

УДК 364-7:005.72

DOI <https://doi.org/10.32782/humanitas/2021.3.4>

Олена БУТИЛІНА

кандидат соціологічних наук, доцент, доцент кафедри соціології управління та соціальної роботи, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, майдан Свободи, 4, м. Харків, Україна, 61022

ORCID: 0000-0002-3943-4098

Ірина ЄВДОКИМОВА

кандидат соціологічних наук, доцент, в.о. завідувача кафедри соціології управління та соціальної роботи, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, майдан Свободи, 4, м. Харків, Україна, 61022

ORCID: 0000-0001-7099-757X

Бібліографічний опис статті: Бутиліна, О., Євдокимова, І. (2021). Організаційні структури управління у соціальних службах. *Ввічливість. Humanitas*, 3, 25–31, doi: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2021.3.4>

ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ У СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБАХ

Стаття містить аналіз організаційних структур управління у соціальних службах. Метою роботи є визначення особливостей організаційної структури управління у соціальній службі й оцінка можливостей побудови гнучких структур управління з урахуванням вимог зовнішнього оточення та тенденцій розвитку соціальної роботи в Україні. У контексті трансформації змістового наповнення професійних функцій соціальних працівників і часткової зміни формату їх роботи актуалізується потреба у формуванні іншої моделі управління у соціальних службах.

У статті було використано сукупність методів і прийомів наукового пізнання, а саме: методи аналізу та теоретичного узагальнення, системного аналізу. Шляхом дослідження структури та характеру управлінських зв'язків у соціальних службах визначено домінуючу модель управління – лінійно-функціональну. Їй притаманні певні переваги та недоліки, зокрема опір змінам і втрата гнучкості реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Це знижує ефективність роботи соціальної служби та доводить необхідність запровадження іншого підходу до менеджменту. У статті охарактеризовано декілька чинників, що впливають на систему управління і закріплюють ієрархічні відносини у цих організаціях. Відзначено, що недержавним організаціям соціальної сфери притаманна більша гнучкість, мобільність і здатність відповідати на виклики оточення.

У статті визначено організаційну структуру управління соціальної служби та чинники, які її характеризують. Наведено декілька рекомендацій щодо оптимізації системи управління соціальної служби, а саме: 1) поступовий відхід від лінійно-функціональної моделі до мобільної системи, котра працює за принципом проєктів; 2) запровадження посади менеджера з персоналу у соціальних службах, що дозволить ефективно розв'язувати питання соціального розвитку організації та персоналу; 3) активне налагодження зв'язків державних і недержавних структур із метою глибшого розуміння змін зовнішнього середовища і можливостей урахування їх у діяльності.

Авторками визначено перспективний напрям досліджень – розробку основ актуальної моделі управління у соціальних службах і цілісної стратегії роботи з персоналом у межах менеджменту організації з урахуванням вимог зовнішнього середовища.

Організаційна структура управління соціальних служб в Україні є недостатньо ефективною з огляду на умови, що інтенсивно змінюються. Система управління вимагає удосконалення у напрямі створення цілісної моделі менеджменту персоналу й активної співпраці з організаціями недержавного сектору.

Ключові слова: організаційна структура управління, соціальна служба, управління персоналом, соціальна робота, менеджмент.

Olena BUTYLINA

Candidate of Sociological Science (PhD in Sociology), Associate Professor, Associate Professor at the Sociology of Management and Social Work Department; V. N. Karazin Kharkiv National University, 4 Svobody Square, Kharkiv, Ukraine, 61022

ORCID: 0000-0002-3943-4098

Iryna YEVDOKYMOVA

Candidate of Sociological Science (PhD in Sociology), Associate Professor, Acting Head of Sociology of Management and Social Work Department; V. N. Karazin Kharkiv National University, 4 Svobody Square, Kharkiv, Ukraine, 61022

ORCID: 0000-0001-7099-757X

To cite this article: Butylina, O., Yevdokymova, I. (2021). Orhanizatsiini struktury upravlinnia v sotsialnykh sluzhbakh [Organizational structures of management in social agencies]. *Vvichlyvist. Humanitas*, 3, 25–31, doi: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2021.3.4>

ORGANIZATIONAL STRUCTURES OF MANAGEMENT IN SOCIAL AGENCIES

The article contains an analysis of organizational management structures in social agencies. The aim of the article is to determine the features of the organizational structure of management in the social agencies and assess the possibilities of building flexible management structures taking into account the requirements of the external environment and trends in social work in Ukraine. In the context of the transformation of the content of professional functions of social workers and partial changes in the format of their work, the need for the formation different model of management in social agencies is very actual.

It is used a set of methods and techniques of scientific knowledge, namely: methods of analysis and theoretical generalization, systems analysis in the article. By studying the structure and nature of management relationships in social agencies, the dominant model of management is determined – the linear-functional. It has certain advantages and disadvantages, in particular, resistance to change and loss of flexibility to respond to changes in the external environment. This reduces the efficiency of social agencies and proves the need to introduce a different approach to management. The article describes several factors that affect the management system and consolidate the hierarchical relationship in these organizations. The authors note that non-governmental organizations in the social sphere are characterized by greater flexibility, mobility and the ability to respond to the challenges of the external environment.

The article defines the organizational structure of social agency management and the factors that characterize it. Several recommendations for optimizing the social agencies management system are proposed, namely: 1) gradual departure from the linear-functional model to a mobile system that works on the principle of projects; 2) introduction of the position of personnel manager in social agencies, which will effectively address the issues of social development of the organization and staff; 3) active establishment of relations between state and non-state structures in order to better understand changes in the external environment and the possibility of taking them into account in their activities.

The authors have identified the perspective area of research – the development of the basics of the current management model in social agencies and a holistic strategy for working with staff within the management of the organization, taking into account the requirements of the external environment.

The organizational structure of the management of social agencies in Ukraine is insufficiently effective given the rapidly changing conditions. The management system requires improvement both in the direction of creating a holistic model of personnel management and active cooperation with non-governmental organizations.

Key words: *organizational structure of management, social agency, personnel management, social work, management.*

Актуальність проблеми. Огляд можливих тенденцій розвитку соціальної роботи в Україні із 2019 р. дозволяє відзначити певний тренд щодо цілеспрямованого збільшення кількості соціальних працівників під впливом реформи з децентралізації та наслідків пандемії COVID-19, який швидше за все буде тривалим. Кількісні зміни супроводжуються і якісними перетвореннями, хоча не настільки очевидними. Д. Сай, ґрунтуючись на аналізі нормативних документів ЄС і даних спеціаль-

них досліджень, робить припущення про те, що «соціальні працівники будуть виконувати функції, пов'язані із клієнтами, які є відсутніми або не поширеними для них зараз. Наприклад, розвиток навичок, пов'язаних із відкриттям власного бізнесу клієнтами або створенням груп самопомоги у громадах. Також дедалі відчутнішу роль у соціальній роботі відіграватиме розуміння мультикультурної комунікації та засад релігійної толерантності. Ймовірною тенденцією може виступити делегування

державними установами дедалі більших обсягів роботи із клієнтами неурядовим організаціям і волонтерам» (Сай, 2017: 86). Безумовно, все це вимагатиме від системи професійної підготовки фахівців певної переорієнтації та відповідних змін в освітніх планах і процесі, однак на ці зовнішні виклики мають реагувати і самі організації, що працюють із різними групами клієнтів. Уже сьогодні соціальні працівники та керівництво організацій повинні бути готові до зміненого формату взаємодії зі споживачами соціальних послуг. Завдання підготовки соціальних працівників до впровадження змін та опанування нових функцій мають поділити між собою заклади освіти, котрі готують відповідні кадри та здійснюють підвищення кваліфікації фахівців-практиків, і менеджмент усіх рівнів, починаючи з державного до керівництва окремої соціальної служби. Чи готові менеджери соціальних служб змінюватися самі та змінювати свої організації та яким чином повинні запроваджуватися новації? Ці питання безпосередньо пов'язані із системою управління та структурою самої соціальної служби. Провести ґрунтовний аналіз і визначити можливості змін у системі соціальної роботи на усіх рівнях у межах нашого дослідження неможливо, тож зупинимося на вивченні особливостей організаційної структури управління соціальної служби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Чимало цікавих публікацій присвячено дослідженню організаційних структур управління. Науковці розглядають їх як обов'язкову умову ефективного функціонування організації та дієвий механізм оптимізації управлінського впливу на усі складові частини системи. Добре висвітлений економічний контекст функціонування різних організаційних структур управління підприємствами. Це, зокрема, праці О. Ануфрієвої, Л. Бодрової, В. Вороніної, М. Кармінської-Белобрової, О. Міщенко (Міщенко, 2011), У. Плекан та ін. Аналіз чинників побудови та критеріїв вибору організаційної структури управління у різних типах організацій здійснено такими дослідниками, як О. Гіряк та І. Шуст, Н. Георгіаді, С. Дубинський, І. Копитова, І. Новаківський. Вивченню еволюції організаційних структур і їх порівняльному аналізу присвятили роботи Г. Клейнер (Клейнер, 2021), С. Петренко, В. Шорохов (Шоро-

хов, 2015) та ін. Однак питанню особливостей побудови організаційних структур управління й аналізу їх ефективності в організаціях соціальної сфери, зокрема у соціальних службах, присвячено недостатньо уваги у науковому дискурсі. Окремі розмірковування із цього приводу зустрічаються в роботах Н. Меркулової та Г. Мільчевської, Н. Гусак і Н. Кабаченко (Гусак, Кабаченко, 2013), Л. Колбіної. Певні напрацювання щодо управління соціальними службами та їх персоналом мають авторки статті (зокрема, див.: Бутиліна, Євдокимова, 2020а; Бутиліна, Євдокимова, 2020b). Утім, обмеженість і недостатня обґрунтованість міркувань із приводу організаційних структур управління у соціальних службах підштовхують нас до поглибленого аналізу цього питання.

Мета дослідження – проаналізувати організаційні структури управління у соціальних службах та оцінити можливості побудови гнучких структур управління з урахуванням вимог оточення та тенденцій розвитку соціальної роботи в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Управлінський процес у будь-якій організації здійснюється за двома напрямками. Один вектор в управлінні передбачає аналіз чинників зовнішнього середовища й узгодження можливостей і ресурсів організації у процесі реагування на зміни в оточенні. Інший вектор – це безпосередня управлінська діяльність, спрямована на цільовий вплив керівника на підлеглих із метою досягнення загальноорганізаційних цілей і виконання професійних завдань. Під впливом зовнішніх змінних (таких як загальне економічне становище, особливості нормативної бази регулювання соціальної сфери, соціокультурні чинники, режим карантинних обмежень та ін.) відбувається відповідне структурування організації, визначаються пріоритети діяльності, формуються загальні й локальні цілі та завдання. Споживачі соціальних послуг висувають певні вимоги до фахівців, які організація намагається задовольнити, коригуючи свою діяльність. (Як відзначалося вище, сутність цих вимог може суттєво різнитися з уявленнями про традиційні ролі та функції соціального працівника). Так має розвиватися гнучка організація із відповідною системою управління. Тож чи готові соціальні служби до таких змін, і головне, чи здатні керівники не тільки усвідомити неминучість

цих перетворень, але й перерозподіляти частину власних владних повноважень, делегувати певні функції іншим членам організації?

Організаційна структура будь-якої соціальної служби зумовлюється характером її діяльності, тобто тими соціальними послугами, що надаються групам отримувачів послуг (Гусак, 2013: 19). Вона відображає структуру організації, управлінські зв'язки та розподіл функцій між підрозділами.

Нагадаємо, що еволюційно сформувалося декілька достатньо сталих моделей організаційних структур управління, причому розвиток відбувається не тільки за критерієм від простого до складного, але й згідно з домінуванням певного типу зв'язків в організації (вертикальних, діагональних, горизонтальних). Отже, існують такі типи організаційних структур управління: 1) пірамідальна – традиційна структура організаційних відносин, що ділиться на окремі блоки, а управлінські повноваження передаються виключно по вертикалі; 2) лінійна – керівник має всі повноваження і особисто відповідає за роботу всіх своїх підлеглих); 3) лінійно-функціональна – структура, у якій до управління залучаються функціональні керівники та фахівці; 4) матрична, де групи підпорядковуються одночасно і керівникові проєкту, і керівникові того функціонального підрозділу, в якому вони працюють постійно; 5) дивізіональна структура – тут ключові фігури – це менеджери, котрі очолюють виробничі підрозділи, яким надається певна самостійність у здійсненні оперативної діяльності; 6) мережева – найбільш гнучка організаційна структура управління, побудована за принципом відмови від жорстких ієрархічних зв'язків, де домінують горизонтальні відносини самостійних структурних одиниць, пов'язані між собою системою договірних відносин.

Практика управління доводить, що ці моделі «у чистому вигляді» зустрічаються нечасто. Організації та підприємства вибудовують взаємини всередині та назовні, виходячи з різних обставин і чинників, зокрема стадії розвитку, спрямування діяльності, кадрового складу, кількості працівників тощо.

Загальні тенденції розвитку організаційних структур засвідчують, що сучасні керівники дедалі більше починають орієнтуватися на зовнішнє середовище для підвищення гнучкості та конкурентоздатності та відмовляються

від жорстких ієрархічних відносин всередині для збільшення вмотивованості та продуктивності праці власних співробітників. Тож дослідники припускають поширення найближчим часом таких сучасних організаційних моделей управління, як блочно-модульна (О.С. Міщенко) чи перламутрова (Г.Б. Клейнер). До речі, остання, на наш погляд, виглядає як найбільш продуктивна, оскільки ця «модель управління забезпечує підвищення ефективності виробництва за рахунок активізації таких резервів, як зміцнення емоційної прихильності працівників і злагодженості внутрішнього простору підприємства, адаптивність і гнучкість внутрішньої структури, підвищення інтелектуальної напруженості праці, розширення горизонту планування і націленість на майбутнє» (Клейнер, 2021: 473). Нині деякі із цих аспектів управління співробітниками соціальних служб авторки статті вже розглядали у деяких попередніх публікаціях (ризики у діяльності соціальних служб, лояльність співробітників, самоменеджмент соціальних працівників тощо) і неодноразово доводили необхідність посилення уваги до фахівців, їх психологічного стану, потреб і мотивів із боку керівництва організацій.

Державна соціальна служба має нескладну ієрархічну структуру управління (аналіз традиційної структури управління цієї організації можна знайти у (Гусак, 2013: 20–25)). Державним соціальним службам притаманна лінійно-функціональна структура управління. Її специфіка полягає в тому, що вона побудована на принципах залучення до управління висококваліфікованих професіоналів, які мають вузьку спеціалізацію, й управління тут здійснюється як лінійними, так і функціональними керівниками. В. Шорохов визначає певні переваги й недоліки цієї організаційної структури. «Переваги: а) виникає можливість управління великою кількістю виконавців; б) зменшується кількість рівнів управління; в) підвищується інформаційна оперативність прийняття рішень; г) розвантажується вище керівництво. Недоліки: а) порушення принципу єдиноначальності; б) складність взаємодії лінійних і функціональних керівників; в) ускладнення процедур контролю; г) втрата гнучкості реагування на зміни у зовнішньому середовищі; д) опір будь-яким змінам у діяльності підпри-

емства» (Шорохов, 2015: 52). Особливо привертають увагу два останні недоліки, здатні суттєво вплинути на ефективність і життєздатність організації. Насправді функціонування державних соціальних служб регламентується відповідними Законами України, Постановами Кабінету Міністрів, Державними стандартами соціальних послуг, Наказами Міністерства соціальної політики та Розпорядженнями Кабінету Міністрів України. Ці документи визначають штатні нормативи чисельності працівників (наприклад, Наказ Міністерства соціальної політики України від 12 липня 2016 р. № 753 «Про затвердження Типового штатного нормативу чисельності працівників територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг)») та типові положення про діяльність соціальних установ. Вони часто обмежують можливості гнучкості та пригальмовують процеси змін в організаціях, сприяють закостенілості структур управління в них. Обмежені можливості матеріального стимулювання фахівців-практиків і недостатня (іноді повністю відсутня) система роботи з персоналом (програми розвитку навичок самоменеджменту, формування soft skills – групи «м'яких» надпрофесійних навичок фахівців, комунікативних здібностей, лідерських якостей, підвищення рівня лояльності, спеціальні дослідження потреб та інтересів соціальних працівників) у зв'язку із відсутністю менеджерів-професіоналів, здатних проводити таку роботу. Слід також зазначити, що керівні посади у переважній більшості соціальних служб посідають жінки (наприклад, дані локального гендерного дослідження О. Кравченко доводять, що понад 80% керівників ЦССДСМ є жінки (Кравченко, 2020: 14)). За даними того самого дослідження три провідні мотиви вступу на керівну посаду для жінок – це «риси характеру, особистісний потенціал і бажання самоствердження» (Кравченко, 2020: 15). Можна припустити, що, очоливши організацію, жінка-керівник буде докладати чимало зусиль для досягнення певного результату, а отримавши його, буде намагатися утримати, відтворюючи успішні моделі стосунків, однак певний страх втратити позиції та більша (ніж у чоловіків) емоційність у відносинах, вплітання особистісного чинника у робочу атмосферу, недостатня увага (через подвійне навантаження) до зовнішніх змін

можуть призвести до стагнації, опору змінам, загального падіння зацікавленості у роботі підлеглих та інших небезпечних кадрових тенденцій. Утім, ми не наголошуємо саме на цьому аспекті, адже усім відомі успішні жінки-керівниці, ми тільки окреслюємо імовірний вплив гендерного чинника на систему управління соціальною службою. У певному сенсі гальмувати реакцію на зовнішні виклики може й вік керівника та працівників. Швидко проникнення цифрових технологій і комп'ютерних систем у цю сферу і неготовність (нездатність) керівника чи персоналу інтегруватися у новий формат роботи сприяє втраті ресурсної бази організації, робить її вразливою. За умови збереження жорсткої ієрархічної структури управління в епоху швидких і суттєвих змін такі організації (а це переважна більшість державних соціальних служб) почнуть дещо програвати тим організаціям, які чітко відстежують зміну потреб клієнтів і підлаштовуються під нові ситуації й обставини.

Натомість у соціальній сфері також функціонують і різноманітні недержавні організації, що опікуються проблемами різних груп клієнтів. Як зазначає В.І. Когут: «Громадські організації, навпаки, повинні переважно розширювати цей мінімум і надавати “додаткові” послуги, які не є обов'язковими, а отже, потребують індивідуального підходу до кожного випадку роботи із клієнтом, застосування інструментальних засобів, розрахованих на маломасштабний вплив» (Когут, 2016: 204). Недержавні організації є більш гнучкими та мобільними. Головною відмінністю їх від державних структур є інша система управління, побудована за принципом проєктної діяльності. Дослідники відзначають деякі основні переваги недержавних організацій у сфері надання соціальних послуг (Дубич, 2013; Когут, 2016: 205), і наголошують на необхідності співпраці державного і недержавного секторів. Ми вбачаємо необхідність такого співробітництва в аспекті не тільки обміну інноваційними технологіями та підходами до надання різних видів соціальної допомоги, але й запровадження принципів гнучкого управління у соціальних службах.

Отже, з огляду на проблему управління доцільним для соціальних служб буде: 1) певна трансформація організаційної структури управління у бік зменшення жорстких ієрархізованих

відносин і посилення діагональних і горизонтальних зв'язків, тобто поступовий відхід від лінійно-функціональної моделі до мобільної системи, котра працює на основі проєктів; 2) упровадження посади менеджера з персоналу у соціальних службах, що дозволить ефективно розв'язувати питання соціального розвитку організації та персоналу, вибудувати систему управління, виходячи з потреб та інтересів фахівців; 3) активне налагодження зв'язків державних і недержавних структур у певних галузях із метою глибшого розуміння змін зовнішнього середовища і можливостей урахування їх у діяльності.

Висновки і перспективи подальших досліджень. З огляду на вище викладене слід зазначити, що основною моделлю організаційної структури управління у соціальних служ-

бах є лінійно-функціональна з досить закостенілою системою вертикальних відносин. Ця структура є не достатньо ефективною за умов швидких змін зовнішнього середовища й у контексті загальних тенденцій розвитку соціальної роботи. Існують певні об'єктивні причини, які ускладнюють процес трансформації системи управління у соціальних службах. Утім, варто враховувати та використовувати позитивні наробки європейських країн у галузі співпраці державних і недержавних організацій, що забезпечить можливість, зокрема, оптимізувати управлінський вплив у відповідних структурах.

Перспективним напрямом досліджень у цій площині є визначення основ актуальної моделі управління у соціальних службах і розробка цілісної стратегії роботи з персоналом у межах менеджменту організації з урахуванням вимог сьогодення.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бутиліна О.В., Євдокимова І.А. Ризики в діяльності соціальних служб. *III International scientific conference "Modernization of the educational system: word trends and national peculiarities"* : Conference proceedings, February 21th, 2020a. Kaunas : Izdevnieciba "Baltija Publishing". P. 1–4.
2. Бутиліна О.В., Євдокимова І.А. Лояльність персоналу соціальної служби. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи*. Вип. 77. 2020b. С. 38–41. <https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series5.2020.77.08/>
3. Сай Д. Сучасні тенденції розвитку соціального забезпечення та соціальної роботи в Європейському союзі. *Наукові праці: Науково-методичний журнал*. Вип. 281. Т. 293. Педагогіка. Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2017. С. 83–89.
4. Кравченко О.О. Гендерний менеджмент у закладах соціальної сфери: стан та перспективи. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Соціальна робота*. 2020. № 1 (6). С. 13–18. <https://doi.org/10.17721/2616-7786.2020/6-1/3>.
5. Гусак Н., Кабаченко Н. Управління діяльністю соціальних служб : методичний посібник / упорядн., зап. ред. О. Іванова, Н. Гусак ; ПРООН в Україні, Проект «Підтримка реформи соціального сектору в Україні». Київ : К.І.С., 2013. 178 с. URL: <https://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/Managment%20book.pdf> (дата звернення 20.08.2021).
6. Мищенко Е.С. Организационные структуры управления (современное состояние и эволюция) : учебное пособие. Тамбов : Изд-во ГОУ ВПО ТГТУ, 2011. 104 с.
7. Клейнер Г.Б. Спиральная динамика, системные циклы и новые организационные модели: перламутровые предприятия. *Российский журнал менеджмента*. 2021. № 18 (4). С. 471–496. <https://doi.org/10.21638/srbu18.2020.401>.
8. Когут В.І., Андрейчук С.К. Державні та недержавні організації соціальної сфери в Україні: особливості взаємодії та перспективи розвитку. *Ефективність державного управління*. 2016. Вип. 3. С. 201–207. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2016_3_24 (дата звернення 23.08.2021).
9. Шорохов В.В. Особливості еволюції організаційних структур управління підприємством. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 44 (2). С. 48–57. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_44\(2\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_44(2)_8). (дата звернення 23.08.2021).
10. Дубич К.В. Партнерство державного та недержавного суспільних секторів як ефективний механізм управління у сфері надання соціальних послуг у країнах Євросоюзу. *Державне управління: теорія та практика*. 2013. Вип. 2. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej18/PDF/16.pdf> (дата звернення 25.08.2021).

REFERENCES:

1. Butylina, O.V., & Yevdokymova, I.A. (2020a). Riziki v diyal'nosti social'nih sluzhb [Risks in the activities of social agencies]. *III International scientific conference "Modernization of the educational system: word trends and national*

peculiarities” : Conference proceedings, February 21th, 2020, (pp. 1–4). Kaunas: Izdevniecība “Baltija Publishing” [in Ukrainian].

2. Butylina, O.V., & Yevdokymova, I.A. (2020b). Loyalty of social agency personnel [Loyalty of staff of social agency]. *Naukovij chasopis NPU imeni M.P. Dragomanova. Seriya 5. Pedagogichni nauki: realii ta perspektivi. – Naukovi chasopys National pedagogical Dragomanov university Series 5. Pedagogical sciences: reality and perspectives*, 77, 38–41. Access mode: <https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series5.2020.77.08> [in Ukrainian].

3. Saj, D. (2017). Suchasni tendencii rozvitku social'nogo zabezpechennya ta social'noi roboti v Yevropejs'komu soyuzi [Current trends in the development of social security and social work in the European Union]. *Naukovi praci: Naukovo-metodichnij zhurnal - Scientific works: Scientific and methodical journal*, 281. (Vols 293), 83–89 [in Ukrainian].

4. Kravchenko, O. (2020). Gendernij menedzhment u zakladah social'noi sferi: stan ta perspektivi [Gender management in social sphere institutions: condition and prospects]. *Visnik Kiivs'kogo nacional'nogo universitetu imeni Tarasa Shevchenka. Social'na robota – Bulletin of Taras Shevchenko national university of Kyiv. Social work*, 1 (6), 13–18. Access mode: <https://doi.org/10.17721/2616-7786.2020/6-1/3> [in Ukrainian].

5. Gusak, N., & Kabachenko, N. (2013) *Upravlinnya diyal'nistyu social'nih sluzhb: metod. posibnik. [Management of social services: a method. manual]*. O. Ivanova, N. Gusak (Ed.) UNDP in Ukraine, Project “Support to Social Sector Reform in Ukraine”. Kyiv: KIS. Access mode: <https://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/Management%20book.pdf> [in Ukrainian].

6. Mishchenko, E.S. *Organizacionnye struktury upravleniya (sovremennoe sostoyanie i evolyuciya) : uchebnoe posobie [Organizational management structures (current state and evolution): a textbook]*. Tambov: Publishing house of GOU VPO TSTU [in Russian].

7. Kleiner, G.B. (2021). Spiral'naya dinamika, sistemnye cikly i novye organizacionnye modeli: perlamutrovye predpriyatiya [Spiral dynamics, system cycles and new organizational models: Pearlescent enterprises]. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta – Russian Management Journal*, 18 (4), 471–496. [In Russian].

8. Kohut, V., & Andreichuk, S. (2016). Derzhavni ta nederzhavni organizacii social'noi sferi v Ukraïni: osoblivosti vzayemodii ta perspektivi rozvitku [Governmental and non-governmental organizations in the social sphere of Ukraine: characteristics of interaction and development prospects]. *Efektivnist' derzhavnogo upravlinnya – Efficiency of public administration*, 3, 201–207. Access mode: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2016_3_24. [in Ukrainian].

9. Shorokhov, V. (2015). Osoblivosti evolyucii organizacijnih struktur upravlinnya pidpriemstvom [Evolutionary characteristics of organizational structures of enterprise management]. *Efektivnist' derzhavnogo upravlinnya – Efficacy public administration*, 44 (2), 48–57. Access mode: URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_44\(2\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_44(2)_8) [in Ukrainian].

10. Dubich K.V. (2013). Partnerstvo derzhavnogo ta nederzhavnogo suspil'nih sektoriv yak effektivnij mekhanizm upravlinnya u sferi nadannya social'nih poslug u krayinah Yevrosoyuzu [Partnership of public and private public sectors as an effective management mechanism in the field of social services in the European Union]. *Derzhavne upravlinnya: teoriya ta praktika – Public administration: theory and practice*. 2. Access mode: <http://academy.gov.ua/ej/ej18/PDF/16.pdf> [in Ukrainian].