

РОЗДІЛ 1 АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

УДК 364-3-044.22-048.42:316.46](045)

DOI <https://doi.org/10.32782/humanitas/2025.2.1>

Ірина АЛБУЛ

кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри соціальної педагогіки та соціальної роботи, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, вул. Садова, 2, м. Умань, Черкаська обл., Україна, 20300

ORCID: 0000-0001-7056-3157

Бібліографічний опис статті: Албул, І. (2025). Організація діяльності установ соціального захисту на засадах лідерства. *Ввічливість. Humanitas*, 2, 3–8, doi: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2025.2.1>

ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ УСТАНОВ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НА ЗАСАДАХ ЛІДЕРСТВА

У статті висвітлено особливості організації діяльності установ соціального захисту на засадах лідерства. На основі контент-аналізу, зіставлення, порівняння, систематизації й узагальнення наукових праць з вказаного питання, професійних стандартів для керівників (організаторів) соціального захисту та освітнього стандарту підготовки магістрів соціальної роботи встановлено, що ефективна організація діяльності установ соціального захисту вимагає готовності професіонала в галузі управління соціальною роботою на виконання управлінських функцій; підвищення власної кваліфікації; прийняття рішень на засадах стратегічного, аналітичного та критичного мислення; командної взаємодії; формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі; стресостійкості та оперативного орієнтування у екстремальних ситуаціях. Доведено, що вказані очікування декларовані професійними стандартами (директор закладу (установи) надання соціальних послуг, директор регіонального центру соціальних служб (навчально-методична робота), директор реабілітаційної установи (центру) для осіб з інвалідністю, завідувач відділення (соціальні послуги), соціальний менеджер, методист з навчально-методичної роботи з надання соціальних послуг) та передбачені освітнім стандартом зі спеціальності 231 Соціальна робота для другого (магістерського) рівня вищої освіти, які у своїй синергії передбачають формування соціального лідера відповідно до усіх складових структури соціальних компетенцій соціальних працівників та метакомпонентів соціального лідерства. Узагальнено рекомендації для соціального лідера щодо його візії, інноваційного креативного мислення, самолідерства, налагодження конструктивної співпраці на засадах партнерства, здатності до мотивації та наснаження, забезпечення професійної автономії та постійного вдосконалення.

Ключові слова: організація діяльності, установа соціального захисту, лідерство, керівник, професійний стандарт.

Iryna ALBUL

PhD in Pedagogy, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Social Pedagogy and Social Work, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, 2 Sadova str., Uman, Cherkasy region, Ukraine, 20300

ORCID: 0000-0001-7056-3157

To cite this article: Albul, I. (2025). Orhanizatsiia diialnosti ustanov sotsialnoho zakhystu na zasakh liderstva [Organizing the activities of social protection institutions on the basis of leadership]. *Vvichlyvist. Humanitas*, 2, 3–8, doi: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2025.2.1>

ORGANIZING THE ACTIVITIES OF SOCIAL PROTECTION INSTITUTIONS ON THE BASIS OF LEADERSHIP

The article highlights the peculiarities of organizing the activities of social protection institutions on the basis of leadership. Based on the content analysis, comparison, systematization and generalization of scientific works on this issue, professional standards for managers, organizers of social protection and educational standard for training masters

of social work, it is established that the effective organization of social protection institutions requires the readiness of a professional in the field of social work management to perform managerial functions; improve their own skills; make decisions based on strategic, analytical and critical thinking; team interaction; formation of a favorable social and psychological climate in the team; stress resistance and operational orientation in extreme situations. It is proved that these expectations are declared by professional standards (director of an institution (institution) for the provision of social services, director of a regional center for social services (educational and methodological work), director of a rehabilitation institution (center) for persons with disabilities, head of a department (social services), social manager, methodologist for educational and methodological work on the provision of social services) and provided for by the educational standard in the specialty 231 Social Work for the second (master's) level of higher education, which in their synergy provide for Generalized recommendations for a social leader regarding his/her vision, innovative creative thinking, self-leadership, establishing constructive cooperation on the basis of partnership, ability to motivate and inspire, ensuring professional autonomy and continuous improvement.

Key words: organization of activities, social protection institution, leadership, manager, professional standard.

Актуальність проблеми. Оновлення системи соціального захисту населення обумовлюється запитом українського суспільства, процесами європейської інтеграції та врахуванням сучасних світових підходів у наданні соціальних послуг. Зміст професії та професійне поле соціальної роботи формується у відповідності з цілою низкою стандартів (професійні, етичні, освітні, державні стандарти надання соціальних послуг, стандарти якості управління та ін.), які розкривають вимоги до професійних компетентностей фахівця соціальної роботи, керівника установи соціальної сфери. Організація процесу надання соціальних послуг вимагає вищого рівня володіння загальними та фаховими компетентностями, не лише власної обізнаності з особливостями соціального обслуговування населення, а й наявного досвіду практичної соціальної роботи та готовності до планування, організації, моніторингу якості, підведення підсумків та розробки перспектив розвитку діяльності конкретної соціальної установи. У такому контексті набуває значення особа керівника-лідера установи соціального захисту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання лідерства у соціальній роботі представляють значний інтерес для багатьох дослідників. Так, лідерські якості сучасного керівника соціального закладу аналізує дослідниця Л. Грень. Особливості соціального лідерства та метакомпоненти соціального лідера досліджувала Т. Гура. Структуру соціального лідерства майбутніх фахівців у галузі соціальної роботи та виявлення основних складових компонентів і показників з урахуванням вимог до сучасних фахівців у галузі соціальної роботи висвітлює дослідниця Д. Бирик. Зважаючи на пряму залежність ефективності роботи установи соціального захисту від особливостей управління

в ній, готовність керівника до колективного гуманного управління на засадах взаємоповаги та конструктивної співпраці, наснаження власним прикладом у командній роботі, вважаємо доцільним висвітлити особливості організації діяльності установ соціального захисту на засадах лідерства, що і буде **метою дослідження**.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основні цінності та базові етичні принципи соціальної роботи відображаються у професійних стандартах з метою формування професійної ідентичності соціальних працівників. У реєстрі Національного агентства кваліфікацій нами виділено низку професійних стандартів, якими обумовлюються вимоги до керівників установ соціального захисту та осіб, які виконують управлінські, організаційні функції: директор закладу (установи) надання соціальних послуг, директор регіонального центру соціальних служб (навчально-методична робота), директор реабілітаційної установи (центру) для осіб з інвалідністю, завідувач відділення (соціальні послуги), соціальний менеджер, методист з навчально-методичної роботи з надання соціальних послуг (Відомості про професійні стандарти, 2024).

Так, основною метою професійної діяльності директора закладу (установи) надання соціальних послуг визначено управління установою/закладом, що надає соціальні послуги особам\сім'ям, які перебувають у СЖО, не можуть самостійно їх подолати та потребують сторонньої допомоги. Професійна діяльність директора регіонального центру соціальних служб (навчально-методична робота) та директора реабілітаційної установи (центру) для осіб з інвалідністю спрямована на забезпечення ефективної діяльності очолюваних цими професіоналами установ. Більш конкретизовано

визначено мету професійної діяльності для соціального менеджера, а саме: здійснення планування, організації, координації, моніторингу соціальної роботи, оцінювання потреб у соціальних послугах для забезпечення надання соціальних послуг, соціальної підтримки сім'ям, дітям та молоді, які перебувають у складних життєвих обставинах, у територіальній громаді. Для завідувача відділення (соціальні послуги) основна мета професійної діяльності у відповідному професійному стандарті декларується достатньо розлого у такій редакції: управління процесом діяльності структурного підрозділу (служби, відділення) установи (закладу), що надає соціальні послуги, що передбачає забезпечення постійного аналізу стану справ у сфері компетенції відділення, прогнозування, проектування і моніторинг реалізації процесу надання соціальних послуг згідно законодавства та в межах компетенції відділення, заходів соціальної підтримки, спрямованих на профілактику складних життєвих обставин або мінімізацію їх негативних наслідків, особам\сім'ям, які в них перебувають. Відповідно до професійного стандарту методиста навчально-методичної роботи з надання соціальних послуг основною метою професійної діяльності визначено організацію та проведення навчально-методичної роботи щодо надання соціальних послуг, соціальної допомоги, соціальної підтримки особам\сім'ям, які належать до вразливих груп населення та\ або перебувають у СЖО, організація та проведення навчальних заходів із питань соціальної роботи, надання соціальних послуг у відповідній адміністративно-територіальній одиниці.

Також нами встановлено спільність вимог і на рівні визначення загальних компетентностей та трудових функцій. Так, проаналізувавши набір загальних компетентностей в усіх вказаних вище професійних стандартах, можемо констатувати загальний орієнтир на готовність професіонала до виконання управлінських функцій; постійно підвищувати свою кваліфікацію на засадах освіти та самоосвіти; приймати обґрунтовані рішення на засадах стратегічного, аналітичного та критичного мислення; працювати в команді та налагоджувати соціальну взаємодію, співробітництво з колегами; попереджати та розв'язувати конфлікти; підтримувати позитивний емоційний стан в колективі, забезпечувати психологічну підтримку співробітникам

та забезпечувати профілактику їхнього емоційного вигорання; бути стресостійким та швидко орієнтуватись у екстремальних ситуаціях; виявляти лідерські якості. Здатність до виявлення лідерських якостей фактично є узагальненням усіх перерахованих компетентностей, оскільки основними ідеями лідерства у соціальній роботі в рамках гуманістичної парадигми розуміння лідерства є: партнерство у стосунках; участь співробітників у прийнятті рішень; спільна робота векторів розвитку організації; увага до професійного та особистісного розвитку співробітників; налагодження конструктивної взаємодії в команді; створення умов для самолідерства співробітників та ін. (Грень, 2022, с.46).

Зауважимо, що однією з основних цілей реалізації державної кадрової політики є добір керівних кадрів із числа працівників, що мають досвід роботи на посадах нижчого рівня, а також формування дієвого кадрового резерву на зайняття керівних посад. Тобто, вкотре наголошується необхідність формування управлінських, лідерських якостей ще у процесі підготовки фахівця соціальної сфери, його розвитку та вдосконалення ще з найнижчих щаблів ієрархічної драбини. Такий орієнтир достатньо чітко визначений у Стандарті вищої освіти за спеціальністю 231 Соціальна робота для другого (магістерського) рівня вищої освіти. Так, серед загальних компетентностей варто виокремити здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу; здатність розробляти і управляти проектами; здатність виявляти ініціативу та підприємливість; здатність до адаптації та дії в новій ситуації; здатність генерувати нові ідеї (креативність); навички міжособистісної взаємодії; здатність працювати в команді. На рівні спеціальних фахових компетентностей орієнтир на формування лідерських якостей вбачаємо у такій вибірці: здатність до впровадження методів і технологій інноваційного практикування та управління в системі соціальної роботи; здатність до спільної діяльності та групової мотивації, фасилітації процесів прийняття групових рішень; здатність виявляти ініціативу та підприємливість задля вирішення соціальних проблем через впровадження соціальних інновацій; здатність до ефективного менеджменту організації у сфері соціальної роботи; здатність до оволодіння навичками самостійного опанування новими знаннями,

використовуючи сучасні освітні та дослідницькі технології у соціальній сфері (Стандарт вищої освіти, 2019).

Узагальнивши зміст компетентностей, робимо висновок, що основним орієнтирами є врахування соціальних інновацій, готовність управляти знаннями та ресурсами на засадах критичного мислення, конструктивна взаємодія та командна робота. Таким чином констатуємо очікування наявності лідерських якостей у випускника освітніх програм за другим (магістерським) рівнем вищої освіти спеціальності 231 Соціальна робота, готовності магістра соціальної роботи реалізовувати соціальне лідерство «як інтегроване особистісне утворення, яке може виявлятися у прагненні й здатності фахівців до реалізації лідерського потенціалу у різних сферах життєдіяльності суспільства задля покращення якості надання соціальних послуг вразливим категоріям населення» (Бибик, 2021, с.141).

Загалом, вимоги професійних стандартів для керівників у сфері соціальної роботи та освітній стандарт для другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 231 Соціальна робота передбачають формування соціального лідерства відповідно до усіх складових структури соціальних компетенцій соціальних працівників, розробленої дослідницею Д. Бибик. Так, показниками складової «Орієнтування на соціальні зміни» є лідерська орієнтація, усвідомлення значущості цінностей лідерства для соціальної роботи; потреба вдосконалення професійної кваліфікації; прагнення до соціальних змін у професійній діяльності. За вказаними показниками можна визначати наявність та достатній розвиток низки компетентностей, зокрема: здатність організовувати професійну діяльність відповідно до державних стандартів; досягати мети через упорядковану та систематизовану діяльність; здатність розуміти та формувати ієрархію цінностей лідерства у професійній соціальній роботі; здатність ініціювати та впроваджувати соціальні зміни з метою розвитку професійної соціальної роботи.

Показниками другої складової соціального лідерства «Управління знаннями та ресурсами соціальної роботи» є розуміння основ соціального лідерства та ефективного управління когнітивною сферою; здатність розвивати лідерські уміння та підвищувати свій професійний

рівень через освіту та самоосвіту; розуміння інноваційних технологій соціальної роботи та доцільне їх використання. Компетентнісний потенціал керівника у сфері соціальної роботи складає здатність здобувати сучасні знання щодо галузі соціальної роботи та лідерства у ній через оперативні можливості освіти й самоосвіти; здатність щодо ефективного пошуку ресурсів та добору методів для вирішення соціальних проблем; здатність передбачати зміни у соціально-економічному стані певних соціальних груп та окремих вразливих груп клієнтів, реалізуючи прогностичну, проєктувальну та організаційну функції; здатність діяти у відповідності зі стандартами соціальної роботи та з врахуванням ефективного професійного досвіду.

Зважаючи на рівень відповідальності керівника закладу соціальної сфери, важливою є третя складова у структурі соціального лідерства «Аналітичне та креативне мислення», показниками якої є здатність аналізувати професійні ситуації та розробляти нові способи їх розв'язання; безкомпромісний орієнтир на саморозвиток та професійне вдосконалення; лідерська спрямованість. Конкретизується вказана складова соціального лідерства у здатності керівника системно та аналітично мислити, застосовувати інноваційні ідеї для творчого вирішення проблем соціальної роботи; здатність до різних способів мислення (аналіз, синтез, абстрагування); здатність аналізувати суспільні процеси, обумовлені соціальним розвитком держави; здатність до пізнання та впровадження соціальних інновацій для розвитку професійної соціальної роботи; здатність здійснювати науково-дослідні роботи, використовуючи аналітичну та креативну мисленнєву діяльність.

Своєрідним узагальненням структури соціального лідерства постає четверта складова «Ефективна партнерська співпраця та командна взаємодія», показниками якої є низка умінь: вміння організовувати партнерську та командну взаємодію, генерувати нові ідеї та продукувати інновації у професійній діяльності, оцінювати результати суспільно-корисної та професійної діяльності, планувати та організовувати соціально-проєктну діяльність. У компетентнісному вияві ця складова передбачає здатність здійснювати управління власною професійною діяльністю та організацією – надавачем

соціальних послуг; здатність налагоджувати партнерські взаємозв'язки між представниками державного та недержавного соціального сектору; здатність ефективно використовувати професійні ресурси соціальної роботи у процесі надання соціальних послуг; здатність до здійснення суспільно-значущої діяльності, менторської підтримки щодо формування підтримуючої мережі; здатність розробляти, реалізувати, ініціювати соціальні проєкти відповідно до запиту та можливостей громади; здатність розробляти і впроваджувати інновації в соціальній роботі; здатність до креативності та генерування нових ідей у професійній соціальній роботі та ін. (Бирик, 2021, с.142-143). Отже, простежуємо чіткий орієнтир на соціальне лідерство керівників закладів/установ соціальної сфери, який обумовлений змістом професійної діяльності, вимогами професійних та освітнього стандартів, запитом суспільства.

Сучасні дослідники соціального лідерства виокремлюють метакомпоненти, які визначають можливості досягнення успіхів у діяльності та кар'єрі. Так, Т. Гура аналізує 6 метакомпонентів: персоналістичний, ситуаційний, поведінковий, атрибутивний, мотиваційно-ціннісний та гуманістично спрямований. Саме персоналістичний компонент акцентує увагу на персоналії керівника установи, на наявності певних специфічних розвинених рис, які уможливають досягнення успіху у професійній діяльності. До переліку цих специфічних рис відносять харизму, силу характеру, вмотивованість до діяльності та ін.. Ситуаційний компонент передбачає поведінку людини в певній ситуації, особливо, якщо вона характеризується невизначеністю умов і вимог. Дещо суголосний із ситуаційним поведінковий компонент як сукупність таких рис особистості, які проявляються в її поведінці в залежності від конкретної ситуації та умов. Певний орієнтир на оточення передбачає атрибутивний компонент, адже саме ним визначаються обрані лідером засоби для вирішення соціальних завдань, для створення передумов до соціального лідерства та для досягнення схвалення з боку команди. Яскраву особистісну характеристику дає мотиваційно-ціннісний компонент, що визначає світоглядні цінності особистості, які посилюють право на лідерство в конкретній соціальній групі. Ймовірність стати лідером підвищується

у тій групі, яка підтримує пропаговані претендентом норми та цінності, підвищується і рівень довіри до потенційного лідера за умови ціннісної солідарності. Надважливим є гуманістично спрямований компонент соціального лідерства, оскільки ним декларується сприйняття людини як найвищої цінності, що передбачає визнання унікального значення кожного учасника соціальної групи, увагу до думки кожного працівника при одночасній увазі до потреб усієї команди (Гура, 2022, с.24).

На завершення, узагальнимо рекомендації для лідера у соціальній роботі за Hannah Martin. Отож, керівник закладу соціального захисту – лідер соціальної роботи повинен мати чітку візію того, як оптимально змінити світ на краще; налагоджувати комунікацію для спільного вироблення і реалізації візії; сприяти розвитку етики служби, мислити та планувати стратегічно. Важливою ознакою лідера у соціальній роботі має бути креативність та готовність до інновацій, тобто уміння бачити можливості діяти по-іншому; сприяти креативності та інноваціям у очолюваній установі; очолювати та керувати змінами. Лідерство в установі/організації має своєю передумовою самолідерство як демонстрацію та адаптацію лідерства, вдосконалення власного лідерства, готовність до розумного ризику; демонстрація та заохочення стійкості; протидія дискримінації та гнобленню. Реалізувати лідерський потенціал для ефективної діяльності установи соціального захисту можливо лише у співпраці та завдяки впливу, тобто лідер очолює партнерську роботу, впливає на працівників, розуміючи та цінуючи точки зору інших. Окремої лідерської майстерності потребує мотивація та наснаження працівників, зокрема уміння надихати людей особистим прикладом, визнавати та цінувати внесок інших, сприяти створенню культури навчання та продуктивності. Ефективне лідерство в організації соціального захисту забезпечує розширення можливостей співробітників, сприяючи лідерству на всіх рівнях, розвиваючи культуру управління знаннями, забезпечуючи професійну автономію і залучаючи працівників до розвитку та вдосконалення (Martin, 2024, с.8).

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, ефективна організація діяльності установ соціального захисту вимагає готовності професіонала в галузі управління соціальної

роботою на виконання управлінських функцій; підвищення власної кваліфікації; прийняття рішень на засадах стратегічного, аналітичного та критичного мислення; командної взаємодії; формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі; стресостійкості та оперативного орієнтування у екстремальних ситуаціях. Вказані очікування декларовані професійними стандартами та передбачені освітнім стандартом зі спеціальності 231 Соціальна робота для другого (магістерського) рівня вищої освіти, які у своїй синергії передбачають

формування соціального лідера відповідно до усіх складових структури соціальних компетенцій соціальних працівників та метакомпонентів соціального лідерства.

Дане дослідження не претендує на вичерпність висвітлення проблеми. Перспективним буде вивчення особливостей впливу стилю лідерства на досягненні стратегічних цілей установ соціального захисту; розроблення програм підготовки керівників-лідерів для організації якісного надання соціальних послуг в умовах російського вторгнення.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Martin Hannah. Leadership in social work. February, 2024. URL: <https://www.iriss.org.uk/sites/default/files/2024-02/iriss-sws-leadership-social-work.pdf>
2. Биби́к Д. Становлення феномену соціального лідерства у науковому просторі соціальної роботи. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Соціальна робота*. 2021. 1(7). С.14–18.
3. Биби́к Д. Зміст та структура соціального лідерства майбутніх фахівців у галузі соціальної роботи. *Social Work and Education*, 2021, Vol. 8, No. 2. С. 138–151.
4. Відомості про професійні стандарти. Національне агентство кваліфікацій. URL: <https://register.nqa.gov.ua/profstandarts>
5. Грень Л. М. Лідерські якості сучасного керівника соціального закладу. *Лідери XXI століття. Погляд у майбутнє: Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції 22-23 жовтня 2022 р.* / За заг. ред. Романовського О. Г. Х. : НТУ «ХПІ», 2022. С. 46–47.
6. Гура Т. Особливості соціального лідерства. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/29da9daa-e38c-47fd-b437-6f24b8e76e08/content>
7. Стандарт вищої освіти за спеціальністю 231 Соціальна робота для другого (магістерського) рівня вищої освіти. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2019/05/06/231-sotsialna-robota-magistr.pdf>

REFERENCES:

1. Martin Hannah (2024). Leadership in social work. Retrieved from: <https://www.iriss.org.uk/sites/default/files/2024-02/iriss-sws-leadership-social-work.pdf>
2. Bybyk, D. (2021). Stanovlennia fenomenu sotsialnoho liderstva u naukovomu prostori sotsialnoi roboty [Formation of the phenomenon of social leadership in the scientific space of social work]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Sotsialna robota – Visnyk of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Sotsialna robota*, 1(7), 14–18 [in Ukrainian].
3. Bybyk, D. (2021). Zmist ta struktura sotsialnoho liderstva maibutnikh fakhivtsiv u haluzi sotsialnoi roboty [Content and structure of social leadership of future specialists in the field of social work]. *Social Work and Education*, Vol. 8, No. 2, 138–151. [in Ukrainian].
4. Vidomosti pro profesiini standarty [Information on professional standards. National Qualifications Agency]. *Natsionalne ahentstva kvalifikatsii – National Qualifications Agency*. Retrieved from: <https://register.nqa.gov.ua/profstandarts> » [in Ukrainian].
5. Hren, L.M. (2022). Liderski yakosti suchasnoho kerivnyka sotsialnoho zakladu [Leadership qualities of a modern head of a social institution.]. *Lidery KhKhI stolittia. Pohliad u maibutnie: Materialy VI Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi konferentsii 22-23 zhovtnia 2022 r. – Leaders of the XXI century. A look into the future: Proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference on October 22-23, (pp. 46-47). Kh. : NTU «KhPI»* [in Ukrainian].
6. Hura, T. (2022). Osoblyvosti sotsialnoho liderstva [Specifics of social leadership]. Retrieved from: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/29da9daa-e38c-47fd-b437-6f24b8e76e08/content> [in Ukrainian].
7. Standart vyshchoi osvity za spetsialnistiu 231 Sotsialna robota dlia druho (mahisterskoho) rivnia vyshchoi osvity [Standard of higher education in the specialty 231 Social Work for the second (master's) level of higher education]. Retrieved from: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2019/05/06/231-sotsialna-robota-magistr.pdf> [in Ukrainian].