

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ТА ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБ В УКРАЇНІ

Роговська Ольга Олексіївна, старший викладач кафедри соціології та соціальної роботи ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро

ORCID: [0009-0000-1846-2850](https://orcid.org/0009-0000-1846-2850)

Кропов Юрій Олександрович, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро

Стаття висвітлює ключові аспекти професійного розвитку працівників соціальних служб. Досліджено поняття «розвиток персоналу», яке охоплює багатогранний процес формування професійних знань, навичок і особистісних якостей працівників, що відповідають вимогам ринку праці та організації. Професійне становлення спеціаліста розглядається як цілісний і безперервний процес, орієнтований на адаптацію до соціальної сфери. Окреслено також поняття «управління розвитком персоналу», яке визначає цілеспрямовану діяльність щодо підвищення професійної кваліфікації працівників для забезпечення відповідності якості надання соціальних послуг. Зосереджено увагу на тому, що ефективно управління розвитком персоналу є важливим чинником успіху соціальних служб. Розкрито структуру підсистем управління розвитком персоналу, серед яких виокремлено цільову, керовану, керуючу, забезпечуючу та функціональну підсистеми. Визначено, що кожна з цих підсистем відіграє важливу роль у забезпеченні якості та ефективності діяльності соціальних служб. Проаналізовано основні завдання керуючої підсистеми. Також сформульовано важливі аспекти функціональної підсистеми, що забезпечує безпосередній розвиток персоналу через навчальні програми, оцінювання, атестацію та професійне просування. Встановлено, що управління розвитком персоналу сприяє покращенню соціально-психологічного клімату в організації, зниженню плинності кадрів та підвищенню мотивації до праці. Стаття підсумовує, що ефективно управління розвитком персоналу в соціальних службах є критично важливим для досягнення високих стандартів якості соціальних послуг та професійного зростання співробітників, що відповідає сучасним вимогам ринку праці в Україні.

Ключові слова: персонал, соціальна служба, розвиток персоналу, управління розвитком персоналу, навчання персоналу.

Rohovska O., Kropov Y. Basic principles and approaches in managing the development of social services personnel in Ukraine

The article highlights key aspects of professional development for social service workers. The concept of «personnel development» is explored, encompassing a multifaceted process of forming professional knowledge, skills, and personal qualities that meet the requirements of the labor market and the organization. The professional growth of a specialist is considered a holistic and continuous process aimed at adaptation to the social sphere. The concept of «personnel development management» is also outlined, defining it as a targeted activity aimed at enhancing employees' professional qualifications to ensure the quality of social services. The focus is placed on the fact that effective personnel development management is an important factor in the success of social services. The structure of personnel development management subsystems is revealed, including target, managed, managing, supporting, and functional subsystems. It is determined that each of these subsystems plays a crucial role in ensuring the quality and efficiency of social services. The main tasks of the managing subsystem are analyzed. Important aspects of the functional subsystem, which provides direct personnel development through training programs, evaluation, certification, and professional advancement, are also formulated. It is established that personnel development management contributes to improving the socio-psychological climate in the organization, reducing employee turnover, and increasing motivation to work. The article concludes that effective personnel development management in social services is critically important for achieving high standards of social service quality and professional growth of employees, in line with the current labor market demands in Ukraine.

Key words: *personnel, social service, personnel development, personnel development management, personnel training*

Постановка проблеми. Сучасні тенденції у розвитку ринку соціальних послуг в Україні свідчать про активну трансформацію цієї сфери, що супроводжується значними змінами у роботі соціальних служб. Реформування системи соціального забезпечення має на меті забезпечити більш ефективне надання допомоги різним категоріям населення. Зростає кількість клієнтів, які звертаються за підтримкою у зв'язку з негативним впливом військового стану, а також розширюється спектр послуг, що надають соціальні установи. Упроваджуються нові законодавчі ініціативи, спрямовані на підвищення якості надання соціальних послуг, що вимагає значних зусиль як зі сторони організації роботи соціальних служб, так і щодо загальної реорганізації цієї сфери.

Такі зміни вказують на необхідність розробки нових підходів до управління як діяльністю соціальних служб загалом, так і до управління

розвитком персоналу цих закладів. Умови сьогодення висувають нові вимоги до працівників соціальних служб, включаючи не лише глибокі знання у професійній сфері, але й постійну роботу над розвитком своїх компетенцій. Тобто фахівці повинні постійно вдосконалювати свої навички, адаптуючись до нових викликів часу, щоб залишатися ефективними та здатними якісно виконувати свою роботу. У зв'язку з цим, управління розвитком персоналу соціальних служб стає критично важливим завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розуміння важливості персоналу як головного ресурсу організації сьогодні обумовлює розробку великої кількості підручників з управління персоналом таких науковців, як С. Гуткевич Т. Мостенська, О. Крушельницька, В. Рульєв. В останні десять років подібні підручники почали з'являтися і в окремих сферах управління персоналом, зокрема управління в соціальній сфері (Н. Гусак, О. Іванова). Слід звернути увагу на те, що в підручниках з менеджменту соціальної роботи питанню управління розвитком персоналу приділяють недостатньо уваги. Проте відбувається поступова диференціація напрямків управління персоналом, зокрема все більше уваги науковцями приділяється розвитку персоналу. Такі вчені, як О. Бабчинська, В. Брич, О. Воробей, О. Гугул, О. Грішнова, О. Посвалюк досліджують теоретичні аспекти розвитку персоналу, структуру управління таким розвитком та інші питання. Водночас проблему управління розвитком персоналу соціальних служб досліджували лише окремі науковці (в першу чергу тут варто відзначити дослідження Н. Циган). Тому особливості управління розвитком персоналу з урахуванням специфіки діяльності соціальних служб залишається недостатньо вивченою.

Мета дослідження полягає в з'ясуванні основних принципів та підходів в управлінні розвитком персоналу соціальних служб в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Згідно з Законом України «Про соціальні послуги» [Error! Reference source not found.], ці послуги можуть надаватися всіма суб'єктами незалежно від їхньої форми власності чи виду господарської діяльності, а також фізичними особами-підприємцями, за

умови, що вони відповідають встановленим критеріям. Водночас ключовим завданням держави є забезпечення дотримання гарантій та мінімальних стандартів якості соціальних послуг, незалежно від форми власності надавача або місця проживання отримувача.

Якість надання соціальних послуг значною мірою залежить від професійної підготовки та компетентності соціальних працівників. Тому питання розвитку персоналу соціальних служб, організація їх навчання та підвищення кваліфікації є одними з найважливіших завдань для керівників цих установ.

Варто відзначити, що персонал є найскладнішим об'єктом управління в організації, оскільки працівники мають здатність самостійно вирішувати різні питання, мають свої індивідуальні інтереси, чутливо реагують на управлінські впливи та критично сприймають вимоги до них. Відповідно розвиток персоналу відіграє ключову роль у досягненні успіху організації в досягненні поставлених перед нею цілей, оскільки він повинен створювати умови, в яких працівники можуть реалізувати свої особисті здібності.

Розвиток персоналу – це багатогранне і комплексне поняття, яке охоплює широкий спектр економічних, соціальних, психологічних і педагогічних питань. Через цю складність, в науковій літературі немає єдиного підходу до його визначення. Різні дослідники трактують його по-різному, акцентуючи увагу на різних аспектах цього явища.

В. Рульєв вважає, що розвиток персоналу – це системний та організований процес безперервного професійного навчання працівників, спрямований на підготовку їх до виконання нових функцій, професійно-кваліфікаційне зростання, формування кадрового резерву та вдосконалення соціальної структури організації [0, с. 103].

О. Грішнова визначає розвиток персоналу як сукупність організаційно-економічних заходів підприємства, що спрямовані на навчання працівників, їх перепідготовку та перекваліфікацію. У більш широкому розумінні цей процес також включає професійну адаптацію, оцінку кандидатів на вакантні посади,

регулярну оцінку працівників, планування кар'єри та професійне просування, а також інші аспекти [0, с. 16]. Приблизно аналогічно визначають сутність розвитку персоналу й інші науковці.

Варто відзначити, що окремі науковці окремо виділяють термін «професійний розвиток працівників». Так, на думку О. Воробей під цим терміном слід розуміти систематичний і цілеспрямований вплив на них через професійне навчання протягом усього періоду їхньої трудової діяльності. Метою цього процесу є підвищення ефективності виробництва або надання послуг, покращення конкурентоспроможності працівників на ринку праці, підготовка до виконання нових, складніших завдань, а також максимальне використання їхніх здібностей і потенціалу [0].

Натомість О. Крушельницька та Д. Мельничук надають дещо інше визначення професійному розвитку у своєму навчальному посібнику «Управління персоналом». Вони трактують професійний розвиток як процес набуття нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які працівник використовує або буде використовувати у своїй професійній діяльності. Цей процес включає підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових завдань і обов'язків на нових посадах [0, с. 101]. Однак у подальшому автори розширюють це поняття, додаючи до нього розвиток кар'єри поряд із навчальними заходами [0, с. 102].

Розвиток персоналу може бути стихійним, а може бути керованим. В другому випадку мова йде про цілеспрямоване управління розвитком персоналу. Вважаємо, що управління розвитком персоналу соціальної служби – це системний процес планування, організації та реалізації заходів, спрямованих на підвищення професійної кваліфікації, компетенцій та особистих якостей працівників соціальної служби з метою підвищення якості надання соціальних послуг, адаптації до змін у зовнішньому середовищі, забезпечення кар'єрного росту, а також розвитку трудового потенціалу відповідно до потреб організації та суспільства.

В цілому управління розвитком персоналу сприяє раціональному використанню трудового потенціалу кожного працівника, підвищенню його професійної та соціальної мобільності, а також зростанню його конкурентоспроможності та інтелектуального рівня. Крім того, воно позитивно впливає на соціально-психологічний клімат в організації, підвищує мотивацію до праці та знижує рівень плинності кадрів. Як справедливо зазначає Н. Циган управлінська діяльність, пов'язана з розвитком соціальних працівників у соціальних службах формує систему умов, необхідних для досягнення цілей розвитку їхньої професійної компетентності [0, с. 322].

Можна виокремити наступні основні завдання управління розвитком персоналу соціальної служби:

- забезпечення безперервної професійної підготовки працівників;
- адаптація персоналу та планування їхньої професійної кар'єри;
- повне використання здібностей і потенціалу фахівців з соціальної роботи;
- регулярна атестація кадрів;
- формування позитивного ставлення соціальних працівників до організації.

Система управління розвитком персоналу соціальної служби включає цільову, керуючу, керовану, забезпечуючу та функціональну підсистеми.

Метою діяльності соціальної служби є якісне надання соціальних послуг в необхідному обсязі. Цільова підсистема включає низку стратегічних, тактичних та оперативних цілей та завдань, а також оцінювання результатів розвитку персоналу. При цьому головною метою управління розвитком персоналу є «забезпечення відповідності якісних характеристик персоналу його поточним та стратегічним цілям» [0, с. 112].

Відповідно керованою підсистемою соціальної служби слід вважати сам персонал та рівень його розвитку. На думку О. Іванова та Н. Гусака фахівці соціальних служб, що працюють безпосередньо з клієнтами, мають володіти

низкою якостей (характеристик), які впливають на якість соціальних послуг (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристики, якими мають володіти фахівці соціальної служби

| Характеристика | Опис |
|--------------------|---|
| Компетентність | Спеціалісти повинні володіти знаннями, вміннями та навичками, необхідними для виконання професійної діяльності, та застосовувати теоретичні знання на практиці. Вимоги визначаються посадовими інструкціями та кваліфікаційними характеристиками. |
| Професійні якості | Базові навички спілкування, емпатія, відповідальність, вимогливість до себе, пунктуальність, вміння взаємодіяти в колективі та працювати в мультидисциплінарній команді. |
| Особистісні якості | Ініціативність, комунікабельність, надійність, ввічливість, терпимість, турботливість, чуйність. |
| Професіоналізм | Постійне підтримання високого рівня знань та вмінь, забезпечення високої якості послуг. У разі недостатньої підготовки персонал проходить додаткове навчання. |
| Фізичне здоров'я | Персонал повинен проходити обов'язкові попередні та періодичні профілактичні медичні огляди. |

Серед цих якостей компетентність, професійні якості, професіоналізм відносяться до тих, що розвиваються в професійній сфері.

Керуюча підсистема (суб'єкт управління) – це управлінська команда соціальної служби, яка впливає на керовану підсистему з метою досягнення встановлених цілей і завдань. До цієї підсистеми також належать керівники програм розвитку персоналу, які впливають на якісні характеристики працівників під час реалізації цих програм. Сюди також можна включити керівників підрозділів і проектів.

Підсистема забезпечення підтримує реалізацію цілей управління розвитком персоналу в соціальних службах, надаючи необхідні ресурси та створюючи відповідні умови. Основні види забезпечення для функціонування системи управління розвитком соціальної служби включають:

1. Правове забезпечення: нормативно-правові акти, що регулюють надання соціальних послуг та трудові відносини, створюючи основу для функціонування системи.

2. Методологічне забезпечення: методичні інструменти, впровадження та апробація ефективних моделей, методик і технологій управління розвитком персоналу з урахуванням специфіки діяльності соціальної служби.

3. Фінансово-ресурсне забезпечення: надання фінансових ресурсів для програм розвитку персоналу, заходів стимулювання саморозвитку та підтримка матеріального стимулювання у межах системи розвитку персоналу.

4. Виробничо-технологічне забезпечення: засоби, необхідні для проведення безпосереднього навчання персоналу.

5. Організаційне забезпечення: сукупність адміністративних і технічних заходів, що регламентують роботу системи.

6. Інформаційне забезпечення: доступ до необхідних даних і можливостей для забезпечення функціонування системи.

7. Кадрове забезпечення: наявність управлінського персоналу належної кваліфікації для виконання завдань у системі розвитку персоналу.

На кінець однією з найважливіших підсистем управління розвитком персоналу соціальної служби є функціональна підсистема, яка забезпечує процес безпосереднього розвитку. В цьому контексті заслуговує на увагу позиція О. Воробей, за якою процес організації професійного розвитку відбувається у наступній послідовності:

- визначається ідеальний профіль працівника, який відповідає як вимогам зовнішнього ринку праці, так і внутрішнім потребам організації;

- аналізуються особливості професійного розвитку персоналу підприємства та виявляються його потенційні можливості;

- впроваджується програма професійного розвитку, яка включає заплановані заходи з професійного навчання працівників;

- стимулюється самостійна робота персоналу над своїм професійним розвитком. Коли співробітник починає активно займатися самоосвітою, це вважається досягненням найвищого рівня у його професійному розвитку [0].

Окремо автор пропонує певний алгоритм управління професійним розвитком персоналу, який включає наступні етапи:

- встановлення цілей розвитку;
- визначення рівня кваліфікації;
- збір даних про персонал;
- систематизація даних;
- планування потреби у професійному розвитку;
- визначення необхідного обсягу навчання;
- визначення складу персоналу, який буде навчатися;
- вибір методів навчання;
- планування витрат на навчання;
- проведення навчання персоналу;
- контроль успішності розвитку персоналу;
- оцінка ефективності розвитку персоналу [0].

Такий підхід породжує інше питання – щодо складових системи управління розвитком персоналу. Серед науковців відсутня єдність стосовно цього питання. Так, на думку В. Рудьова важливими складовими розвитку персоналу є професійна підготовка та адаптація, атестація кадрів, планування кар'єри, а також стимулювання їхнього професійного розвитку [0, с. 103]. Н. Циган перелік складових виокремлює дещо більший (табл. 2).

Таблиця 2

Складові системи управління розвитком персоналу соціальних служб

| Складова | Характеристика |
|--------------------------------------|---|
| Виробнича адаптація | Процес пристосування працівника до умов роботи на новій посаді або в новому колективі. |
| Професійне навчання | Систематичне навчання працівників, яке включає підготовку нових кадрів, перепідготовку та підвищення кваліфікації. |
| Оцінювання та атестація | Регулярна перевірка рівня професійних знань та навичок працівників з метою визначення їх відповідності посаді та подальшого розвитку. |
| Планування трудової кар'єри | Процес визначення шляхів професійного та кар'єрного розвитку працівника з урахуванням його потенціалу та цілей організації. |
| Професійно-кваліфікаційне просування | Підвищення рівня кваліфікації працівника та надання йому можливостей для зростання на посаді або отримання нових повноважень. |
| Формування резерву керівників | Підготовка майбутніх керівників із числа поточних працівників для забезпечення наступності управління. |

| | |
|---|--|
| Службово-професійне просування керівників | Кар'єрний розвиток керівників шляхом призначення на вищі посади або розширення їхніх управлінських обов'язків. |
| Особистісний розвиток | Постійний процес вдосконалення особистих якостей працівника, що сприяють підвищенню його професійної ефективності та здатності до керівництва. |

Варто відзначити, що в Україні на законодавчому рівні прийнято нормативно-правовий акт, який певним чином урегулює професійний розвиток персоналу – Закон України «Про професійний розвиток працівників» [0]. Згідно з положеннями цього закону до складових системи управління розвитком персоналу можна віднести розробку планів розвитку та програм навчання, визначення видів, форм та методів розвитку (професійного навчання), організація навчання, добір, ведення обліку, стимулювання професійного зростання, підвищення кваліфікація, атестація, аналіз результатів.

У законодавстві основним напрямком розвитку персоналу визначається навчання. При цьому під професійним навчанням працівників розуміється процес цілеспрямованого розвитку спеціальних знань, навичок та вмінь у співробітників, який сприяє підвищенню продуктивності праці, забезпечує високу якість виконання функціональних обов'язків та дозволяє освоювати нові види професійної діяльності. Цей процес включає початкову підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації відповідно до потреб соціальної служби. Далі таке навчання чітко розділяється формальне та неформальне. В першому випадку мова йде про отримання працівниками професійних знань, навичок і вмінь у навчальних закладах або безпосередньо у роботодавця згідно з вимогами державних освітніх стандартів, після чого видається офіційний документ про освіту. В другому випадку – про процес набуття професійних знань, умінь і навичок, який не обмежується конкретним місцем, строком чи формою навчання і є більш гнучким та індивідуальним [0].

У цьому контексті варто відзначити, що професійне становлення спеціаліста із соціальної роботи – це безперервний і цілісний процес розвитку його практичної, освітньої та дослідницької діяльності в соціальній сфері, спрямований на формування професійних знань, навичок, умінь і

особистісних якостей, які відповідають кваліфікаційним вимогам і етичним стандартам професії.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Управління розвитком персоналу соціальної служби – це системний процес планування, організації та реалізації заходів, спрямованих на підвищення професійної кваліфікації, компетенцій та особистих якостей працівників соціальної служби з метою підвищення якості надання соціальних послуг, адаптації до змін у зовнішньому середовищі, забезпечення кар'єрного росту, а також розвитку трудового потенціалу відповідно до потреб організації та суспільства. Ефективне управління розвитком персоналу дозволяє не лише забезпечити необхідний рівень кваліфікації співробітників, але й сприяє створенню системи підтримки їхнього професійного зростання, що, у свою чергу, є фундаментом для забезпечення високої якості соціальних послуг. Подальші дослідження слід зосередити на складових системи управління розвитком персоналу соціальної служби.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бабчинська О., Посвалюк О. Формування структури системи управління розвитком персоналу підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2023. №2. С. 110-123.
2. Брич В. Я., Гугул О. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 5. Т. 2. С. 13-16.
3. Бутиліна О. В. Диференційований підхід до роботи з персоналом соціальних служб. *Перспективи. Соціально-політичний журнал*. 2021. № 4. С.188-194.
4. Воробей О. Ю. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності. URL: https://en.knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Nevmerzicka2015022812.pdf (Дата звернення 13.10.2024).
5. Грішнова О. А. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності. *Регіональні аспекти розвитку*

і розміщення продуктивних сил України: Зб. наук. пр. Тернопіль: Економічна думка, 2004. Вип. 9. С. 15-19.

6. Іванова О., Гусак Н. Управління діяльністю соціальних служб: метод. посібник. Київ : К.І.С., 2013. 178 с.

7. Крушельницька О. В. Управління персоналом. Навч. посібник. Київ: Кондор, 2006. 292 с.

8. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 р. №4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> (Дата звернення 13.10.2024).

9. Про соціальні послуги: Закон України від 17.01.2019 р. №2671-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> (Дата звернення 11.10.2024).

10. Рудь В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. Київ: Кондор-Видавництво, 2013. 310 с.

11. Циган Н. В. Критерії ефективності управління розвитком професійної компетентності спеціалістів центрів соціальних служб. URL: <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/5403/Teoriaandpraktika.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=320> (Дата звернення 13.10.2024).

12. Циган Н. В. Теоретичні засади управління професійним розвитком спеціалістів центрів соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді. URL: <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/2846/TeoriaIPraktika.pdf?sequence=4#page=108> (Дата звернення 13.10.2024).

REFERENCES

1. Babchynska, O. & Posvaliuk, O. (2023). Formuvannia struktury systemy upravlinnia rozvytkom personalu pidprijemstva [Formation of the structure of the management system of personnel development of the enterprise]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2, 110-123 [in Ukrainian].

2. Brych, V. Y. & Huhul, O. Y. (2019). Teoretychni aspekty rozvytku personalu [Theoretical aspects of personnel development]. *Visnyk Khmelnytskoho*

natsionalnoho universytetu, 5, 13-16.

3. Butylina, O. V. (2021). Dyferentsiiovanyi pidkhdid do roboty z personalom sotsialnykh sluzhb [Differentiated approach to work with social services personnel]. *Perspektyvy. Sotsialno-politychnyi zhurnal*, 4, 188-194 [in Ukrainian].

4. Vorobei, O. Y. (2022). Rozvytok personalu yak zasib zabezpechennia yoho konkurentospromozhnosti [Personnel development as a means of ensuring its competitiveness]. Retrieved from: https://en.knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Nevmerzicka2015022812.pdf [in Ukrainian].

5. Hrishnova, O. A. (2004). Rozvytok personalu yak investytsiinyi proekt: metodychni pidkhody do vyznachennia efektyvnosti [Personnel development as an investment project: methodical approaches to determining efficiency]. *Rehionalni aspekty rozvytku i rozmishchennia produktyvnykh syl Ukrainy: Zb. nauk. pr. Ternopil: Ekonomichna dumka*, 9, 15-19. [in Ukrainian].

6. Ivanova, O. & Husak, N. (2013). Upravlinnia diialnistiu sotsialnykh sluzhb: metod. posibnyk. Kyiv : K.I.S. [in Ukrainian].

7. Krushelnytska, O. V. (2006). Upravlinnia personalom [Personnel management]. Navch. posibnyk. Kyiv: Kondor [in Ukrainian].

8. On professional development of employees: Law of Ukraine №4312-VI (2012, January 12). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> [in Ukrainian].

9. On social services: Law of Ukraine №2671-VIII (2019, January 17). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> [in Ukrainian].

10. Ruliev, V. A., Hutkevych, S. O. & Mostenska, T. L. (2013). Upravlinnia personalom [Personnel management]: Navchalnyi posibnyk. Kyiv: Kondor-Vydavnytstvo [in Ukrainian].

11. Tsyhan, N. V. (2022). Teoretychni zasady upravlinnia profesiinym rozvytkom spetsialistiv tsentriv sotsialnykh sluzhb dlia simi, ditei ta molodi [Theoretical principles of management of professional development of specialists of social service centers for family, children and youth]. Retrieved from:

<https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/2846/TeoriaIPraktika.pdf?sequence=4#page=108> [in Ukrainian].

12. Tsyhan, N. V. (2023). Kryterii efektyvnosti upravlinnia rozvytkom profesiinoi kompetentnosti spetsialistiv tsestriv sotsialnykh sluzhb. Retrieved from: <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/5403/Teoriaandpraktika.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=320> (Data zvernennia 13.10.2024). [in Ukrainian].