

## СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ЛІДЕРСТВО В СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ»



Ступінь освіти	бакалавр
Спеціальність	231 Соціальна робота
Освітня програма	Соціальна та молодіжна робота
Тривалість викладання	6-й семестр, 11-12 чверть
Кількість кредитів	4 кредити ЄКТС (120 годин)
<b>Заняття:</b>	
лекції:	1 година на тиждень
практичні:	2 години на тиждень
Мова викладання	українська

Сторінка курсу в СДО НТУ «ДП» <https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=6945>

Кафедра, що викладає Державне управління і місцеве самоврядування

Консультації: за окремим розкладом, погодженим зі здобувачами вищої освіти

Онлайн-консультації: [Sorokina.N@nmu.one](mailto:Sorokina.N@nmu.one)



**Викладач:**

**Сорокіна Наталія Григорівна**

д. держ. упр, професор, професор кафедри

**Персональна сторінка**

<https://palsg.nmu.org.ua/ua/kafedra/teachers/Sorokina/Sorokina.php>

**E-mail:**

[Sorokina.N@nmu.one](mailto:Sorokina.N@nmu.one)

### 1. Анотація до курсу

В умовах динамізму соціальних процесів і глибинних перетворень у різних сферах життєдіяльності суспільства змінюються вимоги до фахівця соціальної сфери, що здатний реалізовувати лідерський потенціал у професійній, громадській та суспільно корисній діяльності. Соціальна сфера потребує фахівців зі сформованими професійними організаторськими навичками, які мають внутрішнє прагнення до соціальних змін заради досягнення спільних цілей шляхом упровадження нестандартних ідей та інновацій.

Під час вивчення дисципліни Ви ознайомитесь із теоретичними та практичними засадами розвитку лідерства у соціальній сфері, тенденціями еволюціонування лідерства як соціального явища та основними концепціями лідерства, дізнаєтесь про основні теоретико-методологічні підходи до визначення понять «лідерство» й «керівництво», ознайомитесь з принципами формування ефективної команди та етапами її створення. У Вас буде можливість активізувати свій лідерський потенціал, розвинути лідерські якості та навички розв'язувати комплексні проблеми у соціальній сфері. Під час практикумів Ви навчитесь

визначати основні напрями розвитку лідерства в соціальній сфері та інструменти забезпечення персональної ефективності лідера.

## 2. Мета та завдання курсу

Метою дисципліни «Лідерство в соціальній сфері» є формування у здобувачів вищої освіти загальних компетентностей (знань, вмінь та навичок) щодо закономірностей, теорій та типів лідерства, оволодіння практичними інструментами організації ефективної команди та формування у студентів лідерських якостей для забезпечення розвитку соціальної сфери.

### Завдання курсу:

- ознайомити здобувачів вищої освіти з сутністю поняття, принципами, функціями та типами лідерства;
- розкрити тенденції еволюціонування лідерства як соціального явища та основні концепції лідерства;
- визначити основні принципи управління командою, форми ефективної комунікації та механізми розвитку особистісних якостей лідера у соціальній сфері;
- розширити та систематизувати уявлення про класифікацію стилів лідерства, фактори та передумови їх формування;
- ознайомити з тимблдингом та розкрити особливості розвитку командного потенціалу в соціальній сфері;
- сформувати практичні навички аналітичного і критичного мислення, оцінювати ідеї та пропозиції, робити висновки і узагальнювати аргументи, творчо генерувати нові ідеї.

## 3. Результати навчання

### Дисциплінарні результати навчання:

- продемонструвати *знання*: сутності поняття, принципів, функцій та типів лідерства; основних теоретико-методологічних підходів до понять «лідерство» та «керівництво»; основних концепцій лідерства; класифікації стилів лідерства, факторів та передумов їх формування; основних принципів управління командою; форм і засобів ефективної комунікації та механізмів розвитку особистісних якостей лідера;
- продемонструвати *розуміння* особливостей прояву феномену лідерства в соціальній сфері; основних завдань та ролі лідера у формуванні команди; впливу командної роботи на ефективність діяльності персоналу в соціальній сфері; сучасних вимог до ефективного лідерства;
- продемонструвати *здатність* визначати цілі для особистісного та кар'єрного росту, а також працювати для їх досягнення; здійснювати вибір ефективного стилю лідерства в організації; будувати комунікативну взаємодію;
- продемонструвати *практичні навички* аналітичного і критичного мислення, оцінювати ідеї та пропозиції, робити висновки і узагальнювати аргументи, творчо генерувати нові ідеї; формування команд та мотивації в соціальній сфері; формувати власний стиль лідерства; розробляти індивідуальний профіль ефективного лідера команди.

## 4. Структура курсу

### ЛЕКЦІЇ

#### **Тема 1. Лідерство у соціальній сфері: теоретичний аспект**

- 1.1. Специфіка поняття та сутність лідерства
- 1.2. Наукові концепції та теорії лідерства в процесі соціального розвитку
- 1.3. Класифікації та типи лідерства
- 1.4. Основні функції лідерів

#### **Тема 2. Лідерство та керівництво у соціальній сфері**

- 2.1. Поняття та загальна характеристика «лідерства» й «керівництва».
- 2.2. Матриця функцій лідера і керівника у соціальній сфері
- 2.3. Спільні та відмінні риси між лідером і керівником
- 2.4. Керівник у соціальній сфері як менеджер та як лідер

#### **Тема 3. Формування стилю лідерства у соціальній сфері**

- 3.1. Поняття стилю лідерства: авторитарний, демократичний і ліберальний стилі
- 3.2. Фактори та передумови формування стилів лідерства в соціальній сфері
- 3.3. Стилї поведінки лідера у вирішенні конфліктів
- 3.4. Базові риси лідера

#### **Тема 4. Лідерство як феномен управління командами у соціальній сфері**

- 4.1. Команда: поняття, основні відмінності команди та групи
- 4.2. Роль лідера у формуванні та розвитку команди
- 4.3. Типи команд
- 4.4. Складові ефективної комунікації в команді та довіра

#### **Тема 5. Тимбілдинг та розвиток командного потенціалу**

- 5.1. Підходи до процесу командоутворення
- 5.2. Принципи формування команди та етапи її створення.
- 5.3. Ролі в команді
- 5.4. Мотивація командної роботи. Співвідношення індивідуальної та групової мотивації в команді

### ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ

1. Лідерство у соціальній сфері: теоретичний аспект
2. Лідерство та керівництво у соціальній сфері
3. Формування стилю лідерства у соціальній сфері
4. Лідерство як феномен управління командами у соціальній сфері
5. Тимбілдинг та розвиток командного потенціалу

### ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Індивідуальне завдання полягає в підготовці письмової роботи, яка складається з чотирьох послідовно викладених частин, які нумеруються.

1 частина. **Визначення сутності лідерства.** Навести декілька визначень поняття «лідерства» та «лідер» з вказанням джерела ( автор, назва публікації – стаття в журналі, навчальний посібник, монографія тощо).

2 частина. **Глосарій дисципліни «Лідерство в соціальній сфері».** Навести перелік не менше як 10 понять (більш кількість дозволить отримати вищі бали), які описують

лідерство в соціальній сфері більш детально, продовжуючи роботу, розпочату в першій частині. Потрібно навести поняття та визначити їх сутність.

3 частина **Лідер майбутнього**. Стисло викласти інформацію вашого бачення стосовно того, яким має бути лідер майбутнього для забезпечення ефективного розвитку соціальної сфери в Україні.

4 частина. **Ключові слова**. Навести перелік не менше як 10 ключових слів, які ви використовували у своїй роботі. Ключове слово – важливий елемент, який дозволяє деталізувати поняття. Ключові слова потрібно просто перерахувати, не надаючи їх визначення.

Під час презентації і захисту результатів виконання індивідуального завдання у межах практичних занять передбачено процедуру peer-assessment (оцінювання з боку інших здобувачів освіти).

## 5. Технічне обладнання та/або програмне забезпечення

На лекційних заняттях обов'язково мати з собою гаджети зі стільниковим інтернетом.

Активованій аккаунт університетської пошти (student.i.p@nmu.one) на Microsoft Office365.

Перевірений доступ з ПК чи мобільного гаджету до застосунків Microsoft Office: Teams, Moodle.

Інстальований на ПК та мобільних гаджетах пакет програм Microsoft Office (Word, Excel, Power Point).

## 6. Система оцінювання та вимоги

**6.1. Навчальні досягнення здобувачів вищої освіти** за результатами вивчення курсу оцінюватимуться за шкалою, що наведена нижче:

Рейтингова шкала	Інституційна шкала
90 – 100	відмінно
74-89	добре
60-73	задовільно
0-59	незадовільно

Загальні критерії досягнення результатів навчання відповідають описам 6-го кваліфікаційного рівня НРК.

**6.2.** Здобувачі вищої освіти можуть отримати **підсумкову оцінку** з навчальної дисципліни **на підставі поточного оцінювання знань** за умови, якщо набрана кількість балів складатиме не менше 60 балів. Максимально за поточною успішністю здобувач вищої освіти може набрати 100 балів.

**Теоретична частина** оцінюється за результатами виконання *індивідуального завдання*, яке охоплює матеріали лекційного курсу та містить 4 відкриті питання. Максимальна оцінка за індивідуальне завдання **40 балів**.

**Практична частина** оцінюється за результатами участі здобувачів вищої освіти у практичних заняттях (*практичні завдання, дискусії*). Загальна кількість балів, яку можна отримати за практичні завдання, дискусії, становить **60 балів** (практичні заняття за кожною темою максимально оцінюється в 12 балів).

Отримані бали за теоретичну та практичну частини додаються і є підсумковою оцінкою за вивчення навчальної дисципліни. Максимально за поточною успішністю здобувач вищої освіти може набрати **100 балів**.

Розподіл максимальної кількості балів за складовими поточного контролю:

Теоретична частина	Практична частина	Разом
40	60	<b>100</b>

### 6.3. Критерії оцінювання індивідуального завдання:

Індивідуальне завдання містить 4 відкриті запитання – оцінюється в 40 балів, причому: **40 балів** – повно розкрито усі чотири запитання, наведено приклади з додаткової літератури та джерел; **30 балів** – розкрито усі чотири запитання з незначними неточностями, наведено приклад з додаткової літератури та джерел; **20 балів** – розкрито не всі запитання, відсутні приклади з додаткової літератури та джерел; **10 балів** – наявність текстової відповіді, яка не розкриває сутність предмета запитання, відсутні приклади з додаткової літератури та джерел.

### 6.4. Критерії оцінювання практичних занять (*практичні завдання, дискусії*):

**практичні завдання: 12 балів:** отримано аргументовану відповідь, яка демонструє знання предмету завдання та вміння аргументованого викладення результатів аналізу, розуміння можливостей застосування знань в практичній діяльності; **10 балів:** отримано відповідь, яка демонструє знання предмету завдання та вміння аргументованого викладення результатів аналізу, виявляє складнощі в розкритті можливостей застосування знань в практичній діяльності; **8 балів:** отримано відповідь, яка демонструє знання предмету завдання, виявляє неналежний рівень викладення результатів аналізу та розкриття можливостей застосування знань в практичній діяльності; **6 балів:** отримано відповідь, яка демонструє знання предмету завдання в цілому, невміння аргументованого викладення результатів аналізу та розуміння можливостей застосування знань в практичній діяльності; **4 бали:** отримано відповідь, яка демонструє розуміння предмету завдання в цілому, однак виявляє відсутність аргументованого представлення результатів аналізу та нерозуміння можливостей застосування знань в практичній діяльності; **2 бали:** наявність відповіді, яка не відповідає змісту завдання, містить суттєві помилки; **0 балів:** відсутність відповіді.

**дискусії: 12 балів:** активна участь у дискусії (виступи, коментарі, активне слухання), володіння навчальним матеріалом, наведення аргументованих відповідей із посиланням на джерела. **10 балів:** активна участь у дискусії (виступи, коментарі, активне слухання), володіння навчальним матеріалом з незначними помилками за сутністю обговорюваних питань. **8 балів:** активна участь у дискусії (виступи, коментарі, активне слухання) без достатнього володіння навчальним матеріалом, що має стосунок до теми обговорення; **6 балів:** неактивна участь у дискусії (виступи, коментарі, активне слухання) низький рівень володіння навчальним матеріалом, що має стосунок до теми обговорення; **4 бали:** залученість до дискусії викладачем, неуважність, відсутність достатніх знань про предмет обговорення; **2 бали:** залученість до дискусії викладачем, небажання брати участь в дискусії, відсутність достатніх знань про предмет обговорення; **1 бал:** відсутність відповіді

**6.5. Критерії підсумкового оцінювання:** у випадку якщо здобувач вищої освіти за поточною успішністю отримав менше 60 балів та/або прагне поліпшити оцінку проводиться **підсумкове оцінювання (диференційований залік)** під час сесії. Підсумкове оцінювання проводиться у вигляді диференційованого заліку, який включає запитання з теоретичної та практичної частини курсу. Білет складається з **20 тестових завдань з теоретичної частини** із чотирма варіантами відповідей, одна правильна відповідь оцінюється в 2 бали (разом 40 балів) та 12 тестових завдань з практичної частини, кожне з завдань оцінюється максимум

у 5 балів (разом 60 балів), причому:

- 5 балів – відповідність еталону;
- 4 бали – чотири правильні відповіді з п'яти запропонованих;
- 3 бали – три правильні відповіді з п'яти запропонованих;
- 2 бали – дві правильні відповіді з п'яти запропонованих;
- 1 бал – одна правильна відповідь з п'яти запропонованих;
- 0 балів – усі відповіді невірні або відсутність відповіді..

## 7. Політика курсу

**7.1. Політика щодо академічної доброчесності.** Академічна доброчесність здобувачів вищої освіти є важливою умовою для опанування результатами навчання за дисципліною і отримання задовільної оцінки з поточного та підсумкового контролів. Академічна доброчесність базується на засудженні практик списування (виконання письмових робіт із залученням зовнішніх джерел інформації, крім дозволених для використання), плагіату (відтворення опублікованих текстів інших авторів без зазначення авторства), фабрикації (вигадування даних чи фактів) що можуть використовуватися в освітньому процесі. Політика щодо академічної доброчесності регламентується положенням «Положення про систему запобігання та виявлення плагіату у Національному технічному університеті «Дніпровська політехніка»:

[http://www.nmu.org.ua/ua/content/activity/us\\_documents/System\\_of\\_prevention\\_and\\_detection\\_of\\_plagiarism.pdf](http://www.nmu.org.ua/ua/content/activity/us_documents/System_of_prevention_and_detection_of_plagiarism.pdf).

У разі порушення здобувачем вищої освіти академічної доброчесності (списування, плагіат, фабрикація), робота оцінюється незадовільно та має бути виконана повторно. При цьому викладач залишає за собою право змінити тему завдання.

### 7.2. Комунікаційна політика.

Здобувачі вищої освіти повинні мати активовану університетську пошту.

Обов'язком здобувача вищої освіти є перевірка один раз на тиждень (щонеділі) поштової скриньки на Office365 та відвідування групи дисципліни у Microsoft Teams.

Рекомендуємо створити профілі та підписатися на сторінку кафедри державного управління і місцевого самоврядування у Facebook: <https://www.facebook.com/kafedra.publicmanagement/>.

Протягом тижнів самостійної роботи обов'язком здобувача вищої освіти є робота у рамках дисципліни дистанційно у застосунку Microsoft Teams та на корпоративній платформі Moodle ([www.do.nmu.org.ua](http://www.do.nmu.org.ua)).

Усі письмові запитання до викладача стосовно дисципліни мають надсилатися на університетську електронну пошту або до групи у Microsoft Teams.

### 7.3. Політика щодо перекладання.

Роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин оцінюються на нижчу оцінку. Перекладання відбувається із дозволу деканату за наявності поважних причин (наприклад, лікарняний).

### 7.4. Відвідування занять.

Для здобувачів вищої освіти денної форми відвідування занять є обов'язковим.

Поважними причинами для неявки на заняття є хвороба, участь в університетських заходах, відрядження, які необхідно підтверджувати документами у разі тривалої (два тижні) відсутності.

Про відсутність на занятті та причини відсутності здобувач вищої освіти має повідомити викладача або особисто, або через старосту.

Якщо здобувач вищої освіти захворів, ми рекомендуємо залишатися вдома і навчатися за допомогою дистанційної платформи.

Здобувачу вищої освіти, чий стан здоров'я є незадовільним і може вплинути на здоров'я інших здобувачів вищої освіти, буде пропонуватися залишити заняття (така відсутність вважатиметься пропуском з причини хвороби).

Оцінки неможливо отримати під час консультацій або інших додаткових годин спілкування з викладачем. За об'єктивних причин (наприклад, міжнародна мобільність) навчання може відбуватись дистанційно - в онлайн-формі, за погодженням з викладачем.

**7.5. Політика щодо оскарження оцінювання.** Якщо здобувач вищої освіти не згоден з оцінюванням його знань він може оскаржити виставлену викладачем оцінку у встановленому порядку.

**7.6. Зарахування результатів навчання, які отримані у неформальній освіті.** Здобувачі вищої освіти має право на зарахування результатів навчання, які отримані у неформальній освіті, за окремими темами або видами навчальної активності із попереднім погодженням з викладачем дисципліни та гарантом освітньої програми. Визнання результатів здійснюється за наявності відповідних сертифікатів.

#### **7.7. Участь в анкетуванні.**

Наприкінці вивчення курсу та перед початком сесії здобувачам вищої освіти буде запропоновано анонімно заповнити електронні анкети (MS Forms). Посилання на форму буде розміщено у Teams курсу. Заповнення анкет є важливою складовою вашої навчальної активності, що дозволить оцінити дієвість застосованих методів викладання та врахувати ваші пропозиції стосовно покращення змісту навчальної дисципліни

## **8 РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ**

### **Основна література:**

1. Лідерство на публічній службі: навчальний наочний посібник / Гончарук Н. Т., Комарова К.В. – Дніпро: НТУ «Дніпровська політехніка», 2023. - 208 слайдів. URL: <http://surl.li/usuyv>
2. Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородін та ін.; за заг. ред. С. М. Серьогіна. – Дніпро : ГРАНІ, 2018. – 384 с.
3. Комарова К. В. Лідерство : навч. посіб. / К. В. Комарова, С. П. Коляда. – Дніпро : УМСФ, 2017. – 430 с.
4. Орлів М. С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління : навч. посіб. К.: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2017. 40 с.
5. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. – Київ : НАДУ, 2018. – 224 с.
6. Романовський О.Г., Гура Т.В., Книш А.Є., Бондаренко В.В. Теорія і практика формування лідера: навч. посіб. Харків, 2017. 100 с.

### **Нормативні документи**

1. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. Із змінами, внесеними Законом України № 2222-IV від 8 груд. 2004 р.
2. Закон України «Про державну службу» від 10 груд. 2015 р. № 889. – ОВУ. – 2016.

3. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 2 травня 2023 року № 3077-IX.
4. Закон України «Про місцеві державні адміністрації» від 9 квіт. 1999 р. № 586.
5. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 25 трав. 1997 р. № 280.
6. Закон України «Про Кабінет Міністрів України» від 27 лют. 2014 р. № 794.
7. Закон України «Про центральні органи виконавчої влади» від 17 берез. 2011 р. № 3166.
8. Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовт. 2014 р. № 5113.
9. Закон України «Про очищення влади» від 16 верес. 2014 р. № 1682.
10. Указ Президента України «Питання управління державною службою в Україні» від 18 лип. 2011 р.
11. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження положення про НАДС» від 1 жовт. 2014 р.
12. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 1 груд. 2017 р. № 974-р.
13. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації» від 1 груд. 2017 р. № 844-р.
14. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади» від 27 груд. 2017 р. № 1013-р.
15. Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про Типове положення про службу управління персоналом державного органу» від 3 берез. 2016 р. № 47.
16. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції реформування системи оплати праці державних службовців та затвердження плану заходів з її реалізації» від 27 трав. 2020 р. № 622-р.
17. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про підготовку та реалізацію експериментального проекту щодо запровадження системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад» від 11 лист. 2020 р. № 1414-р.

### Додаткові

1. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика : монографія / К. О. Ващенко. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. – 416 с.
2. Гончарук Н.Т., Сурай І.Г. Лідерство в системі публічної служби України у контексті сучасних реформ // Публічна служба: навч. посіб. / С.М. Сербогін, Н.А. Липовська, Є.І. Бородін. [та ін.] ; за заг. ред. С.М. Сербогіна. Дніпро : ГРАНІ, 2018. – 384 с. (авт. С. 166-179).
3. Гоулман Даніел, Бояціс Річард, Маккі Енні. Емоційний інтелект лідера / пер. з англ.. Валерія Глінка. Київ : Наш формат, 2021. 288 с.
4. Ендрю Робертс. Лідерство в часи війни. Головні уроки від творців історії // Вид-во КМ-БУКС, 2021 р. – 216 с.
5. Летучий Д.М., Гончарук Н.Т. Інтегрування стилів управління як засіб підвищення ефективності державної служби : монографія / Д.М.Летучий, Н.Т.Гончарук. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2016. – 164 с.



6. Проблеми реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні: монографія / авт.кол. Т.Е. Василевська, І.Г.Сурай, О.І.Васильєва та ін.; за заг. ред. Т.Е. Василевської. – Київ : НАДУ, 2018. – 256 с.

7. Прудіус Л. В. Управління якістю державної служби України : монографія / Леся Василівна Прудіус. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. – 280 с.

8. Публічна служба: системна парадигма : кол. моногр. /К.О. Ващенко, С.М. Серьогін, Є.І. Бородін, Н.А. Липовська, Н.Г. Сорокіна [та ін. ]; за заг. ред. С.М. Серьогіна. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. – 256 с.

9. Таратухина, Ю. В., Авдєєва З. К. Ділові та міжкультурні комунікації: підручник і практикум для академічного бакалаврату. М.: Юрайт, 2019. 324 с.

10. Трансформація статусу посадової особи місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні : кол. моногр. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська, І. В. Шпекторенко [та ін.]; за заг. ред. С. М. Серьогіна. – Дніпро : Грані, 2020. – 216 с.

11. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. – Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. – 200 с.

12. Фовлер Сьюзен. Націлені на результат. Що насправді мотивує людей / пер. з англ.. Юлія Кузьменко. Київ: Наш формат, 2018. 168 с.

13. Goncharuk Nataliia, Prudius Lesia, Prokopenko Leonid, Vasylevska Tetiana, Borysenko Olha, Pyrohova Yuliia (2021) Human resource management in the field of public service in Ukraine in the context of its reform and modernization in accordance with European standards. | AD ALTA: Journal of interdisciplinary research. - 2021. - Vol. 11, Issue 1, Special Issue XVI. - P. 56-62.

14. V.Yu. Strelnikov, L.V. Lebedyk, T.V. Hura, S.I. Sysoieva, S.V. Stankevych, E.V. Shapovalova, O.Ye. Avilova. (2021). Leadership and social work in the environmental management system. Ukrainian Journal of Ecology. № 11 (2). С. 349–351.

### Інформаційні ресурси

1. Верховна Рада України: офіційний веб-портал. URL: <http://rada.gov.ua/>
2. Президент України: офіційне Інтернет-представництво. URL: <http://www.president.gov.ua/>
3. Головний правовий портал України. URL: <http://www.ligazakon.ua/>
4. Кабінет Міністрів України: офіційний веб-портал. URL: <http://www.kmu.gov.ua>
5. Національне агентство України з питань державної служби: офіційний веб-портал. URL: <http://www.nads.gov.ua>.
6. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. URL: [www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua)
7. Національна історична бібліотека України. URL: <https://nibu.kyiv.ua/>
8. Центр політико-правових реформ.  
URL: <http://www.pravo.org.ua/>
9. Public service Europe. URL: <http://www.publicserviceeurope.com/>
10. European CAF Resource Centre, EIPA. URL: <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>