ЗАТВЕРДЖЕНО
Вченою радою факультету
гуманітаристики, психології та спорту
27 серпня 2026 р., протокол № 8
Голова Вченої ради
_____Людмила МОГЕЛЬНИЦЬКА

РОБОЧА ПРОГРАМА ВИБІРКОВОЇ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ»

для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «бакалавр»

Схвалено на засіданні кафедри
психології та соціального
забезпечення
25 серпня 2026 р.,
протокол № 8
Завідувач кафедри
_____ Марина ОКСЮТОВИЧ

Розробник: доктор економічних наук, професор, професор кафедри психології та соціального забезпечення МЕЛЬНИЧУК Дмитро

Житомир
2026 – 2027 н. р.

Робоча програма вибіркової навчальної дисципліни «Психологія управління» для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «бакалавр» затверджена Вченою радою факультету гуманітаристики, психології та спорту від 27 серпня 2026 р., протокол № 8.

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітній ступінь	Характеристика навчальної дисципліни
		денна форма здобуття вищої освіти
Кількість кредитів – **4**	Галузь знань	**Вибіркова**
Модулів – **1**	Спеціальність	Рік підготовки:
Змістових модулів – **2**		**2-й**
		Семестр
Загальна кількість годин – **120**		**4-й**
		Лекції
Тижневих годин для денної форми здобуття вищої освіти: аудиторних – **4** самостійної роботи – **3,5**	Освітній ступінь «бакалавр»	**32 год.**
		Практичні
		32 год.
		Лабораторні
		– год.
		Самостійна робота
		56 год.
		Вид контролю: **залік**

Частка аудиторних занять і частка самостійної та індивідуальної роботи у загальному обсязі годин з навчальної дисципліни становить:

для денної форми здобуття вищої освіти – 53 % аудиторних занять, 47 % самостійної та індивідуальної роботи.

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Предметом дисципліни **«Психологія управління»** є психологічні закономірності, механізми й чинники управлінських відносин та управлінської діяльності, особливості особистості керівника, соціально-психологічні процеси в трудовому колективі й організації, а також психологічні засоби підвищення ефективності управління.

Метою дисципліни «Психологія управління» є розкриття психологічних аспектів управлінських відносин, що формуються в процесі міжособистісної та міжгрупової взаємодії в організації, і формування в здобувачів системних знань про психологічні закономірності управління, практичних умінь аналізувати управлінські ситуації, взаємодіяти з колективом, будувати ділове спілкування та зберігати психічну рівновагу в управлінській діяльності.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Психологія управління» є:

1. Ознайомлення здобувачів освіти з предметом, об’єктом, завданнями та науковими школами психології управління, її місцем у системі психологічних наук;

2. Розкриття психологічних закономірностей управлінського процесу й управлінських відносин, особливостей особистості керівника та стилів управління;

3. Формування розуміння соціально-психологічних механізмів функціонування трудового колективу, управлінських впливів і формування сприятливого психологічного клімату;

4. Висвітлення психологічних засад організаційної поведінки, ділового спілкування, переговорів і публічного виступу;

5. **Опанування методів соціально-психологічного дослідження** в управлінні та способів використання його результатів у діяльності керівника;

6. Формування навичок психогігієни, профілактики стресу й психічного перевантаження керівника та уявлень про функції психологічної служби організації.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен **знати:**

- предмет, об’єкт, завдання психології управління, її місце в системі психологічних наук та понятійно-термінологічний апарат;
- історію розвитку, провідні наукові школи й сучасні підходи психології управління;
- психологічні аспекти організованої діяльності людей і сутність управлінських відносин;
- ознаки, функції та принципи управлінського процесу, структуру діяльності керівника;
- фундаментальні психологічні закони управління (невизначеності відгуку, неадекватності відображення людини людиною та самооцінки, розщеплення змісту управлінської інформації, самозбереження, компенсації), закони Паркінсона, принцип Пітера й закони Мерфі;

- основні теорії особистості та їх значення для розуміння поведінки суб'єкта управління;
- особистісні й функціональні якості керівника, стилі управління та роль вольових властивостей у реалізації управлінських функцій;
- закономірності функціонування трудового колективу: статус, ролі, норми, психологічну сумісність, критерії стабільності колективу;
- соціально-психологічні методи управлінського впливу та чинники формування психологічного клімату;
- психологічні основи організаційної поведінки, ознаки деструктивної поведінки та психологічного саботажу, шляхи їх подолання;
- структуру й засоби спілкування в організації, психологічні прийоми ділового спілкування, переговорів і публічного виступу;
- принципи й методи соціально-психологічного дослідження, причини й наслідки психічного перевантаження керівника, засоби психогігієни та функції психологічної служби організації.

вміти:

- аналізувати управлінські ситуації та управлінські відносини з позицій психології управління;
- розпізнавати прояви психологічних законів управління й ураховувати їх у діяльності керівника;
- оцінювати особистісні та функціональні якості керівника, визначати стиль управління й складати психологічний портрет керівника;
- діагностувати міжособистісні взаємовідносини, психологічну сумісність і соціально-психологічний клімат у колективі;
- добирати соціально-психологічні методи управлінського впливу відповідно до специфіки управлінської ситуації;
- розпізнавати деструктивну поведінку та психологічний саботаж, планувати заходи їх упередження;
- застосовувати прийоми ділового спілкування, готувати й проводити бесіду, переговори та публічний виступ;
- планувати й проводити мінідослідження в організації, обробляти та інтерпретувати його результати, оцінювати їх валідність;
- застосовувати методи профілактики стресу та психогігієни, визначати доцільність звернення до психологічної служби організації.

Під час вивчення навчальної дисципліни здобувачі вищої освіти зможуть отримати такі **Soft skills**:

– *комунікативні навички:* письмове, вербальне й невербальне спілкування, а також уміння вести ділову бесіду, переговори та дискусію, аргументувати позицію й налагоджувати взаємодію з представниками різних груп;

– *аналітичне та критичне мислення:* уміння аналізувати управлінські ситуації, виявляти причини труднощів і конфліктів, оцінювати достовірність інформації та обґрунтованість управлінських рішень;

– *уміння виступати публічно:* уміння публічно та професійно презентувати результати навчальної, дослідницької та практичної роботи;

– *гнучкість і адаптивність:* уміння швидко реагувати на зміни, ухвалювати рішення в умовах невизначеності, враховувати індивідуальні особливості співрозмовників і адаптувати підходи до вирішення професійних завдань;

– *дослідницькі навички:* уміння формулювати проблему, добирати методи мінідослідження, працювати з науковими джерелами, аналізувати та інтерпретувати результати;

– *особисті якості:* відповідальність, самостійність, стресостійкість, етичність, доброчесність, лідерські якості та прагнення до саморозвитку.

3. Програма навчальної дисципліни
Змістовий модуль 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ, ОСОБИСТІСТЬ КЕРІВНИКА ТА ТРУДОВИЙ КОЛЕКТИВ

Тема 1. Психологія управління як прикладна галузь психологічних знань.

Розвиток психології та еволюція підходів до її об'єкта пізнання. Диференціація психологічних знань: фундаментальні та прикладні галузі. Психологія управління, її предмет, об'єкт і завдання. Місце психології управління в системі психологічних наук, зв'язок із соціальною психологією, психологією праці, організаційною психологією, психологією особистості та менеджментом. Роль і місце практичної психології в управлінні організованою діяльністю людей. Принципи й методи психології управління.

Тема 2. Наукові школи психології управління та психологічні аспекти організованої діяльності.

Характеристика провідних шкіл психології та їх внеску в розвиток психології управління: наукове управління Ф. Тейлора, адміністративна школа А. Файоля, школа людських відносин Е. Мейо, поведінкові науки, ситуаційний підхід. Характеристика суміжних галузей психології. Психологічні аспекти організованої діяльності людей. Організація як соціальна система: цілі, структура, ролі, формальні й неформальні відносини. Сучасні тенденції розвитку психології управління: людиноцентричність, гнучкі організаційні форми, управління в умовах невизначеності та воєнного стану.

Тема 3. Управлінський процес і управлінські відносини.

Ознаки, форми, функції та принципи управлінського процесу. Прості та складні системи управління. Управлінські відносини як категорія психологічної науки. Принципи й психологічні закономірності управлінських відносин. Структура діяльності керівника, її складові та їх психологічний контекст: планування, організація, мотивація, контроль. Прийняття управлінських рішень: психологічні чинники, типові помилки.

Тема 4. Фундаментальні психологічні закони управління.

Сутність та характеристика фундаментальних законів психології управління: закону невизначеності відгуку, закону неадекватності відображення людини людиною, закону неадекватності самооцінки, закону розщеплення змісту управлінської інформації, закону самозбереження, закону компенсації. Прояви й наслідки психологічних закономірностей управлінської діяльності. Закони Паркінсона, принцип Пітера та закони Мерфі як описи типових організаційних ефектів, межі їх застосування.

Тема 5. Особистість як суб'єкт управління: теорії особистості.

Проблема особистості як центральна проблема психології. Аспекти детермінації особистості в структурі психологічних знань. Періоди дослідження особистості: філософсько-літературний, клінічний та експериментальний. Становлення та характеристика окремих теорій особистості: психодинамічної, поведінкової, гуманістичної, теорії рис і типів, соціально-когнітивної. Особистість як продукт історичного розвитку. Позиція та вчинок як ознаки особистості. Значення теорій особистості для розуміння управлінської взаємодії.

Тема 6. Особистість керівника та стиль управління.

Особистість керівника. Саморозвиток особистості керівника у напрямі соціальної адекватності. Особистість керівника та стиль управління: авторитарний, демократичний, ліберальний, а також ситуаційний підхід. Вольові властивості особистості, їх роль у реалізації функцій управління. Особистісні й функціональні якості керівника. Психологічний портрет керівника. Лідерство й керівництво: спільне та відмінне. Управлінська компетентність.

Тема 7. Трудовий колектив: групові процеси й міжособистісні взаємовідносини.

Сутність і класифікація соціальних груп. Взаємовідносини людей у групах. Групова диференціація. Колектив та його ознаки. Трудовий колектив. Психологічні аспекти колективної діяльності людей в умовах управлінських відносин. Особистість у трудовому колективі: статус, соціальні ролі, групові норми та цінності. Психологічна сумісність. Психологія міжособистісних взаємовідносин у трудовому колективі. Командні ролі за Р. М. Белбіном.

Тема 8. Управлінські впливи та соціально-психологічний клімат у колективі.

Психологія управлінських впливів. Сутність та характеристика соціально-психологічних методів управління трудовим колективом. Критерії стабільності трудового колективу. Передумови виникнення деструктивних тенденцій у трудовому колективі та їх попередження. Соціально-психологічний клімат: ознаки, чинники, методи вивчення. Формування сприятливого психологічного клімату в колективі. Психологічна безпека працівників як умова клімату та роль керівника в її забезпеченні.

Змістовий модуль 2
ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА, СПІЛКУВАННЯ, ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПСИХОГІГІЄНА В УПРАВЛІННІ

Тема 9. Організаційна поведінка: трудова поведінка й тип організації.

Поняття поведінки та її види. Трудова поведінка. Ставлення до праці як характеристика трудової поведінки. Суб'єктивна й об'єктивна оцінка ставлення людини до праці. Залученість до роботи. Психофізіологічні регулятори поведінки людини в організації. Соціально-психологічний тип організації та його вплив на формування окремих поведінкових характеристик. Фази організаційного онтогенезу та їх зв'язок із типами поведінки. Організаційна культура.

Тема 10. Деструктивна поведінка в організації та психологічний саботаж.

Характеристика негативних і позитивних поведінкових компонентів. Продуктивна ділова взаємодія як ознака домінування раціональних поведінкових компонентів. Сутність і наслідки деструктивного протистояння. Характерологічна, деструктивна, девіантна та делінквентна поведінка. Сутність і наслідки психологічного саботажу. Конфлікти в організації: причини, динаміка, способи врегулювання. Заходи подолання та упередження психологічного саботажу в організації.

Тема 11. Спілкування в організації.

Спілкування в організації. Структура та засоби спілкування. Функції спілкування: інформаційно-комунікативна, інтерактивна та перцептивна. Стилі спілкування. Склад та специфічні ефекти міжособистісного сприймання (первинності, новизни, ореолу, проєкції). Невербальне спілкування та його кінесичні особливості. Проксемічні особливості невербального спілкування. Комунікативні бар'єри в організації та шляхи їх подолання.

Тема 12. Ділове спілкування, переговори та публічний виступ.

Ділове спілкування. Структура та психологічні прийоми ділового спілкування. Бесіда як форма ділового спілкування. Принципи конструктивної дискусії та полеміки. Психологічні прийоми впливу на партнера. Психологічні аспекти переговорного процесу. Техніка аргументації. Психологічні особливості публічного виступу. Імідж ділової людини як елемент невербального спілкування. Етика ділового спілкування.

Тема 13. Принципи й методи соціально-психологічного дослідження в управлінні.

Поняття соціально-психологічного дослідження та його структура. Мета, об'єкт і предмет соціально-психологічного дослідження. Місце та роль соціально-психологічного дослідження в управлінській діяльності. Принципи соціально-

психологічного дослідження в соціально-економічних системах. Методи: наукове спостереження та його види, методи опитування, експериментальні дослідження, їх переваги й недоліки, тестування. Соціально-психологічний клімат і психологічна згуртованість як об'єкти дослідження. Етичні вимоги до дослідження.

Тема 14. Обробка, валідність і використання результатів соціально-психологічного дослідження.

Алгоритм та принципи автоматизації обробки матеріалів соціально-психологічного дослідження. Первинна обробка даних і елементарні статистичні показники. Оцінка точності та валідності результатів. Інтерпретація та подання результатів. Процедура використання результатів досліджень в управлінській діяльності: від діагностики до управлінського рішення. Конфіденційність та етика роботи з даними працівників.

Тема 15. Стрес, психічне перевантаження та управління в екстремальних ситуаціях.

Ризик психічного перевантаження в управлінській діяльності, його причини та наслідки. Професійне вигорання керівників і працівників. Психологічні аспекти та проблеми управління в екстремальних ситуаціях. Поняття стресу. Причини стресу. Фактори стресу: організаційні та особистісні. Стресове навантаження. Управління в умовах воєнного стану й невизначеності: психологічна підтримка працівників.

Тема 16. Психогігієна керівника та психологічна служба організації.

Засоби психологічного захисту. Основні методи психогігієни керівника. Способи боротьби зі стресом. Методи профілактики стресу. Релаксація. Принципи релаксації: переключення та компенсація. Психологічна служба організації та її функції. Інтегральна структура психологічної служби організації. Взаємодія керівника з психологом. Підсумки курсу.

4. Структура (тематичний план) навчальної дисципліни

Змістові модулі і теми	Кількість годин			
	денна форма			
	усього	лекції	практичні	самостійна робота
МОДУЛЬ 1				
Змістовий модуль 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ, ОСОБИСТІСТЬ КЕРІВНИКА ТА ТРУДОВИЙ КОЛЕКТИВ				
Тема 1. Психологія управління як прикладна галузь психологічних знань	8	2	2	4
Тема 2. Наукові школи психології управління та психологічні аспекти організованої діяльності	7	2	2	3
Тема 3. Управлінський процес і управлінські відносини	8	2	2	4
Тема 4. Фундаментальні психологічні закони управління	7	2	2	3
Тема 5. Особистість як суб'єкт управління: теорії особистості	8	2	2	4
Тема 6. Особистість керівника та стиль управління	7	2	2	3
Тема 7. Трудовий колектив: групові процеси й міжособистісні взаємовідносини	8	2	2	4
Тема 8. Управлінські впливи та соціально-психологічний клімат у колективі	7	2	2	3
Разом за змістовий модуль 1	**60**	**16**	**16**	**28**
Змістовий модуль 2. ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА, СПІЛКУВАННЯ, ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПСИХОГІГІЄНА В УПРАВЛІННІ				
Тема 9. Організаційна поведінка: трудова поведінка й тип організації	8	2	2	4
Тема 10. Деструктивна поведінка в організації та психологічний саботаж	7	2	2	3
Тема 11. Спілкування в організації	8	2	2	4
Тема 12. Ділове спілкування, переговори та публічний виступ	7	2	2	3
Тема 13. Принципи й методи соціально-психологічного дослідження в управлінні	8	2	2	4
Тема 14. Обробка, валідність і використання результатів соціально-психологічного дослідження	7	2	2	3
Тема 15. Стрес, психічне перевантаження та управління в екстремальних ситуаціях	8	2	2	4
Тема 16. Психогігієна керівника та психологічна служба організації	7	2	2	3
Разом за змістовий модуль 2	**60**	**16**	**16**	**28**
ВСЬОГО	**120**	**32**	**32**	**56**

5. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин денна форма
МОДУЛЬ 1		
Змістовий модуль 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ, ОСОБИСТІСТЬ КЕРІВНИКА ТА ТРУДОВИЙ КОЛЕКТИВ		
1	**Тема 1. Психологія управління як прикладна галузь психологічних знань.** Психологія управління в системі психологічних наук. Обговорення предмета, об'єкта й завдань дисципліни. Порівняльний аналіз фундаментальних і прикладних галузей психології, визначення місця психології управління. Розбір прикладів діяльності практичного психолога в організації.	2
2	**Тема 2. Наукові школи психології управління та психологічні аспекти організованої діяльності.** Школи й підходи психології управління. Порівняльний аналіз внеску Ф. Тейлора, А. Файоля, Е. Мейо та представників поведінкових наук. Вивчення організації як соціальної системи на прикладі навчального кейсу: цілі, структура, ролі, формальні й неформальні відносини.	2
3	**Тема 3. Управлінський процес і управлінські відносини.** Управлінський процес та його функції. Аналіз структури діяльності керівника на прикладі навчальних ситуацій. Розбір психологічних чинників прийняття управлінських рішень, типових помилок керівників і шляхів їх запобігання.	2
4	**Тема 4. Фундаментальні психологічні закони управління.** Фундаментальні закони психології управління. Розв'язання навчальних кейсів: виявлення дії законів невизначеності відгуку, неадекватності відображення та самооцінки, самозбереження й компенсації. Обговорення проявів законів Паркінсона, принципу Пітера та законів Мерфі в діяльності організацій.	2
5	**Тема 5. Особистість як суб'єкт управління: теорії особистості.** Теорії особистості в управлінській перспективі. Порівняльний аналіз підходів до розуміння особистості (психодинамічного, поведінкового, гуманістичного, теорії рис і типів). Обговорення понять «позиція» і «вчинок» на прикладах з управлінської практики.	2
6	**Тема 6. Особистість керівника та стиль управління.** Стилі управління та психологічний портрет керівника. Визначення стилю управління за результатами опитувальника, обговорення його сильних і слабких сторін. Складання психологічного портрета керівника за навчальним описом, розбір відмінностей між керівництвом і лідерством.	2
7	**Тема 7. Трудовий колектив: групові процеси й міжособистісні взаємовідносини.** Соціальна група й трудовий колектив. Аналіз структури навчальної групи або команди: статус, ролі, групові норми. Практична вправа на оцінювання психологічної сумісності. Розбір командних ролей за Р. М. Белбіном.	2

№ з/п	Назва теми	Кількість годин денна форма
8	**Тема 8. Управлінські впливи та соціально-психологічний клімат у колективі.** Соціально-психологічні методи управління. Кейс-аналіз ситуацій, у яких керівник впливає на колектив. Виявлення ознак деструктивних тенденцій і добір заходів їх попередження. Розробка заходів формування сприятливого психологічного клімату.	2
	Змістовий модуль 2. ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА, СПІЛКУВАННЯ, ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПСИХОГІГІЄНА В УПРАВЛІННІ	
9	**Тема 9. Організаційна поведінка: трудова поведінка й тип організації.** Трудова поведінка та ставлення до праці. Аналіз прикладів поведінки працівників на різних фазах організаційного онтогенезу. Визначення соціально-психологічного типу організації за навчальним описом. Оцінювання залученості до роботи.	2
10	**Тема 10. Деструктивна поведінка в організації та психологічний саботаж.** Деструктивна поведінка в організації. Розрізнення характерологічної, деструктивної, девіантної та делінквентної поведінки на прикладах. Аналіз кейсу психологічного саботажу: ознаки, причини, наслідки. Розробка заходів його подолання й упередження.	2
11	**Тема 11. Спілкування в організації.** Структура й засоби спілкування. Аналіз комунікативної ситуації за функціями спілкування. Вправи на розпізнавання ефектів міжособистісного сприймання. Спостереження й інтерпретація невербальних сигналів (кінесика, проксеміка). Визначення комунікативних бар'єрів.	2
12	**Тема 12. Ділове спілкування, переговори та публічний виступ.** Ділова бесіда й переговори. Рольова гра «Ділова бесіда керівника з підлеглим». Підготовка навчальних переговорів: інтереси сторін, аргументація. Підготовка й проведення короткого публічного виступу, взаємне оцінювання.	2
13	**Тема 13. Принципи й методи соціально-психологічного дослідження в управлінні.** Методи соціально-психологічного дослідження. Розробка програми мінідослідження в організації: мета, об'єкт, предмет, гіпотеза, методи. Складання анкети для вивчення соціально-психологічного клімату. Порівняння методів за можливостями та обмеженнями.	2
14	**Тема 14. Обробка, валідність і використання результатів соціально-психологічного дослідження.** Обробка та інтерпретація даних. Опрацювання навчального масиву даних (підрахунок частот і середніх значень), побудова таблиць і діаграм. Оцінка валідності результатів. Формулювання висновків і рекомендацій для керівника за результатами мінідослідження.	2

№ з/п	Назва теми	Кількість годин денна форма
15	**Тема 15. Стрес, психічне перевантаження та управління в екстремальних ситуаціях.** Стрес та психічне перевантаження керівника. Оцінювання власного рівня стресового навантаження за навчальною методикою. Аналіз організаційних та особистісних чинників стресу в кейсі. Обговорення особливостей управління в екстремальних ситуаціях.	2
16	**Тема 16. Психогігієна керівника та психологічна служба організації.** Психогігієна керівника. Практичне оволодіння окремими прийомами релаксації та саморегуляції. Складання індивідуальної програми психогігієни. Аналіз функцій та структури психологічної служби організації, підсумкове обговорення курсу.	2
	РАЗОМ	**32**

6. Завдання для самостійної роботи

№ з/п	Назва теми	Кількість годин денна форма
	МОДУЛЬ 1	
	Змістовий модуль 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ, ОСОБИСТІСТЬ КЕРІВНИКА ТА ТРУДОВИЙ КОЛЕКТИВ	
1	**Тема 1. Психологія управління як прикладна галузь психологічних знань.** Охарактеризуйте предмет, об'єкт і завдання психології управління та поясніть її місце серед фундаментальних і прикладних галузей психології. Порівняйте психологію управління з організаційною психологією, соціальною психологією та менеджментом за предметом і завданнями. Підготуйте стислу довідку про роль практичної психології в управлінні організованою діяльністю людей.	4
2	**Тема 2. Наукові школи психології управління та психологічні аспекти організованої діяльності.** Складіть порівняльну таблицю шкіл психології управління (автори, ключові ідеї, внесок, обмеження). Проаналізуйте, як ідеї школи людських відносин і поведінкових наук виявляються в сучасній практиці управління. Опишіть формальну й неформальну структуру обраної організації та психологічні наслідки їх розбіжності.	3
3	**Тема 3. Управлінський процес і управлінські відносини.** Охарактеризуйте ознаки, функції та принципи управлінського процесу, наведіть приклади простих і складних систем управління. Опишіть психологічний зміст управлінських відносин і закономірності їх розвитку. Складіть схему діяльності керівника із зазначенням психологічного змісту кожної її складової.	4

№ з/п	Назва теми	Кількість годин денна форма
4	**Тема 4. Фундаментальні психологічні закони управління.** Охарактеризуйте шість фундаментальних законів психології управління та наведіть по одному прикладу їх дії в організації. Проаналізуйте можливі наслідки порушення вимог закону розщеплення змісту управлінської інформації та способи їх зменшення. Опишіть закони Паркінсона, принцип Пітера й закони Мерфі та оцініть, наскільки вони пояснюють реальні управлінські ситуації.	3
5	**Тема 5. Особистість як суб'єкт управління: теорії особистості.** Складіть порівняльну таблицю основних теорій особистості із зазначенням їх значення для управління. Розкрийте поняття позиції та вчинку як ознак особистості й наведіть приклади з професійної діяльності. Підготуйте стислий огляд двох сучасних українських публікацій з психології особистості.	4
6	**Тема 6. Особистість керівника та стиль управління.** Охарактеризуйте стилі управління та умови доцільності кожного з них. Складіть психологічний портрет керівника (за відкритими джерелами) за схемою «особистісні якості – функціональні якості – стиль управління». Розробіть план саморозвитку керівника у напрямі соціальної адекватності.	3
7	**Тема 7. Трудовий колектив: групові процеси й міжособистісні взаємовідносини.** Порівняйте соціальну групу, колектив і трудовий колектив за ознаками. Опишіть статус, соціальні ролі, групові норми й цінності на прикладі обраного колективу. Складіть рекомендації щодо підвищення психологічної сумісності та командної взаємодії.	4
8	**Тема 8. Управлінські впливи та соціально-психологічний клімат у колективі.** Охарактеризуйте соціально-психологічні методи управління трудовим колективом та умови їх ефективного застосування. Складіть перелік критеріїв стабільності колективу й ознак деструктивних тенденцій. Розробіть план заходів щодо формування сприятливого психологічного клімату та підтримання психологічної безпеки працівників.	3
Змістовий модуль 2. ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА, СПІЛКУВАННЯ, ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПСИХОГІГІЄНА В УПРАВЛІННІ		
9	**Тема 9. Організаційна поведінка: трудова поведінка й тип організації.** Охарактеризуйте види поведінки та складники трудової поведінки. Розкрийте поняття «ставлення до праці» й «залученість до роботи» та способи їх оцінювання. Складіть таблицю «фаза організаційного онтогенезу – типові поведінкові характеристики – завдання керівника».	4

№ з/п	Назва теми	Кількість годин денна форма
10	**Тема 10. Деструктивна поведінка в організації та психологічний саботаж.** Порівняйте характерологічну, деструктивну, девіантну та делінквентну поведінку за ознаками та наслідками для організації. Опишіть форми психологічного саботажу й можливі причини його виникнення. Складіть перелік заходів упередження психологічного саботажу та конфліктів у трудовому колективі.	3
11	**Тема 11. Спілкування в організації.** Охарактеризуйте структуру спілкування та його функції в організації. Опишіть ефекти міжособистісного сприймання й наведіть приклади їх впливу на оцінювання підлеглих. Проведіть спостереження за невербальною поведінкою співрозмовників (за згодою співрозмовників) та узагальніть результати.	4
12	**Тема 12. Ділове спілкування, переговори та публічний виступ.** Складіть план ділової бесіди з підлеглим за обраною ситуацією (мета, структура, аргументи, очікувані заперечення). Підготуйте аргументацію для навчальних переговорів із зазначенням інтересів сторін. Підготуйте публічний виступ тривалістю до 5 хвилин і проаналізуйте елементи власного іміджу.	3
13	**Тема 13. Принципи й методи соціально-психологічного дослідження в управлінні.** Складіть програму мінідослідження соціально-психологічного клімату чи згуртованості колективу (мета, об’єкт, предмет, методи, вибірка). Порівняйте спостереження, опитування, експеримент і тестування за перевагами та недоліками. Доберіть два валідні діагностичні інструменти для вивчення психологічного клімату й обґрунтуйте вибір.	4
14	**Тема 14. Обробка, валідність і використання результатів соціально-психологічного дослідження.** Опишіть алгоритм обробки матеріалів соціально-психологічного дослідження та можливості його автоматизації. Розкрийте поняття точності та валідності результатів і способи їх перевірки. Підготуйте аналітичну записку для керівника з рекомендаціями за результатами навчального мінідослідження.	3
15	**Тема 15. Стрес, психічне перевантаження та управління в екстремальних ситуаціях.** Охарактеризуйте причини й наслідки психічного перевантаження в управлінській діяльності. Складіть класифікацію організаційних та особистісних чинників стресу з прикладами. Опишіть особливості управлінської діяльності в екстремальних ситуаціях та способи психологічної підтримки працівників.	4

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
		денна форма
16	**Тема 16. Психогігієна керівника та психологічна служба організації.** Охарактеризуйте засоби психологічного захисту та методи психогігієни керівника. Складіть індивідуальну програму профілактики стресу з використанням принципів релаксації. Опишіть функції та структуру психологічної служби організації й підготуйте підсумкову презентацію власних висновків з курсу.	3
РАЗОМ		**56**

7. Індивідуальні самостійні завдання

Метою виконання індивідуальних завдань є закріплення, поглиблення й узагальнення знань, отриманих студентами на теоретичних і практичних заняттях.

Індивідуальна робота студентів з навчальної дисципліни «Психологія управління» включає:

– анотування вивченої додаткової літератури;

– опрацювання визначених проблемних питань та їх обговорення на практичних заняттях;

– виконання одного з варіантів індивідуального завдання (перелік наведено нижче).

Вимоги до виконання: обсяг 8–12 сторінок, посилання на наукові джерела (не менш ніж 8), презентація до 10 слайдів для захисту.

Варіанти індивідуальних завдань:

1. Психологічний аналіз управлінської ситуації. Описати реальну або навчальну управлінську ситуацію, виявити дію психологічних законів управління, запропонувати варіанти її розв’язання. Обсяг 6–8 сторінок.

2. Порівняльна характеристика шкіл психології управління. Порівняти три школи за ключовими ідеями, внеском і обмеженнями, показати прояви їх ідей у сучасній практиці управління.

3. Закони Паркінсона, принцип Пітера й закони Мерфі в діяльності організації. Підібрати п’ять прикладів із відкритих джерел, пояснити їх за допомогою психологічних законів управління та запропонувати способи зменшення негативних ефектів.

4. Психологічний портрет керівника. Скласти портрет обраного керівника (за відкритими джерелами) за схемою: особистісні якості, функціональні якості, вольові властивості, стиль управління. Сформулювати висновки.

5. Діагностика стилю управління. Провести за згодою навчальне опитування не менш як 15 осіб щодо стилю керівництва в обраній організації, обробити результати й сформулювати рекомендації.

6. Аналіз структури та сумісності команди. Описати статуси, ролі й норми навчальної групи або команди, оцінити психологічну сумісність і запропонувати заходи оптимізації взаємодії.

7. Програма формування сприятливого психологічного клімату. Розробити програму заходів для колективу з цілями, етапами, відповідальними та критеріями оцінювання результату.

8. Модель психологічної служби організації. Запропонувати структуру й функції психологічної служби для організації обраного типу, описати її взаємодію з керівником і кадровою службою.

9. Аналіз кейсу психологічного саботажу. Проаналізувати кейс: форми, причини та наслідки саботажу. Підготувати план його подолання й упередження.

10. Дослідження залученості до роботи. Підібрати діагностичний інструмент, провести мінідослідження (не менш як 15 осіб, за згодою), інтерпретувати результати з дотриманням етичних вимог.

11. Аналіз комунікативних бар’єрів в організації. Описати бар’єри спілкування на прикладі обраної організації, класифікувати їх і запропонувати шляхи подолання.

12. Сценарій ділової бесіди керівника з підлеглим. Скласти сценарій (мета, структура, аргументи, відповіді на заперечення) і проаналізувати його в рольовій грі.

13. План навчальних переговорів. Підготувати для заданого кейсу позиції та інтереси сторін, аргументацію, варіанти поступок і сценарій завершення. Обсяг 5–6 сторінок.

14. Підготовка публічного виступу керівника. Створити текст виступу тривалістю до 5 хвилин, провести репетицію (за згодою – з відеозаписом), проаналізувати вербальні та невербальні елементи й імідж.

15. Програма соціально-психологічного дослідження. Розробити програму дослідження (мета, об’єкт, предмет, гіпотези, методи, вибірка, етичні вимоги) для вивчення обраної проблеми організації.

16. Аналітична записка за результатами мінідослідження. Опрацювати навчальний масив даних, оцінити валідність результатів і підготувати записку з рекомендаціями керівнику.

17. Індивідуальна програма психогігієни керівника. Скласти програму профілактики стресу й психічного перевантаження на чотири тижні з прийомами релаксації та способами оцінювання її ефективності.

8. Методи навчання

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються такі методи навчання:

- Вербальні методи (лекція, пояснення)

– Наочні методи (презентація)
– Практичні методи (вирішення кейсів, рольові та ділові ігри, аналіз управлінських ситуацій, навчальні переговори, мінідослідження)
– Дискусійний метод
– Дослідницький метод
– Проблемний метод
– Методи самостійної роботи (анотування опрацьованого матеріалу, виконання завдань, проведення розрахунків, підготовка доповідей, написання тез)

9. Методи контролю

Перевірка досягнення результатів навчання здійснюється з використанням таких методів:
– Усне опитування, участь у дискусії, відповіді на проблемні запитання
– Перевірка виконання домашніх завдань, практичних завдань, кейсів
– Поточне тестування
– Перевірка виконання індивідуальних завдань
– Самооцінювання та взаємооцінювання
– Залік

10. Оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти

Оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти з навчальної дисципліни здійснюється відповідно до Положення про оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти у Державному університеті «Житомирська політехніка» та розподілу балів, що наведений нижче.

Система оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти з навчальної дисципліни включає поточний та підсумковий контроль.

Поточний контроль проводиться для оцінювання рівня засвоєння знань, формування умінь і навичок здобувачів вищої освіти впродовж вивчення ними матеріалу модуля (змістових модулів) навчальної дисципліни. Поточний контроль здійснюється під час проведення навчальних занять.

Підсумковий контроль проводиться для підсумкового оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти з навчальної дисципліни. Підсумковий контроль здійснюється після завершення вивчення навчальної дисципліни. Підсумковий контроль проводиться у формі заліку. Процедура складання заліку визначена у Положенні про організацію освітнього процесу у Державному університеті «Житомирська політехніка».

Розподіл балів з навчальної дисципліни

Види робіт здобувача вищої освіти	Кількість балів за семестр
	денна форма
Виконання завдань поточного контролю	100
Підсумкова семестрова оцінка	**100**

Розподіл балів за виконання завдань поточного контролю

Види робіт здобувача вищої освіти	Кількість балів за семестр
	денна форма
Виконання завдань під час навчальних занять	80
Виконання та захист індивідуальних самостійних завдань	20
Виконання науково-дослідної роботи та інших видів робіт (**додаткові – заохочувальні бали**): 1. Участь у студентських предметних олімпіадах, Всеукраїнському конкурсі студентських наукових робіт, грантах, науково-дослідних проектах 2. Підготовка наукових статей	 до 10 до 10
Разом за виконання завдань поточного контролю	**100**

Розподіл балів за виконання завдань під час навчальних занять

Види робіт здобувача вищої освіти[1]	Кількість балів за семестр
	денна форма
Відповіді (виступи) на заняттях	20
Участь у дискусії	10
Виконання поточних тестових завдань	30
Виконання та захист завдань, кейсів	20
Разом за виконання завдань під час навчальних занять	**80**

З метою застосування цілих чисел для оцінювання результатів роботи здобувачів вищої освіти під час навчальних занять протягом семестру використовується 100-бальна шкала оцінювання кожного окремого виду робіт. Розрахунок набраних здобувачем вищої освіти балів за виконання завдань під час навчальних занять за семестр проводиться за формулою:

$$Р_{НЗ} = (Р_{В_{100}} \times ВК_{В} + Р_{УД_{100}} \times ВК_{УД} + Р_{ТЗ_{100}} \times ВК_{ТЗ} + Р_{ЗК_{100}} \times ВК_{ЗК}) \times К_{НЗ}, \quad (1)$$

де $Р_{НЗ}$ – кількість набраних здобувачем вищої освіти балів за виконання завдань під час навчальних занять за семестр;

$Р_{В_{100}}$, $Р_{УД_{100}}$, $Р_{ТЗ_{100}}$, $Р_{ЗК_{100}}$ – кількість набраних здобувачем вищої освіти балів за семестр відповідно за відповіді (виступи) на заняттях, за участь у дискусії, за виконання поточних тестових завдань, за виконання та захист завдань, кейсів

(кожен окремий вид робіт на навчальних заняттях оцінюється за 100-бальною шкалою);

$ВК_В$, $ВК_{УД}$, $ВК_{ТЗ}$, $ВК_{ЗК}$ – вагові коефіцієнти відповідно за відповіді (виступи) на заняттях, за участь у дискусії, за виконання поточних тестових завдань, за виконання та захист завдань, кейсів. Значення вагових коефіцієнтів становить:

$ВК_В = 20 \div 80 = 0{,}25$;

$ВК_{УД} = 10 \div 80 = 0{,}125$;

$ВК_{ТЗ} = 30 \div 80 = 0{,}375$;

$ВК_{ЗК} = 20 \div 80 = 0{,}25$;

$К_{НЗ}$ – коригувальний коефіцієнт. Значення коригувального коефіцієнта становить $К_{НЗ} = 80 \div 100 = 0{,}8$.

Якщо здобувач вищої освіти виконав необхідні для досягнення результатів навчання з дисципліни завдання, що передбачені робочою програмою навчальної дисципліни та/або відповідними методичними рекомендаціями, і набрав у сумі 60 балів або більше, він може погодити цю оцінку в електронному кабінеті, і вона стане семестровою оцінкою за вивчення навчальної дисципліни.

Якщо здобувач вищої освіти під час вивчення навчальної дисципліни виконав необхідні для досягнення результатів навчання з дисципліни завдання, що передбачені робочою програмою навчальної дисципліни та/або відповідними методичними рекомендаціями, і набрав 60 балів або більше та бажає покращити свій результат успішності, він проходить процедуру підсумкового контролю у формі заліку. За складання заліку здобувач вищої освіти може набрати 100 балів. Семестрова оцінка з навчальної дисципліни формується за результатами підсумкового контролю.

Здобувач вищої освіти допускається до процедури підсумкового контролю у формі заліку, якщо виконав необхідні для досягнення результатів навчання з дисципліни завдання, що передбачені робочою програмою навчальної дисципліни та/або відповідними методичними рекомендаціями, і за поточний контроль у сумі набрав 50 балів або більше.

Якщо здобувач вищої освіти за результатами поточного контролю набрав 35–49 балів, він отримує право за власною заявою опанувати окремі теми (змістові модулі) навчальної дисципліни понад обсяги, встановлені навчальним планом освітньої програми. Вивчення окремих складових навчальної дисципліни понад обсяги, встановлені навчальним планом освітньої програми, здійснюється у вільний від занять здобувача вищої освіти час.

Якщо здобувач вищої освіти за результатами поточного контролю набрав від 0 до 34 балів (включно), він вважається таким, що не виконав вимоги робочої програми навчальної дисципліни та має академічну заборгованість. Здобувач вищої освіти отримує право за власною заявою опанувати навчальну дисципліну у наступному семестрі понад обсяги, встановлені навчальним планом освітньої програми.

Процедура надання додаткових освітніх послуг здобувачу вищої освіти з метою вивчення навчального матеріалу дисципліни понад обсяги, встановлені навчальним планом освітньої програми, визначена у Положенні про надання додаткових освітніх послуг здобувачам вищої освіти в Державному університеті «Житомирська політехніка».

Визнання результатів навчання, набутих у неформальній та/або інформальній освіті

Визнання результатів навчання, набутих у неформальній та/або інформальній освіті у межах окремих тем навчальної дисципліни, здійснюється викладачем за зверненням здобувача вищої освіти та представленням документів, які підтверджують результати навчання (сертифікати, свідоцтва, скріншоти тощо). Рішення про визнання результатів і оцінку за відповідну частину освітнього компонента ухвалює викладач за результатами співбесіди зі здобувачем вищої освіти.

Визнання результатів навчання, набутих у неформальній та/або інформальній освіті у межах цілого освітнього компонента, здійснюється за процедурою, яка визначена у Положенні про організацію освітнього процесу у Державному університеті «Житомирська політехніка».

Шкала оцінювання

Шкала ЄКТС	Національна шкала	100-бальна шкала
A	Зараховано	90–100
B	Зараховано	82–89
C		74–81
D	Зараховано	64–73
E		60–63
FX	Не зараховано	35–59
F	Не зараховано	0–34

11. Глосарій

№ з/п	Термін державною мовою	Відповідник англійською мовою
1	Психологія управління	management psychology
2	Управління	management
3	Управлінський процес	management process
4	Управлінські відносини	managerial relations
5	Управлінське рішення	managerial decision
6	Організація	organization
7	Особистість	personality
8	Самооцінка	self-esteem
9	Керівник	manager
10	Лідер	leader
11	Лідерство	leadership
12	Стиль управління	management style
13	Соціальна група	social group
14	Трудовий колектив	work collective
15	Команда	team
16	Соціальна роль	social role
17	Групова норма	group norm
18	Психологічна сумісність	psychological compatibility
19	Згуртованість	cohesion
20	Соціально-психологічний клімат	socio-psychological climate
21	Психологічна безпека	psychological safety
22	Управлінський вплив	managerial influence
23	Мотивація	motivation
24	Організаційна поведінка	organizational behavior
25	Трудова поведінка	work behavior
26	Залученість до роботи	work engagement
27	Організаційна культура	organizational culture
28	Деструктивна поведінка	destructive behavior
29	Девіантна поведінка	deviant behavior
30	Психологічний саботаж	psychological sabotage
31	Конфлікт	conflict
32	Спілкування	communication
33	Ділове спілкування	business communication
34	Невербальне спілкування	nonverbal communication
35	Переговори	negotiation

№ з/п	Термін державною мовою	Відповідник англійською мовою
36	Публічний виступ	public speaking
37	Імідж	image
38	Соціально-психологічне дослідження	socio-psychological research
39	Валідність	validity
40	Стрес	stress
41	Професійне вигорання	professional burnout
42	Психогігієна	psychological hygiene
43	Релаксація	relaxation
44	Психологічна служба організації	organizational psychological service

12. Рекомендована література

Основна література:

1. Атаманчук Н. М. *Кризова психологія* : конспект лекцій : навч. посіб. Полтава : ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2023. 142 с.

2. Карамушка Л. М. Психолого-організаційні технології: зміст, структура, види та форми реалізації. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2022. № 1 (25). С. 50–61.

3. Карпілянська М. Д. Дослідження лідерства в роботах українських науковців. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2023. Т. 30, № 4. С. 84–95.

4. Кацавець Р. С. *Психологія особистості* : навч. посіб. Київ : Алерта, 2021. 134 с.

5. Кулеша-Любінець М. М. *Психологічна допомога у надзвичайних ситуаціях* : навч.-метод. комплекс. 2-ге вид. Івано-Франківськ : електрон. вид., 2023. 48 с.

6. *Психологія освітнього менеджменту* : навч.-метод. посіб. / укл. Л. Мафтин. Чернівці : Чернівецький національний університет імені Ю. Федьковича, 2021. 296 с.

7. *Психологія стресу та стресових розладів* : навч. посіб. / уклад. О. Ю. Овчаренко. Київ : Університет «Україна», 2023. 266 с.

8. Руденко Л. А., Сірко Р. І. *Психологія управління* : підруч. Львів : Львівський державний університет безпеки життєдіяльності, 2025. 217 с.

9. Стаднік А. В., Ващенко І. В., Мельник Ю. Б. *Актуальні питання психології управління* : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і допов. Харків : ХОГОКЗ, 2024. 306 с. DOI: 10.26697/9786177089154.2024 (дата звернення: 20.08.26).

10. Шастко І. М. *Психологія лідерства та професійної успішності* : навч.-метод. комплекс. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2021. 162 с.

11. ISO 45003:2021. Occupational health and safety management – Psychological health and safety at work – Guidelines for managing psychosocial risks. Geneva : International Organization for Standardization, 2021.

12. Robbins S. P., Judge T. A. *Organizational Behavior*. 19th ed., global ed. Harlow : Pearson, 2024. 798 p.

Допоміжна література:

13. Алексєєва І. П., Демченко Н. І. Психологічні чинники професійного вигорання ІТ-фахівців під час воєнних конфліктів. *Вісник Національного авіаційного університету. Серія: Педагогіка. Психологія*. 2024. Вип. 2 (25). С. 29–37.

14. Андрєєва Я. Ф., Щотка О. П. Адаптаційний потенціал персоналу організацій в корпоративних культурах різного типу. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2022. № 1 (25). С. 7–15.

15. Бахмутова Л. М., Мірошниченко О. А. Домінуючі стилі поведінки в конфліктних ситуаціях серед фахівців різних вікових категорій, що працюють в екстремальних умовах діяльності. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2024. Т. 31, № 1. С. 80–92.

16. Карамушка Л. М. Технології забезпечення психічного здоров'я та благополуччя персоналу організацій в умовах війни: рівні, форми та етапи реалізації. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2024. Т. 33, № 3–4. С. 20–30.

17. Карпілянський Д. А., Карпілянська М. Д. Сутність електронного лідерства та його основні завдання в комерційних організаціях. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2025. Т. 37, № 4. С. 86–97.

18. Коваленко О. В. Феномен управлінської компетентності офіцерів Повітряних Сил Збройних Сил України як предмет теоретико-методологічного аналізу: психологічний аспект. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2025. Т. 34, № 1. С. 63–73.

19. Мельничук Т. І., Сердюк О. А. Стресостійкість як ресурс психологічного благополуччя працівників освіти. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2025. Т. 37, № 4. С. 129–138.

20. Остапович Д. В., Барко В. В. Особливості міжособистісної комунікації адміністраторів територіальних сервісних центрів МВС України. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2025. Т. 34, № 1. С. 86–97.

21. Пінчук О. І. Програма розвитку здатності фахівців соціономічних професій до попередження та подолання інформаційного стресу. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2025. Т. 34, № 1. С. 98–109.

22. Прошукало І. Л. Тренінгова програма формування організаційної культури як інструменту забезпечення психологічного здоров'я працівників організацій у

сфері послуг. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2023. Т. 30, № 4. С. 148–155.

23. Севост'янов П. О., Яновська С. Г., Туренко Р. Л. Психометричні показники та адаптація україномовної версії опитувальника психологічної безпеки на роботі (PSI). *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2024. Т. 31, № 1. С. 105–115.

24. Burlakova I., Sheviakov O. Socio-Psychological Technologies of Professional Health Formation. *Public Administration and Law Review*. 2021. No. 3. P. 54–64. DOI: 10.36690/2674-5216-2021-3-54 (дата звернення: 20.08.26).

Електронні інформаційні ресурси

25. *Електронний архів Державного університету «Житомирська політехніка»* [Електронний ресурс]. URL: http://eztuir.ztu.edu.ua/ (дата звернення: 20.08.26).

26. *Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського* [Електронний ресурс]. URL: http://www.nbuv.gov.ua (дата звернення: 20.08.26).

27. *Організаційна психологія. Економічна психологія* [Електронний ресурс] : наук. журн. / Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України. URL: https://orgpsy-journal.in.ua/ (дата звернення: 20.08.26).

28. *American Psychological Association* [Electronic resource]. URL: http://www.apa.org (дата звернення: 20.08.26).