

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра Менеджмент, публічне управління та HR-технології
повна назва кафедри

**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ ЗАХИСТОМ
НАСЕЛЕННЯ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи магістра
за освітньою програмою «Публічне управління та адміністрування»
спеціальності 281 "Публічне управління та адміністрування"

Розробив: здобувач вищої освіти
за другим (магістерським) рівнем
(роботу виконано самостійно,
відповідно до принципів
академічної доброчесності)
групи 217-ПУА-Д23
Сергій МИСАНЧЕНКО
(власне ім'я та прізвище)

Керівник:
канд. еконм. наук, доцент
Олена СЕМЕНЦОВА
(власне ім'я та прізвище)

Рецензент Олена КІРДІНА
(власне ім'я та прізвище)

Харків – 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Дана кваліфікаційна робота включає в себе 16 слайдів презентації, 105 аркушів пояснювальної записки формату А4, що включає 12 рисунків, 10 таблиць, 83 літературних джерела.

Ключові слова: СОЦІАЛЬНИЙ ЗАХИСТ, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, СТАЛИЙ РОЗВИТОК, ФІНАНСУВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ, СОЦІАЛЬНА СПРАВЕДЛИВІСТЬ.

Об'єктом дослідження є система публічного управління у сфері соціального захисту.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення публічного управління у сфері соціального захисту населення України в умовах сталого розвитку.

Об'єктом дослідження є система публічного управління у сфері соціального захисту

У кваліфікаційній роботі проведено аналіз наукових підходів до проблем публічного управління в сфері соціального захисту. Вивчено зарубіжний досвід управління у цій сфері.

Оцінено ефективність функціонування системи соціального захисту в Україні. Визначено напрями імплементації принципів сталого розвитку в соціальну сферу

Розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності публічного управління, запропоновано сценарії розвитку системи соціального захисту та заходи для досягнення економічної ефективності, соціальної справедливості та екологічної стійкості.

ABSTRACT

This qualification work includes 16 presentation slides, 105 sheets of an explanatory note of A4 format, including 12 figures, 10 tables, 83 literary sources.

Keywords: SOCIAL PROTECTION, PUBLIC ADMINISTRATION, SUSTAINABLE DEVELOPMENT, FINANCING OF SOCIAL SERVICES, SOCIAL JUSTICE.

The object of the study is the system of public administration in the field of social protection.

Purpose of the study is to theoretically substantiate and develop practical recommendations for improving public administration in the field of social protection of the population of Ukraine in the context of sustainable development.

The object of the study is the system of public administration in the field of social protection

In the qualification work, an analysis of scientific approaches to the problems of public administration in the field of social protection is carried out. Foreign experience of management in this area has been studied.

The effectiveness of the functioning of the social protection system in Ukraine has been assessed. The directions of implementation of the principles of sustainable development in the social sphere have been determined. Recommendations for improving the efficiency of public administration have been developed, scenarios for the development of the social protection system and measures for achieving economic efficiency, social justice and environmental sustainability have been proposed.

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра Менеджмент, публічне управління та HR-технології

Ступінь вищої освіти магістр

Освітня програма «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 "Публічне управління та адміністрування"

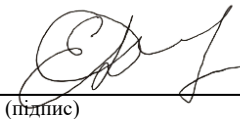
ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., професор
(вчене звання)

Олена ДИКАНЬ
(власне ім'я та прізвище)

21 жовтня 2024 р.



(підпис)

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Сергію Мисанченку

(власне ім'я та прізвище)

1. Тема роботи «Публічне управління соціальним захистом населення в контексті сталого розвитку»

керівник роботи Олена Семенцова, канд.ек.наук, доцент

(власне ім'я та прізвище, науковий ступінь, вчене звання)

затверджено розпорядженням по економічному факультету від "21" жовтня 2024 року № 25/24

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 12 січня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, нормативно-правові акти та директивні документи, які стосуються питань публічного управління соціальним захистом населення та сталого розвитку

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Теоретичні основи публічного управління в галузі соціального захисту. Дослідження наукових підходів до проблем публічної політики в галузі соціального захисту. Забезпечення соціального захисту як пріоритет системи публічного управління. Особливості функціонування публічного управління у сфері соціального захисту в інших країнах. Зарубіжний досвід провідних країн-членів ЄС щодо формування механізмів реалізації публічного управління соціальним захистом. Зарубіжний досвід публічного управління соціальним захистом в контексті сталого розвитку. Удосконалення вітчизняної системи публічного управління соціальним захистом населення в умовах сталого розвитку. Аналіз показників ефективності системи соціального захисту в

Україні. Імплементация принципів сталого розвитку до системи публічного управління соціальним захистом населення. Розроблення сценаріїв ефективності публічного управління у сфері соціального захисту в умовах сталого розвитку.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1 Теоретичні основи публічного управління в галузі соціального захисту - чотири слайди, 2 Закордонний досвід публічного управління у сфері соціального захисту – три слайди, 3 Удосконалення вітчизняної системи публічного управління соціальним захистом населення в умовах сталого розвитку - сім слайдів.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада Консультанта | Підпис, дата | |
|--------|--|----------------|------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

7. Дата видачі завдання 21 жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів дипломної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---|-------------------------------|----------|
| 1 | Теоретичні основи публічного управління в галузі соціального захисту | 15.11.2024 | |
| 2 | Закордонний досвід публічного управління у сфері соціального захисту | 10.12.2024 | |
| 3 | Удосконалення вітчизняної системи публічного управління соціальним захистом населення в умовах сталого розвитку | 08.01.2025 | |
| 4 | Графічна частина | 10.01.2025 | |

Здобувач вищої освіти _____

(підпис)

Сергій МИСАНЧЕНКО

(власне ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____




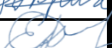
(підпис)

Олена СЕМЕНЦОВА

(власне ім'я та прізвище)

Зміст

| | |
|---|----|
| Вступ | 7 |
| 1 Теоретичні основи публічного управління в галузі соціального захисту | 11 |
| 1.1 Дослідження наукових підходів до проблем публічної політики в галузі соціального захисту | 11 |
| 1.2 Забезпечення соціального захисту як пріоритет системи публічного управління | 23 |
| Висновки до першого розділу | 37 |
| 2 Закордонний досвід публічного управління у сфері соціального захисту | 39 |
| 2.1 Особливості функціонування публічного управління у сфері соціального захисту в інших країнах | 39 |
| 2.2 Зарубіжний досвід провідних країн-членів ЄС щодо формування механізмів реалізації публічного управління соціальним захистом | 46 |
| 2.3 Зарубіжний досвід публічного управління соціальним захистом в контексті сталого розвитку | 58 |
| Висновки до другого розділу | 61 |
| 3 Удосконалення вітчизняної системи публічного управління соціальним захистом населення в умовах сталого розвитку | 64 |
| 3.1 Аналіз показників ефективності системи соціального захисту в Україні | 64 |
| 3.2 Імплементация принципів сталого розвитку до системи публічного управління соціальним захистом населення | 79 |

| Зм. | Арк. | № докум. | Підпис | Дата | Публічне управління соціальним захистом населення в контексті сталого розвитку | Літ. | Аркуш | Аркушів |
|-----------|------|-----------------|---|------|--|---------|-------|---------|
| Розробив | | Мисанченко С.В. |  | | | | | |
| Перевірів | | Семенцова О.В. |  | | | | 5 | 105 |
| Н. Контр. | | Крихтіна Ю.О. |  | | | УкрДУЗТ | | |
| Затверд. | | Дикань О.В. |  | | | | | |

| | |
|--|----|
| 3.3 Розроблення сценаріїв ефективності публічного управління у сфері соціального захисту в умовах сталого розвитку | 87 |
| Висновки до третього розділу | 94 |
| Висновки | 96 |
| Список використаних джерел | 98 |

Список використаних джерел

- 1 Близнюк В. В. // Економіка і прогнозування. - 2002. - № 3. - С. 58
- 2 Вежбенец В., І. Томас Сучасні проблеми системи соціального захисту населення у контексті європейської інтеграції
- 3 Глобалізація соціального захисту. URL: http://referatua.org.ua/category_content.php?c=state_regulation&id=200&s=2.
- 4 Дехтяр Н. Оцінка сучасного стану соціальної спрямованості зведеного бюджету України / Н. Дехтяр // Економічний аналіз. — 2011. — № 9. — с. 100—101
- 5 Європейські принципи державного управління / переклад з англ. О. Ю. Куленкова – Київ: Видавництво УАДУ, 2000. – С. 14
- 6 Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та місцевого самоврядування/ Жовнірчик Я. Ф. – Київ. – С. 102-107.
- 7 Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо окремих питань проходження державної служби» [електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2190-19#n30>
- 8 Закон України «Про державну службу» [електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
- 9 Закон України «Про запобігання корупції»[електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>
- 10 Золотарьов В. Ф. Перспективи реформування кадрових служб органів влади/ Володимир Золотарьов – С. 19-29.
- 11 Іляш О.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навчальний посібник. Київ : Знання, 2010. 476 с. 3. Система соціального захисту та соціального забезпечення в Україні: реальний стан та перспективи реформування. Київ : Центр громадської експертизи, 2009. 104 с.
- 12 Інституційне забезпечення та особливості формування публічної політики в Україні : метод. рек. / уклад. : С.О. Телешун та ін. Київ : НАДУ, 2011. 44 с.

- 13 Іртищева І. О., Гуріна О. В., Работін Ю. А. Можливості імплементації досвіду соціального розвитку країн ЄС у вітчизняну практику Гельветика, 2018. – Вип. 20№Ч. 2. – С. 7
- 14 Ісаєнко І. А. Європеїзація державної служби України / І. А. Ісаєнко – 2010. – 5 с.
- 15 Кадрова політика і державна служба [навчальний посібник] / за загальною редакцією С. М. Серьогіна. - Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. – 352 с.
- 16 Кара-Мурза. Лекції з політології. Електронний ресурс: [http://web.archive.org/web/20151231003509/http://centero.ru/chair/politologiya-
lektsiya-4-gosudarstvennaya-politika-i-upravlenie](http://web.archive.org/web/20151231003509/http://centero.ru/chair/politologiya-lektsiya-4-gosudarstvennaya-politika-i-upravlenie)
- 17 Карпа М. Теоретичні аспекти формування кадрової політики в органах державної влади/ М. Карпа – Збірник наукових праць, 2013. –№ 36. – с. 27-36.
- 18 Кліжевська О. Особливості стимулювання держслужбовців/ Оксана Кліжевська// Баланс-бюджет. – Київ: 2018 – № 2. – 5-7 с.
- 19 Колосовська І. Сучасні підходи у реформуванні соціальної політики держави як регулятора розвитку соціальної сфери
- 20 Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу/ А. М. Колот. – Київ, 1998.
- 21 Конотопцева Ю. В. Методи добору персоналу державної служби в Україні/ Ю. В. Конотопцева. – Харків: ХарРІ НАДУ. – 10 с.
- 22 Кравченко М. В. Модернізація державної політики у сфері соціального захисту населення України: автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02 / НАДУ при Президентіві України. – К., 2013. 40 с.
- 23 Кузьменко С.Г. Аналіз сучасних форм соціального захисту населення. Університетські наукові записки. 2012. № 3. С. 419–426.
- 24 Кустря Я.О. Державні соціальні гарантії в системі соціального забезпечення населення. Державне будівництво. 2018 № 1 С. 1–10.
- 25 Ледах І. А. Социальное государство и права человека (Из опыта западных стран) [Текст] / И. А. Ледах. — М. : Ин-т государства и права, 2004. — 147 с..

26 Липов В.М. Соціальний захист та аспекти пенсійного забезпечення населення як прояв соціальної політики держави // Вісн. Хмельницьк. нац. ун-ту. – 2011. – № 3, т.3. – С.184–186.

27 Лопушинський І. Підготовка висококваліфікованих публічних службовців в умовах трансформаційних процесів в Україні: стан, проблеми та перспективи/ Іван Лопушинський – с. 38-44.

28 Лопушняк Г. Соціальна політика як визначальний напрям внутрішньої політики держави // Вісник Національної академії державного управління - 2011. - Вип. 2. - С. 245

29 Майорова Л.В. Умови та етапи реалізації державної соціальної політики в Україні // Вісник АМСУ. Серія: “Державне управління”, № 2 (11), 2014 – С.93

30 Майстро С.Л., Процюк С.В. Соціальний захист економічно активного населення в умовах глобалізації. Державне будівництво. 2010. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2010_1_12.

31 Макарова О. В. Державні соціальні програми: теоретичні аспекти, методика розробки та оцінки : монографія. – К. : Ліра-К, 2004. – 328 с.

32 Мамонова В. В. Державна регіональна політика: проблеми формування правової бази [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2010-1/doc/2/03.pdf>

33 Мартинова Л. Соціальна політика України в контексті забезпечення конкурентних переваг людського потенціалу.

34 Международный пакт об экономических, социальных и культурных правах (16 декабря 1966 года) [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?base=LAW;n=5429;req=doc>

35 Мельник І. М. Запровадження інноваційних механізмів формування кадрового потенціалу державної служби в контексті реалізації державної кадрової політики/ Мельник І. – Тернопіль. – 12 с.

36 Мельник І.М. Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби [електронний ресурс]. / І. М. Мельник. - Режим доступу: www.academy.gov.ua. – 8 с.

37 Мельниченко А. А. Антикризове державне управління в контексті подолання бідності: соціологічний підхід/ А. А. Мельниченко, С. В. Мельниченко, А. І. Бондаренко// Вісник НТУУ «КПІ». Серія: Філософія, Психологія, Педагогіка[збірник наукових статей] –Київ: ІВЦ «Політехніка», 2010. – № 4. – С. 67-74.

38 Мельниченко А. А. До питання вдосконалення вітчизняної системи підготовки фахівців у сфері зв'язків з громадськістю/ А. А. Мельниченко, А. П. Киричок// Держава та регіони. Серія: Соціальні комунікації, 2014. – № 4.– с 142-146.

39 Мельниченко А. А. Модернізація соціального управління як фактор забезпечення стійкого розвитку соціальних систем/ А. А. Мельниченко// Вісник НТУУ «КПІ». Серія: Філософія, Психологія, Педагогіка[збірник наукових статей] – Київ: ІВЦ «Політехніка», 2012. – № 1. – С. 73-78.

40 Мельничук Л. Модернізація державного управління соціальним розвитком регіонів України в умовах децентралізації / Рук. дис. докт. наук. з державного управління. – К.: НАДУ, 2019. – С.200

41 Мельничук Л. Проблеми формування інституційного механізму державного регулювання розвитку інституту сім'ї в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2008-2/doc/1/11.pdf>

42 Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту/ М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі. – Київ, 1994. – 492 с.

43 Мессарович М. Общая теория систем: математические основы. – М.: Мир, 1978. – 780 с.

44 Міністерство соціальної політики / Електронний ресурс. - Режим доступу: <https://www.msp.gov.ua/timeline/Pokazniki-socialnoi-sferi.html>

45 Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Право в публічному управлінні» / укл. В.С. Толуб'як, Т.В. Дракохруст. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 212 с.

46 Новікова О. Ф. Соціальна політика в системі державного та регіонального управління // Вісник Національної академії державного

управління. – С.199-200

47 Олуйко В.М. Шляхи вдосконалення реалізації державної кадрової політики в регіонах України / В.М. Олуйко // Суспільні реформи та становлення громадянського суспільства в Україні [Матеріали науково-практичної конференції] / За загальною редакцією В.І. Лугового, В.М. Князева. — Київ: УАДУ, 2021.

48 Отт М., Надельник О. Кадри вирішують все. Хто з президентів України провів найглибшу кадрову «чистку»? [електронний ресурс] / Марина Отт, Олександр Надельник. – Режим доступу: <https://voxukraine.org/longreads/ukazy/index.html?fbclid=IwAR3ILOAZqWP1v7E0KfRJ4e6P4gUs2SJ91NqfV07LkshTJ9z4tbebdwqCqs8>

49 Павлова Л.О. Політико-економічний аналіз системи соціального захисту населення в Україні : рук. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.01 ; ІРД НАН України. Львів, 2015. 230 с.

50 Петюх В.М. Управління персоналом: [Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни] / В. М. Петюх. – Київ, 2000.

51 Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання реформування державного управління України» [електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-p>

52 Постанова Кабінету Міністрів України «Про внесення змін у примітки до схеми посадових окладів на посадах державної служби за групами оплати праці з урахуванням юрисдикції державних органів у 2017 році» [електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/572-2017-p>

53 Постанова Кабінету міністрів України «Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування» [електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-p>

54 Постанова Кабінету міністрів України «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців» [електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-p/ed20170720>

55 Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії “А”» [електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-п>

56 Постанова Кабінету Міністрів України «Про Координаційну раду з питань реформування державного управління» [електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/335-2016-п>

57 Прокопенко І.Ф., Ю.О. Олійник. Державна соціальна політика як чинник економічного розвитку України. С.11

58 Публічна політика та управління: наук. розробка / авт. кол. : С. О. Телешун, О. Р. Титаренко, С. В. Ситник, С. І. Вировий. – Київ : НАДУ, 2010. – С.5

59 Реформування соціальної політики в Україні: проблеми та перспективи: навч.-наук. вид. / авт. кол. : В.А. Скуратівський та ін. ; за заг. ред. В.А. Скуратівського, В.П. Трощинського. Київ ; Львів : НАДУ, 2012. 368 с.

60 Розпорядження Кабінету Міністрів України про «Деякі питання реформування державного управління України» від 24 червня 2016 року, що затверджує «Стратегію реформування державного управління України на період до 2021 року» [електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-р>

61 Серьогін, С. М. Деякі аспекти державної кадрової політики в сфері навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : матеріали симпозиуму за міжнародною участю / С. М. Серьогін. – Київ : НАДУ, 2007.

62 Системи соціального страхування зарубіжних країн : навчальний посібник / Григораш Г.В., Григораш Т.Ф., Субачов І.Т. та ін. Дніпропетровськ : ДДФА, 2007. 146 с.

63 Ситник С. Політичні аспекти організації нормотворчості в Україні // Відкриті очі. – 2014 [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.vidkryti!ochi.org.ua/>

64 Ситник Г.П. Державне управління у сфері національної безпеки

(концептуальні та організаційно-правові засади): Підручник. –К.: НАДУ, 2011. – 544 с.

65 Стойка А. В. Сучасні виклики щодо реалізації кадрової політики в системі підготовки державних службовців/ А.В. Стойка – Маріуполь. – С. 36-41.

66 Телешун С.О. Публічна чи державна політика – вітчизняна дилема вибору // Політологія і право – С.186-187

67 Тимофєєва М.І. Сутність соціального захисту населення. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2016. № 6. С. 169–174.

68 Управління соціальним і гуманітарним розвитком : навч. посіб. / авт. кол. : В.А. Скуратівський та ін. ; за заг. ред. В.А. Скуратівського, В.П. Трощинського : у 2 ч. Київ : НАДУ, 2009. Ч. 1. С. 12.

69 Управління соціальним і гуманітарним розвитком: навч. посіб./ [авт. кол. : В. А. Скуратівський, В. П. Трощинський, П. К. Ситник та ін.] ; за заг. ред. В. А. Скуратівського, В. П. Трощинського : у2 ч. - К. : НАДУ, 2019. - Ч. 1. – С.12

70 Шульга М.А. Соціально-політичне управління/ Марина Андріївна Шульга. – Київ: «Центр учбової літератури», 2008 – 247 с.

71 Юрченко Ю.Д. Державне управління в сфері соціального захисту населення: теоретико-методологічні аспекти : рук. дис. : 25.00.01. Київ : Національна академія державного управління при Президентові України, 2016. 220 с.

72 Яковлєва Г. Соціальна підтримка як вид соціального забезпечення в Україні. Visegrad journal on human rights. 2016. № 6/1. С. 191–196.

73 Ярова Л. Соціальна політика Європейського Союзу: етапи розвитку і правова база 2010. – Вип. 21. – С.257

74 Art. 1 section 2 of the Act of 14 June 1991 r. on the National School of Public Administration, Dz.U. [the Journal of Laws], No. 63, item 266.

75 Acquis communautaire URL: https://ec.europa.eu/agriculture/glossary/acquis-communautaire_en_en

76 Becker G. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. N.Y.1964 P. 162.

- 77 Bell D. *The Coming of Post-Industrial Society* / D.Bell. – N.Y., 1973. – 454 p.
- 78 Benda P., Rosenbloom D. *The Hatch Act and the Contemporary Public Service // Agenda for Excellence: Public Service in America.* – 1992. – P. 25–47.
- 79 Centre des études européennes de Strasbourg URL: www.cees-europe.fr/
- 80 Civil Service Fast Stream URL: <https://www.gov.uk/government/organisations/civil-service-fast-stream>
- 81 Côme Thierry, Rouet Gilles, «Statuts des personnels, gouvernance et justice organisationnelle : Le cas des universités françaises», *Revue Interdisciplinaire 198 Management, Homme & Entreprise*, 2017/4 (N°28), p. 77-89. URL: <https://www.cairn.info/revue-rimhe-2017-4-page-77.htm>
- 82 *Culture and Leadership Across the World: The Globe Book of In-Depth Studies of 25 Societies* / Edited by J. S. Chokar, F. C. Brodbeck, R. J. House. Mahwah, New Jersey. London : s. n., 2007. 1162 p.
- 83 European Centre for the Development of Vocational Training. *Terminology of European education and training policy. Second edition. A selection of 130 key terms.* – Luxembourg: Publications office of the European Union, 2014. – 331p.