробагатська О. І., Козлова О. Г. Психологія управління : навч.-метод. посіб. для здобувачів вищ. освіти магістер. рівня. Суми : СумДПУ ім. А.С.Макаренка, 2023. 141 с.

18. Супрун Д. М. Психологія управління : навч.-метод. посіб. Київ : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2021. 383 с.
19. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 492 с.
20. Христенко О. В., Овсієнко А. Використання психологічних маніпулятивних технологій в управлінні персоналом підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. №35. С. 132-135.
21. Яковицька Л. С. Психологія управління : навч. посіб. Київ : НАУ, 2021. 170 с.

П-97

Психологія управління : методичні вказівки до практичних занять та виконання самостійної роботи здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітніх програм «Економіка», «Управління персоналом та економіка праці» галузі знань С – «Соціальні науки, журналістика інформація та міжнародні відносини» спеціальності С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини (за спеціалізаціями)», спеціалізація С1.01 «Економіка» денної та заочної форм навчання / уклад. М. І. Дзямулич. Луцьк: ЛНТУ, 2026. 43 с.

Комп'ютерний набір та верстка:

М. І. Дзямулич

Редактор:

М. І. Дзямулич

Підп. до друку «__»_____ 2026 р. Формат 60x84/16. Папір офс.
Гарн. Таймс. Ум. друк. арк. _____. Обл.-вид. арк. _____.
Тираж 50 прим.

Відділ іміджу та промоцій ЛНТУ
Луцького національного технічного університету
43018, м. Луцьк, вул. Львівська, 75