

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Кафедра соціальної роботи та реабілітації



«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Декан гуманітарно-педагогічного  
факультету

Савицька І.М.

2023 р.

«СХВАЛЕНО»

на засіданні кафедри соціальної роботи  
та реабілітації

Протокол № 5 від «09» травня 2023 р.

Завідувач кафедри

Сопівник І.В.

«РОЗГЛЯНУТО»

Гарант ОП «Соціально-психологічна  
реабілітація»

Сопівник І.В.

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
**УПРАВЛІННЯ РЕАБІЛІТАЦІЙНИМИ  
УСТАНОВАМИ ТА ЗАКЛАДАМИ  
НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ**

(назва навчальної дисципліни)

спеціальність 231 «Соціальна робота»

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Соціально-психологічна реабілітація»

(назва освітньої програми)

факультет гуманітарно-педагогічний

(назва факультету)

розробник Тверезовська Н.Т., професор кафедри соціальної роботи та  
реабілітації, доктор педагогічних наук, професор

## 1. Опис навчальної дисципліни

### «Управління реабілітаційними установами та закладами надання соціальних послуг»

Галузь знань, спеціальність, освітній ступінь		
Освітній ступінь	магістр	
Спеціальність	231 «Соціальна робота» (шифр і назва)	
Освітня програма	Соціально-психологічна реабілітація	
Характеристика навчальної дисципліни		
Вид	обов'язкова	
Загальна кількість годин	225	
Кількість кредитів ECTS	7,5	
Кількість змістових модулів	4	
Форма контролю	іспит	
Показники навчальної дисципліни для денної та заочної форм навчання		
	денна форма навчання	заочна форма навчання
Рік підготовки	перший	перший
Семестр	перший	перший
Лекційні заняття	30 год.	2 год.
Практичні, семінарські заняття	45 год.	–
Лабораторні заняття		
Самостійна робота	150 год.	223 год.
Індивідуальні завдання		
Кількість тижневих годин для денної форми навчання	5 год.	

## 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Процес прийняття управлінських рішень як частина менеджменту і частина науки управління вимагає системного підходу до вирішення багатьох завдань, без яких неможливо управління сучасними реабілітаційними установами та закладами надання соціальних послуг. Постійно мінливий світовий ринок реабілітаційної індустрії є стимулюючим фактором вдосконалення системи управління реабілітаційними установами та закладами надання соціальних послуг. Жодній реабілітаційна установа та заклад надання соціальних послуг не може існувати без оновлення, що є об'єктивною необхідністю, яка призводить до вдосконалення системи управління, а також методів і підходів до процесу прийняття управлінських рішень.

Найважливіші особливості сучасного управління реабілітаційними установами та закладами надання соціальних послуг – особливий підхід до людських ресурсів як до основного стратегічного фактору, прийняття ефективних управлінських рішень на всіх рівнях, розробка нових методів управління і стилів керівництва.

**Мета** – сформувані у студентів знання, уміння і навички з управління реабілітаційними установами та закладами надання соціальних послуг; розвинути якості лідера та керівника.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищї освіти повинен

Знати:

Вміти:

Набуття компетентностей:

**загальні компетентності (ЗК):**

З-2 – здатність розробляти і управляти проектами

**фахові (спеціальні) компетентності (ФК):**

Ф-4 – здатність до впровадження методів і технологій інноваційного практикування та управління в системі соціальної роботи

Ф-6 – здатність до оцінки процесу і результату професійної діяльності та якості соціальних послуг

Ф-10 – здатність виявляти ініціативу та підприємливість задля вирішення соціальних проблем через упровадження соціальних інновацій

Ф-14 – здатність до ефективного менеджменту організації у сфері соціальної роботи.

### 3. Програма та структура навчальної дисципліни для повного терміну денної/заочної форми навчання

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	с	лаб	інд	с.р.		л	пр	лаб	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>1. Сучасні підходи до управління реабілітаційними установами та закладами надання соціальних послуг</b>												
Тема 1. Реабілітаційні установи/заклади надання соціальних послуг в умовах соціального простору	14	2	2			10	17	–	1			15
Тема 2. Особливості управління реабілітаційними установами/закладами надання соціальних послуг	14	2	2			10	17	–	1			15
Тема 3. Структура управління реабілітаційними установами/закладами надання соціальних послуг	14	2	2			10	18	2	2			14
<b>Разом</b>	<b>42</b>	<b>6</b>	<b>6</b>			<b>30</b>	<b>52</b>	<b>2</b>	<b>4</b>			<b>44</b>
<b>2. Якість управління реабілітаційними установами та закладами надання соціальних послуг</b>												
Тема 4. Логістична система управління реабілітаційною установою/закладом надання соціальних послуг	14	2	2			10	16	1	–			15
Тема 5. Ефективність управління реабілітаційною установою/закладом надання соціальних послуг	14	2	2			10	16	–	1			15
Тема 6. Управління якістю послуг у реабілітаційній установі/закладі надання соціальних послуг	14	2	2			10	16	1	1			14
<b>Разом</b>	<b>42</b>	<b>6</b>	<b>6</b>			<b>30</b>	<b>48</b>	<b>2</b>	<b>2</b>			<b>40</b>
<b>3. Управління маркетинговою діяльністю реабілітаційних установ та закладами надання соціальних послуг</b>												
Тема 7. Сутність маркетингу у сфері реабілітаційних послуг	14	2	2			10	14	1	1			12
Тема 8. Маркетингове середовище реабілітаційної установи/закладу надання соціальних послуг	14	2	2			10	16	1	1			14
Тема 9. Маркетинг якості надання послуг	16	2	4			10	16	1	1			14
Тема 10. Розподіл реабілітаційних послуг	14	2	2			10	14	1	1			12
Тема 11. Просування реабілітаційних послуг	16	2	4			10	16	2				14
<b>Разом</b>	<b>74</b>	<b>10</b>	<b>14</b>			<b>50</b>	<b>76</b>	<b>6</b>	<b>4</b>			<b>68</b>
<b>4. Управління персоналом</b>												

Тема 12. Фахівець реабілітаційної установи/закладу надання соціальних послуг	22	2	5			15	16	2	1			15
Тема 13. Управління персоналом у реабілітаційній установі/закладі надання соціальних послуг	22	2	5			15	16	2	1			15
Тема 14. Мотивація в управлінні персоналом	16	2	4			10	16	1	1			14
Тема 15. Міжособистісні комунікації в управлінні реабілітаційною установою/закладом надання соціальних послуг	22	2	5			15	16	1	1			14
<b>Разом</b>	<b>82</b>	<b>8</b>	<b>19</b>			<b>55</b>	<b>64</b>	<b>6</b>	<b>4</b>			<b>58</b>
Усього годин	<b>240</b>	<b>30</b>	<b>45</b>			<b>165</b>	<b>240</b>	<b>16</b>	<b>14</b>			<b>210</b>
<u>Курсовий проект (робота) з Управління реабілітаційними установами та закладами надання соціальних послуг</u> (якщо є в робочому навчальному плані)		-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-
<b>Усього годин</b>	<b>240</b>	<b>30</b>	<b>45</b>			<b>150</b>	<b>240</b>	<b>10</b>	<b>8</b>			<b>222</b>

#### 4. Теми семінарських занять

Не передбачено робочим навчальним планом

#### 5. Теми практичних занять

Назва теми	Кількість годин
Тема 1. Реабілітаційні установи та заклади надання соціальних послуг в умовах соціального простору	2
Тема 2. Особливості управління реабілітаційними установами/закладами надання соціальних послуг	2
Тема 3. Структура управління реабілітаційними установами/закладами надання соціальних послуг	2
Тема 4. Логістична система управління реабілітаційною установою/закладом надання соціальних послуг	2
Тема 5. Ефективність управління реабілітаційною установою/закладом надання соціальних послуг	2
Тема 6. Управління якістю послуг у реабілітаційній установі/закладі надання соціальних послуг	2
Тема 7. Сутність маркетингу у сфері реабілітаційних послуг	2
Тема 8. Маркетингове середовище реабілітаційної установи/закладу надання соціальних послуг	2
Тема 9. Маркетинг якості надання послуг	4
Тема 10. Розподіл реабілітаційних послуг	2
Тема 11. Просування реабілітаційних послуг	4
Тема 12. Фахівець реабілітаційної установи/закладу надання соціальних послуг	5
Тема 13. Управління персоналом у реабілітаційній установі/закладі надання соціальних послуг	5
Тема 14. Мотивація в управлінні персоналом	4
Тема 15. Міжособистісні комунікації в управлінні реабілітаційною установою/закладом надання соціальних послуг	5
<b>Разом</b>	<b>45</b>

#### 6. Теми лабораторних занять

Не передбачено робочим навчальним планом

#### 7. Теми самостійних робіт

Назва теми	Кількість годин
Тема 1. Реабілітаційні установи та заклади надання соціальних послуг в умовах соціального простору	8
Тема 2. Особливості управління реабілітаційними установами/закладами надання соціальних послуг	8
Тема 3. Структура управління реабілітаційними установами/закладами надання соціальних послуг	12
Тема 4. Логістична система управління реабілітаційною установою/закладом надання соціальних послуг	10
Тема 5. Ефективність управління реабілітаційною установою/закладом надання соціальних послуг	10

Тема 6. Управління якістю послуг у реабілітаційній установі/закладі надання соціальних послуг	14
Тема 7. Сутність маркетингу у сфері реабілітаційних послуг	10
Тема 8. Маркетингове середовище реабілітаційної установи/закладу надання соціальних послуг	12
Тема 9. Маркетинг якості надання послуг	14
Тема 10. Розподіл реабілітаційних послуг	10
Тема 11. Просування реабілітаційних послуг	12
Тема 12. Фахівець реабілітаційної установи/закладу надання соціальних послуг	8
Тема 13. Управління персоналом у реабілітаційній установі/закладі надання соціальних послуг	15
Тема 14. Мотивація в управлінні персоналом	12
Тема 15. Міжособистісні комунікації в управлінні реабілітаційною установою/закладом надання соціальних послуг	10
<b>Разом</b>	<b>165</b>

## **8. Контрольні питання, комплекти тестів для визначення рівня засвоєння знань студентами**

1. Поняття та функції менеджменту соціальної роботи
2. Специфіка менеджменту соціальної роботи
3. Передумови виникнення менеджменту соціальної роботи
4. Становлення і розвиток менеджменту соціальної роботи
5. Наукові засади менеджменту соціальної роботи
6. Становлення соціальних інститутів
7. Європейська традиція менеджменту соціальної роботи
8. Менеджмент соціальної роботи як об'єкт управління
9. Суб'єкти соціальної управлінської діяльності
10. Основні напрями і складові менеджменту соціальної роботи
11. Державно-суспільний характер управління реабілітаційними установами та закладами надання соціальних послуг
12. Загальні засади і принципи соціальної політики України
13. Нормативно-правове забезпечення управління реабілітаційними установами та закладами надання соціальних послуг в Україні
14. Основні ознаки суспільного управління реабілітаційними установами та закладами надання соціальних послуг
15. Основні функції менеджменту соціальної роботи
16. Класифікація функцій менеджменту соціальної роботи
17. Пізнавально-програмуючі функції соціального управління
18. Організаційно-регулюючі функції менеджменту соціальної роботи
19. Проектування реабілітаційного процесу як складова соціального управління
20. Поняття, методи та принципи планування
21. Стратегічне планування та його етапи
22. Принципи управління менеджменту соціальної роботи
23. Методологічні засади менеджменту соціальної роботи
24. Методи управління менеджменту реабілітаційних установ
25. Взаємодія соціальних інститутів в менеджменті соціальної роботи
26. Соціальні інститути сім'ї, школи, громади в управлінні соціальної роботи.
27. Взаємодія школи та громади в управлінні реабілітаційними установами та закладами надання соціальних послуг
28. Закономірності розвитку менеджменту реабілітаційних установ та закладів надання

- соціальних послуг
29. Спрямування розвитку реабілітаційних установ та закладів надання соціальних послуг
  30. Історичний досвід менеджменту реабілітаційних установ та закладів надання соціальних послуг
  31. Поняття колективу і його розвитку
  32. Засади формування колективу
  33. Типи відносин у колективі
  34. Цінності колективної діяльності
  35. Управління колективом реабілітаційних установ та закладів надання соціальних послуг: зміст, особливості
  36. Вимірювання якості соціальних інститутів
  37. Принципи формування системи менеджменту реабілітаційних установ та закладів надання соціальних послуг
  38. Моніторинг як складова системи управління якістю соціальних інститутів
  39. Соціально-психологічні методи управління реабілітаційними установами та закладами надання соціальних послуг
  40. Теорія лідерства.
  41. Планування роботи соціального працівника
  42. Органограма: визначення організаційної структури
  43. Положення про підрозділи реабілітаційної установи
  44. Положення про підрозділи закладів, що надають соціальні послуги
  45. Штатний розпис
  46. Посадові інструкції фахівців, що надають послуги
  47. Організація та нормування робочого часу соціальних працівників
  48. Оцінка та отримання зворотного зв'язку від отримувачів соціальних послуг
  49. Дотримання прав потенційних отримувачів/отримувачів соціальних послуг
  50. Моніторинг та оцінка якості соціальних послуг
  51. Поняття та принципи управління персоналом
  52. Відбір та оцінка (атестація) персоналу
  53. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу
  54. Інформування та методична підтримка персоналу
  55. Проведення супервізії персоналу
  56. Дотримання прав та охорона праці персоналу
  57. Залучення ресурсів (фандрейзинг)
  58. Залучення волонтерів
  59. Проектна діяльність
  60. Закономірності соціального управління
  61. Міжособистісна комунікація в управлінні: базові елементи, основні методи
  62. Взаємодія соціальних служб
  63. Інформування населення про діяльність соціальної служби та соціальні послуги
  64. Використання інформаційних технологій в діяльності соціальних служб
  65. Організація надання соціальних послуг згідно з державними стандартами
  66. Прийом та розгляд документів й прийняття рішення про надання соціальних послуг
  67. Організаційна структура соціальної служби
  68. Підходи до визначення норм навантаження працівників, які надають соціальні послуги.
  69. Класифікація категорій отримувачів соціальних послуг
  70. Визначення норми часу надання соціальної послуги для різних категорій отримувачів соціальних послуг

## **9. Методи навчання**



Успіх навчання залежить від внутрішньої активності та характеру діяльності студентів, адже саме характер діяльності, ступінь самостійності та творчості мають бути важливими критеріями у виборі методу.

*Пояснювально-ілюстративний метод.* Студенти здобувають знання, слухаючи розповідь, лекцію з навчальної або методичної літератури, через екранний посібник у «готовому» вигляді. Сприймаючи й осмислюючи факти, оцінки, висновки, вони залишаються в межах репродуктивного (відтворювального) мислення. Такий метод якнайширше застосовують для передавання значного масиву інформації. Його можна використовувати для викладення й засвоєння фактів, підходів, оцінок, висновків.

*Репродуктивний метод.* Ідеться про застосування вивченого на основі зразка або правила. Діяльність студентів є алгоритмічною, тобто відповідає інструкціям, розпорядженням, правилам – в аналогічних до представленого зразка ситуаціях.

*Метод проблемного викладення.* Використовуючи будь-які джерела й засоби, педагог, перш ніж викладати матеріал, ставить проблему, формулює пізнавальне завдання, а потім, розкриваючи систему доведень, порівнюючи погляди, різні підходи, показує спосіб розв'язання поставленого завдання. Студенти стають ніби свідками і співучасниками наукового пошуку.

Сутність *частково-пошукового або евристичного методу* полягає в організації активного пошуку розв'язання висунутих педагогом (чи самостійно сформульованих) пізнавальних завдань або під керівництвом педагога, або на основі евристичних програм і вказівок. Процес мислення набуває продуктивного характеру, але його поетапно скеровує й контролює педагог або самі студенти на основі роботи над програмами (зокрема й комп'ютерними) та з навчальними посібниками. Такий метод, один з різновидів якого є евристична бесіда, – перевірений спосіб активізації мислення, спонукання до пізнання.

*Дослідницький метод.* Після аналізу матеріалу, постановки проблем і завдань та короткого усного або письмового інструктажу студенти самостійно вивчають літературу, джерела, ведуть спостереження й виміри та виконують інші пошукові дії. Ініціатива, самостійність, творчий пошук виявляються в дослідницькій діяльності найповніше. Методи навчальної роботи безпосередньо переходять у методи, які імітують, а іноді й реалізують науковий пошук.

## 10. Форми контролю

URL: [https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u284/polozh\\_ekzameni\\_zaliki\\_2020\\_dlya\\_saytu.pdf](https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u284/polozh_ekzameni_zaliki_2020_dlya_saytu.pdf)

## 11. Розподіл балів, які отримують студенти

Оцінювання знань студента відбувається за 100-бальною шкалою і переводиться в національні оцінки згідно з табл. 1 «Положення про екзамен та заліки у НУБіП України» (наказ про уведення в дію від 27.12.2019 р. № 1371)

Рейтинг студента, бали	Оцінка національна за результати складання	
	екзаменів	заліків
90-100	відмінно	зараховано
74-89	добре	
60-73	задовільно	
0-59	незадовільно	не зараховано

На вивчення 1 модуля відведено 1 кредит ECTS, 2 – 1 кредит, 3 – 1 кредит, четвертого – 3; п'ятого – 2 кредити.

Рейтинг студента з дисципліни визначається за 100-бальною шкалою та складається з рейтингу з навчальної роботи, для оцінювання якої призначається 70 балів, і рейтингу з підсумкової атестації (іспиту, заліку) – 30 балів.

Кожний модуль теж оцінюється за 100-бальною шкалою

Поточний контроль				Рейтинг з навчальної роботи	Рейтинг з додаткової роботи	Рейтинг штрафний	Підсумкова атестація (іспит)	Загальна кількість балів
Модуль 1	Модуль 2	Модуль 3	Модуль 4					
0-100 балів	0-100 балів	0-100 балів	0-100 балів					
ПЗ № 1 – 15 ПЗ № 2 – 15 ПЗ № 3 – 15	ПЗ № 4 – 15 ПЗ № 5 – 15 ПЗ № 6 – 15	ПЗ № 7 – 11 ПЗ № 8 – 11 ПЗ № 9 – 11 ПЗ № 10 – 11 ПЗ № 11 – 11	ПЗ № 12 – 12 ПЗ № 13 – 12 ПЗ № 14 – 12 ПЗ № 15 – 12	0-70	0-20	0-5	0-30	0-100
Ср – 25 Тест 1 – 30	Ср – 25 Тест 3 – 30	Ср – 15 Тест 4 – 30	Ср – 22 Тест 5 – 30					

Рейтинг здобувача вищої освіти з навчальної роботи  $R_{НР}$  (не більше 70 балів) визначається за формулою:

$$R_{НР} = \frac{0,7 \cdot (R_{ЗМ}^{(1)} \cdot 1 + R_{ЗМ}^{(2)} \cdot 1 + R_{ЗМ}^{(3)} \cdot 1 + R_{ЗМ}^{(4)} \cdot 3 + R_{ЗМ}^{(5)} \cdot 2)}{K_{Дис}}$$

де  $R_{ЗМ}^{(1)}$ ,  $R_{ЗМ}^{(2)}$ ,  $R_{ЗМ}^{(3)}$ ,  $R_{ЗМ}^{(4)}$ ,  $R_{ЗМ}^{(5)}$ , – рейтингові оцінки із 1, 2, 3, 4, 5 модулів за 100-бальною шкалою;

$K_{Дис}$  – кількість кредитів ЄКТС (або годин), передбачених робочим навчальним планом для дисципліни у поточному семестрі.

Рейтинг здобувача вищої освіти з навчальної роботи округлюється до цілого числа.

На рейтинг з навчальної роботи можуть впливати рейтинг з додаткової роботи та рейтинг штрафний.

Рейтинг з додаткової роботи додається до рейтингу з навчальної і не може перевищувати 20 балів. Він визначається лектором і надається здобувачам вищої освіти рішенням кафедри за виконання робіт, які не передбачені навчальним планом, але сприяють підвищенню рівня їх знань з дисципліни.

Максимальна кількість балів (20) надається здобувачу вищої освіти за:

- отримання диплому I-го ступеню переможця студентської наукової конференції навчально-наукового інституту чи факультету (коледжу) з відповідної дисципліни;

- отримання диплому переможця (I, II чи III місце) II-го етапу Всеукраїнської студентської олімпіади з дисципліни чи спеціальності (напряму підготовки) у поточному навчальному році;

- отримання диплому (I, II чи III ступеню) переможця Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт з відповідної дисципліни у поточному навчальному році;

- авторство (співавторство) у поданій заявці на винахід чи отриманому патенті України з відповідної дисципліни;

- авторство (співавторство) у виданій науковій статті з відповідної дисципліни;

- виготовлення особисто навчального стенду, макету, пристрою, приладу; розробка комп'ютерної програми (за умови, що зазначене використовується в освітньому процесі при викладанні відповідної дисципліни).

Рейтинг штрафний не перевищує 5 балів і віднімається від рейтингу з навчальної роботи. Він визначається лектором і вводиться рішенням кафедри для здобувачів вищої освіти, які невчасно засвоїли матеріали змістових модулів, не дотримувалися графіка роботи, пропускали заняття тощо.

На рейтинг з навчальної роботи може впливати рейтинг з додаткової роботи – до 20 балів і рейтинг штрафний (з від'ємним знаком) – до 5 балів.

Рейтинг з додаткової роботи визначається лектором і надається студентам за рішенням кафедри за виконання робіт, які не передбачені навчальним планом, але сприяють підвищенню рівня знань студентів з дисципліни.

Рейтинг штрафний  $R_{штр}$  не перевищує 5 балів і віднімається від  $R_{НР}$ . Він визначається лектором і вводиться рішенням кафедри для студентів, які матеріал змістового модуля засвоїли невчасно, не дотримувалися графіка роботи, пропускали заняття тощо.

Допуском до підсумкової атестації є наявність не менше 60 балів із кожного змістового модуля та загалом із навчальної роботи не менше 42 балів.

Підсумкова атестація проводиться у вигляді складання тестів, максимальна кількість балів за яку становить 100 балів.

Для визначення рейтингу здобувача вищої освіти із засвоєння дисципліни  $R_{дис}$  (до 100 балів) одержаний рейтинг з атестації (до 30 балів) додається до рейтингу з навчальної роботи  $R_{НР}$  (до 70 балів):

$$R_{дис} = R_{НР} + R_{АТ}$$

## 12. Методичне забезпечення

Науково-методичне забезпечення навчального процесу передбачає: державні стандарти освіти, навчальні плани, навчальні програми з усіх нормативних і вибіркового навчальних дисциплін; програми навчальної, виробничої та інших видів практик; підручники і навчальні посібники; інструктивно-методичні матеріали до семінарських, практичних і лабораторних занять; індивідуальні навчально-дослідні завдання; контрольні роботи; текстові та електронні варіанти тестів для поточного і підсумкового контролю, методичні матеріали для організації самостійної роботи студентів.

## 13. Рекомендована література

### Основна

1. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 288 с.
2. Кісіль З. Р. Основи управління : посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 232 с.
3. Черневский А.Д. Организация управления: учебное пособие. К.: МАУП, 2020.

### Допоміжна

1. Кретцман Джон П. Розбудова громад за рахунок внутрішніх ресурсів. Шлях до відкриття й мобілізації ресурсів громади; пер. з англ. / Джон П.Кретцман, Джон Л. Макнайт. К. : Четверта хвиля, 2021. 256 с.
2. Панченко М. Управління якістю: теорія та практика : навч. посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2018. 228 с.
3. Стасюк О. М. Маркетинг у сфері реабілітаційних послуг : навч. посіб. Львів : ЛДУФК, 2021. 137 с.
4. Шаповалова Т.В. Планування та інновації в соціальному розвитку: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019.

## **14. Інформаційні ресурси**

1. <http://eknigi.org/>
2. <http://www.twirpx.com/>
3. <http://www.usf.kiev.ua/activeproject/1/>