

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені В. Н. КАРАЗІНА



АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБ
В УКРАЇНІ

Монографія



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені В. Н. КАРАЗІНА

**АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ МЕНЕДЖМЕНТУ
СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБ В УКРАЇНІ**

Монографія

За заг. ред. І. А. Євдокимової

Харків – 2024

Рецензенти:

Ю. Г. Сорока – доктор соціологічних наук, доцент, професор закладу вищої освіти кафедри соціології соціологічного факультету Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна;

О. Л. Щербакова – заступник директора Харківського обласного центру соціальних служб, кандидат наук з державного управління;

Г. І. Кудринська – кандидат соціологічних наук, доцент, доцент закладу вищої освіти кафедри соціології Львівського національного університету імені Івана Франка.

Авторський колектив:

Євдокимова І. А. (вступ, розділи 1.1, 1.2, 1.3.4, 2.3, 2.5, 2.8, висновки); Бутиліна О. В. (розділи 1.3.1, 1.3.2, 1.3.3, 1.4, 2.4, 2.7, висновки); Варцабюк Н. І. (розділ 2.2); Вітковська І. М. (розділи 1.3.4, 2.5, технічне оформлення); Горбунова-Рубан С. О. (розділи 1.1, 2.1); Плахова О. М. (розділи 1.3.3, 2.3); Пузырьова О. В. (розділ 2.9).

*Затверджено до друку рішенням Вченої ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 22 від 28 жовтня 2024 року)*

Актуальні напрями менеджменту соціальних служб в Україні : монографія / Євдокимова І. А., Бутиліна О. В., Вітковська І. М., Плахова О. М. та ін.; за заг. ред. І. А. Євдокимової. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2024. – 116 с.

ISBN 978-966-285-840-2

Монографія узагальнює результати наукової роботи колективу кафедри соціології управління та соціальної роботи соціологічного факультету Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна щодо сучасних практик управління державними та комунальними соціальними службами в Україні в умовах війни. В ній представлені результати дослідження, яке було проведено в межах наукової теми «Актуальні напрями менеджменту соціальних служб» (2021–2023 рр.), та висвітлено наступні питання: організаційні структури, роль керівника, технології та напрями менеджменту в сучасній соціальній службі, а також надано опис практик менеджменту в державних та комунальних соціальних службах у м. Харкові та Харківській області в умовах війни.

Монографія розрахована на науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів, студентів, які навчаються за спеціальністю «Соціальна робота», керівників та фахівців соціальних служб, а також всіх, хто цікавиться питаннями розвитку соціальної роботи в Україні.

УДК 364-7:005](477)

ISBN 978-966-285-840-2

© Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2024

© Євдокимова І. А., заг. ред., кол. авторів, 2024

© Пруднік Н. Є., макет обкладинки, 2024

ЗМІСТ



ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ, УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, ОДИНИЦЬ І ТЕРМІНІВ.....	4
ВСТУП	5
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБАХ	8
1.1. Соціальна служба як організація соціальної роботи.....	8
1.2. Соціальні служби в суспільстві ризику	13
1.3. Менеджмент соціальної служби як система	16
1.3.1. Поняття менеджменту соціальної служби.....	16
1.3.2. Організаційні структури управління у соціальних службах.....	21
1.3.3. Керівник соціальної служби	25
1.3.4. Технології менеджменту сучасної соціальної служби	28
1.4. Головні напрями та завдання менеджменту сучасної соціальної служби	47
2. ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ: РЕАЛЬНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ (на прикладі м. Харкова та Харківської області)	55
2.1. Соціальні служби міста Харкова під час війни: головні виклики для системи управління	55
2.2. Соціальні служби Харківської області під час війни.....	60
2.3. Роль керівника соціальної служби в умовах війни	62
2.4. Застосування сучасних технологій у менеджменті соціальної служби в умовах війни.....	67
2.5. Партнерство та залучення волонтерів як напрям менеджменту соціальної служби в умовах війни	74
2.6. Професійні ризики соціальних працівників в умовах війни	76
2.7. Робота з персоналом як напрям менеджменту соціальної служби в умовах війни.....	82
2.8. Стратегічні варіанти діяльності соціальних служб в умовах війни	92
2.9. Ситуаційний підхід у менеджменті соціальної служби в умовах війни	99
ВИСНОВКИ	105
БІБЛІОГРАФІЯ	108
ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ	114

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ, УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, ОДИНИЦЬ І ТЕРМІНІВ



БО – благодійна організація
БФ – благодійний фонд
ВПО – внутрішньо переміщена особа
ГО – громадська організація
ЗСУ – Збройні сили України
МБО – міжнародна благодійна організація
СЖО – складні життєві обставини
ФСР – фахівець із соціальної роботи
ХМЦСС – Харківський міський центр соціальних служб
ХОЦСС – Харківський обласний центр соціальних служб
ЦНДПН – Центр надання допомоги постраждалим від насильства
USAID – United States Agency for International Development, Агентство
США з міжнародного розвитку

ВСТУП



Суспільні зміни, що обумовлені соціально-економічними кризами, політичними реформами, соціокультурними трансформаціями, пандемією, військовими діями, створюють нові умови та загострюють небезпеки й ризики для функціонування соціальних служб у різних країнах світу. В сучасному суспільстві соціальні служби повинні бути гнучкими, орієнтованими на споживачів соціальних послуг та такими, що пристосовані до роботи в умовах мінливого середовища. Це актуалізує зміну підходів до управління соціальними службами, запровадження нових та модернізацію існуючих методів менеджменту.

Засобами досягнення цих цілей можуть бути модернізація організаційної структури управління, оновлення методів та стилю управління, розширення партнерства із зацікавленими сторонами, запровадження нових методів роботи з персоналом тощо. Втім виклики, з якими доводиться стикатись усім організаціям, іноді значно коригують плани та наміри, змушують керівництво шукати адекватні «відповіді» та формувати власні практики.

Монографія «Актуальні напрями менеджменту соціальних служб» узагальнює результати наукової роботи колективу науковців кафедри соціології управління та соціальної роботи соціологічного факультету Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна щодо сучасних практик управління державними та комунальними соціальними службами в Україні в умовах викликів зовнішнього та внутрішнього середовища.

У монографії представлені результати дослідження, яке було проведено в межах виконання наукової теми «Актуальні напрями менеджменту соціальних служб» [1]. Важливо відзначити, що робота над науковою темою була розпочата ще до початку воєнних дій на території України, тому під час затвердження теми сформульовані мета та завдання, а також запропоновані етапи роботи зовсім не були орієнтовані на ситуацію, в якій опинилось українське суспільство з початком військової агресії. Але з 2022 року під час роботи над темою науковий колектив зосередив першочергову увагу на розгляді особливостей менеджменту

соціальних служб саме в умовах війни та, в першу чергу, в прифронтовій Харківській області.

Емпіричну базу дослідження склали результати двох розвідувальних досліджень, які були проведені у 2022 та 2023 роках за участі здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 231 Соціальна робота, а також здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 054 Соціологія (освітньо-професійні програми «Соціальний менеджмент» та «Соціальні технології») Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

Перше дослідження було проведено у період з 14 по 27 листопада 2022 року методом напівстандартизованого інтерв'ю. Всього було опитано 11 керівників та провідних фахівців державних та недержавних соціальних служб у місті Харкові, Полтавській, Сумській та Донецькій областях, до яких були віднесені громадські організації соціального спрямування, відділи соціального захисту та забезпечення в органах місцевого самоврядування, центри соціальних служб тощо. Дослідження спиралось на методологію якісного аналізу, що дозволило дослідити не стільки риторику стосовно того, що офіційно декларує організація, скільки реальність, яку переживають її працівники. Одержані дані дозволили з'ясувати те, як сприймають зовнішнє та внутрішнє середовище, що бачать в якості найбільш значущих характеристик своєї організації опитані в умовах війни.

Друге дослідження було проведено в листопаді 2023 року методом онлайн-опитування. Всього було опитано 68 керівників та працівників державних та комунальних соціальних служб міста Харкова та Харківської області. У межах цього опитування респондентам були поставлені питання щодо особливостей системи менеджменту соціальних служб під час війни. Підтримку в проведенні цього опитування надала Харківська обласна громадська організація «Професійна ліга соціальних працівників Харківщини» та особисто її виконавчий директор Н. І. Варцабюк, якій науковий колектив висловлює щире подяку.

Крім того, ми висловлюємо щире подяку заступнику Харківського міського голови з питань охорони здоров'я та соціального захисту населення, «Заслуженому працівнику соціальної сфери України» С. О. Горбуновій-Рубан, яка поділилась своїм досвідом роботи в умовах війни та взяла участь у підготовці цієї монографії.

У першому розділі представлені теоретичні узагальнення щодо менеджменту сучасної соціальної служби, розглянуто особливості становлення та принципи діяльності сучасних соціальних служб, висвітлено питання теорії менеджменту соціальної служби, зокрема можливі організаційні структури, роль керівника, технології менеджменту та інші.

У другому розділі надано характеристику практик менеджменту соціальних служб в Україні в умовах війни, а саме: висвітлено питання головних викликів для системи менеджменту та практик реагування на них; схарактеризовано ролі керівника, а також професійні ризики в діяльності персоналу, описано використання сучасних технологій у менеджменті, а також особливості роботи з персоналом та стратегії діяльності соціальних служб в умовах війни.

Ми сподіваємось, що представлені матеріали дозволять більш глибоко зрозуміти виклики, які постали перед державними та комунальними соціальними службами нашої країни в умовах війни, та способи реагування на них з боку системи менеджменту. Крім того, ми сподіваємось, що підготовлені матеріали можуть бути корисними для здобувачів, які навчаються за спеціальністю «Соціальна робота», а також для керівників соціальних служб.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБАХ



1.1. Соціальна служба як організація соціальної роботи

Попри швидкий розвиток соціальних служб у сучасному суспільстві, існує не так багато теоретико-методологічних досліджень, які б розкривали їх сутність і зміст діяльності. Однією з ключових проблем, яка виникає при спробі визначити поняття «соціальна служба», є розмежування між «суспільними службами» і «соціальними службами». Дослідники часто проводять умовну межу між цими поняттями, наголошуючи, що суспільні служби надають послуги, які доступні всім громадянам, наприклад, заклади освіти, охорони здоров'я, культури тощо. У свою чергу, соціальні служби – це організації, що займаються соціальним захистом і надають послуги людям, які опинилися в складних життєвих обставинах та потребують сторонньої допомоги. Соціальні служби розглядають також як провідних суб'єктів соціальної роботи. Саме такий підхід до розуміння соціальних служб відображений у більшості вітчизняних та закордонних публікацій.

Хоча перші соціальні служби виникли ще в стародавні часи, однак причиною стрімкого розвитку соціальних служб у багатьох країнах світу стало «руйнування традиційного суспільства, процеси секуляризації, емансипації ідеології, освіти, піклування та в цілому всіх сторін життєдіяльності суспільства» [27, с. 26]. Однак, попри окремі спроби створення соціальних служб, у багатьох суспільствах протягом тривалого часу основна увага приділялась програмам соціального забезпечення, а не наданню соціальних послуг населенню. Це пояснювалося відсутністю впевненості у корисності соціальних послуг. Активно розвиватись державні та недержавні соціальні служби почали лише в 70-ті роки ХХ століття. Ціла низка причин обумовила цей процес, серед яких такі проблеми, як «бідність, безробіття, недбале і жорстоке ставлення до дітей,

катастрофи, насильство та інші злочини, необхідність заміщення функцій родини» [27, с. 94-97].

Сучасний етап розвитку соціальних служб вирізняється різноманітністю їх видів, напрямків та форм діяльності, а також становленням терорії соціального обслуговування. Основними критеріями класифікації соціальних служб зазвичай є об'єкт соціального обслуговування, ступінь спеціалізації, джерела фінансування діяльності, проблеми, на вирішення яких спрямована діяльність, вік організації тощо. Наприклад, за ступенем спеціалізації соціальні служби можна поділити на загальнопрофільні та спеціалізовані. Одним з головних критеріїв класифікації соціальних служб для багатьох дослідників є джерело фінансування діяльності. На основі цього критерію розрізняють державні соціальні служби, недержавні некомерційні соціальні служби та недержавні комерційні соціальні служби. За масштабами діяльності виокремлюють міжнародні, національні, регіональні та місцеві (локальні) соціальні служби. Нарешті, за соціальною групою, на задоволення потреб якої орієнтована діяльність соціальної служби, традиційно виокремлюють соціальні служби для молоді, для дітей, для осіб з обмеженими можливостями тощо.

Для позначення діяльності соціальної служби в науковій літературі найчастіше використовується термін «соціальне обслуговування». В загальному розумінні соціальне обслуговування – це діяльність в межах системи соціального захисту, яка спрямована на надання допомоги переважно у формі соціальних послуг. При цьому мається на увазі існування й інших форм надання допомоги особам, які опинилися у складних життєвих обставинах, а саме – грошової й натуральної форми. Ці форми підтримки також можуть використовувати у своїй діяльності соціальні служби. Соціальні послуги в загальному розумінні можуть бути визначені як дії щодо тих, хто потрапив у складну життєву ситуацію, та які спрямовані на відновлення процесів їхньої нормальної життєдіяльності. Безумовний практичний зміст має відповідь на питання про те, яким же формам допомоги повинні віддавати перевагу сучасні соціальні служби: соціальним послугам або натуральній та грошовій формі? Надання допомоги громадянам у натуральній формі й формі послуг є менш коштовним, у порівнянні з наданням грошової допомоги, що обумовлено особливостями економіки підприємств, які виробляють ці товари й послуги. Так, завдяки соціальному замовленню на певні товари (продукти харчування, одяг тощо) забезпечується їхнє масове виробництво, зникають витрати на рекламу, а підприємства звільняються від сплати деяких державних і місцевих податків, що в цілому дозволяє знизити собівартість самих товарів. Крім того, соціальне обслуговування й со-

ціальне забезпечення в натуральній формі є також більш ефективними з погляду впливу на вирішення соціально значущих проблем, тому що дозволяють здійснювати контроль над цільовим використанням виділених коштів. Разом з тим, не слід недооцінювати й позитивні сторони грошової форми, яка дозволяє реалізувати право людини на свободу вибору у сфері споживання, стимулює розвиток конкуренції між підприємствами й організаціями тощо. Очевидно, сучасні соціальні служби повинні використовувати різні форми соціального захисту громадян, намагаючись забезпечити як свободу вибору у сфері споживання, так і необхідний контроль за задоволенням соціально значущих потреб.

Для точнішого визначення поняття «соціальні послуги» необхідно провести їх класифікацію. Це можна зробити на основі різних критеріїв: об'єкти соціального обслуговування, умови надання послуг, цільова спрямованість тощо. Наприклад, за умовами надання соціальні послуги можуть бути безплатними, частково платними або повністю платними. За місцем надання послуги поділяються на ті, що надаються за місцем проживання, та ті, що надаються безпосередньо в соціальній службі. Інший підхід до класифікації соціальних послуг базується на їх цільовому призначенні та орієнтує на виокремлення соціально-профілактичних, соціально-реабілітаційних, соціально-консультативних, соціально-медичних послуг тощо.

Для позначення сукупності соціальних служб прийнято використовувати також термін «система соціального обслуговування». Аналіз системи соціального обслуговування включає виокремлення її структури. Очевидно, що структуру системи соціального обслуговування можна аналізувати, залучаючи різноманітні критерії. Водночас у вітчизняних і закордонних публікаціях міцно затвердився так званий «секторальний підхід», який виходить з того, що всі організації, які входять в систему соціального обслуговування, умовно можна віднести до одного з трьох секторів: державного, комерційного й недержавного неприбуткового, або «третього сектору». При цьому кожний з секторів виконує як загальні, так і специфічні функції в соціальному обслуговуванні громадян, які потрапили у складні життєві обставини. Наприклад, державний сектор відіграє найважливішу роль у системі соціального обслуговування. Необхідність в існуванні цього сектору, як відзначає П. Спікер, сьогодні вже не викликає сумніву навіть у представників крайніх правих політичних сил [56, с. 145]. Державний сектор створює своєрідну «мережу соціальної безпеки», виконуючи ті види соціального обслуговування, які не цікавлять інші сектори через їхню неприбутковість або потребу у значних фінансових та людських ресурсах. Недержавний комерційний сектор включає комерційні організації та громадян, які займаються підприємницькою

діяльністю в галузі соціального обслуговування. Попри те, що цей сектор є найменшим у системі соціального обслуговування, в більшості країн він поступово зростає. Недержавний некомерційний сектор соціального обслуговування переважно складається з громадських організацій, які надають соціальні послуги різним групам населення. Його існування в системі соціального обслуговування виправдане тим, що він сприяє розвитку нових видів та форм соціального обслуговування, забезпечує надання послуг тим громадянам, які залишились поза увагою державного сектору. Основні функції недержавного некомерційного сектору включають залучення населення до соціальних інновацій, розробку та реалізацію соціальних програм, посилення відповідальності органів влади, поширення у суспільстві почуття спільності, соціальної відповідальності, альтруїзму. Поряд із «секторальним підходом» до аналізу структури системи соціального обслуговування існує також інший підхід, в основі якого лежить ідея виокремлення не секторів, а рівнів у цій системі. Так, Дж. Білліс пропонує виокремлювати 5 основних рівнів у межах системи соціальних служб, на кожному з яких розміщуються організації залежно від виконуваних ними функцій: «рівень повного охоплення сфери»; «рівень повного здійснення служби»; «рівень систематичного здійснення служби»; «рівень роботи з проблемами як із ситуаціями»; «рівень роботи з проблемами як вимогами» [56, с. 168-170]. У вітчизняних публікаціях традиційно виокремлюють організаційно-управлінський та функціональний рівні в системі соціального обслуговування.

У управлінні системою соціального обслуговування провідна роль належить державі, яка створює мережу центральних і місцевих органів влади для досягнення цієї мети. Залежно від того, де зосереджені функції управління, виділяють дві основні моделі управління: централізовану і децентралізовану. У централізованій моделі функції управління системою зосереджені в центральних органах, тоді як у децентралізованій моделі ці функції переважно виконують місцеві органи, включаючи органи місцевого самоврядування. Основними інструментами, за допомогою яких центральні або місцеві органи державного управління впливають на формування системи соціального обслуговування, є нормативно-правові інструменти (розробка і затвердження типових моделей організації соціальних служб, стандартів соціального обслуговування, ліцензування соціального обслуговування та ін.), фінансові (надання фінансових ресурсів у формі грантів та ін.), організаційні (пов'язані, наприклад, зі здійсненням соціальних програм, проєктів) та ін. Очевидно, що для здійснення впливу на розвиток державного і недержавного секторів соціального обслуговування держава використовує різні набори інструментів.

Погляд на соціальні служби як систему припускає не тільки аналіз її структури, але також дослідження взаємин між її частинами. При цьому до основних принципів таких взаємин належать принцип соціального партнерства різних секторів і рівнів у здійсненні соціального обслуговування населення, принцип децентралізації управління системою соціального обслуговування, принцип субсидіарності та ін. До основних принципів функціонування ефективної системи соціального обслуговування варто також віднести:

- нефрагментованість соціального обслуговування або скоординованість діяльності й рівномірне розміщення організацій соціального обслуговування на визначеній території;

- доступність організацій соціального обслуговування або відсутність виключення громадян із системи соціального обслуговування на основі їх соціальних та інших характеристик;

- безперервність соціального обслуговування або взаємодоповнюваність діяльності соціальних служб, відсутність «розривів» у процесі соціального обслуговування громадян;

- відповідність діяльності організацій соціального обслуговування потребам вразливих верств [63].

Наприкінці ХХ століття до числа найбільш актуальних проблем функціонування системи соціального обслуговування на Заході дослідники найчастіше відносили її фрагментованість і недоступність, а також переривчастість соціального обслуговування й невідповідність потребам клієнтів. При цьому аналіз проблем у системі соціального обслуговування супроводжувався розробкою відповідних стратегій щодо їх вирішення. Усі стратегії, які обговорювалися в той час, можна умовно поділити на два типи:

- 1) Стратегії, які спрямовані на внесення змін в управління системою соціального обслуговування. Один із пропонованих підходів у межах цієї стратегії був пов'язаний з посиленням координації діяльності організацій соціального обслуговування. При цьому посилення координації пропонувалось здійснювати або за допомогою централізації системи соціального обслуговування, або за допомогою децентралізації системи соціального обслуговування. Останню пов'язували зі створенням формальних або неформальних об'єднань соціальних служб для забезпечення координації їх діяльності. Інший підхід у межах цієї стратегії був пов'язаний із залученням громадян до управління системою соціального обслуговування взагалі та окремими соціальними службами.

- 2) Стратегії, які спрямовані на внесення змін у структуру системи соціального обслуговування. Зокрема, пропонувалось створювати спеціальні соціальні служби «доступу», які б виконували функцію

діагнозу проблем клієнта й спрямовували його в спеціалізовані соціальні служби. Інший запропонований підхід був пов'язаний зі створенням цільового дублювання деяких видів соціального обслуговування або соціальних служб взагалі в межах системи соціального обслуговування, що дозволило б посилити конкуренцію між організаціями й, відповідно, підвищити ефективність їхньої діяльності [64].

Таким чином, в сучасних суспільствах у відповідь на виникаючі соціальні загрози різного масштабу та характеру здійснюється стрімкий розвиток соціальних служб, а також теорії соціального обслуговування. Крім того, досліджуються особливості їх діяльності.

1.2. Соціальні служби в суспільстві ризику

Люди завжди прагнули передбачити майбутнє і запобігти небажаним подіям у своєму житті. На різних етапах суспільного розвитку ця проблема вирішувалася по-різному. В традиційних суспільствах ця потреба задовольнялась через звернення до містичних сил, які, на думку людей, керували їхнім життям і могли вберегти від несприятливих подій у майбутньому.

З розвитком індустріального суспільства сформувалися уявлення про людину як самостійного суб'єкта дій і рішень, який несе відповідальність за наслідки своєї діяльності, включаючи негативні. Саме на цьому етапі почали формуватись ідеї про ризик. Це слово, яке має арабське походження та в буквальному перекладі означає «скеля під водою», вперше для позначення небезпек почали використовувати мореплавці у XVI столітті. Через відсутність точних навігаційних приладів, морських карт і систем зв'язку, морські експедиції часто піддавалися несприятливим подіям, таким як стихійні лиха, напади піратів та втрата вантажу.

Наприкінці XIX та на початку XX століття поняття «ризик» почало використовуватись вже в широкому контексті, виходячи за межі судноплавства. Концепція ризику стала застосовуватись у різних сферах життя. Крім того, індустріальний етап розвитку суспільства в цілому був відзначений появою раціональних уявлень про світ й, зокрема, про ризик як ймовірних негативних наслідків людської діяльності, яких слід уникнути.

Раціоналізація уявлень про ризик стала основою для розвитку способів реагування на нього, які умовно можна розділити на науковий та практичний. З одного боку, науковці розробляли теорії та концепції ризику, за допомогою яких намагались пояснити це складне явище та

спрогнозувати можливі негативні наслідки від тієї чи іншої діяльності. З іншого боку, відбувалось також становлення практик управління ризиками в суспільстві.

Науковий підхід до вивчення ризику спочатку був обмежений певними галузями, такими як математика, статистика і теорія ймовірностей. Проте у 1960-х роках з'явилися перші міждисциплінарні дослідження ризику. Інтерес науковців до ризику багато в чому був спричинений негативними наслідками технологічного розвитку, які разом зі стихійними лихами призвели до зростання небезпеки для людей, суспільства і природи. У наступні десятиліття сформувалася ціла наукова «індустрія ризику», що включала періодичні видання, наукові товариства й установи з підготовки експертів з ризику. Аварія на Чорнобильській АЕС стала значним поштовхом до розвитку досліджень ризиків. У цей період виникли два основні підходи до його розуміння.

Перший підхід розглядав ризик як показник стану об'єктивного світу, незалежний від соціокультурних чинників. Оцінка ризику в цьому підході була пов'язана з розрахунком статистичної ймовірності виникнення небажаних наслідків і розміру можливого збитку. Пізніше в межах цього підходу соціологи та психологи приєдналися до аналізу ризику та почали вивчати сприйняття ризику на індивідуальному й соціальному рівнях.

У 1980–1990-х роках з'явився другий підхід, в межах якого запропонували визначати ризик як когнітивну категорію, зміст якої залежить від соціокультурного контексту. Всі знання про ризик, включаючи експертні, прихильники підходу пропонували розглядати як продукт соціокультурної інтерпретації. Як наслідок, дослідники почали вивчати соціальну комунікацію і контексти, в яких оцінюється і регулюється ризик. Вони прагнули зрозуміти, як виникають структури й методи оцінки та управління ризиками в суспільстві, а також як оцінювати ризик в умовах плюралізму і рівності різних його інтерпретацій.

Нарешті, ідеї попередніх підходів наприкінці 1990-х років були розвинуті в новому напрямі ризикології, представленому працями У. Бека, Е. Гідденса і Н. Лумана, які розглядали ризик як визначальну характеристику сучасного суспільства, а не лише як атрибут природних і техногенних катастроф. Завдяки їм в науці почали використовувати поняття «суспільство ризику». На думку цих вчених, сучасні західні суспільства не переживають перехід до нового етапу постмодернізму, а скоріше відбувається радикалізація попереднього стану. Зростає непередбачуваність суспільного життя, з'являються нові ризики, і формується нове ставлення до них. Ризики стають внутрішніми характеристиками суспільства та людської життєдіяльності, набувають руйнівного характеру,

стають глобальними, часто невидимими, змінюються і накопичуються, не мають конкретного джерела.

Перші практичні заходи щодо управління ризиками скоріше за все пов'язані з виникненням страхування для захисту мореплавців, власників вантажів та суден у період великих географічних відкриттів. Згодом з'явилися й інші практики реагування на ризики, такі як соціальне страхування, державна соціальна політика, соціальний захист, соціальна робота, ризик-менеджмент, ризик-комунікації та стратегічне планування. Соціальні служби також стали інструментом захисту суспільства від ризиків.

Промислова революція принесла багато ризиків для різних категорій населення, таких як бідність, самотність, нестабільний дохід, відсутність підтримки сім'ї, безробіття, травми на виробництві й дезадаптація. Ці проблеми в кінці XIX й на початку XX століття стали рушійною силою для розвитку соціальних служб, які стали інструментом переважно державної соціальної політики та професійної соціальної роботи. Такі організації в різних країнах світу отримали назви «соціальні служби», «персональні соціальні служби» або «гуманітарні служби». Соціальні служби зазвичай реагували на вже актуалізовані, очевидні та поширені ризики, спрямовували свою діяльність на так звані «групи ризику», тобто на людей, які опинялись в епіцентрі вже актуалізованої негативної події й найбільше від неї страждали. Важливою частиною діяльності соціальних служб була також і профілактична робота, спрямована на запобігання виникненню небажаних подій або ризиків для населення.

Ситуація змінилася в умовах сучасного суспільства або «суспільства ризику», коли з'явилися нові та приховані ризики, зокрема глобального характеру, до яких соціальні служби часто були не готові. Прикладом таких ризиків є ті, що були пов'язані з пандемією COVID-19: скорочення фінансування, скасування окремих програм і проєктів, звільнення працівників, відсутність дієвого правового регулювання за нових умов, зниження кількості та якості соціальних послуг, ускладнення фізичного, психологічного і соціального самопочуття фахівців і клієнтів, поява нових потреб/запитів від клієнтів, поява нових «груп ризику» серед населення стали головними ризиками пандемії для цих організацій. Також додалися ризики кадрових втрат, цифрової нерівності та недостатньої правової підготовки працівників. Очевидно, що війна в Україні також продукує нові ризики для соціальних служб, які змушені адаптуватись до нових викликів і розробляти механізми реагування на них.

Отже, сучасне суспільство ризику вимагає від керівників соціальних служб постійно оновлювати підходи до управління та стратегії діяльності організацій, адаптуючи їх до нових викликів. Успішне управлін-

ня передбачає не лише реагування на вже актуалізовані негативні події, але й створення умов для постійного стійкого розвитку соціальних служб, забезпечення їх ефективної діяльності за будь-яких обставин. Це є одним з найважливіших завдань менеджменту соціальної служби у XXI столітті.

1.3. Менеджмент соціальної служби як система

1.3.1. Поняття менеджменту соціальної служби

Класичний менеджмент почав активно формуватися наприкінці XIX – на початку XX століття. Першою науковою школою, що дала цілісне уявлення про базові принципи управління та окреслила напрями подальшого розвитку менеджменту, стала «Школа наукового менеджменту», засновником якої був Ф. Тейлор. Її головними здобутками стали положення про профвідбір та професійне навчання співробітників, методи мотивування, залучення працівників до розв'язання виробничих проблем, планування робочих процесів тощо. Чітке визначення функцій менеджменту організації, структурування трудових операцій та виокремлення адміністрування як основного інструменту ефективної роботи відбулось завдяки спостереженням та узагальненню досвіду управління А. Файолем та іншими представниками «школи адміністративного управління». Ці школи заклали основу технократичної парадигми управління, яка розглядає людину як частину виробничого процесу, елемент технології.

Важливим етапом у розвитку менеджменту став перехід від ідеї «економічної людини» до концепції «соціальної людини». Основи антропологічної парадигми управління заклали дві наукові школи, що сформувались як відповідь на домінуюче в цей період ставлення до працівника виключно як до нематеріального ресурсу підприємства. У середині XX століття оформлюються «Школа людських відносин», засновником якої був Е. Мейо, та «Поведінкова школа в управлінні» (Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг, А. Маслоу та ін.). На перший план почали виходити соціальні потреби людини, які вона задовольняє шляхом участі у виробничій діяльності та взаємодії з колегами у колективі. Головною рушійною силою в організації стає працівник: його потреби, здібності, цілі, бажання. Змінюється і підхід до мотивації й управління. Людина починає орієнтуватись на ті можливості, які має організація для задоволення її не тільки матеріальних потреб, але й інших запитів: відчувати приналежність до групи, спілкуватись, проявляти власну позицію, професійно й особистісно зростати, демонструвати ініціативу тощо. На-

бувають ваги такі чинники, як зміст і умови праці, можливість брати участь в управлінні, сприятливий внутрішній клімат у колективі.

З часом з'являються нові підходи у менеджменті, які вплинули на формування соціальної парадигми управління. Це насамперед концепції якості трудового життя та управлінська доктрина контракції індивідуальної відповідальності. Перед менеджментом постає цілий комплекс задач: розвиток персоналу, планування людських ресурсів, кар'єрні стратегії співробітників, внутрішньогрупова комунікація, участь в управлінні, самостійність і відповідальність працівника, кадрова безпека та лояльність. Людина починає сприймати організацію як поле можливостей для розвитку і самореалізації, а менеджмент – працівника як найцінніший ресурс, від якого залежить її ефективність та конкурентні переваги.

Сучасний менеджмент доволі гнучкий. Він змінюється відповідно до викликів і ситуацій, що виникають у зовнішньому середовищі. У суспільстві ризику, де швидко, часто і непередбачувано змінюються умови роботи, ресурси та можливості організацій, складно відтворити успішні менеджерські практики. Кожна організація вибудовує свою власну стратегію управління, оцінює можливості й ризики, сильні сторони та недоліки у роботі. Втім, з огляду на сучасну ситуацію, що склалась у нашому суспільстві, і враховуючи досвід зарубіжних країн, можна говорити про декілька важливих ознак, які сьогодні визначають «портрет» сучасного менеджменту. По-перше, ситуаційне управління та антикризовий менеджмент; по-друге, стратегія залучення й утримання талантів; по-третє, командний менеджмент (орієнтація на підтримку і розвиток команд, формування відповідної корпоративної культури та підвищення рівня залученості та лояльності працівників); по-четверте, диджиталізація управління (використання штучного інтелекту, автоматизованих систем обліку, хмарних сервісів, інтегрованих мобільних додатків тощо); по-п'яте, інклюзивний підхід до управління з акцентом на підтримку ментального здоров'я співробітників та комфортну адаптацію нових працівників, зокрема тих, які мають особливі потреби. Менеджмент у сучасних організаціях – це щоденна, кропітка, часто невидима для багатьох робота зі створення умов для ефективної праці фахівців, що ґрунтується на постійному аналізі й оцінці різних чинників, які прямо чи опосередковано чинять тиск на неї.

Система менеджменту відрізняється в організаціях залежно від розміру, типу, стадії життєвого циклу, форми власності та інших характеристик. Види послуг, які надаються соціальними службами, та форма власності є визначальними параметрами для цього типу організацій.

Для ефективного функціонування соціальної служби та фахівців, що працюють із соціально вразливими категоріями населення, мають бути

забезпечені необхідні умови та залучені відповідні ресурси для надання якісних соціальних послуг. Це є безпосереднім завданням менеджменту, який, з одного боку, постійно здійснює моніторинг зовнішнього середовища та створює інструменти реагування на його виклики, з іншого – забезпечує взаємодію всередині організації між усіма її складовими шляхом системної кадрової роботи.

У найбільш загальному визначенні менеджмент являє собою сукупність процесів планування, організації, мотивації, контролю та регуляції, що реалізуються суб'єктом управління для досягнення визначених цілей організації чи окремих її підрозділів. Вагоме значення в управлінській роботі займає систематичний і цілеспрямований вплив на групу працівників чи окремих співробітників організації з метою забезпечення необхідного результату їх діяльності.

Менеджмент соціальної служби необхідно аналізувати в контексті більш широкого феномену – менеджменту соціальної роботи. Розглядаючи останній як систему управлінських механізмів, які забезпечують функціонування інституту соціальної роботи на всіх рівнях, починаючи від загальнодержавного регулювання до місцевого (локального) менеджменту конкретної соціальної установи, визначаємо центральне місце менеджменту соціальної служби, що реалізує місію і призначення соціальної роботи через виконання конкретних завдань і задоволення актуальних потреб населення соціальними службами. Такі українські дослідники, як В. Андрущенко, О. Главацька, М. Головатий, Л. Колбіна, О. Масюк, О. Песоцька та Є. Дедов, Т. Тарнавська, Я. Раєвська і Ж. Мельник, Г. Тимошко, К. Шендеровський та інші у своїх роботах вже висвітлювали різні аспекти управлінської діяльності у соціальній роботі. Окрема увага приділялась вивченню особливостей управління персоналом у соціальних службах та чинників ефективного кадрового менеджменту.

З огляду на схарактеризовані вище принципи та особливості роботи соціальних служб (п. 1.1), можна визначити *менеджмент соціальної служби* як систему взаємопов'язаних заходів з організації діяльності колективу фахівців для ефективного використання ресурсів зовнішнього і внутрішнього середовища з метою надання якісних соціальних послуг і допомоги різним категоріям клієнтів соціальної роботи.

Залежно від організаційної структури соціальної служби, суб'єктами менеджменту можуть виступати керівники організацій, лінійні керівники відділів, менеджери проєктів, керівники міждисциплінарних команд, менеджери-супервізори тощо. До переліку їх функціональних обов'язків належить широке коло завдань, пов'язаних із забезпеченням функціональності організації у цілому, оперативним контактуванням з офіційними інституціями та партнерами, проведенням маркетингової

політики та розробкою стратегічних планів розвитку, налагодженням конструктивного та емоційно комфортного внутрішнього середовища всередині соціальної служби тощо.

Об'єктами менеджменту соціальної служби виступають колектив співробітників, команди, створені на тимчасовій основі, чи окремі фахівці, що виконують свої професійні функції, використовуючи різні ресурси та засоби для реалізації визначених завдань. Однак зауважимо, що робота соціального працівника має свої особливості, пов'язані з «живим» інтенсивним спілкуванням із різними клієнтами: нестандартність ситуацій, непередбачуваність реакцій, неоднозначність результату роботи. Тому фахівцям часто доводиться виходити за межі професійної ролі, проявляти креативність та ініціативу, нешаблонно розв'язувати завдання. Такі обставини безпосередньо пов'язані з роботою організації й процесом досягнення головної її мети. Отже, приймаючи ініціативу на себе в таких ситуаціях, соціальний працівник перетворюється на суб'єкта, який ухвалює рішення і реалізує дії професійного й управлінського змісту.

Звертаючись до класичних управлінських концепцій, в яких аналізується функціональність системи управління організації (зокрема підходи А. Файоля та Ф. Тейлора), можна визначити її основні функції. Менеджмент соціальної служби виконує функції:

1) планування (прогнозування), яка дозволяє визначити та конкретизувати цілі й задачі організації, своєчасно їх коригувати відповідно до зміни умов функціонування соціальної служби. У сучасних обставинах керівникові установи вкрай важливо правильно оцінювати ці нові ситуації для розуміння та узгодження цілей і завдань, що постають перед організацією із наявними (реальними та потенційними) засобами їх досягнення;

2) організування – структурування і підтримка порядку; завдяки реалізації цієї функції формується індивідуальна модель організаційної структури кожної соціальної служби, створюються і підтримуються умови, закріплюються вимоги за виконавцями, які необхідні для оптимального функціонування організації;

3) контролю, завдяки якій організація підтримує здатність працювати, змінюватись та розвиватись; шляхом застосування механізмів позитивного і негативного санкціонування дій співробітників, закріплення суб'єктів, засобів і масштабів контролю відбувається не тільки реагування на різні відхилення від нормативного стану, але і профілактика різних порушень, які згодом можуть перетворитись на значні управлінські вади та організаційні патології.

Ці функції є комплексними й змістовно широкими. Проте до цих основних функцій менеджменту соціальної служби варто додати ті, що

актуалізуються внаслідок зміни деяких умов роботи та ускладнення контингенту споживачів соціальних послуг:

- інтеграційна, яка дозволяє організації бути залученою у соціальний контекст життя певної територіальної одиниці й суспільства в цілому та постійно підтримувати контакти зі стейкхолдерами;
- функція моніторингу потреб конкретних груп клієнтів та інших мешканців територіальних громад;
- інформаційно-просвітницька функція тощо.

Менеджмент соціальної служби має наступну структуру (рисунок 1.1):

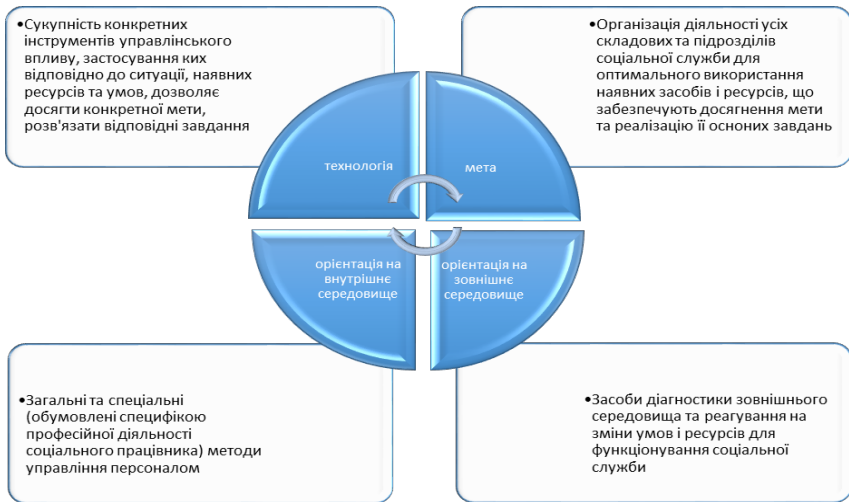


Рисунок 1.1 – Структура менеджменту соціальної служби

У теорії менеджменту організація розглядається як динамічна й відкрита система. Зазначені складові менеджменту соціальної служби відповідають такому визначенню. Ця організація «вбудована» у мережу взаємин із різними інституціями зовнішнього оточення (державні установи, освітні та медичні заклади, громадські й благодійні фонди, закордонні партнерські організації, інші структури системи соціального захисту населення). Вона отримує ресурси й запити із зовнішнього середовища, які обробляються і задовольняються шляхом застосування відповідних технологій у межах організації й знову повертаються у зовнішнє середовище. Цей цикл повторюється та коригується відповідно до зворотного зв'язку, що надходить з різних джерел. Завдання менедж-

менту полягає у координації цих зв'язків та узгодженні можливостей і запитів. Механізм функціонування соціальної служби та її зв'язки із зовнішнім оточенням зображено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Механізм функціонування соціальної служби

К. Шендеровський зазначає, що «тактичний менеджмент соціальної служби потрібен для того, щоб «день у день» створювати визначеність і для спеціалістів соціальної роботи, і для клієнтів соціальної роботи, і для колег з інших соціальних інституцій» [59, с. 9]. Отже, менеджерська робота у соціальній службі – це не проста і різноспрямована діяльність, що постійно підтримує весь «механізм» у робочому стані.

Згідно з визначеними функціями, структурними складниками та механізмом функціонування, у менеджменті соціальної служби реалізується комплекс технологій, які детально розглянуто у п. 1.3.4 та окреслено основні напрями та завдання менеджменту сучасної соціальної служби у п. 1.4.

1.3.2. Організаційні структури управління у соціальних службах

Внутрішнє середовище соціальної служби та характер взаємин між представниками структурних підрозділів визначає модель організаційної структури управління. Це внутрішня будова організації із визначенням обсягу повноважень, влади й відповідальності суб'єктів та закріпленням їх місця в структурі управлінської ієрархії.

На формування організаційної моделі управління впливають різні чинники: характер діяльності та розмір організації, вид товару/послуги, який виробляється, історія, стадія розвитку, орієнтація на певні групи споживачів, культурний контекст тощо. Для соціальної служби визначальними є характер діяльності та форма власності. Організаційна структура соціальної служби відображає структуру організації, управлінські зв'язки та розподіл функцій між підрозділами.

Еволюційно сформувалось декілька достатньо сталих моделей організаційних структур управління. Розвиток відбувається не тільки за критерієм від простого до складного, але й згідно з домінуванням певного типу зв'язків в організації (вертикальних, діагональних, горизонтальних). Існують наступні типи організаційних структур управління:

1) пірамідална – традиційна структура організаційних відносин; найпростіша модель, в якій може існувати 2-3 рівні підпорядкування і всі управлінські повноваження передаються виключно по вертикалі;

2) лінійна – керівник має всі повноваження й особисто відповідає за роботу своїх підлеглих;

3) лінійно-функціональна – структура, в 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) дивізійна структура – тут ключові фігури – це менеджери, що очолюють виробничі підрозділи, яким надається певна самостійність у здійсненні оперативної діяльності;

6) мережева – найбільш гнучка організаційна структура управління, яка побудована за принципом відмови від жорстких ієрархічних зв'язків, де домінують горизонтальні відносини самостійних структурних одиниць, які 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 та чинників, зокрема стадії розвитку, спрямування діяльності, кадрового складу, кількості працівників тощо.

Загальні тенденції розвитку організаційних структур засвідчують, що сучасні керівники все більше починають орієнтуватись на зовнішнє середовище для підвищення гнучкості та конкурентоздатності й відмовляються від жорстких ієрархічних відносин всередині для збільшення вмотивованості та продуктивності праці власних співробітників. Отже, дослідники припускають поширення найближчим часом таких сучасних організаційних моделей управління, як мережева, проєктна,

блочно-модульна чи «перламутрова». Вони виглядають як найбільш продуктивні моделі внаслідок посилення горизонтальних і діагональних зв'язків та збільшення ролі персоналу у керуванні та розвитку організації.

Державна соціальна служба має нескладну ієрархічну структуру управління. Для державних соціальних служб притаманна лінійно-функціональна структура управління. Її специфіка полягає в тому, що вона побудована на принципах залучення до управління висококваліфікованих професіоналів, які мають вузьку спеціалізацію та 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 в зовнішньому середовищі;
- д) опір будь-яким змінам у діяльності підприємства [60, с. 52].

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 зокрема штатні нормативи чисельності працівників (наприклад, Наказ Міністерства соціальної політики України від 12.07.2016 № 753 «Про затвердження Типового штатного нормативу чисельності працівників територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг)»), типові положення про діяльність соціальних установ. Вони часто обмежують можливості гнучкості та пригальмовують процеси змін в організаціях, сприяють закріпленості структур управління в них. Обмежені можливості матеріального стимулювання фахівців-практиків та 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) внаслідок відсутності менеджерів-професіоналів, які здатні 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. За даними того ж дослідження три провідні мотиви вступу на керівну посаду для жінок – це «риса характеру, особистісний потенціал і бажання самоствердження») [37, с. 14-15]. Можна припустити, що, очоливши організацію, жінка-керівник буде докладати чимало зусиль для досягнення певного результату, а отримавши його, буде намагатись утримати, відтворюючи успішні моделі взаємодії. Однак певний страх втратити позиції та більша (ніж у чоловіків) емоційність у відносинах, вплітання особистісного чинника у робочу атмосферу, недостатня увага (з причини подвійного навантаження) до зовнішніх змін можуть призвести до стагнації, опору змінам, загального падіння зацікавленості у роботі підлеглих та інших небезпечних кадрових тенденцій. Утім не варто наголошувати саме на цьому аспекті, адже усім відомі успішні жінки-керівниці, важливо окреслити імовірний вплив гендерного чинника на систему управління соціальною службою. У певному сенсі гальмувати реакцію на зовнішні виклики може й вік керівника та працівників. Швидке проникнення цифрових технологій та комп'ютерних систем у цю сферу і неготовність (нездатність) керівника чи персоналу інтегруватись у новий формат роботи сприяє втраті ресурсної бази організації, робить її вразливою. За умови збереження жорсткої ієрархічної структури управління в епоху швидких та 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. Недержавні організації є більш гнучкими та мобільними. Головною відмінністю їх від державних структур є інша система управління, побудована за принципом проектної діяльності. Дослідники (К. В. Дубич, В. І. Когут) відзначають деякі основні переваги недержавних організацій у сфері надання соціальних послуг і наголошують на необхідності співпраці державного і недержавного секторів. Необхідність такого співробітництва полягає не тільки в аспекті 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 наступне:

1) певна трансформація організаційної структури управління у бік зменшення жорстких ієрархізованих відносин та посилення діагональ-

них і горизонтальних зв'язків, тобто поступовий відхід від лінійно-функціональної моделі до гнучкої системи, що працює на основі проєктів;

2) впровадження посади менеджера з персоналу у соціальних службах, що дозволить ефективно розв'язувати питання соціального розвитку організації та персоналу, вибудовувати 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 врахування їх у діяльності.

1.3.3. Керівник соціальної служби

Керівник організації – людина, яка на основі знань сучасних методів і технологій управлінської діяльності та власного досвіду організовує роботу колективу працівників, окремого підрозділу чи організації в цілому.

Особливістю роботи керівника соціальної служби є необхідність узгодження безпосередньої управлінської функції з практикою і закономірностями соціальної роботи, специфікою соціальних послуг, які надає організація споживачам. Також важливим є уміння використовувати й адаптувати досвід управлінської діяльності для розв'язання нових завдань і швидкого реагування на виклики сучасності.

Серед базових функцій, які виконує керівник соціальної служби, слід зазначити наступні:

1) визначення мети та стратегічних цілей організації, забезпечення їх реалізації шляхом постановки конкретних завдань;

2) організація роботи установи, підрозділу шляхом підбору відповідного складу працівників і виконавців;

3) забезпечення кадрової роботи (мотивація, професійне зростання працівників, досягнення необхідної узгодженості дій всього колективу тощо);

4) аналіз та контроль діяльності організації, а також оцінка діяльності працівників.

Слід також зазначити вимоги до професійної компетенції керівників соціальної служби:

– володіння знаннями щодо ефективних методів менеджменту, вміння обирати та застосовувати відповідні до ситуації підходи й технології управлінського впливу;

– уміння використовувати сучасні інформаційні технології та засоби комунікації, які необхідні в управлінському процесі;

– здатність до ефективної зовнішньої та внутрішньої комунікації, вміння налагоджувати актуальні зв'язки із різними стейкхолдерами,

готовність підтримувати імідж соціальної служби в уявленнях громадськості;

– готовність до самоаналізу та постійного саморозвитку й самоосвіти.

Особисті, професійні та ділові якості керівника соціальної служби зображено на рисунку 1.3.

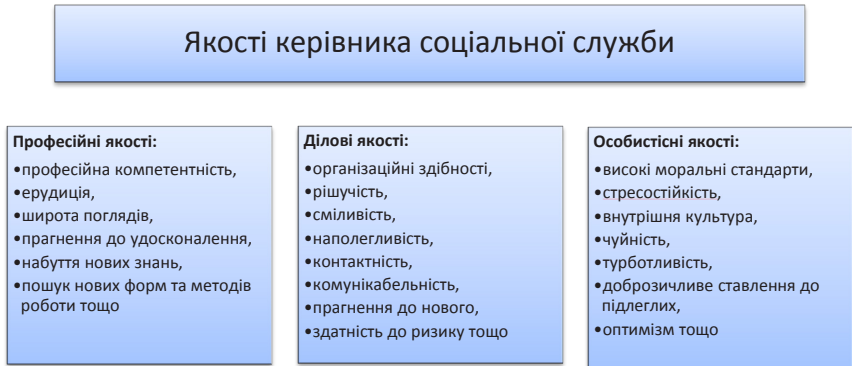


Рисунок 1.3 – Особисті, професійні та ділові якості керівника соціальної служби

До основних загальних показників ефективної діяльності керівника соціальної служби можна віднести: задоволеність громадян якістю та доступністю надання соціальних послуг; забезпечення інформаційної відкритості установи та формування позитивного іміджу установи; реалізація стратегії розвитку установи, здійснення інноваційної діяльності, удосконалення методів роботи керівника; відсутність невиконаних приписів (зауважень) контролюючих органів; своєчасність надання звітних даних, статистичної звітності, інших даних та інформації щодо діяльності установи та якості наданих матеріалів; відповідність працівників установи вимогам професійного стандарту; дотримання положень Кодексу професійної етики; виконання цільових показників щодо надання послуг населенню; наявність внутрішньої системи контролю якості надання соціальних послуг; формування волонтерських об'єднань з метою надання населенню соціальних послуг, створення груп самодопомоги та взаємодопомоги.

Керівник має бути також лідером і вміти мотивувати працівників на ефективну роботу та досягнення бажаних результатів. Лідерство має важливе значення для розробки методів ефективного керівництва. У стабільній ситуації ефективність функціонування організації може бути забезпечена керівником без урахування відносин лідерства. Але в нестабільних умовах, відповідно до нових обставин і запитів ефек-

тивність діяльності організації часто залежить від потенціалу лідера. Управлінська діяльність, як правило, зосереджена на прямому нагляді за діяльністю та щоденними діями, які забезпечують життєздатність організації. Лідерство має тенденцію зосереджуватися на активізації людей для колективного досягнення загальної мети.

Як було визначено у п. 1.3.1, керівництво розглядається через його чотири основні функції – планування, організацію, координацію та контроль. У свою чергу, лідерство розкривається через такі функції:

1) визначення напряму діяльності через встановлення чітких цілей, послуг та структур;

2) мотивація колективу через ідеї та формулювання думок, що мотивують інших;

3) розвиток командної роботи через формування команди та заохочення співпраці;

4) демонстрація прикладу, здобуття визнання та довіри через моделювання лідерських якостей та завоювання послідовників.

Розглянемо найбільш популярні стилі лідерства в соціальній роботі. Демократичний стиль, при якому членів команди заохочують ділитися своїми ідеями та брати участь в ухваленні рішень, що відповідає основним цінностям самої соціальної роботи, – розширення прав та можливостей, інклюзивність та повага різноманітності. Інклюзивність підвищує моральний дух та сприяє розвитку почуття дотичності до команди, що призводить до формування більш зацікавленого та мотивованого персоналу. Коли члени команди відчувають, що їх цінують та їх внесок враховують, вони більше віддані цілям організації й більш стійкі до стресів.

Наставницьке лідерство. Особистісне зростання й розширення прав та можливостей мають першочергове значення в сучасному світі, тому коучинговий стиль керівництва визначається як надзвичайно ефективний підхід. Цей стиль спрямований на розвиток людей, підвищення їх навичок і надання їм можливості стати кращими фахівцями, якими вони можуть бути, що природним чином відповідає духу соціальної роботи. Прийняття коучингового стилю керівництва дозволяє створити сприятливе середовище, в якому співробітників не тільки чують, але й активно заохочують до зростання. Цей підхід передбачає регулярні індивідуальні супервізії, які зосереджені на критичному осмисленні, індивідуальному зворотному зв'язку й акценті на професійному розвитку з урахуванням кар'єрних спрямувань й особистих сильних сторін кожного члена команди. Коучинговий стиль керівництва культивує культуру неперервного навчання й адаптивності. Коучинг-лідерство – це не просто управління, це надихання й сприяння росту такими засобами, які розкривають найкращі якості як окремих фахівців, так і команди в цілому.

Стратегічне лідерство. У світі ресурсів та бюджетів, що вичерпуються, а також високого кадрового навантаження в соціальній роботі стратегічне лідерство стає вкрай необхідним. Цей стиль керівництва, який фокусується на постановці чітких цілей, створенні довгострокових планів й передбаченні майбутніх проблем, гарантує, що керівник не тільки реагує на нагальні проблеми, але й активно готується до майбутніх викликів. Такий стиль керівництва спонукає членів команди мислити масштабно та діяти сміливо, з чітким уявленням кінцевої мети.

Ситуаційне лідерство. Цей стиль лідерства адаптує методи управління до конкретних обставин та рівнів готовності членів команди, що робить його неоціненним інструментом в управлінському репертуарі. Ситуаційне лідерство – це гнучкість та оперативність. Менеджеру це дозволяє оцінювати потреби ситуації в режимі реального часу й відповідним чином коректувати свій стиль керівництва. Цей стиль передбачає різні типи управління й контролю на різних етапах роботи. Наприклад, деякі соціальні працівники краще реагують на підхід невтручання. Іншим потрібно, щоб керівник був більш вибагливим щодо очікувань та керував працівниками у ході виконання завдань. Деякі люди віддають перевагу тому, щоб супервізії були орієнтовані на дії, тоді як інші обирають, щоб керівник створював простір, де вони могли б розмірковувати та обговорювати проблеми вголос. Ситуаційне лідерство сприяє глибокому розумінню членами команди того, що їх керівник враховує їх можливості й активно працює над підтримкою їх успіху. Це сприяє створенню позитивної атмосфери співпраці, в якій співробітники почувають себе спроможними проявити ініціативу. В свою чергу ця адаптивність та взаємна довіра сприяє успіху заходів та в кінцевому варіанті призводить до кращих результатів для клієнтів соціальної роботи. Ситуативне лідерство відповідає ідеї ситуативного підходу в менеджменті соціальної служби в умовах війни, який детальніше розглянуто у п. 2.9.

Отже, кожен стиль пропонує унікальні переваги, які можуть значною мірою покращити надання послуг і вплинути на згуртованість команди. Поєднання цих стилів не тільки максимізує ефективність у задоволенні складних потреб людей, але й збагачує робоче середовище. Здатність керівника інтегрувати й адаптувати ці підходи дозволяє розширювати можливості команд і підтримувати соціальних працівників у безпеці й мотивації.

1.3.4. Технології менеджменту сучасної соціальної служби

Важливу роль у діяльності сучасної соціальної служби відіграють різноманітні технології. Поняття «технологія» походить від двох дав-

ньогорецьких слів: «техне», яке в буквальному перекладі означає мистецтво, майстерність, та «логос» – наука. Прийнято виокремлювати два підходи до визначення цього поняття: перший пояснює поняття стосовно технічних наук, другий – пов'язаний зі спробою дати йому універсальне визначення.

У словниках і енциклопедіях технологію найчастіше визначають у вузькому розумінні як сукупність знань про методи обробки матеріалів, виробів, способи здійснення будь-яких виробничих процесів або як сукупність операцій, що виконуються певним чином і в певній послідовності, з яких складається процес обробки матеріалу або процес створення того чи іншого виробу. У широкому розумінні цей термін можна визначити як діяльність, результатом якої є досягнення поставленої мети та яка може бути представлена як певна стала сукупність взаємопов'язаних та послідовних процедур; або як сукупність знань про способи та засоби організації такої діяльності, що дозволяють досягти поставленої мети.

У цілому, можна запропонувати два універсальні визначення поняття «технологія»: технологія як процес або діяльність, що характеризується наявністю певних етапів, використанням сукупності прийомів і методів впливу на об'єкт з метою отримання заданого результату, і технологія як наука, система знань, що вивчає процеси цілеспрямованого впливу на об'єкти, розробляє прийоми й методи такого впливу.

Отже, виходячи з вищезазначеного, ми можемо зробити висновок, що технології менеджменту соціальної служби можуть бути визначені як алгоритмізовані процеси, які характеризуються наявністю певних етапів, застосуванням певних наборів прийомів та методів для отримання необхідного управлінського результату. З іншого боку, технології менеджменту соціальної служби можуть також бути визначені і як системи знань, які розкривають алгоритмізовані процеси в управлінні соціальною службою.

Використання технологій у будь-якій діяльності, в тому числі у менеджменті соціальної служби, дає можливість зробити цю діяльність більш раціональною, цілеспрямованою, результативною та передбачуваною.

Технології можна зустріти як у стародавньому світі, так і в середні віки. Однак справжній бум у застосуванні технологій виникає наприкінці XIX століття у зв'язку з розвитком природничих і технічних наук. Завдяки розвитку природничих і технічних наук з'явилась величезна кількість технологій у різних сферах суспільного життя (технології обробки інформації, ядерного розщеплення тощо). У XX столітті відбулось втручання технологічного підходу й у соціальну сферу. Розвиток

інтересу до технологій у соціальній сфері був обумовлений впливом ідеології раціоналізму, досягненнями природничих і технічних наук, а також активним розвитком соціальних наук.

Активне використання технологій в управлінні соціальними службами розпочалось на Заході в другій половині ХХ століття. Значною мірою цьому сприяли кризові явища в західному суспільстві того часу, головним з яких стала фінансова криза та криза політики держави загального добробуту. В цих умовах державні соціальні служби вимушені були шукати способи підвищення результативності та ефективності власної діяльності і забезпечення власної конкурентоспроможності на ринку соціальних послуг.

Слід також додати, що потреба в підвищенні ефективності та результативності виникла в цей період не лише в діяльності державних соціальних служб, а стосувалась державного сектору загалом. Як наслідок, в 1980-х і 1990-х роках на Заході виник новий підхід до управління в державному секторі, який одержав назву *нового державного управління* (New Public Management (NPM)) та був орієнтований на підвищення ефективності, результативності та відповідальності державних установ та організацій часто шляхом запозичення певних методів і технологій з приватного сектору.

До головних принципів менеджменту на базі цього підходу можна віднести наступні:

1) Децентралізація: передача відповідальності та повноважень на нижчі рівні управління.

2) Результативність: орієнтація на досягнення конкретних результатів та цілей, вимірювання ефективності через показники продуктивності.

3) Підзвітність: посилення відповідальності перед громадськістю та іншими зацікавленими сторонами.

4) Конкуренція: впровадження конкурентних механізмів всередині державного сектору, таких як приватизація та залучення приватних підрядників.

5) Орієнтація на споживача: надання послуг, орієнтованих на потреби громадян, споживачів послуг.

6) Реформи в управлінні персоналом: запозичення практик управління персоналом з приватного сектору, таких як мотивація і розвиток персоналу.

7) Ефективність витрат: прагнення до зниження витрат та підвищення економічності в наданні послуг.

У контексті застосування цього підходу до управління державними соціальними службами науковці почали використовувати термін «ме-

неджеріалізація соціальних служб». У загальному розумінні менеджеріалізація соціальних служб – це процес застосування принципів, методів та технологій менеджменту, які зазвичай пов'язувались виключно з організаціями комерційного сектору, – до управління соціальними службами з метою підвищення ефективності, якості та результативності їх діяльності. Менеджеріалізація спрямована на те, щоб соціальні служби працювали як більш ефективні організації, орієнтовані на результат і клієнтів, що дозволяє краще задовольняти потреби населення.

Менеджеріалізація соціальних служб стала предметом досліджень багатьох закордонних науковців у галузі соціальної роботи та соціального менеджменту: Дж. Кларка, Дж. Ньюмана, М. Ліпски, С. Вайт, Е. Харлоу, К. Хели та ін. Наприклад, Джон Кларк досліджував реформу державного управління й особливості менеджеріалізації соціальних служб в цьому контексті та зазначав, що менеджеріалізм став частиною тривалої спроби реформувати старі інституційні механізми держави загального добробуту в Британії, обіцяв вийти за межі вузьких соціальних чи особистих інтересів у прагненні до суспільного блага, роблячи спеціальні знання доступними для тих, хто їх потребує [62]. Якщо ранні публікації доволі оптимістично характеризували новий підхід, то в більш пізніх публікаціях автори пропонують його критику. В цьому контексті, наприклад, Е. Харлоу [65] відзначає, що новий управлінський підхід хоча і має позитивні впливи на роботу соціальної служби в управлінсько-технічному розумінні, але він змінює саму природу соціальної роботи, не приділяє належної уваги нераціональній складовій людської поведінки та процесу надання допомоги.

В Україні тема менеджеріалізації соціальних служб є відносно новою. Серед українських науковців, які досліджували менеджеріалізацію соціальних служб, впровадження управлінських інновацій, вплив реформ в управлінні на соціальну роботу, слід назвати О. Савчук, І. Гошовську, Т. Семигіню, С. Ляпіну, Л. Мельник та інших. Ці дослідники зосереджуються на особливостях українського контексту, враховуючи специфіку національної системи соціальних служб та виклики, що постають перед нею в умовах реформ.

У контексті руху за менеджеріалізацію соціальних служб в управлінні цими організаціями в різних країнах світу в останні роки активно застосування знаходять такі технології, як стратегічне планування, соціальне проектування та менеджмент соціальних проектів, фандрайзинг, моніторинг та оцінювання діяльності, складання соціальних звітів, залучення волонтерів та інші. Розглянемо більш детально кожен з технологій.

Стратегічне планування. Важливою функцією менеджменту сучасної організації, в тому числі й соціальної служби, є планування. При

цьому в сучасних умовах найбільш популярною формою планування є планування стратегічне, яке виникає в 1960-х роках. Поява стратегічного планування обумовлена суттєвими змінами в суспільстві, яке стає більш динамічним, непередбачуваним та складним. Неувага до цих змін у зовнішньому середовищі з боку організації може коштувати їй не лише великих фінансових втрат, але й самого існування.

За походженням слово стратегія є військовим терміном, який позначає військове мистецтво. Вперше термін «стратегія» запозичив у військових і використав в економіці в 60-х роках ХХ століття для визначення одного з видів управління підприємством А. Чандлер-молодший, який запропонував одне з класичних визначень стратегічного планування як визначення основних довгострокових цілей і завдань організації, а також курсу дій, розподілу ресурсів, необхідних для їх досягнення. Ще один класик теорії стратегічного планування І. Ансофф визначав стратегію як набір правил для ухвалення рішень, якими організація керується у своїй діяльності. Він також відзначав, що роль стратегії полягає в тому, щоб зосередити увагу організації на певних ділянках або можливостях та відкинути всі інші можливості як несумісні зі стратегією [61]. Спробу дати найбільш узагальнене визначення стратегії зробив Г. Мінцберг. Він розглядав стратегію як єдність «5П»: стратегія як план (plan), модель або шаблон поведінки (pattern), позиція (position), перспектива (perspective) та хитрий прийом або відволікаючий маневр (ploy). Розуміння стратегії, яке було запропоноване Г. Мінцбергом, підкреслює багатоаспектність цієї категорії. Тільки об'єднання цих п'яти підходів дозволяє, на думку Г. Мінцберга, виступати стратегії системною характеристикою, що забезпечує розвиток організації [63].

Загалом, більшість авторів, намагаючись дати визначення стратегії організації, відзначають, що в загальному розумінні – це довгостроковий напрям її діяльності. Стратегічне ж планування – це діяльність, яка пов'язана з розробкою стратегії та складається з аналізу стратегічної позиції організації, визначення стратегічних варіантів її розвитку та здійснення стратегічного вибору.

Узагальнено алгоритм стратегічного планування може бути представлений наступним чином:

1) Підготовка до стратегічного планування:

- формування робочої групи: визначення команди, яка відповідатиме за розробку стратегії;
- збір інформації: аналіз наявних ресурсів, поточного стану організації та зовнішнього середовища.

2) Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища:

- SWOT-аналіз: оцінка сильних і слабких сторін організації, а також можливостей і загроз з боку зовнішнього середовища;

– аналіз галузі та конкурентів: дослідження ринкових умов, конкурентного середовища та тенденцій у галузі.

3) Формулювання місії та бачення:

– визначення місії: формулювання основної мети існування організації та її основних цінностей;

– визначення бачення: опис бажаного майбутнього стану організації, до якого вона прагне.

4) Визначення стратегічних цілей:

– формулювання довгострокових цілей: визначення конкретних, досяжних, вимірюваних, реалістичних та обмежених у часі цілей;

– встановлення пріоритетів: ранжування цілей за важливістю та терміновістю.

5) Розробка стратегій та тактик:

– визначення стратегій: розробка загальних підходів та шляхів досягнення стратегічних цілей;

– розробка тактик: визначення конкретних заходів, проєктів та дій, необхідних для реалізації стратегій.

6) Розробка операційного плану:

– планування ресурсів: визначення необхідних ресурсів (фінансових, людських, матеріальних) для реалізації стратегій;

– розробка графіка реалізації: встановлення термінів виконання кожного заходу та призначення відповідальних осіб.

7) Моніторинг та оцінка:

– визначення показників ефективності: розробка ключових показників ефективності (KPI) для оцінки прогресу у досягненні стратегічних цілей;

– створення системи моніторингу: визначення механізмів збору даних, аналізу та звітності.

8) Комунікація та впровадження стратегії:

– інформування зацікавлених сторін: комунікація стратегії з усіма зацікавленими сторонами, включаючи співробітників, партнерів та акціонерів;

– впровадження стратегічних ініціатив: запуск конкретних проєктів та заходів згідно з операційним планом.

Ці етапи забезпечують комплексний та системний підхід до стратегічного планування, що допомагає організаціям адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно досягати своїх довгострокових цілей.

На кожному з перелічених етапів стратегічного планування можуть застосовуватись різні методи, прийоми. Одним з найбільш відомих методів для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації

є метод SWOT-аналізу, який дозволяє визначити сприятливі (O) та загрозливі (T) для організації зміни зовнішнього середовища, а також її сильні (S) та слабкі (W) сторони. На основі зіставлення цієї інформації можна розробити різні стратегічні варіанти діяльності організації, які традиційно пов'язують із розробкою матриці TOWS.

Матриця TOWS є широко вживаним інструментом генерації стратегічних варіантів діяльності організації (абревіатура від перших літер назв чотирьох чинників: загрози (T), можливості (O), слабкі сторони (W) та сильні сторони (S)). У ній безпосередньо використовують інформацію про стратегічну позицію організації, яку ми отримуємо в результаті SWOT-аналізу. Кожний стратегічний варіант, який може бути згенерований за допомогою матриці, є певною комбінацією внутрішніх та зовнішніх чинників.

Таблиця 1.1

Матриця TOWS

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	Стратегічний варіант SO	Стратегічний варіант WO
Загрози (T)	Стратегічний варіант ST	Стратегічний варіант WT

Слід зазначити, що тривалий час при розробці стратегії головну увагу приділяли аналізу зовнішнього середовища організації й лише наприкінці 1990-х років виник так званий «ресурсний» підхід, який визнавав важливість аналізу також ключових ресурсів та компетенцій організації або її «сильних сторін» як основи формування успішної стратегії.

Метод SWOT-аналізу був запропонований К. Ендрюсом, засновником так званої «школи дизайну» зі стратегічного планування. Він вважав, що формування стратегії повинно бути процесом свідомого осмислення діяльності організації з боку її керівника. Алгоритм розробки стратегії повинен бути достатньо простим та неформалізованим для того, щоб будь-який керівник міг застосувати його на практиці. У результаті застосування цього алгоритму має з'явитися стратегія, яка за своїм формулюванням повинна бути достатньо простою та зрозумілою для керівника організації та його підлеглих.

На сучасному етапі арсенал інструментів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації суттєво розширився та вміщує в себе «модель п'яти сил», аналіз ланцюга створення цінності, метод бенчмаркінгу та багато інших, але метод SWOT-аналізу продовжує обіймати провідні позиції серед розробників організаційних стратегій.

У цілому для сучасного стратегічного планування аксіоматичними стали тези, які були проголошені ще К. Ендрюсом: стратегія будь-якої

організації повинна бути орієнтована на використання шансів або можливостей, що виникли у зовнішньому середовищі, за допомогою її внутрішніх сильних сторін. З іншого боку, стратегія організації може бути також спрямована на те, щоб привести особливості її внутрішнього середовища (організаційні ресурси та компетенції) у відповідність до можливостей та загроз зовнішнього середовища [66, с. 9].

Соціальне проєктування. Проєктний підхід в управлінні бере свій початок в комерційному секторі, що було обумовлено необхідністю ефективної організації діяльності з метою отримання прибутку. Основними галузями його застосування стали будівельна індустрія, військова промисловість, консалтинг. Надалі проєктування та проєктний менеджмент міцно увійшли в арсенал інструментів організацій державного та «третього» секторів. В цілому на сучасному етапі проєкти вже не використовують тільки в яких-небудь особливих сферах і напрямках діяльності, а, навпаки, вони є ефективним засобом розв'язання проблем в будь-якій галузі.

До основних чинників, які призвели до розвитку проєктування та управління проєктами, можна віднести стиснення життєвого циклу продуктів організації та необхідність в умовах загострення конкурентної боротьби постійно пропонувати нові продукти відповідно до диференційованих потреб клієнтів; зменшення чисельності постійного персоналу організацій в умовах фінансових криз, застосування практик аутсорсингу та ін. Організації під впливом цих чинників вимушені шукати та використовувати більш гнучкі форми організації власної діяльності, орієнтовані на командну роботу, швидкий результат у встановлені терміни та з використанням чітко визначених ресурсів. Все це є визначальною характеристикою проєктного підходу.

Соціальне проєктування є одним з типів проєктування та може бути визначено з точки зору широкого та вузького підходу. Ми можемо навести низку визначень, в яких соціальне проєктування автори розглядають досить широко та пов'язують з вдосконаленням функціонування суспільної системи загалом. Наприклад, «соціальне проєктування в найзагальнішому вигляді – це проєктування, яке спрямоване на вдосконалення функціонування соціальної системи шляхом зміни структурних відносин між людьми або шляхом надання необхідної підтримки індивідам для самостійного (індивідуального) подолання соціальних проблем» [67, с. 14]. Але з точки зору більш вузького підходу соціальне проєктування може бути визначено як науково-практична діяльність, яка спрямована на діагностику соціальної проблеми, вироблення способу її вирішення, а також механізму реалізації цього способу на практиці. Результатом соціального проєктування є соціальний проєкт, або доку-

мент, в якому описана соціальна проблема, спосіб її вирішення та механізм його реалізації.

Як технологія соціальне проектування починає активно розвиватись з другої половини ХХ століття, і приблизно у 1970–1980-х роках воно стає однією з базових технологій діяльності соціальних служб. Саме в цей період соціальні служби активно починають розробляти та виконувати соціальні проекти.

У сучасній науці пропонують різні підходи до соціального проектування. Так, у вітчизняних публікаціях досить часто виокремлюють об'єктно-орієнтований, проблемно орієнтований, суб'єктно-орієнтований (або тезаурусний) підходи. Західні фахівці пропонують унітарний та плюралістичний, комунікативний та індивідуалістичний, раціональний та обмежено раціональний підходи та інші. Всупереч існуванню різних підходів до соціального проектування, всі вони пропонують досить подібні етапи здійснення проектної діяльності. Так, узагальнений алгоритм соціального проектування може бути представлений наступним чином.

1) Ідентифікація проблеми:

- визначення соціальної проблеми: виявлення конкретної проблеми, що потребує вирішення, на основі аналізу потреб та запитів громади, соціальних груп, суспільства;

- збір та аналіз інформації: вивчення наявних даних, проведення досліджень, опитувань та фокус-груп для детального розуміння проблеми.

2) Формулювання цілей та завдань проекту:

- визначення цілей: чітке формулювання кінцевої мети проекту, яка повинна бути досяжною, вимірюваною та конкретною;

- постановка завдань: визначення конкретних завдань, які необхідно виконати для досягнення поставлених цілей.

3) Розробка концепції та плану проекту:

- створення концепції проекту: опис ключових ідей, підходів та методів, що будуть використовуватися в проекті;

- планування діяльності: розробка детального плану дій, включаючи етапи реалізації, ресурси, терміни та відповідальних осіб.

4) Визначення ресурсів та бюджету:

- аналіз необхідних ресурсів: визначення матеріальних, фінансових, кадрових та інших ресурсів, необхідних для реалізації проекту;

- розробка бюджету: складання детального бюджету проекту, включаючи оцінку витрат та джерел фінансування.

5) Визначення цільової аудиторії:

- ідентифікація цільової аудиторії: визначення групи людей або спільнот, на яких спрямований проект;

– аналіз потреб аудиторії: вивчення характеристик, потреб та очікувань цільової аудиторії.

6) Розробка механізмів реалізації проєкту:

– вибір методів та підходів: визначення конкретних методів та підходів, що будуть використовуватися для досягнення цілей проєкту;

– створення операційного плану: розробка конкретних кроків, процесів та процедур для впровадження проєкту.

7) Реалізація проєкту:

– впровадження плану: запуск та проведення заходів відповідно до плану проєкту;

– управління процесом: координація діяльності, контроль виконання завдань, управління ресурсами та комунікація зі стейкхолдерами.

8) Оцінка результатів та підведення підсумків:

– оцінка досягнутих результатів: аналіз результатів проєкту, порівняння їх з поставленими цілями та індикаторами;

– формулювання висновків та рекомендацій: підготовка звітів, висновків та рекомендацій для майбутніх проєктів.

9) Завершення проєкту та поширення досвіду:

– документування досвіду: збереження всієї документації та знань, отриманих під час реалізації проєкту;

– поширення результатів: презентація результатів проєкту, обмін досвідом з іншими організаціями та громадами.

Ці етапи забезпечують систематичний та структурований підхід до соціального проєктування, що сприяє успішній реалізації ініціатив та досягненню позитивних змін у суспільстві.

Враховуючи загальну логіку проєктної діяльності, в межах зазначених вище підходів автори можуть пропонувати свої способи реалізації окремих етапів.

Фандрайзинг. З технологією соціального проєктування тісно пов'язана технологія фандрайзингу, адже реалізація будь-якого соціального проєкту неможлива без пошуку та залучення необхідних ресурсів.

Історично явище фандрайзингу існує досить давно. В усі часи були художники, композитори, політики, вчені, які знаходили кошти на свої проєкти – самостійно або вдаючись до допомоги спеціальних менеджерів, продюсерів. Але тільки в наш час, в умовах розвитку ринкової економіки, ця діяльність набула поширеного характеру настільки, що виникла необхідність у підготовці навіть професійних фандрайзерів, які допомагають менеджерам шукати фінансування для соціальних проєктів або навіть для підтримки існування організації загалом. На практиці доволі поширеною є ситуація, коли фандрайзинговою діяльністю займається власне керівник соціальної служби.

Поняття «фандрайзинг» складається з двох англійських слів «fund» і «rising». Перше слово позначає фінансування, вкладення коштів, а інше – збільшення, підвищення. В цілому термін має західне походження, і навіть в зарубіжній літературі він не має чіткого визначення. Найчастіше в зарубіжних публікаціях фандрайзинг перекладають як «процес знаходження грошей для реалізації тієї чи іншої ідеї», «мистецтво просити гроші», «знання про те, кого, де і як просити», «діяльність, яка дозволяє реалізувати ідеї».

Знайомство з науковими публікаціями на тему дозволяє виділити два основні підходи до визначення поняття «фандрайзинг»:

1) фандрайзинг – це діяльність, яка спрямована на пошук і залучення фінансових ресурсів для реалізації ідеї;

2) фандрайзинг – це діяльність, яка спрямована на пошук і залучення найрізноманітніших ресурсів для реалізації ідеї.

Залежно від завдань фандрайзингу виокремлюють його типи: проектний та оперативний, внутрішній та зовнішній та інші. Проектний фандрайзинг спрямований на пошук ресурсів для реалізації конкретних ідей та ініціатив, проектів. Оперативний націлений на підтримку поточної діяльності організації, покриття її витрат на транспорт, зарплатню, комунальні платежі, податки тощо. Зовнішній фандрайзинг передбачає, що для пошуку потенційних донорів залучаються спеціальні агентства і консультанти, які не входять до штату організації. У разі внутрішнього фандрайзингу пошук потенційних донорів лягає на плечі співробітників організації.

Загальний алгоритм фандрайзингу, наприклад, з точки зору авторів публікації, яка вийшла за підтримки USAID, виглядає наступним чином:

1) Визначення потреби. Цей етап пов'язаний з підготовкою соціального проекту та з'ясуванням необхідних ресурсів для його реалізації. Власне це і є етап соціального проектування.

2) Планування (пошук). На наступному етапі, який власне й пов'язаний з пошуком донорів, слід розробити програму та план фандрайзингової кампанії.

3) Звернення. На цьому етапі відбувається безпосереднє здійснення фандрайзингової кампанії та звернення до визначених потенційних донорів.

4) Результат. Цей етап пов'язаний з отриманням певного результату фандрайзингової кампанії, який може бути пов'язаний або з підписання угоди та надання гранту, якщо мова йде про благодійні фонди, або з отриманням необхідної суми фінансування для реалізації соціального проекту завдяки використанню інших інструментів (краудфандинг, спеціальні події, скриньки для збору коштів тощо). Або ж може бути

пов'язаний з відмовою в отриманні гранту або збору недостатньої суми фінансових ресурсів, що припускає необхідність аналізу причин неуспіху фандрайзингової діяльності, зустріч з донором для детального роз'яснення помилок з метою їх урахування у майбутніх фандрайзингових кампаніях. Автори підручника «Фандрайзинг» наводять опис деяких підходів до розуміння етапів фандрайзингу, на основі аналізу яких роблять власний висновок про єдиний алгоритм фандрайзингової діяльності [58, с. 115-116].

Оцінювання та моніторинг. Ще одна технологія, яка активно використовується в діяльності сучасних соціальних служб, – це технологія моніторингу та оцінювання соціальних проєктів. В умовах обмежених фінансових ресурсів керівник організації повинен розуміти, чи є соціальні проєкти організації результативними, чи призводять вони до досягнення поставлених цілей. Застосування технології моніторингу та оцінювання дозволяє отримати відповіді на ці питання.

Як відзначає К. Вайс, перші спроби реалізації соціальних проєктів не супроводжувались їх оцінюванням, оскільки заздалегідь вважалося, що запропоновані заходи забезпечують розв'язання соціальних проблем. Наприклад, коли у 20-ті роки ХХ століття в США був ухвалений закон про заборону експлуатації праці дітей або про надання допомоги безробітним, ніхто і не подумав оцінити їх результати. Вперше систематично оцінювати результати програм та проєктів почали в системі охорони здоров'я та освіти у 20–30-ті роки ХХ століття. А в середині ХХ століття починається етап інституціоналізації оцінювальних досліджень [22].

Поняття «оцінювання» в науці має дискусійний характер. Так, з погляду М. Скривена, оцінювання – це передусім будь-яке експертне судження про цінність діяльності або об'єкта. А. Сухман запропонував термін «дослідження для оцінки», щоб підкреслити важливість застосування наукових методів для здійснення оцінювання. Таким чином, для А. Сухмана оцінка – це передусім наукове дослідження цінності досліджуваного об'єкта або процесу, яке проводить експерт-професіонал. Деякі вчені розширили значення терміна «оцінювання», додавши до нього такий аспект, як мета. Засновницею такого підходу вважається К. Вайс, для якої найважливішою особливістю оцінювання є не просто використання наукових методів експертами-професіоналами для здійснення оцінювання, а й наявність певної мети у цій діяльності – розробка рекомендацій для вдосконалення об'єкта або процесу. Саме такий підхід до визначення сутності оцінювання одержав найбільше поширення серед значної кількості західних науковців. Відповідно, оцінювання соціального проєкту може бути визначено як систематична оцінка операцій та/або результатів соціального проєкту в порівнянні з комплексом

явних і неявних стандартів, з метою його вдосконалення [22, с. 25]. Оцінювання може бути зосереджене або на процесі реалізації, або на результатах реалізації соціального проєкту. Отже, технологія оцінювання соціального проєкту є важливим елементом управління, що дозволяє визначити ефективність та результативність соціального проєкту.

Головними етапами оцінювання є такі:

1) Планування оцінювання:

– визначення цілей оцінювання: чітке формулювання, що саме потрібно оцінити (наприклад, досягнення цілей проєкту, ефективність використання ресурсів);

– розробка плану оцінювання: визначення методів, інструментів, критеріїв оцінювання та графіка проведення.

2) Збір даних:

– методи збору даних: визначення методів збору даних (опитування, інтерв'ю, фокус-групи, спостереження, аналіз документів);

– процес збору даних: проведення збору даних відповідно до запланованих методів, забезпечення їх точності та достовірності.

3) Аналіз даних:

– обробка зібраних даних: організація, систематизація та підготовка даних до аналізу;

– аналіз даних: використання аналітичних методів для оцінки даних та виявлення трендів, відхилень, сильних та слабких сторін проєкту.

4) Оцінка результатів:

– порівняння результатів з обраними стандартами: визначення ступеня досягнення поставлених цілей, порівняння фактичних результатів з плановими показниками тощо;

– виявлення впливу та змін: аналіз впливу проєкту на цільову аудиторію, громаду, організацію тощо.

5) Формулювання висновків та рекомендацій:

– висновки: формулювання висновків на основі аналізу даних, оцінка успішності та ефективності проєкту;

– рекомендації: розробка рекомендацій щодо покращення майбутніх проєктів, усунення виявлених недоліків та підвищення ефективності.

6) Документування та звітність:

– підготовка звіту: складання детального звіту про результати оцінювання, що включає опис процесу, аналіз даних, висновки та рекомендації;

– презентація результатів: представлення результатів оцінювання зацікавленим сторонам (спонсорам, партнерам, громадськості).

7) Використання результатів оцінювання:

– впровадження змін: використання отриманих знань та рекомендацій для покращення управління майбутніми проєктами;

– навчання та розвиток: використання результатів оцінювання для навчання персоналу та розвитку організаційної спроможності.

Моніторинг соціальних проєктів – це процес, який має багато спільного з оцінюванням, але й суттєво відрізняється від нього. Зокрема моніторинг пов'язаний з постійним відстеженням прогресу в реалізації соціального проєкту на основі порівняння поточного стану справ із запланованим. Таке сканування ходу робіт покликане в основному вчасно виявити відхилення від намічених планів з метою прийняття рішень про коригувальні заходи.

Ще одна відмінність між моніторингом і оцінюванням полягає в меншій глибині аналізу. Як правило, моніторинг проводиться для отримання оперативної інформації про стан справ. Найважливішою складовою системи моніторингу є показники, за якими робляться висновки про хід виконання соціального проєкту.

Оцінювання характеризується більш глибоким (в порівнянні з моніторингом) проникненням в суть того, що відбувається. Оцінювання спрямоване на аналіз результатів діяльності та/або виробленого ефекту та співвіднесення цих результатів з певними критеріями. Оцінювання дозволяє зробити висновок про результативність/ефективність соціального проєкту і надати рекомендації на майбутнє. При оцінюванні можуть бути використані й дані моніторингу.

До головних етапів здійснення моніторингу соціального проєкту можна віднести наступні:

1) Планування моніторингу:

- визначення цілей та завдань моніторингу: формулювання того, що саме потрібно оцінити та які показники використовуватимуться;
- розробка плану моніторингу: визначення етапів, методів та інструментів моніторингу, а також графіка проведення.

2) Визначення показників та індикаторів:

- вибір кількісних та якісних показників: визначення показників, що відображатимуть успіх та прогрес проєкту (наприклад, кількість отримувачів послуг, рівень задоволеності клієнтів);
- розробка індикаторів: визначення конкретних індикаторів для кожного показника, які будуть використовуватися для збору даних.

3) Збір даних:

- вибір методів збору даних: визначення методів збору даних, таких як опитування, інтерв'ю, фокус-групи, спостереження, аналіз документів;
- проведення збору даних: збір даних відповідно до плану моніторингу, забезпечення їх точності та достовірності.

4) Аналіз даних:

- обробка зібраних даних: організація та систематизація даних для подальшого аналізу;

– аналіз даних: використання статистичних та аналітичних методів для оцінки результатів та порівняння їх з плановими показниками.

5) Оцінка результатів:

– порівняння результатів з плановими показниками: визначення, наскільки досягнуті результати відповідають поставленим цілям та завданням проекту;

– виявлення відхилень та проблем: ідентифікація відхилень від плану та аналіз причин їх виникнення.

6) Зворотний зв'язок та коригування:

– надання зворотного зв'язку зацікавленим сторонам: інформування учасників проекту, спонсорів та інших зацікавлених сторін про результати моніторингу;

– розробка коригувальних заходів: визначення необхідних змін та коригувальних дій для покращення реалізації проекту.

7) Документування та звітність:

– складання звітів: підготовка детальних звітів про результати моніторингу, включаючи висновки та рекомендації;

– документування процесу та результатів: збереження всієї документації, що стосується моніторингу, для подальшого використання та аналізу.

8) Оцінка ефективності моніторингу:

– аналіз ефективності процесу моніторингу: оцінка того, наскільки добре був проведений моніторинг та чи були досягнуті його цілі;

– використання отриманих знань та досвіду для покращення майбутніх проектів.

Впровадження цих етапів допомагає забезпечити систематичний та структурований підхід до моніторингу соціальних проектів, що сприяє їх успішній реалізації та досягненню позитивних змін у суспільстві.

Соціальна звітність. Ще одна технологія, яка не так давно почала використовуватися в діяльності сучасних соціальних служб, – це технологія підготовки нефінансового (соціального) звіту за результатами діяльності організації. Наразі соціальна звітність сучасної соціальної служби є одним із сучасних інструментів її відкритості, підзвітності та соціальної відповідальності перед партнерами, клієнтами, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами.

Соціальний звіт – це документ, який містить інформацію не тільки про фінансові надходження та витрати організації, а й включає інформацію про соціальні та екологічні аспекти її діяльності. Цей звіт може містити інформацію про соціальні проекти, екологічні ініціативи, благодійну діяльність, умови праці, дотримання етичних стандартів, залучення та співпрацю з волонтерами та інші аспекти, що стосуються впливу організації на суспільство та довкілля.

Історію розвитку соціальної звітності у науковому дискурсі пов'язують із зародженням концепції корпоративної соціальної відповідальності у 1950–1970-ті роки. Саме у цей період з'являються перші ідеї про те, що компанії мають не лише генерувати прибуток, а й враховувати свій вплив на суспільство та довкілля. Компанії починають реалізовувати соціальні ініціативи, але офіційної звітності ще не існує.

Перші соціальні звіти з'явилися у 1980–1990-ті роки, коли великі міжнародні організації опублікували свої соціальні звіти, у яких висвітлили свою діяльність у сфері соціальної відповідальності. Ці звіти мали виключно добровільний характер і довільну структуру.

У 1990-ті зростає інтерес до екологічної відповідальності. Деякі організації починають включати екологічну інформацію у свої звіти. Наприкінці 1990-х – на початку 2000-х років почався процес інституціалізації нефінансової звітності. Це пов'язано з заснуванням міжнародної організації Глобальної ініціативи зі звітності (GRI) у 1997 році, яка розробила та запровадила загальноприйняті керівництва для підготовки таких звітів. Саме у цей період нефінансова звітність стає більш структурованою і стрімко поширюється серед великих бізнес-компаній у розвинених країнах.

Новим етапом у розвитку соціальної звітності стають 2010-ті роки, коли нефінансова звітність стала неодмінною частиною загальної звітності організацій. Звіти стали більш комплексними, охоплюючи соціальні, екологічні та управлінські аспекти. Розвивається інтегрована звітність, де фінансова та нефінансова інформація подаються разом. Це сприяє більш повному розумінню загальної діяльності та стратегії організації.

Сучасний етап у розвитку соціальної звітності починається з 2020 року, коли нефінансова звітність стала обов'язковою для багатьох компаній у Європейському Союзі. В цей період було прийнято новий стандарт – Директива ЄС про нефінансову звітність (NFRD). Згодом її було оновлено, та 5 січня 2023 року набула чинності Директива про корпоративну стійкість (CSRD). Мета цих документів – посилити вимогу до прозорості та підзвітності компаній щодо їх впливу на довкілля та суспільство [49, с. 76-79].

Соціальний звіт організація може підготувати, спираючись на Міжнародні стандарти з соціальної (нефінансової) звітності, такі, як:

- звіт про прогрес реалізації принципів Глобального договору ООН (COP – Communication on Progress);
- звіт зі сталого розвитку за вимогами системи GRI (Глобальної ініціативи зі звітності);
- звіт за стандартом AA1000 (Account Ability);

– чи підготувати за довільною структурою і самостійно обраними показниками.

Соціальна звітність може бути складена у довільній формі чи відповідно до затвердженої форми й містити таку інформацію: вступне слово керівника організації, основні принципи роботи, реалізовані проєкти та плани на майбутнє, контакти тощо.

До головних етапів підготовки соціального звіту можемо віднести наступні:

1) Планування процесу звітування:

- формування робочої групи з підготовки звіту;
- розробка попередньої структури звіту;
- затвердження плану-графіка роботи над звітом.

2) Внесення змін до змісту звіту на основі взаємодії з зацікавленими сторонами:

- обговорення змісту звіту з основними зацікавленими сторонами-партнерами організації;
- аналіз отриманого зворотного зв'язку та внесення змін в концепцію звіту.

3) Збір інформації та підготовка попередньої версії звіту:

- збір та аналіз інформації, підготовка попередньої версії звіту.

4) Збір та аналіз зауважень, підготовка фінального звіту:

- узгодження попередньої версії звіту зі структурними підрозділами організації;
- обговорення проєкту звіту з зацікавленими сторонами;
- аналіз всіх пропозицій та зауважень та підготовка фінальної версії звіту.

5) Підготовка звіту до публікації:

- розробка дизайн-концепції звіту, редагування і верстка звіту;
- затвердження звіту керівництвом організації.

6) Публікація та поширення звіту:

- оприлюднення звіту на сайті організації, підготовка друкованої версії звіту;
- поширення звіту серед партнерів, зацікавлених сторін (розсилка пресрелізу, презентація звіту).

Діяльність сучасної соціальної служби повинна супроводжуватись звітністю. Наявність оприлюднених на вебсайті організації таких звітів демонструє прозорість і відкритість діяльності, соціальну відповідальність цієї організації перед партнерами, клієнтами, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами.

Залучення волонтерів. Залучення волонтерів до соціальної служби є важливим елементом підвищення ефективності їх діяльності при реалізації проєктів.

лізації соціальних програм та проєктів. Волонтери можуть надати значну допомогу в різних аспектах діяльності, включаючи підтримку вразливих груп населення, організацію заходів, поширення інформації тощо.

Волонтерський менеджмент – це керована система залучення, координації, мотивування та побудови тривалих відносин із людьми, яка дає їм змогу зростати через змістовну особисту участь у поліпшенні життя в громаді й допомозі іншим.

Цикл волонтерського менеджменту із залучення волонтерів до організації складається із семи послідовних етапів [4]:

1) Написання волонтерської програми, яка містить такі компоненти, як:

- мету та завдання волонтерської програми;
- стратегію залучення волонтерів до організації;
- тренінги для персоналу щодо залучення та співпраці з волонтерами;
- методи залучення волонтерів;
- способи проведення співбесіди для потенційних волонтерів;
- текст договору з волонтерами (за потреби);
- навчання волонтерів;
- оцінювання роботи волонтерів;
- систему обліку часу роботи волонтерів та їх заохочення;
- систему оцінювання ефективності волонтерської програми.

2) Після планування роботи та підготовки волонтерської програми фахівці можуть перейти до етапу залучення волонтерів. Активності з пошуку волонтерів можна поділити на два види: регулярне інформування про можливості волонтерства в організації та проведення кампаній із залучення волонтерів.

3) Відбір волонтерів – один із найважливіших етапів у волонтерському менеджменті, що дає змогу серед усіх зацікавлених людей знайти саме тих учасників, які зможуть максимально ефективно реалізувати себе й свої вміння в межах соціального проєкту та бути корисними під час його втілення. На цьому етапі фахівці можуть застосувати різні методи добору потенційних волонтерів: від звичайної онлайн-реєстрації до співбесіди й творчого завдання.

4) Адаптація волонтерів. Основне завдання на етапі адаптації – інтегрувати волонтера у волонтерську команду організації, познайомити з іншими волонтерами та надати всю необхідну інформацію для того, щоб волонтер упорався з поставленими завданнями.

5) Мотивування волонтерів. Для мотивації волонтерів щодо їх подальшої роботи в організації застосовують усі види соціального мотивування, а саме:

- інформування клієнтів, партнерів організації, громади про заслуги волонтера;
- організація заходів, де волонтери мають можливість поспілкуватися з новими людьми, експертами з різних питань;
- проведення тренінгів, майстер-класів, онлайн-зустрічей, нарад;
- долучення до нових видів діяльності, проєктів, акцій, зустрічей;
- створення умов для самореалізації, кар'єрного зростання;
- залучення до керівництва новими проєктами.

6) Супровід роботи волонтерів. Під час надання волонтерської допомоги навіть наймотивованіші волонтери потребують супроводу й підтримки, тому найчастішими інструментами супроводу й підтримки є: спостереження, зустрічі сам на сам, групові зустрічі, менторська підтримка, клуби запобігання вигоранню.

7) Оцінювання волонтерів, визнання внеску волонтерів та залучення їх до спільноти. Це один із найважливіших компонентів волонтерського менеджменту. Він дає змогу об'єктивно оцінити, наскільки ефективною була волонтерська робота, чи вдалося досягти поставлених цілей і які аспекти взаємодії з волонтерами варто врахувати під час підготовки наступного проєкту або волонтерської програми. Залучення до спільноти волонтерів – останній етап. Він є важливим, оскільки, хоча волонтерська програма має свої початок і завершення, участь людини у волонтерстві не обмежується тільки однією програмою чи соціальним проєктом. Тому соціальним службам важливо не лише залучати волонтерів до участі в проєктах чи акціях, а й формувати волонтерську спільноту людей, які поділяють спільні цінності й інтереси, стануть амбасадорами організації, поширюючи її цінності та місію.

Отже, сучасні технології відіграють ключову роль в управлінні соціальними службами, сприяють підвищенню ефективності, результативності та якості надання соціальних послуг. До таких технологій можна віднести технології соціального проєктування, моніторингу та оцінювання, фандрайзингу, стратегічного планування, соціальної звітності, залучення волонтерів. Важливо також додати, що в умовах цифровізації суспільства величезну роль у менеджменті соціальної служби починають відігравати новітні технології, які пов'язані з використанням цифрових аналітичних платформ та систем управління даними, хмарні технології, застосування віртуальної та доповненої реальності для навчання працівників та клієнтів соціальної служби, комунікаційні технології з використанням можливостей соціальних медіа та мереж для комунікації з громадою, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами тощо. Очевидно, що опанування ними є важливим завданням для системи менеджменту сучасної соціальної служби.

1.4. Головні напрями та завдання менеджменту сучасної соціальної служби

Соціальна служба є відкритою системою, в якій формується та діє відповідна модель менеджменту. Така система управління є сукупністю пов'язаних та взаємозалежних засобів (інструментів) впливу на зовнішнє та внутрішнє середовище організації, що забезпечує досягнення нею визначеної мети та реалізацію конкретних завдань, обумовлених змінами ресурсів і можливостей.

Комплекс елементів організації, діяльність яких орієнтована на досягнення організаційних цілей завдяки послідовному виконанню певних завдань у галузі соціального захисту населення, називається внутрішнім середовищем соціальної служби. Це, зокрема, мета та місія організації, фахівці з соціальної роботи, що надають відповідні послуги, ресурси організації, технології та інструменти, внутрішньо організаційна культура, модель і стиль управління тощо. Однак функціональна динаміка, що представляє внутрішній трудовий простір системи соціальної служби, не може існувати окремо від взаємодії із зовнішнім оточенням. Відповідно, усі змінні, які не належать до внутрішнього складу системи соціальної служби, але безпосередньо чи опосередковано, на макро- чи мікрорівні впливають на її внутрішнє становище, представляють зовнішнє середовище соціальної служби.

Зовнішнє середовище будь-якої організації є сукупністю різних за характером, масштабом і силою впливу чинників. Головними ознаками зовнішнього оточення організації є незаперечність його впливу, непередбачуваність та інтенсивний темп змін. Різні умови та обставини можуть чинити неоднаковий тиск на роботу організації. Умовно всі фактори зовнішнього середовища можна представити двома групами: мікрооточення та макрооточення організації. Чинники першої групи є очевидними, і їх вплив можна відстежувати. По-перше, це споживачі соціальних послуг – клієнти соціальних служб. Складний і різноманітний контингент людей, яких об'єднує спільна характеристика – перебування у складних життєвих обставинах. Їх запити й потреби можуть бути різними, але кожен розраховує на підтримку, емпатію, дружню допомогу. Така особливість взаємин фахівця і клієнта визначає специфіку професійної діяльності соціальних працівників. Їх робота вимагає щоденної емоційної віддачі, високої професійної й особистої культури, дотримання етичних вимог. Очевидно, що ця обставина має бути врахована у системі кадрового менеджменту соціальної служби. Другим важливим елементом мікрооточення організації є стейкхолдери – організації, інституції, приватні особи, які виявляють реальну чи потенційну

зацікавленість у діяльності соціальної служби. Відкритість, прозорість та публічність діяльності організації, орієнтація на потенційних партнерів, що актуалізувались останнім часом, врешті обумовили два вектори менеджменту соціальної служби:

1) активізація роботи з різними структурами (закордонні партнери, органи місцевої влади, громадські організації, ЗМІ, волонтери тощо) задля пошуку і залучення додаткових ресурсів;

2) впровадження/удосконалення технології менеджменту оцінювання соціальних проєктів та звітування, про які детальніше розглянуто у п. 1.3.4 цього розділу. Також в останні роки внаслідок широкомасштабної війни в Україні не втрачає актуальності чинник безпеки (фізичної, соціальної, психологічної), який, на наш погляд, суттєво вплинув на підходи до управління, переорієнтувавши менеджмент на вирішення тактичних завдань і аналіз ситуацій, що виникають.

Зовнішніми чинниками непрямого впливу (макрооточення) виступають економічне, політичне, соціальне, науково-технологічне та міжнародне середовище. Варто відзначити, що ці фактори сьогодні суттєво впливають на кількість споживачів послуг, фінансування організацій, правове врегулювання окремих питань, обсяги та складність завдань, які доводиться щоденно розв'язувати фахівцям [15, с. 8-11].

Ці складові елементи зовнішнього оточення мають неоднозначний вплив на організацію. З одного боку, сприяють її розвитку, підтримують динамічну функціональність, а з іншого – можуть перешкоджати діяльності ускладнювати її функціонування.

Відповідно до структури зовнішнього та внутрішнього середовища організації визначаються головні напрями вивчення моделі менеджменту соціальних служб:

1) Менеджмент зовнішньої діяльності соціальної служби передбачає використання ресурсів та можливостей організації у налагодженні ефективної співпраці з інституціями та зацікавленими структурами, що дотичні до її діяльності. Це робота з мікрооточенням соціальної служби. Під впливом дії суспільних трансформацій, економічних і політичних криз, військових конфліктів постійно змінюються умови роботи, ресурси та інші чинники мікросередовища соціальної служби, до яких їй необхідно прилаштовуватись. Активна співпраця з іншими установами соціального захисту, органами місцевої влади, міжнародними партнерами, волонтерськими організаціями, інституціями «третього сектору» сприяє досягненню мети соціальної служби, робить її більш захищеною і стабільною та підтримує позитивний імідж організації в очах споживачів і, загалом, громадської думки. Окремою складовою такої роботи є стратегічне планування, яке передбачає ґрунтовний аналіз чинників

зовнішнього і внутрішнього середовища соціальної служби з огляду на наявні слабкі сторони й проблемні зони та сильні позиції і нові можливості. Ця робота спрямована на зниження імовірності ризиків та підвищує рівень безпеки організації, робить зовнішнє середовище більш прогнозованим та вигідним. Відповідно до визначеного спектра роботи, основними завданнями менеджменту соціальної служби у цьому напрямі є:

- дослідження і моніторинг змін макро- і мікрооточення соціальної служби для визначення нових можливостей і потенційних ризиків;
- підтримка існуючих і налагодження нових контактів та партнерських зв'язків із різними стейкхолдерами (місцеві органи влади, освітні установи, заклади системи охорони здоров'я, громадські організації, волонтерські об'єднання, благодійні фонди, закордонні партнери тощо).

2) Організаційний менеджмент. Система управління організації спрямована на структурування й оптимізацію роботи різних підрозділів організації управлінськими засобами. Традиційно ця діяльність містить декілька основних напрямів:

- а) виробнича діяльність, яка передбачає виконання основних завдань організації – забезпечення надання соціальних послуг достатнього рівня якості та кількості; задоволення потреб клієнтів соціальної служби в отриманні відповідної допомоги;

- б) маркетингова діяльність – робота з вивчення ринку – моніторинг та оцінювання потреб клієнтів; розробка і реалізація соціальних проєктів відповідно до актуалізованих запитів клієнтів; проведення інформаційних та PR кампаній, реклама, звітування та контакти зі споживачами;

- в) фінансово-економічна діяльність, яка передбачає роботу із формування, розподілу, використання ресурсів і контроль за їх станом;

- г) кадрова робота – формування та використання трудового потенціалу організації [53].

Разом із досягненням визначених завдань по цих напрямках діяльності, організаційний менеджмент спрямований на попередження й уникнення організаційних патологій, раціональний розподіл навантаження на фахівців, оновлення ресурсної бази організації, пошук і використання нових можливостей тощо. У межах цього напрямку менеджменту соціальної служби постають такі завдання, як:

- підтримка іміджу та статусу організації шляхом контролю якості послуг та постійної оцінки потреб споживачів;

- стратегічне планування;

- пошук додаткових можливостей і ресурсів та розвиток персоналу.

3) Менеджмент персоналу соціальної служби є окремим і вагомим напрямом. Специфіка роботи соціального працівника визначає-

ся багатьма чинниками, серед яких важливе значення набувають висока емоційна напруженість, стресогенність середовища, непередбачуваність реакцій клієнтів та результатів роботи, інтенсивна комунікація тощо. Ці обставини суттєво впливають як на якість роботи фахівця, так і на його ментальне здоров'я. Зважаючи на це, менеджмент персоналу соціальної служби має будуватись і реалізовуватись з урахуванням цієї специфіки. Крім «традиційних» засобів кадрової роботи: заходи з підбору кадрів, оцінювання й атестації співробітників, розвиток та навчання (підвищення кваліфікації) персоналу, кар'єрне просування, формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі тощо, він повинен передбачати розробку та періодичний перегляд системи комплексної мотивації співробітників, реалізацію заходів з підвищення рівня лояльності, попередження професійних ризиків, емоційного вигорання та зменшення негативного впливу їх наслідків, посилення заходів психологічного розвантаження працівників, постійну роботу з підвищення їх стресостійкості, розвиток навичок самоменеджменту та керування часом, підтримку емоційного інтелекту фахівців тощо.

Визначення головних напрямів менеджменту соціальної служби відповідає умовам та особливостям чинників зовнішнього середовища та внутрішній будові, історії й культурі самої організації. Значний тиск на соціальні служби в сучасних умовах чинить зовнішнє оточення. Організації постійно шукають засоби прилаштування до змінених обставин та ресурси й можливості, які допоможуть посилити позиції соціальної служби.

Отже, менеджмент соціальної служби має реалізовуватись у трьох основних напрямках, що складаються у єдину систему:

- 1) менеджмент зовнішньої діяльності соціальної служби;
- 2) організаційний менеджмент;
- 3) менеджмент персоналу.

З огляду на зміну різних умов і чинників, соціальна служба може посилювати окремі напрями роботи, формувати й реалізовувати інші (додаткові) напрями менеджменту, збільшувати гнучкість та адаптованість системи до нових потреб і викликів. У межах реалізації цих напрямів застосовуються різні технології, які підтримують функціональність системи та забезпечують ефективне контактування із різними суб'єктами зовнішнього середовища.

Актуальними напрямами менеджменту соціальних служб у сучасних умовах мають стати побудова сильного бренду роботодавця, завдяки якому до організацій будуть залучатись молоді та досвідчені фахівці, та впровадження цифрових технологій у роботу фахівців та систему управління. За умови дефіциту кадрів та значного перевантаження штатних

працівників у соціальних службах загострюється питання забезпечення якості соціальних послуг. При побудові HR-бренду роботодавця в соціальних службах ми стикаємось із головною проблемою – низький рівень престижу професії соціального працівника в уявленнях потенційних працівників соціальних служб. Робота не приваблює, оскільки існує невідповідність між ступенем важкості роботи та рівнем матеріальної винагороди за працю. Молоді фахівці, які отримали професію соціального працівника, вже під час навчання усвідомлюють масштаби емоційного і фізичного навантаження, які будуть покладатись на їх плечі. Задачі:

- формування продуктивного колективу та утримання кваліфікованих працівників – важливе завдання менеджменту в аспекті формування ефективного бренду роботодавця;

- запровадження діджитал-технологій сприятиме економії часових і людських ресурсів та зробить більш доступною інформацію і деякі послуги, які надаються клієнтам.

У непростих умовах воєнного стану формуються нові напрями та завдання менеджменту соціальних служб, які здійснюють соціальну підтримку й допомогу, надають соціальні послуги вразливим групам населення. Одним із завдань є визначення потреб різних груп населення у соціальних послугах в умовах воєнного стану та доопрацювання нормативної бази щодо реалізації надання соціальної допомоги. На рівні управління системою соціальної роботи відбулось швидке реагування на зміну умов життя споживачів соціальних послуг. Вже 26 квітня 2022 року було підписано прийнятий Верховною Радою України 14 квітня 2022 року Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо надання соціальних послуг у разі введення надзвичайного або воєнного стану в Україні або окремих її місцевостях». Отже, в умовах воєнного стану, Мінсоцполітики рекомендувало місцевим органам влади працювати за механізмом надання соціальних послуг екстрено (кризово), особливо це стосується громадян, які перебувають на територіях ведення бойових дій, та внутрішньо переміщених осіб. Така організація роботи забезпечує оперативне, протягом однієї доби, ухвалення рішення про надання соціальних послуг. «Соціальні послуги, які надаються екстрено (кризово) (консультування, надання притулку, догляд, підтримане проживання, короткотермінове проживання, натуральна допомога, транспортні послуги тощо) у разі наявності загрози життю чи здоров'ю особи та у разі введення надзвичайного або воєнного стану в Україні або окремих її місцевостях» [50]. Визначений перелік послуг не є вичерпним.

Окрім того, моніторинг потреб споживачів дає змогу організаціям залучати та скеровувати допомогу, що надходить із різних джерел (за-

кордонні та вітчизняні фонди й організації, які акумулюють гуманітарну допомогу постраждалим), саме на ті категорії клієнтів, які потребують її найбільше. Це, відповідно, сприяє встановленню й закріпленню контактів соціальних служб з іншими організаціями й інституціями як у межах України, так і за її кордонами. Загальною тенденцією стало постійне збільшення кількості вимушено переміщених осіб у відносно безпечних регіонах України. Це також загострює потребу проведення обліку і дослідження потреб ВПО.

Для задоволення потреб клієнтів, кількість яких збільшується щодня, соціальним службам доцільно у межах зовнішнього менеджменту залучати партнерські організації, зокрема волонтерські об'єднання. Важливість цієї співпраці можна обґрунтувати декількома причинами. По-перше, допомога волонтерів у виконанні нескладних задач (наприклад, доставка їжі та гуманітарної допомоги клієнтам соціальних служб) може зменшити навантаження на соціальних працівників. По-друге, спілкування волонтерів із ВПО, тими, хто постраждав внаслідок обстрілів, комунікація із мешканцями територіальних громад дозволяє збирати інформацію про осіб, які потребують допомоги, й, таким чином, охоплювати ширше коло нужденних. По-третє, волонтери виконують роль драйверів, через яких люди більше дізнаються про послуги соціальних служб і можливості їх отримання. «Зокрема, поширена практика залучення волонтерів до інформування населення з різних питань за допомогою сучасних каналів комунікації (наприклад, мобільні додатки, чат-боти, соціальні мережі, смс-інформування, друковану продукцію), консультувати на гарячих лініях (консультативний кризовий телефон) тощо» [40].

Наступним актуальним завданням менеджменту соціальної служби має бути вирішення проблеми нестачі ресурсів. Це стосується як людських кадрів, так і матеріального та фінансового забезпечення, організаційних та інформаційних можливостей, партнерських взаємин тощо. В деяких громадах ця проблема існувала ще до повномасштабної війни. Нестача людських ресурсів має своє пояснення через декілька проблем. Це низький престиж професії соціального працівника, який обумовлений невисокою оплатою праці (станом на липень 2024 р. середня заробітна плата соціального працівника в Україні не перевищує 8855 грн на місяць) та високим фізичним і емоційним навантаженням. Молоді фахівці неохоче долучаються до професійної діяльності, розуміючи її складність та відчуваючи невідповідність її наявній оплаті. До цього, в сучасних обставинах, додалась проблема вимушеної міграції. Чимала кількість працівниць соціальних служб (а це переважно жінки) з початком війни, рятуючи дітей, були змушені виїхати у більш безпечні умови.

Тож нестача людського ресурсу, особливо в організаціях, що розташовані у прифронтових громадах, стала кричущою проблемою.

Кадрову проблему, як важливий висновок, було визначено за результатами дослідження «Розвиток соціальних послуг під час війни», проведеного адвокаційними аналітиками БФ «Право на захист» як партнера Консорціуму Реагування (Ukraine Response Consortium) у рамках проекту «Задоволення нагальних багатогалузевих гуманітарних потреб внутрішньо переміщених осіб та постраждалого від конфлікту населення в Україні» у 2023 році. Дослідники зазначають: «в умовах сьогодення надавачам соціальних послуг вкрай необхідно мати мультидисциплінарну команду та/або мультидисциплінарних мотивованих спеціалістів, які могли б професійно, якісно та індивідуально надавати соціальні послуги. У розв'язанні такої проблеми необхідна організація навчань, просвітницьких заходів для соціальних працівників, щоб удосконалювати їх професійні та особисті якості» [54, с. 30].

Вирішення проблеми нестачі матеріальних і фінансових ресурсів можливо через запровадження міжсекторної взаємодії та активного залучення допомоги від закордонних організацій та фондів (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 – Міжсекторальна взаємодія при вирішенні проблеми нестачі ресурсів соціальної служби

У спільній узгодженій співпраці секторів – державного, громадсько-го та бізнес-сектору – досягається максимальний ефект від об'єднання зусиль та ресурсів усіх секторів (синергетичний ефект), адже спільно

обговорюються й виокремлюються пріоритетні цілі, завдання, надання соціальної допомоги.

Серед важливих завдань менеджменту соціальної служби залишається інформування населення про доступні соціальні послуги. Як зазначалось вище, робота із впровадження і використання інформаційних технологій і платформ для розширення інформації про роботу організації, доступність у її використанні та простота сприйняття споживачами повинна стати складовою організаційного менеджменту. Створення і підтримка сторінок у соціальних мережах і вебсайтів соціальних служб зі зручним і простим інтерфейсом сприятиме поширенню інформації та більшому охопленню цільової аудиторії. Важливим моментом є контроль за дотриманням етичних вимог щодо використання інформації, яка стосується клієнтів соціальних служб. Другим засобом вирішення цього завдання є активна робота з громадськістю, популяризація діяльності соціальних служб та використання волонтерських ініціатив, активна співпраця з навчальними закладами різних рівнів задля професіоналізації майбутніх фахівців та підтримки їх ініціативних проєктів.

Отже, очікуваним результатом виконання зазначених вище актуальних завдань менеджменту соціальної служби має бути забезпечення високої якості соціальних послуг, що надаються вразливим категоріям громадян, і поступове загальне підвищення рівня та якості життя населення країни.

2. ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ: РЕАЛЬНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ (на прикладі м. Харкова та Харківської області)



2.1. Соціальні служби міста Харкова під час війни: головні виклики для системи управління

24 лютого 2022 року о п'ятій ранку я почула вибухи. Це почалася війна.

Війна жорстока, незрозуміла, війна, яка розділила наше життя на «до» і «після». Вже після перших вибухів на вулицях з'явилась велика кількість машин, в яких їхали сім'ями з дітьми, собаками, котами. Більшість з них навіть не розуміла, куди їхати та що робити. Це була паніка, яку супроводжував досі нікому невідомий страх. Це був страх перед незрозумілим. Він переповнював нас, наш мозок і холодним ознобом розтікався по всьому тілу. Ми сиділи в підвалах, не розуміючи, де стріляють, чим стріляють і чого чекати. Особливу реакцію на все це давали діти. Вони не плакали, але на їх обличчях був такий погляд, що ставало моторошно від їх страждань. Вони не хотіли виходити з підвалу, інтуїтивно розуміючи, що цей притулок, яким би жахливим на той час він не був, їх захищає від невідомого.

Страх розлучав сім'ї, особливо ті, в яких були дуже літні й дуже хворі люди. Хтось не хотів їхати зі своєї рідної домівки, а хтось не хотів створювати важкі умови для своїх членів сім'ї тому, що був важко хворою людиною, прикутою до ліжка. Вони залишалися. Хто один, а хто зі своїм чоловіком чи жінкою, не розуміючи, що їх очікує.

На той час я вже багато років працювала в системі соціального захисту людей, і в мене сформувалось внутрішнє професійне почуття, що я все знаю, розумію всі проблеми тих людей, які потребують сторонньої

допомоги, відчуваю системний устрій цієї допомоги практично на інтуїтивному рівні, що дає мені змогу швидко приймати необхідні рішення. Але війна зробила все, щоб ця система почала рушитись.

Перший виклик, який отримали фахівці соціальних закладів, це відсутність можливості виконувати свої обов'язки щодо людей, які очікували від нас допомоги.

Вже першого березня ми залишилися без робочих місць, тому що будівля, в якій ми були розташовані, а це обласна державна адміністрація, була жорстоко обстріляна. Все, чим ми забезпечували свою роботу, перестало існувати, починаючи з меблів і документів, які в цих меблях знаходились, і закінчуючи комп'ютерами, ноутбуками з великою кількістю інформації, людських багатотисячних реєстрів, користуючись якими, ми могли надавати людям необхідну допомогу та вирішувати ті питання, які у них виникали.

Практично перестали існувати Департаменти охорони здоров'я, соціальної політики та служб у справах дітей, управління надання медичних послуг дорослим і дітям та управління праці та соціальних питань. Щоб якось виправити цю ситуацію, ми знаходили можливість зайти в будівлю, перетнути те, що було розбито в середині будівлі, а це каміння, бите скло, розбиті меблі, прокласти над прірвою, яка виникла в тому місці, де були наші робочі кабінети, стояли сейфи з документами, вцілілі дошки, щоб серед кам'яних уламків знайти хоч щось, що могло б нам допомогти в роботі: теки, печатки та інші необхідні речі. Прірва була страшна. В моєму кабінеті не залишилось нічого, крім стін. Ракета пройшла точнісінько через всі шість поверхів від даху до підвалу і забрала з собою все, що було на її шляху.

Міський транспорт не працював, люди не могли дістатися до роботи в соціальні заклади, багата кількість працівників виїхала з міста, але ми знаходили можливості, щоб зрозуміти, який людський та професійний ресурс залишився, в якому стані знаходяться споруди наших закладів, організували в цих закладах свої робочі місця і почали створювати ту систему надання соціальної допомоги, яку на час військових дій потребувало наше місто і люди, що в ньому залишились.

Другий виклик – це стан тих людей, які опинились у важких для життя умовах. А ми повинні були їх вишукати і побудувати ту систему необхідних з нашого боку дій, які б могли цим людям допомогти.

Справа в тому, що самотні люди, яких обслуговували соціальні працівники упродовж багатьох років, були адаптовані до свого життя. Вони вміли жити на свою малу пенсію. Вони знали, куди звернутися за допомогою, вони просто вміли виживати наодинці.

А люди, які залишилися без догляду рідних, опинилися в дуже важкій ситуації. Вони навіть не знали, куди можна звернутися за допомогою.

Нам телефонували сусіди, до нас зверталися волонтери, і наші соціальні працівники йшли за вказаною адресою, щоб подивитися і зрозуміти, чим можна допомогти.

Залишені літні люди якийсь час трималися, маючи ресурс фінансів, продуктів та своїх фізичних і психічних можливостей. А потім виникала ситуація, коли їм була потрібна допомога. І їм допомагали, маючи ту чи іншу можливість.

Деякі з цих людей погодилися переїхати до інтернатного закладу, і тоді наші соціальні працівники та фахівці районних управлінь терміново оформляли необхідні документи, а я зі своїми колежанками вишуквали можливість, щоб перевезти їх до інтернатного закладу.

Коли в полі нашого зору виникала хвора людина, ми госпіталізували її в лікарняний заклад. І все це ми робили в умовах, коли з міста виїхала велика кількість людей, в тому числі виїхали деякі лікарі, медичні сестри та інший медичний персонал і соціальні працівники, які обслуговували вдома одиноких літніх людей. А з тими, хто залишився, треба було створити практично нову систему надання медичної та соціальної допомоги.

Дякуючи Богові, в місті залишилися всі директори Департаментів, за роботу яких я відповідала як заступник міського голови. Це департаменти охорони здоров'я, соціальної політики, служб у справах дітей, а коли зійшов з дистанції мій молодий колега, який відповідав за роботу Департаменту у справах сім'ї, молоді та спорту, цей департамент наш мер теж передав мені.

Директори терцентрів залишилися в місті. Вони прийшли в заклади, які були їм доступні за місцем проживання, те саме зробили й соціальні працівники, які продовжували обслуговувати підопічних.

Керівники соціальних закладів зробили необхідний перерозподіл функціональних обов'язків тих, хто виїхав, тим, хто залишився працювати.

Роботи було багато. Отримували гуманітарку у вигляді медикаментів, медичного обладнання, ліжок, гігієнічних наборів, продуктів харчування. Треба було все розвантажити, прийняти у складські приміщення, під які ми використовували ті, що були в соціальних закладах. Після цього розподіл, видача, звіт надавачам допомоги...

Робили все, що треба. Соціальні служби розносили продуктові набори, обігрівачі, під час обстрілів допомагали дійти до укриття тим, хто міг пересуватися, а біля тих, хто не міг, просто залишалися у помешканні, бажаючи своєю присутністю заспокоїти літню людину.

І ще один виклик, через який пройшли наші соціальні служби зі своїми підопічними.

Це блекаут. В ситуації, коли немає світла і тепла, дуже важко допомагати людині, яка прикута до ліжка чи ледве переміщується по своєму помешканню. А таких людей серед наших підопічних стабільно в межах 1500–1600 осіб.

Тому, розуміючи всі ризики, ми відпрацювали план евакуації цих людей в лікарняні заклади міста, які до зимового періоду 2022–2023 років інтенсивно готувались. У лікарнях наших людей чекали ліжка та медичний персонал. Крім того, ми розробили графік чергувань соціальних працівників у цих закладах, біля наших підопічних, який актуальний і досі, бо й сьогодні в лікарнях міста, особливо в хоспісі, знаходяться наші люди, які потребують додаткового догляду.

У першу зиму ми госпіталізували у хоспісне відділення міської лікарні №17 майже 70 людей. Деякі з них досі знаходяться там, тому що їх стан здоров'я потребує постійного догляду і медичної допомоги, а більшість повернулася додому, отримавши необхідне підтримуюче лікування.

Досвід першої зими дав нам необхідне розуміння того, за якою схемою треба вибудувати роботу соціальних служб, щоб вона була максимально ефективною, і ми це зробили.

Всього майже 5,5 тисяч людей отримують соціальну послугу вдома від 9 територіальних центрів надання соціальних послуг, які працюють у кожному районі міста Харкова.

Крім того, в полі зору соціальних фахівців центру «Довіра» [57] знаходиться майже 700 сімей, серед яких і сім'ї переселенців, які потребують допомоги з різних причин. За період воєнного стану 3 270 осіб отримали соціальні послуги. Це особи із числа сімей з дітьми та молоді, у тому числі які належать до вразливих груп населення та/або перебувають у складних життєвих обставинах. Функціонує центр надання допомоги жертвам насильства, де цілодобово перебувають 20 жінок, при необхідності з дітьми. Працює денне відділення, в якому жертви насильства, в першу чергу внутрішньосімейного, можуть отримати психологічну, юридичну та соціальну допомогу.

«Харківський міський центр комплексної реабілітації для осіб з інвалідністю «Промінь» постійно опікується дітьми з інвалідністю та інвалідами дитинства з ментальними порушеннями. Незважаючи на те, що багато дітей за час війни була евакуйована, щоденно отримують послуги центру 50 дітей. Її надають логопеди, тренери, психологи, педагоги.

Комунальний заклад «Харківський міський центр реінтеграції бездомних осіб» надає соціальні послуги бездомним особам та звільненим з місць позбавлення волі: нічне перебування, денне перебування, консультування, паліативний догляд, натуральна допомога, гаряче харчу-

вання 1 раз на день. Станом на 25.03.2024 соціальні послуги отримують 506 клієнтів. Щодобово в центрі перебуває понад 100 людей.

Комунальний заклад «Соціальний готель» на 50 ліжко-місць надає тимчасово місце для пільгових категорій громадян; станом на 25.03.2024 послуги отримують 37 людей – це комфортне проживання, консультування, психологічна допомога, гуманітарна підтримка: одягом, продуктами харчування, гігієнічними засобами тощо.

Комунальний заклад соціального захисту для дітей «Центр соціально-психологічної реабілітації дітей» м. Харкова, підпорядкований Департаменту служб у справах дітей, займається 24/7 дітьми, які потрапили у важку життєву ситуацію. Це комунальний заклад, який працює цілодобово. На початку війни в закладі знаходилося 27 дітей. Всі вони були евакуйовані в такий же заклад на Західній Україні. Але життєвий досвід воєнного часу дав нам розуміння того, що без функціонуючого відділення, хоча б на 10 ліжок, служба працювати не зможе, і таке відділення було відкрите 1 травня 2023 року. До нього лікарняні заклади спрямовують дітей, які були вилучені з небезпечного середовища, а це сім'я, в якій батьки жорстоко поведуться зі своїми дітьми, і вулиця, на якій з різних причин опинилася дитина без супроводу дорослих. Всього з моменту відкриття в цьому відділенні побувало 42 дитини. Після вирішення їх подальшої долі, а це – повернення у сім'ю або присвоєння статусу «дитини, позбавленої батьківського піклування», чи «дитини-сироти», якщо батьків немає з різних причин. Ті, хто отримав статус, приєднується до евакуйованих дітей. Їх фахівці центру відвозять на Західну Україну.

Дії служб у справах дітей щодо розміщення дитини у дитячий будинок сімейного типу чи у патронатну сім'ю, передачі дітей під опіку чи усиновлення не припинялись ні на один день за час війни. Усиновлено 22 дитини. Влаштовано під опіку 353 дитини. Влаштовано в прийомні сім'ї, дитячі будинки сімейного типу – 58 дітей. Влаштовано до закладів для дітей різного типу – 28 дітей. Тимчасово влаштовані в патронатні сім'ї – 11 дітей. Статус дитини-сироти та дитини, позбавленої батьківського піклування, отримали 457 дітей. Статус дитини, яка постраждала внаслідок воєнних дій, – 1608 дітей.

Це результат роботи, яка проводиться з початку війни до 02.04.2024 року.

І поруч з нами були наші помічники. Це волонтери тих благодійних фондів та громадських організацій, з якими ми працювали не один рік і мали тісні партнерські стосунки. Це люди, які стали волонтерами за покликом серця, розуміючи, що з приходом в Україну війни велика кількість людей стала потребувати сторонньої допомоги.

Вони самостійно організували необхідну допомогу, вивозячи з міста багатодітні сім'ї, людей з інвалідністю, літніх людей в безпечні регіони України і за кордон. Купували їжу і роздавали людям. Ходили по квартирах багатоповерхівок, вишукуючи тих, хто залишився без допомоги.

Ми працюємо!

2.2. Соціальні служби Харківської області під час війни

Система організації та надання соціальних послуг в Україні базується на положеннях Закону України «Про соціальні послуги» [51] та інших нормативно-правових актів у сфері соціальної політики та соціального захисту населення.

В умовах децентралізації організація надання базових соціальних послуг забезпечується виконавчими органами міських, селищних та сільських територіальних громад.

Надавачами соціальних послуг в громаді є:

- центри соціальних служб;
- центри надання соціальних послуг;
- територіальні центри соціального обслуговування (надання соціальних послуг);
- фізичні особи-підприємці;
- фізичні особи без здійснення підприємницької діяльності;
- недержавні організації,

які працюють відповідно до критеріїв діяльності надавачів соціальних послуг, встановлених Кабінетом Міністрів України.

У Харківській області станом на 01 січня 2022 року було створено 7 районів, до складу яких входило 56 територіальних громад, а саме:

Богодухівський район – 5 територіальних громад (Богодухівська та Валківська міські, Золочівська, Краснокутська та Коломацька селищні).

Ізюмський район – 8 територіальних громад (Балаклійська, Барвінківська та Ізюмська міські, Борівська, Донецька та Савинська селищні, Куньєвська та Оскільська сільські).

Красноградський район – 6 територіальних громад (Красноградська міська, Зачепилівська, Кегичівська та Сахновщинська селищні, Наталинська та Старовірівська сільські).

Куп'янський район – 8 територіальних громад (Куп'янська міська, Великобурлуцька, Дворічанська та Шевченківська селищні, Вільхуватська, Кіндрашівська, Курилівська та Петропавлівська сільські).

Лозівський район – 5 територіальних громад (Лозівська та Первомайська міські, Близнюківська селищна, Біляївська та Олексіївська сільські).

Харківський район – 15 територіальних громад (Дергачівська, Люботинська, Мерефянська, Південна та Харківська міські, Безлюдівська, Вишочанська, Малоданилівська, Нововодолазька, Пісочинська, Роганська та Солоницівська селищні, Вільхівська, Липецька та Циркунівська сільські).

Чугуївський район – 8 територіальних громад (Вовчанська, Зміївська та Чугуївська міські, Малинівська, Новопокровська, Печенізька, Слобожанська, Старосалтівська та Чкаловська селищні).

У 46 територіальних громадах, або 82 % від загальної кількості територіальних громад, функціонувало 70 надавачів соціальних послуг, а саме: 15 центрів соціальних служб, 24 центри надання соціальних послуг, 31 територіальний центр соціального обслуговування (надання соціальних послуг), у 10 громадах, або 18 % від загальної кількості громад, надавачі соціальних послуг створені не були.

Всього у 46 територіальних громадах, що складає 82 % від загальної кількості громад, працювало 164 фахівці із соціальної роботи, що становить 30 % від потреби. У 10 територіальних громадах фахівців із соціальної роботи не було.

Після 24 лютого 2022 року у зв'язку з повномасштабним вторгненням РФ в Україну третина громад Харківської області перебувала під повною або частковою тимчасовою окупацією та у зоні активних бойових дій. Це значно вплинуло на функціонування надавачів соціальних послуг у цих громадах, зокрема припинення повноцінної роботи у сфері надання соціальних послуг, виїзд працівників надавачів соціальних послуг у більш безпечні місця перебування, знищення приміщень та техніки тощо.

З лютого по листопад 2022 року частина громад Харківської області перебувала під тимчасовою окупацією, в інших громадах відбувались активні бойові дії, які продовжуються до цього часу, що спричинило зменшення кількості або припинення надання соціальних послуг. А саме це громади Ізюмського, Куп'янського, частина Чугуївського, Харківського районів. Частина громад Харківської області та м. Харків перебували під постійними обстрілами, з громад Куп'янського району організовано евакуацію сімей з дітьми, громадян похилого віку та маломобільних громадян. 28 населених пунктів Куп'янського району (або 1 % території Харківської області) на кінець 2022 року залишались під тимчасовою окупацією.

Станом на 01 червня 2022 року надавачі соціальних послуг функціонували у 30 територіальних громадах, що складало 53,6 % від загальної кількості територіальних громад, та на 16 громад менше, ніж станом на 01 січня 2022 року.

Всього в громадах працювало 132 фахівці з соціальної роботи.

Після звільнення значної території Харківської області, яка перебувала під тимчасовою окупацією до листопада 2022 року, робота надавачів соціальних послуг на звільненій території почала відновлюватись.

Станом на 01 січня 2023 року у територіальних громадах функціонувало 58 надавачів соціальних послуг, а саме: 14 центрів соціальних служб / центрів соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, 19 центрів надання соціальних послуг, 25 територіальних центрів соціального обслуговування (надання соціальних послуг). Зменшення чисельності надавачів соціальних послуг у громадах на 0,014 % пов'язано саме з повномасштабним вторгненням РФ в Україну та перебуванням частини території під тимчасовою окупацією та в зоні активних бойових дій.

Всього у 37 територіальних громадах (або на 9 громад менше, ніж станом на 01 січня 2022 року) працював 141 фахівець із соціальної роботи, або на 23 фахівці менше, ніж станом на 01 січня 2022 року.

У 2023 році робота надавачів соціальних послуг поступово налагоджувалась, спостерігався процес відновлення матеріально-технічного та кадрового ресурсу, підтримки надавачів соціальних послуг міжнародними фондами та представниками організацій недержавного сектору за рахунок коштів грантів та проектів.

Станом на 01 січня 2024 року у 50 територіальних громадах, що складає 89,3 % від загальної кількості територіальних громад, функціонувало 76 надавачів соціальних послуг, а саме: 17 центрів соціальних служб / центрів соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, 30 центрів надання соціальних послуг, 29 територіальних центрів соціального обслуговування (надання соціальних послуг).

У Кегичівській селищній та Наталинській сільській громадах створено Центри соціальних служб, у Височанській, Малоданилівській та Пісочинській селищних територіальних громадах створено Центри надання соціальних послуг.

Таким чином, протягом 2023 року кількість надавачів соціальних послуг в територіальних громадах зросла на 8 %.

Всього у територіальних громадах працювало 163 фахівці із соціальної роботи. Така кількість не відповідає нормативу чисельності фахівців із соціальної роботи при здійсненні соціальної роботи з різними категоріями населення. Але у порівнянні з 2022 роком кількість фахівців із соціальної роботи збільшилась на 22 особи, або 13,5 %.

2.3. Роль керівника соціальної служби в умовах війни

Результати опитування, яке було проведено в листопаді 2023 року серед керівників та працівників державних та комунальних соціальних

служб міста Харкова та Харківської області, дозволяють зробити певні узагальнення щодо діяльності та якостей керівників соціальних служб міста та області в умовах війни.

Так, одержані дані дозволяють припустити, що в умовах війни змінилось ставлення керівників цих організацій до підлеглих у бік покращення (рисунок 2.1 та рисунок 2.2).

Опитані також надали доволі високі оцінки стилю управління в їх організаціях за 5-ти бальною шкалою: середня оцінка становила 4,3 бали (рисунок 2.3).

Переважна більшість опитаних відзначила, що вони можуть звернутись до керівника організації з будь-якою проблемою (трудового, психологічного та іншого характеру) (рисунок 2.4) та що керівник їхньої організації враховує при ухваленні рішень потреби та думки підлеглих (рисунок 2.5).

Серед головних якостей, які допомагають керівникам соціальних служб Харківської області та м. Харкова управляти організаціями в умовах війни, були названі відповідальність, компетентність, комунікабельність, вміння слухати інших (рисунок 2.6). Очевидно, що серед них переважають особистісні якості, які орієнтовані на формування ефективної міжособистісної взаємодії, соціальні відносини.

Що стосується якостей, які заважають керівникам соціальної служби управляти в умовах війни, то відповіді на це питання демонструють, що більшість респондентів схиляється до думки, що головною серед них є амбіційність (рисунок 2.7). Хоча поняття «амбіційності» є доволі багатозначним, але переважно його пов'язують з прагненням до успіху. Ця якість безперечно є важливою для керівника організації, але слід враховувати, що амбіційність, з погляду психології, може бути адекватною, тобто такою, яка базується на розумінні власних можливостей та ресурсів, та неадекватною або завищеною, тобто такою, яка орієнтована на досягнення успіху без урахування наявних можливостей та ресурсів. В умовах війни, які пов'язані з втратами персоналу, надмірним навантаженням, постійним психологічним стресом, недостатнім фінансуванням, іноді – втратою матеріально-технічних ресурсів соціальної служби, яка функціонує на прифронтовій території, саме неадекватна або завищена амбіційність з боку керівника може стати загрозливим чинником для діяльності всієї організації.

Загалом слід відзначити, що війна в Україні висуває нові вимоги до функцій, якостей та вмінь керівника соціальної служби.

По-перше, в умовах різкого зменшення контрольованих керівником параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища організації, зростання обсягу та значення інформації та її інтерпретації через нефор-

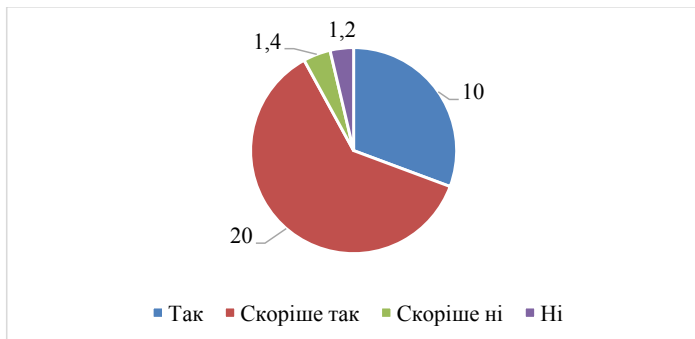


Рисунок 2.1 – Розподіл відповідей на питання «Чи змінилось ставлення керівника Вашої організації до підлеглих під час війни?», n=68, кількість відповідей

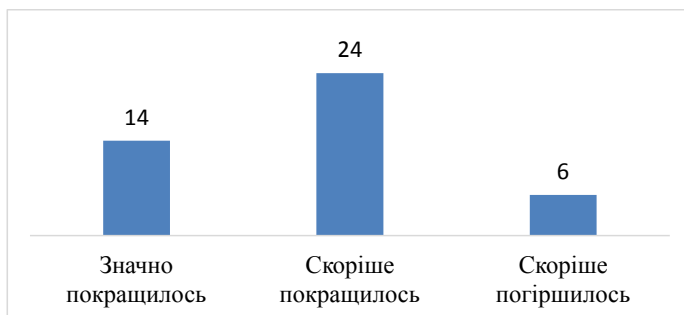


Рисунок 2.2 – Розподіл відповідей на питання «Якщо ставлення керівника Вашої організації до підлеглих під час війни змінилось, то в якому напрямі?», n=68, кількість відповідей

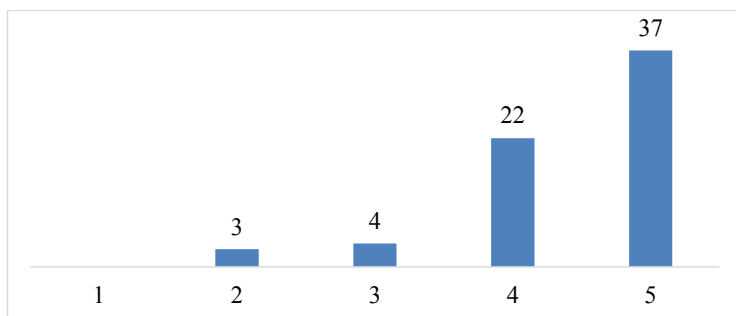


Рисунок 2.3 – Розподіл відповідей на питання «Оцініть, будь ласка, стиль управління у Вашій організації за п'ятибальною шкалою, де «1» – абсолютно неприйнятний, «5» – абсолютно прийнятний», n=68, кількість відповідей

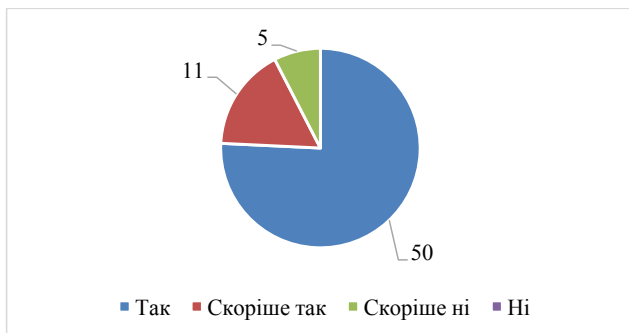


Рисунок 2.4 – Розподіл відповідей на питання «Чи можете Ви звернутись до керівника організації з будь-якою проблемою (трудового, психологічного та іншого характеру) і отримати необхідну підтримку?», n=68, кількість відповідей

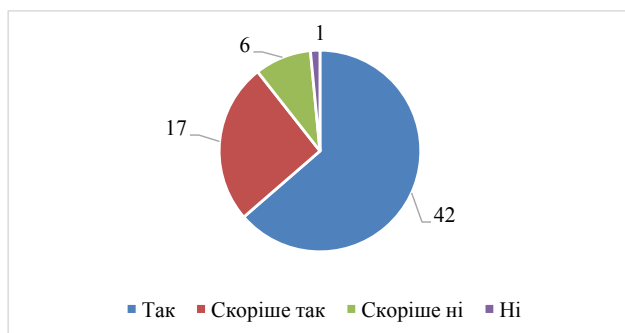
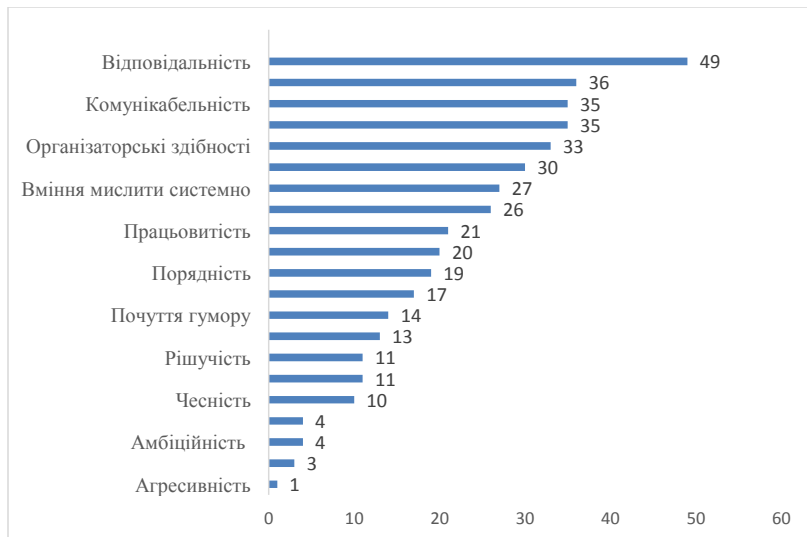


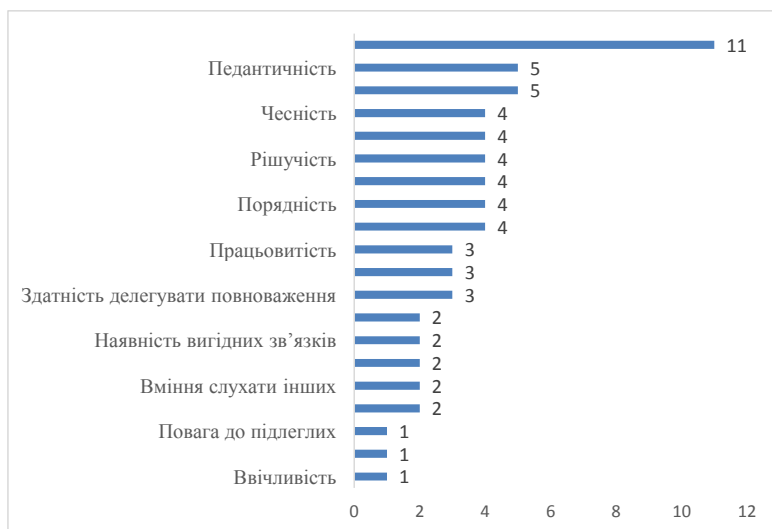
Рисунок 2.5 – Розподіл відповідей на питання «Чи враховує керівник Вашої організації при прийнятті рішень потреби та думки підлеглих?», n=68, кількість відповідей

мальні канали суттєвого значення набуває комунікативна функція керівника соціальної служби. В кризових ситуаціях порушуються старі та з'являються нові комунікаційні зв'язки та інформаційні потоки. Це вимагає від керівника застосування нових методів взаємодії як у межах організації, так із зовнішнім середовищем. Вкрай необхідним стає управління процесом комунікації, що спрямоване не лише на оперативне поширення інформації про соціальну службу та її послуги, а також на запобігання розповсюдженню чуток та дезінформації, встановлення зворотного зв'язку з цільовими групами та працівниками організації. Ефективна комунікація може допомогти врятувати життя людей, запобігти виникненню паніки та страху, а також інших негативних психологічних наслідків.

По-друге, в умовах війни одним з головних завдань в управлінні є збереження та підтримка потенціалу соціальної служби для надання



**Рисунок 2.6 – Розподіл відповідей на питання «Які якості допомагають керівнику Вашої організації управляти організацією в умовах війни?»
n=68, кількість відповідей**



**Рисунок 2.7 – Розподіл відповідей на питання «Які якості заважають керівнику Вашої організації управляти організацією в умовах війни?»
n=68, кількість відповідей**

якісних соціальних послуг. Тому вкрай важливими стають такі вміння керівника соціальної служби, як пошук необхідних ресурсів для забезпечення своєчасного та якісного надання соціальних послуг; екстреної соціальної допомоги, створення максимально безпечних умов для співробітників та клієнтів, встановлення нових партнерських зв'язків та ін. У цій ситуації також особливого значення набувають лідерські якості керівника соціальної служби.

По-третє, для управління соціальною службою в умовах війни характерно скорочення управлінського циклу при розробці та ухваленні управлінських рішень, адже криза вимагає негайного розв'язання проблем. Тому вкрай важливими стають такі якості керівника, як гнучкість, швидкість ухвалення рішень, вміння делегувати повноваження, уникнення формалізму та бюрократії.

Нарешті, понаднормова робота фахівців соціальної служби в умовах постійного емоційного напруження призводить до емоційного та професійного вигорання. За таких умов керівникові необхідно забезпечити вирішення низки управлінських завдань, зокрема щодо зниження соціально-психологічної напруги в колективі; забезпечення підготовки персоналу до подолання кризових станів; розробки системи мотивації та стимулювання відповідно до поставлених завдань та в умовах обмежених ресурсів.

Отже, в умовах війни керівники соціальних служб мають адаптувати нові методи управління, зокрема управління комунікацією, оперативне ухвалення рішень, збереження людського капіталу та ефективне використання ресурсів. Це вимагає розвинених лідерських та комунікативних навичок, а також здатності до гнучкого управління.

2.4. Застосування сучасних технологій у менеджменті соціальної служби в умовах війни

У межах опитування керівників та працівників державних соціальних служб міста Харкова та Харківської області, яке було проведено в листопаді 2023 року, були поставлені питання щодо застосування сучасних технологій у менеджменті соціальних служб, а саме: соціального проектування, стратегічного планування, моніторингу та оцінювання діяльності соціальної служби, фандрайзингу, складання та оприлюднення соціальних звітів, залучення волонтерів тощо. Саме ці технології відіграють важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності організації соціальної сфери в сучасних умовах.

При складанні інструментарію та формулюванні питань щодо кожної технології респондентам було запропоновано відзначити не тільки факт використання або невикористання певної технології, але й оціни-

ти рівень її застосування в організації за допомогою запропонованих альтернатив.

Результати опитування демонструють, що більшість організацій здійснює моніторинг власної діяльності, але він, як правило, проводиться в процесі спілкування з клієнтами. Лише в третині організацій моніторинг проводиться за допомогою спеціальних досліджень.

Така сама ситуація спостерігається й із застосуванням технології оцінювання діяльності організації: переважна більшість опитаних відзначили, що в їх організаціях оцінювання відбувається в процесі повсякденного спілкування з клієнтами. Однак здійснення оцінювання із застосування наукових досліджень відбувається не у всіх організаціях, про що свідчать відповіді респондентів (див. рисунок 2.8).

Отже, одним з актуальних завдань для системи менеджменту соціальних служб є впровадження моніторингу та оцінювання діяльності на системній основі із застосуванням відповідної наукової методології.

Переважна більшість респондентів відзначила, що їх організації є співвиконавцями соціальних проектів інших організацій-партнерів та органів влади або виконують власні соціальні проекти. Але є й такі, які позначили, що соціальні проекти в їх організації відсутні, хоча вони є важливими для організації (рисунок 2.9).

Що стосується використання фандрайзингу, то, згідно з отриманими відповідями, ситуація в досліджуваних організаціях характеризується тим, що приблизно половина з них використовує цю технологію та, як наслідок, має додаткові фінансові ресурси у формі грантів від профільних міністерств, міжнародних благодійних фондів, фізичних та юридич-



Рисунок 2.8 – Розподіл відповідей на питання «Чи оцінює Ваша організація результати своєї діяльності?», n=68, кількість відповідей

них осіб. Однак приблизно половина тих, хто взяв участь в опитуванні, відзначила, що додаткове фінансування в їх організаціях відсутнє (рисунк 2.10). Отже, можемо припустити, що знайомство з технологією фандрайзингу та її використання є доволі актуальним завданням для значної кількості державних та комунальних соціальних служб міста Харкова та Харківської області.

Більшість респондентів відзначила, що в їх організаціях відбувається залучення волонтерів до діяльності організації, однак значна части-



Рисунок 2.9 – Розподіл відповідей на питання «Чи виконує Ваша організація соціальні проекти?», n=68, кількість відповідей

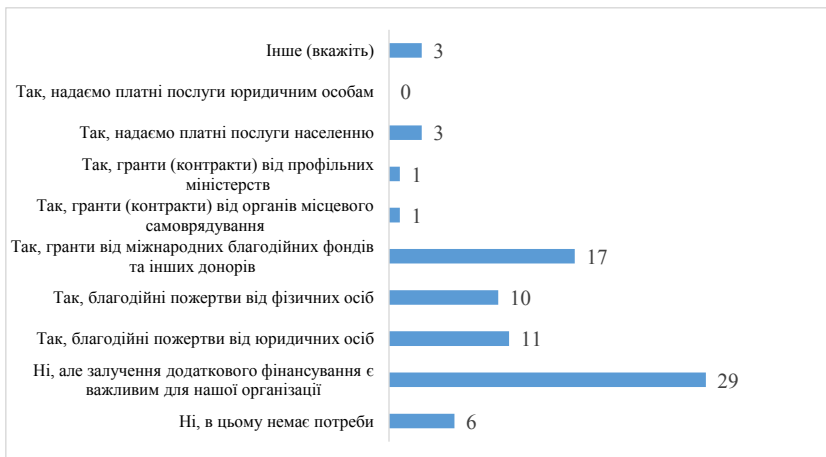


Рисунок 2.10 – Розподіл відповідей на питання «Чи залучає Ваша організація додаткове фінансування для своєї діяльності?», n=68, кількість відповідей

на опитаних також позначила, що план роботи з волонтерами, на основі якого повинна відбуватись ефективна взаємодія організації з ними, відсутній (рисунок 2.11), що також вказує на можливий напрям вдосконалення цієї роботи системи менеджменту.

Встановлені партнерські стосунки з іншими організаціями властиві переважній більшості організації, але є і такі соціальні служби, для яких таке партнерство є відсутнім, але, на думку опитаних, й дуже важливим (рисунок 2.12).

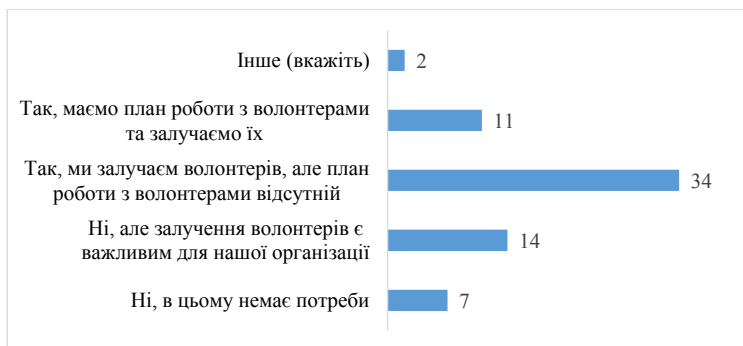


Рисунок 2.11 – Розподіл відповідей на питання «Чи залучає Ваша організація волонтерів до своєї діяльності?», n=68, кількість відповідей
Так, ми залучаємо



Рисунок 2.12 – Розподіл відповідей на питання «Чи підтримує Ваша організація партнерські стосунки з іншими організаціями галузі, окрім органів влади?», n=68, кількість відповідей

Згідно з результатами опитування переважна більшість відзначила, що їх організації мають стратегічний план діяльності (рисунок 2.13).

Також більшість опитаних відзначила, що їх організації активно використовують сучасні канали поширення інформації про свою діяльність – мають сторінки в соціальних мережах або власні вебсайти. Разом з тим, за результатами опитування ми можемо зробити також висновок, що деякі соціальні служби області не використовують ці можливості для поширення інформації про свою діяльність (рисунок 2.14).

Важливо відзначити, що значна кількість респондентів вказала, що їх соціальні служби намагаються інформувати громадськість про свою діяльність та поширюють звіти про неї в мережі Інтернет. З іншого боку, доволі велика група відповідей була пов'язана з вказівкою на те, що організації мають звіти про свою діяльність, але ознайомитись з ними можна або лише працівникам самої організації, або стороннім особам за офіційним запитом (рисунок 2.15).

У межах дослідження також було поставлено питання про те, які з перелічених технологій почали використовуватись у діяльності організацій в останні 5 років. Згідно з наведеними відповідями (рисунок 2.16), такими «інноваційними» технологіями більшість вважає використання мережі Інтернет та соціальних мереж для поширення інформації про організацію, вивчення потреб клієнтів, встановлення партнерства з іншими організаціями, моніторинг та оцінювання діяльності організації.

Важливо також відзначити, що, на думку опитаних, до найбільш важливих напрямів діяльності або форм роботи їх організацій в умовах війни слід віднести вивчення потреб клієнтів, партнерство з іншими організаціями, залучення волонтерів та ін. (рисунок 2.17). Менш важ-



Рисунок 2.13 – Розподіл відповідей на питання «Чи є у Вашій організації стратегічний план (стратегія) діяльності?», n=68, кількість відповідей

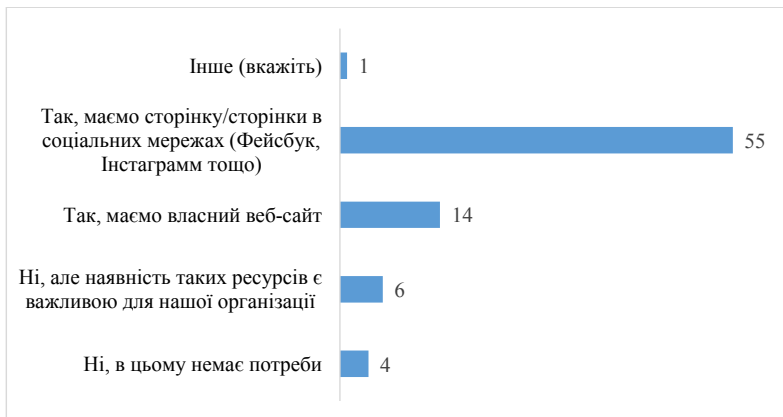


Рисунок 2.14 – Розподіл відповідей на питання «Чи має Ваша організація власні інформаційні ресурси в мережі Інтернет?», n=68, кількість відповідей



Рисунок 2.15 – Розподіл відповідей на питання «Чи оприлюднює Ваша організація звіти про свою діяльність?», n=68, кількість відповідей

ливими виявилися стратегічне планування та оприлюднення звітів про власну діяльність, що може бути пояснено об'єктивними обставинами, в яких опинились соціальні служби та їх клієнти, – неможливість планування своєї діяльності на майбутнє в умовах війни, відсутність стабільної роботи каналів зв'язку тощо.

Одержані дані можуть розглядатись лише в якості основи для проведення подальших більш ґрунтовних досліджень в цьому напрямі. Загалом за результатами розвідувального дослідження ми можемо припус-



Рисунок 2.16 – Розподіл відповідей на питання «Які з перелічених напрямів діяльності або форм роботи з'явилися у Вашій організації в останні 5 років?», n=68, кількість відповідей



Рисунок 2.17 – Розподіл відповідей на питання «Які з перелічених напрямів діяльності або форм роботи є важливими для організації в умовах війни?», n=68, кількість відповідей

тити, що так чи інакше в управлінні соціальними службами міста Харкова та Харківської області використовують технології стратегічного планування, реалізації соціальних проєктів, фандрайзингу, моніторингу та оцінювання діяльності, поширення звітності, залучення волонтерів тощо, але рівень їх застосування є різним. Застосування деяких з технологій в окремих організаціях знаходиться на початковому рівні, та

відповідно, є можливості більш досконалого їх використання, яке потребує додаткових зусиль та розвитку системи менеджменту, а також допомоги з боку науковців та освітян. Так, за результатами опитування можна відзначити, що для державних та комунальних соціальних служб міста Харкова та Харківської області важливим є впровадження на регулярній основі технологій моніторингу та оцінювання власної діяльності, застосування технології фандрайзингу, а також організації роботи з волонтерами, поглиблення партнерських зв'язків з іншими організаціями, розширення використання сучасних каналів надання інформації для підвищення прозорості та залучення громадськості.

2.5. Партнерство та залучення волонтерів як напрям менеджменту соціальної служби в умовах війни

Партнерство як напрям менеджменту соціальної служби в умовах війни набуває особливого значення, оскільки в кризових ситуаціях співпраця між різними організаціями стає ключовою для ефективного надання допомоги та підтримки особам, які потрапили до складної життєвої ситуації й не можуть подолати її самостійно. Війна створює нові виклики, що потребують швидкої та скоординованої відповіді, і партнерство дозволяє краще мобілізувати ресурси, обмінюватися досвідом та забезпечити більш масштабне охоплення постраждалих.

Партнерами соціальних служб міста Харкова та Харківської області є як державні, так і недержавні організації, а також бізнес-компанії. Це Ahmad Tea Ukraine, БО «Благодійний фонд «Заради життя», БО «Молодіжний благодійний фонд «Ініціатива», Ботанічний сад Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, боулінг-клуб «Holiday», БФ «ІНВА СОС СХІД», БФ «Ранок Україна», видавництво «Ранок», ГО «Інтегрум», ГО «Фундація материнської любові» «ФеМеЛи», канцелярські товари «Кредо», кінний клуб «Мон ами», кінотеатр «8 ½», МБФ «Українська фундація громадського здоров'я», мотузковий парк «S-Park», організатори свят «Асоціація супер-крихітки», освітній хаб і IT-школа «Спалах ЮА», парфумерно-косметична фабрика «Аромат», пейнтбольний клуб «Форпост», розважальний комплекс «Вінтаж», слобожанський миловар, супермаркет «РОСТ», творча майстерня «Сигнал з Космосу», типографія «Aladdin-print», ТОВ «Сільпо-ФУД», тренінговий центр для школярів «П'ять вершин», Фельдман Еко Парк, фонд Олександра Фельдмана, Центр сучасного мистецтва «Нова сцена» та багато інших [57].

Таким чином, розгалужена мережа партнерських організацій є стратегічно важливою для менеджменту соціальних служб в умовах війни. Це дозволило соціальним службам ефективно надавати допомогу, швидко реагувати на виклики, з якими стикалися клієнти соціальних служб. Адже, як було зазначено в п. 2.2, відбулося значне зменшення кількості фахівців із соціальної роботи протягом 2022–2023 років. Тому залучення волонтерів до соціальних служб значно підвищило можливості соціальних служб при наданні допомоги в умовах кризи. Спільні зусилля фахівців із соціальної роботи та волонтерів суттєво підсилили роботу соціальних служб, забезпечили додаткові людські ресурси, гнучкість до розв'язання проблем, забезпечили емоційну та психологічну підтримку постраждалим, що є надзвичайно важливим аспектом для збереження соціальної згуртованості в умовах війни.

За результатами проведеного онлайн-анкетування фахівців ХОЦСС 67 % опитаних респондентів зазначили, що вони залучають волонтерів до роботи своєї організації, але тільки 16,4 % опитаних зазначили, що мають чіткий план роботи з волонтерами. Проте, реагуючи на виклики війни, фахівці ХОЦСС співпрацювали та долучали до соціальної роботи волонтерів як із міжнародних благодійних організацій («ЮНІСЕФ», «GIZ», «Project Hope Ukraine», «ПРООН», «Червоний Хрест», «ІОМ», «Фонд ООН у галузі народонаселення»), так і з вітчизняних громадських, благодійних організацій (БФ «Мирне небо Харкова», ГО «Необмежені можливості», БО «Благодійний фонд «Дон Калабрія», ГО «Грін-Ландія», МБФ «Ініціатива», БО «Благодійний фонд Сергія Притули», БФ «Восток СОС», ВГЦ «Волонтер», ГО «Ліга соціальних працівників України», «Українська фундація громадського здоров'я», БО «Карітас Харків», БФ «Інститут раннього втручання», МБО БФ «СОС Дитячі Містечка», ВБО Український фонд «Благополуччя дітей», МБО «Партнерство Кожній дитині», МБО «Міжнародний центр розвитку та лідерства», ГО «Відповідальні громадяни», БО «Волонтери: дорослі-дітям», ГО «Платформа оздоровлення», БО «Український благодійний альянс», БО «Центр волонтерства та захисту», БО «Благодійний фонд «Об'єднуємось, ми з України!», БО «Благодійний фонд «Громадська ініціатива – хто як не ми!» та інші). Волонтери цих організацій надали й продовжують надавати соціальні послуги у сфері захисту прав дітей, охорони здоров'я, харчування, освіти, санітарії та гігієни, гуманітарної допомоги та інші.

Війна створила екстремальні умови для роботи всіх надавачів соціальних послуг, тому беззаперечною перевагою залучення волонтерів до надання соціальних послуг у Центрах соціальних служб ми можемо віднести те, що вони можуть доповнювати перелік тих послуг, які вже надаються; можуть залучити додатковий ресурс, як людський, так і

матеріальний; можуть взяти на себе частину навантаження соціальних працівників; можуть налагоджувати зв'язки із громадою, в якій надаються соціальні послуги; можуть допомогти із комунікаційним супроводом організації (ведення сайту, соціальних мереж) тощо. Але варто пам'ятати, що задля ефективної співпраці соціальним працівникам необхідно розробити систему залучення, координації, мотивування та управління волонтерами, що дасть змогу зробити їхню роботу у наданні соціальних послуг змістовною, корисною, ефективною та тривалою – як для самих волонтерів, так і для організації, що їх залучає [26, с. 95-96].

Отже, партнерство та залучення волонтерів в умовах війни є необхідною стратегією менеджменту соціальних служб в умовах війни. Спільні зусилля дозволяють швидше реагувати на виклики, знижувати ризики й максимально ефективно використовувати наявні ресурси. В умовах війни це не просто напрям менеджменту, а критично важлива складова виживання та допомоги постраждалим спільнотам.

2.6. Професійні ризики соціальних працівників в умовах війни

Соціальна робота належить до класу професій «людина-людина», у яких існує підвищена моральна відповідальність за здоров'я та життя окремих людей, груп населення та всього суспільства. Специфіка цієї діяльності обумовлена характером взаємин та потребами тих клієнтів, з якими фахівцем доводиться щоденно комунікувати. Соціальна робота вимагає від фахівця володіння професійними знаннями, але настільки ж важливим для ефективної допомоги є здатність до емпатії, вміння підтримувати й надихати клієнта на зміни й активну роботу.

Соціальна робота як діяльність з надання допомоги людям, що опинились у важкій життєвій ситуації, має особливості, які умовно можна назвати «професійними загрозами»: складність спілкування, монотонність і рутинність запитів, робота з важкими клієнтами. В умовах воєнного стану додаються і значні фізичні небезпеки, підвищується рівень стресів, значно збільшується емоційне навантаження. До того ж, такі негативні фактори, як боротьба з відчаєм, болем, стражданням і жалем людей, які часто сприймають соціального працівника як представника держави, вимагає від фахівця сильної волі та постійної напруги, значної витримки.

Через ці особливості та широкий спектр соціальних проблем не дивно, що професія соціального працівника ставить досить високі вимоги до особистісних і моральних якостей людини. Сенс роботи соціально-

го працівника передбачає підвищену моральну відповідальність за соціальний добробут, здоров'я, життя, психічну стабільність як окремих людей, так і всього суспільства, а в умовах війни ще й швидкість реагування, невідкладність допомоги та комплексність послуг.

Професійні ризики – ризики, пов'язані із професійною діяльністю, які безпосередньо впливають на особистість фахівця і здатні змінювати його поведінкові та емоційні реакції на певні події [2, с. 25].

Визначена специфіка професії соціального працівника обумовлює ряд професійних ризиків для фахівців. По-перше, це ризик професійної деформації. В. Погрібна зазначає, що професійна деформація є «процесом і результатом впливу суб'єктних якостей людини, що сформовані згідно зі специфікою певної професійної праці, на особистісні властивості професіонала» [3, с. 27]. Головними передумовами розвитку цього феномену є тип професії, емоційна складова професійної діяльності, обсяг влади, який використовує спеціаліст, особливості професійної адаптації тощо. Професійні деформації, на нашу думку, мають два виміри. Перший – емоційно-чуттєвий – має відповідні прояви на рівні емоційних реакцій і станів особи, другий – раціонально-поведінковий, який можна спостерігати в певних діях та вчинках фахівця. Щоденна взаємодія соціальних працівників із людьми, які пережили трагічні події, мають складні соціальні проблеми, травмуючий досвід (а саме кількість таких клієнтів соціальних служб постійно збільшується), природним чином змінює емоційний фон та поведінку фахівців, закріплює окремі стандарти сприйняття, формує поведінкові стереотипи.

До основних чинників, що призводять до деформації фахівців із соціальної роботи, належать надмірне навантаження, низька заробітна плата, постійне спілкування з людьми, що перебувають у складних життєвих ситуаціях і стресових станах, мають симптоми ПТСР; клієнти з негативними проявами соціального життя (адикції, психічні розлади, невиліковні хвороби, девіації тощо), велике навантаження в процесі формування звітності, неконструктивні відносини в команді, тиск з боку керівництва тощо. Найбільш характерними проявами професійної деформації соціального працівника є: негативне чи байдуже ставлення до клієнтів, емоційне виснаження, відчуття емоційної напруги, неспроможність вирішити проблеми особи (особливо за умови відсутності довіри й зворотного зв'язку), негативні самооцінки професіонала, бюрократизм у роботі, зміна реакцій на небезпечні ситуації тощо. Також побутує думка, що професійна деформація проявляється у розчаруванні своєю професією.

В умовах війни ще додалось чимало специфічних ситуацій, які відбилися на оцінках соціальними працівниками власного стану та змісту

й призначення їх трудової діяльності. Звернення до результатів дослідження показує, що більше ніж 2/3 опитаних соціальних працівників зазначили, що їх професійна діяльність з початком війни змінилась (рисунк 2.18).

При цьому можна говорити, що незначні зміни відбулись у змісті праці, а переважно, стали іншими умови й обставини виконання професійних завдань фахівців. Майже 50 % респондентів відзначили, що їм довелось працювати у ситуаціях, з якими їм раніше не доводилось стикатись. Ця обставина також накладає відбиток на поведінку й емоційні реакції соціальних працівників, пов'язані з їх професією.

Іншим професійним ризиком, що безпосередньо пов'язаний із деформаціями, є синдром емоційного вигорання фахівця. Цей синдром традиційно входить до переліку основних проблем практичної діяльності соціального працівника. Детальніше проблема професійного вигорання фахівців із соціальної роботи буде розглянута у п. 2.6 цього розділу.

У соціальній роботі діяльність фахівця характеризується підвищеною увагою та сконцентрованістю, активним спостереженням, обробкою великої кількості інформації та ухваленням рішень в умовах гострої нестачі часу. Робота фахівця завжди пов'язана з психічними та емоційними навантаженнями, які можуть спричинити розвиток нервових перевантажень. Це, у свою чергу, призводить до появи ще одного професійного ризику – професійної втоми спеціаліста.

Цей стан проявляється у формалізації функцій фахівця, передачі відповідальності іншим структурам чи особам, відсутності ініціативи, бюрократизації тощо. В умовах воєнного стану велика кількість клієнтів, складність і одночасна унікальність їхніх проблем вимагають від соціального працівника постійної максимальної уваги, організованості та реагування. В результаті робота за таких високих вимог, неprestиж-

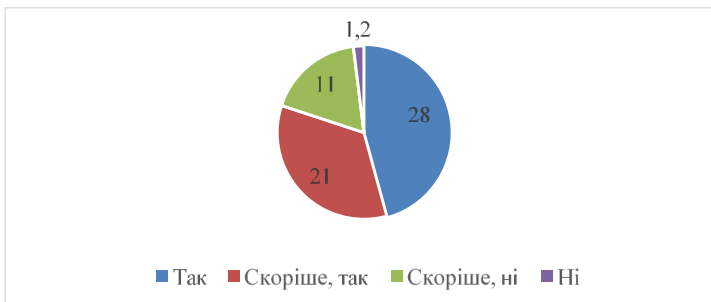


Рисунок 2.18 – Розподіл відповідей на питання «Чи змінилась Ваша професійна діяльність з початком війни?», n=68, кількість відповідей

ності професії та низької заробітної плати неминуче призводить до виникнення професійної втоми, яка своєю появою спричиняє розвиток емоційного вигорання і може вважатись його першою стадією.

Постійний контакт із вразливими верствами населення вимагає від спеціаліста відповідних емоцій та реакцій, встановлює певні стандарти сприйняття та формує поведінкові стереотипи. Це закономірно призводить до того, що фахівець намагається розв'язати чужі проблеми та допомагати людям за межами своєї роботи. Соціальні працівники відмітили, що в період воєнного стану суттєво змінились характеристики й умови професійної діяльності (рисунок 2.19, рисунок 2.20, рисунок 2.21).

Крім того, слід враховувати, що така активна участь у професійній діяльності часто спричиняє страждання й сім'ї соціального працівника.

Перш за все, через етичні вимоги. Соціальний працівник не може ділитися проблемами своїх клієнтів із родиною, дотримуючись принципу конфіденційності. Через що він не може розраховувати на психотерапевтичну допомогу та зняття психічного напруження в сім'ї.

З іншого боку, така робота пов'язана з великою емоційною віддачею, що може призвести до повного емоційного спустошення та апатії щодо проблем сім'ї. Тобто коли на роботі доводиться вирішувати проблеми інших людей цілими днями й заглиблюватися в їхні занепокоєння, ввечері буває важко зануритись у проблеми власної родини.

У результаті, перебуваючи у стані психічного стресу, соціальний працівник може відчувати марність своїх зусиль, через що з'являється почуття провини або емоційний шок. Такі негативні наслідки суттєво шкодять як психологічному, так і фізичному стану здоров'я фахівця.

Окрім зазначених проблем виникають психосоматичні розлади, такі як безсоння, головні болі, коливання артеріального тиску, розлади травлення. А спроби розібратися із психологічними симптомами можуть призвести до вживання психофармакологічних препаратів, які можуть мати пригніблюючий або збуджуючий ефект, що також несе серйозний ризик для здоров'я людини.

Отже, фахівці з соціальної роботи, розв'язуючи важливі питання суспільства та окремих груп чи індивідів, зустрічаються із великою кількістю вимог, суспільних очікувань (експектацій) та санкцій, що призводить до формування у працівників низки професійних ризиків. Серед них – синдром емоційного вигорання, професійна втома, професійні деформації, психосоматичні розлади, погіршення стану здоров'я, проблеми внутрішньосімейної комунікації тощо.

Узагальнимо ризики для організації, пов'язані з перебуванням частини працівників (або усього колективу) у стані хронічного стресу:

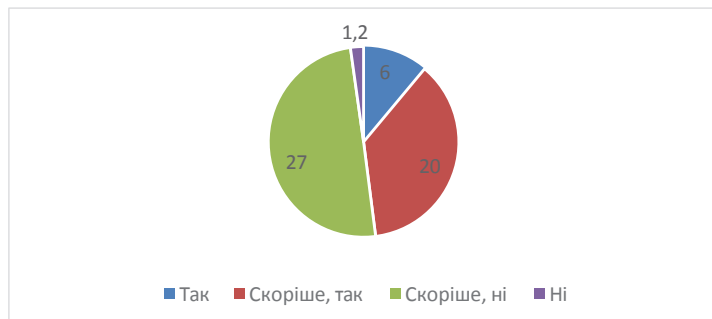


Рисунок 2.19 – Розподіл відповідей на питання «Чи могли б Ви сказати, що останнім часом Вашій професійній діяльності властива невизначеність?», n=68, кількість відповідей

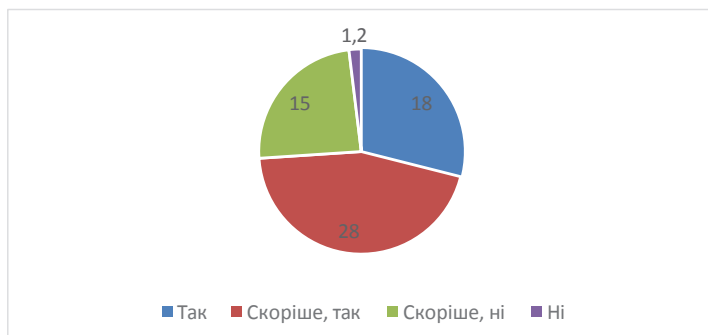


Рисунок 2.20 – Розподіл відповідей на питання «Чи могли б Ви сказати, що останнім часом Вашій професійній діяльності властива ризикованість?», n=68, кількість відповідей

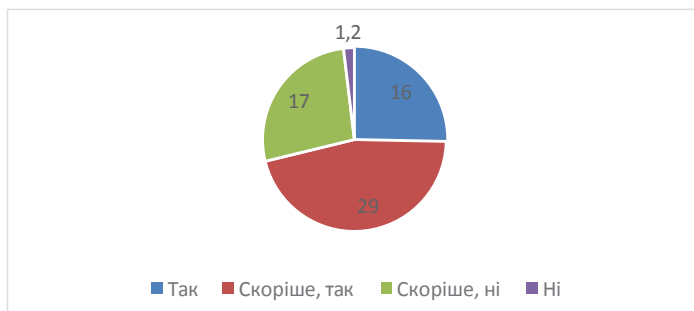


Рисунок 2.21 – Розподіл відповідей на питання «Чи могли б Ви сказати, що останнім часом Вашій професійній діяльності властива небезпечність?», n=68, кількість відповідей

По-перше, підвищується вірогідність професійних помилок та неправильних рішень з можливими негативними, навіть фатальними наслідками.

По-друге, збільшується кількість не виходів на роботу через хвороби.

По-третє, знижується працездатність фахівців, налаштування людей на плідну роботу, падає креативність спеціалістів і підвищується загальна втома. Втрати соціальної служби можуть бути значними, хоча їх не завжди можна коректно підрахувати, бо часто негативні наслідки проявляються латентно або при поверховому аналізі розглядається інша причина.

Отже, професійні ризики є досить поширеними серед соціальних працівників, а у період воєнного часу вони суттєво загострилися і посилилися. Вони становлять загрозу ефективності діяльності організації та суттєво впливають на психологічне та навіть фізичне здоров'я фахівців із соціальної роботи.

З боку менеджменту має застосовуватись якомога ширший спектр прийомів роботи з працівниками з метою зменшення негативного впливу ризиків фахівців на роботу соціальної служби. Зазначимо основні [31, с. 25-31]:

1) Підтримка ініціативи співробітника. У сфері соціальної роботи така ініціатива може стосуватись використання інноваційних методів у роботі з певними категоріями клієнтів (наприклад, розвиток волонтерського руху серед людей похилого віку чи осіб, що позбулись залежності) або організація мобільної соціальної роботи. Це формуватиме у працівника відчуття власної необхідності, цінності роботи та буде потужним мотиватором подальшої плідної праці.

2) Організація різних заходів з обміну досвідом як всередині організації, так і за її межами. Сьогодні використовується чимало різних форм такої роботи – тренінги, семінари, конференції, організація і проведення «балінтовських груп» тощо. Це доволі дієвий спосіб профілактики професійного вигорання й втоми, адже шляхом обговорення професійних питань відбувається не тільки обмін знаннями й «хитрощами» практичної діяльності, але й зняття стресу, перенесення акцентів на інші питання, «відволікання» від проблем.

3) «Рух у професії». Це, з одного боку, просування співробітника кар'єрними сходами в межах своєї професійної позиції, з іншого, – можливість змінювати види діяльності, залишаючись на одній професійній сходинці. Розуміння працівником перспектив і об'єктивна оцінка власних можливостей упорядковує та організовує діяльність, адже кожна наступна кар'єрна позиція вимагає додаткових знань, спеціальних навичок, які необхідно опанувати для здійснення нового кроку. Цей при-

йом працює на попередження розвитку професійної втоми, не допускає формалізації функцій, перешкоджає неякісному виконанню обов'язків. Можливість змінювати види діяльності також сприяє активізації особи та збагачує знаннями й практичним досвідом.

4) Навчання і підвищення кваліфікації соціальних працівників. Сучасна соціальна робота є сферою перетинання теоретичних знань та практичних методів і прийомів, тому отримання нової інформації, знайомство з інноваційними технологіями роботи з клієнтами є умовою надання якісних послуг та ефективної роботи установи загалом. Поява нових груп клієнтів, ускладнення проблем нужденних завжди вимагатимуть від соціального працівника уміння об'єктивно аналізувати, діагностувати потреби та розробляти таку стратегію взаємодії з клієнтами, яка буде забезпечувати максимальний взаємовигідний результат. Таким чином, постійне професійне зростання фахівців може стати превентивним заходом виникнення більшості професійних ризиків.

5) Особлива увага має приділятися організації заходів з відновлення емоційно-психологічної рівноваги співробітників, навчання контролю та ефективного розподілу особистісних ресурсів (у формі індивідуальних і групових тренінгів, майстер-класів, консультацій), проведення корпоративних свят та організації дозвілля.

6) Створити й підтримувати ефективний канал зворотного зв'язку, який забезпечить керівників від ухвалення хибних управлінських рішень, адже інформація, що надходить «знизу», завжди відображає реальний стан речей та ті проблеми, які найбільше турбують співробітників, їх актуалізовані потреби та зони конфліктності.

7) Постійно піклуватись про стан психологічного та фізичного здоров'я фахівців.

8) Реалізовувати заходи, спрямовані на сім'ї соціальних працівників.

2.7. Робота з персоналом як напрям менеджменту соціальної служби в умовах війни

Кадровий менеджмент соціальних служб ґрунтується на класичних теоріях і сучасних підходах до управління співробітниками. В межах нашого аналізу виокремлюється декілька напрямів, які відповідають внутрішньому середовищу організації, її меті та ресурсам. Робота з персоналом соціальних служб є складною, оскільки безпосередньо визначається специфікою професії соціального працівника.

Стандартним набором завдань менеджера соціальної служби, як і будь-якої іншої організації, є підбір персоналу, адаптація нових співро-

бітників, розстановка кадрів, навчання і підвищення кваліфікації, атестація та мотивування працівників, контроль дотримання визначених правил, розвиток і кар'єрне просування. Така робота цілком відповідає класичним завданням менеджменту і може вважатись традиційним напрямом.

Іншим вектором кадрового менеджменту має бути особистісно-орієнтована робота з персоналом. Її мета полягає у збереженні, розвитку й примноженні особистісних і професійних якостей фахівців. Чому важливий цей напрям? Діяльність менеджера тут спрямована на збереження найдорожчого ресурсу організації – людського. Це забезпечення соціальних працівників від дії негативних наслідків професійних ризиків, оптимізація їх професійної діяльності, забезпечення особистісного росту. Основними засобами досягнення визначених завдань є:

1) заходи з формування навичок самоменеджменту (тренінги, онлайн-курси, майстер-класи тощо);

2) робота із розвитку здатностей протистояти стресовим ситуаціям та відновлювати емоційну рівновагу після стресу;

3) моніторинг потреб і здібностей співробітників для швидкого реагування і перерозподілу навантаження (уникнення емоційного і фізичного перенавантаження працівників);

4) стимулювання до професійного вдосконалення (навчання, підвищення кваліфікації, участь у заходах з обміну досвідом, стажування тощо);

5) розвиток *soft skills* соціальних працівників – комплексу неспеціалізованих, надпрофесійних навичок, які відповідають за успішну участь у робочому процесі, високу продуктивність і, на відміну від спеціалізованих навичок, не пов'язані з конкретною сферою (насамперед, це комунікативні навички, вміння працювати в команді, здатність сприймати критику, гнучкість і вміння адаптуватись до обставин тощо). Можливості розвитку цієї групи навичок значно залежать від особистісного розвитку людини, її індивідуальних якостей і прагнень;

б) формування здорового внутрішнього середовища в організації, підтримка комфортного соціально-психологічного клімату та загальне підвищення рівня лояльності та залученості співробітників соціальних служб тощо.

Сучасний кадровий менеджмент обумовлений умовами воєнного стану в Україні. Акценти у роботі з персоналом, навіть у межах традиційних завдань кадрової роботи, переносяться у сферу коригування емоційно-психологічного стану працівників та їх соціально-психологічної підтримки. Актуалізується потреба у посиленні здатностей долати стрес, контролювати емоційні стани, запобігати емоційному вигоран-

ню тощо. Проаналізуємо основні напрями HR-менеджменту у соціальних службах, зважаючи на дані, отримані в ході усіх етапів дослідження.

Реалізація дослідження менеджменту соціальних служб почалась з аналізу проблемних зон, зокрема і кадрових проблем, у роботі Харківського міського центру соціальних служб «Довіра», які вдалось визначити та схарактеризувати шляхом вивчення звітів виробничої практики студентів 4 курсу (гр. СР-45) освітньої програми «Соціальна робота» (листопад 2021 року).

Тоді були окреслені такі проблеми кадрової роботи у Харківському міському центрі соціальних служб «Довіра»:

- відсутність практики оцінки потреби у персоналі та руху кадрів в організації. Ми відзначили, що важливо проводити оцінку потреби організації в персоналі, займатися кадровим плануванням, яке передбачає правильну організацію довгострокової роботи з персоналом. Наприклад, планування буде доречним, коли буде існувати потреба в заміщенні персоналу з причини підвищення кваліфікації деяких фахівців із соціальної роботи;

- недостатня робота з мотивації та формування лояльності до організації (ці складові корелюють один з одним);

- недосконалий (ситуативний) скринінг психоемоційного стану співробітників та профілактика емоційного вигорання. Було з'ясовано, що лише в окремих соціальних службах є штатний психолог;

- зниження продуктивності праці, вигорання працівників внаслідок проблем із організацією місця роботи, відсутністю єдиної бази даних (є старі паперові носії інформації), низькою заробітною платою при повному (іноді надмірному) завантаженні, старим, погано працюючим обладнанням тощо;

- відсутність чіткого розподілу навантаження адресної роботи на кожного фахівця із соціальної роботи, дублювання інформації в 3-4 документах;

- проблема комунікації у мережі соціальних служб Харкова.

Також тривала плідна співпраця викладачів кафедри соціології управління та соціальної роботи Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна із керівниками й співробітниками організацій м. Харкова, які виступають базами практики для студентів освітньої програми «Соціальна робота», та іншими стейкхолдерами у різних формах, дозволила визначити ще декілька проблемних аспектів. Недостатньо налагоджений зв'язок у роботі державних структур та організацій третього сектору для ефективного надання допомоги різним групам клієнтів, потреба у підвищенні рівня кваліфікації фахівців із соціальної роботи, практично відсутність програм, спрямованих на розвиток

і підтримку емоційного інтелекту фахівців, навичок самоменеджменту. Практиками також відмічалася потреба у скеровуванні наукових досліджень на пошук інструментів розв'язання гострих соціальних проблем клієнтів (у тому числі й управлінського змісту).

Отже, ще за мирних часів чітко вимальовувалась тенденція у кадровій роботі, що пов'язана із заходами з підтримки особистісних і професійних якостей соціального працівника. Це цілком усвідомлювані керівництвом соціальних служб проблеми, пов'язані із професійною втомою і вигоранням фахівців, комунікацією, відновленням і особистісним розвитком. Ці проблеми неодноразово поставали на порядку денному різних спільних заходів, що проводила кафедра соціології управління та соціальної роботи зі стейкхолдерами (зустрічі зі студентами, науково-практичні конференції, круглі столи тощо). Відзначимо, що робота у цьому напрямку постійно проводиться – це періодичні супервізії, професійна допомога психолога та спілкування (обмін досвідом) й обговорення проблем. Утім увага до особистості працівника як головного і найбільш цінного ресурсу організації сьогодні формує основу успішного менеджменту. Тому мають розвиватись і реалізовуватись різні програми, спрямовані на збереження і розвиток цього ресурсу (тренінги, майстер-класи, групові та індивідуальні програми навчання, участь у неформальній освіті, стажування та ін.). Головним суб'єктом роботи тут є менеджер, зокрема менеджер з персоналу (доцільно запровадити таку посаду у соціальних службах!). Отже, має постати питання про рівень кваліфікації та обізнаності управлінця щодо нових підходів до управління персоналом. Актуальним є періодичне навчання менеджерів соціальних служб нових підходів і методів роботи з персоналом. Також важливою вважаємо роботу з налагодження комунікації та обміну досвідом між фахівцями соціальної роботи різних категорій та різних соціальних служб. Проблема перевантаження спеціалістів, що є основною причиною професійної втоми й емоційного вигорання, не може бути розв'язана лише збільшенням відповідних компенсаційних програм і заходів. Збільшення кількості фахівців, що надають допомогу особам, які опинились у скрутному становищі, особливо за сучасних умов воєнного стану в країні, є неминучим.

Попри загострення необхідності психологічної підтримки персоналу, не втрачають важливості й такі напрями роботи з персоналом, як навчання й розвиток, мотивація, оцінювання та ін.

Навчання і розвиток людей в організації є одним з ключових елементів управлінської ефективності. Можна визначити декілька основних переваг, які отримує організація, що реалізує якісні програми розвитку і підвищення кваліфікації власного персоналу.

Навчання і розвиток персоналу завжди мають позитивний вплив як на організацію в цілому (знижується плінність кадрів, персонал набуває навичок адаптації до умов, що змінюються, підвищується загальна ефективність роботи, персонал стає більш лояльним до своєї організації), так і на окремого співробітника (збільшується задоволеність працею, самооцінка фахівця та розширюються можливості для подальшого його професійного руху).

За результатами другого етапу дослідження було з'ясовано, що найбільші загрози, які принесла війна для працівників соціальних служб, що стали нашими респондентами, це збільшення навантаження і зменшення кількості фахівців. Неодноразово раніше наголошувалось на цих проблемах, які довелося (і доводиться донині) розв'язувати керівництву соціальних служб. За цих умов складно говорити про системну реалізацію програм розвитку персоналу. Втім є декілька доволі успішних прикладів, які свідчать про попит такої роботи:

1) Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, кафедра соціології управління та соціальної роботи («Програма підвищення кваліфікації за спеціальністю 231 Соціальна робота»). Реалізовані програми 2021, 2023 та 2024 років.

2) Український католицький університет (Програма підвищення кваліфікації «Соціальна робота: шлях до професійності» (базовий рівень)).

3) Школа соціальної роботи Національного університету «Кієво-Могилянська академія» разом із Міжнародною громадською організацією «Міжнародний центр розвитку і лідерства» та інші.

Мотивація співробітників – традиційне завдання менеджера. В умовах війни, небезпеки й загострення комплексу професійних ризиків, підтримка і мотивування фахівців набуває особливого значення. У сучасній практиці менеджменту мотивація – це не тільки й не стільки про премії та почесні грамоти. Мотивація сьогодні – це складна і комплексна робота, яка охоплює різні потреби й запити працівників. Дослідники К. Козак із колегами визначають декілька напрямів удосконалення мотиваційних програм, які актуалізувались в умовах постпандемії та воєнного стану (рисунок 2.22).

Ситуація вимагає реалізовувати мотиваційні заходи, які спрямовані і на базові потреби працівника (безпека і біологічні потреби), і на потреби соціально-психологічного, професійного та особистісного рівнів. Система мотивації має бути комплексною і диференційованою, гнучкою й оперативною, прозорою і справедливою у використанні стимулів праці. Ця робота має враховувати вплив зовнішнього середовища на роботу фахівців і організації в цілому та містити заходи з профілактики та подолання негативного впливу професійних ризиків на людину.

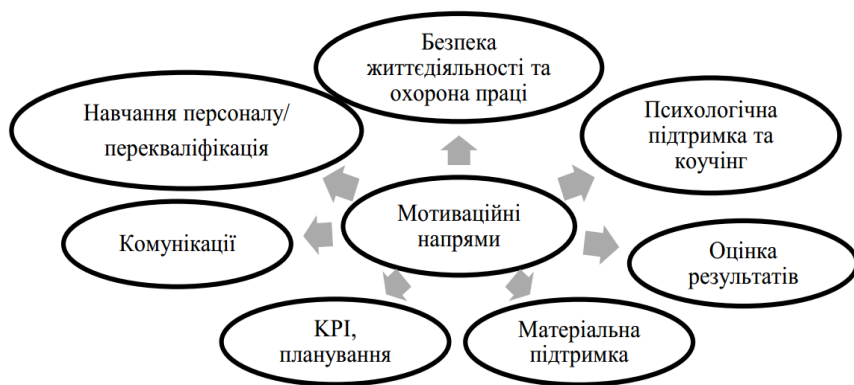


Рисунок 2.22 – Напрями удосконалення мотиваційних програм на підприємстві [2, с. 29]

До емоційного та фізичного перевантаження фахівців додаються переживання за власну фізичну безпеку, безпеку рідних та клієнтів, що звертаються по допомогу, складності виконання професійних завдань за умови відсутності світла, опалення, достатнього зв'язку, повітряних тривог, скрутного психологічного стану.

Дослідження останніх років та наші спостереження і дані, які ми отримали шляхом інтерв'ювання та опитування, доводять факт, що емоційне вигорання соціальних працівників сьогодні є однією з найгостріших проблем у роботі соціальних служб.

За даними першого етапу нашого дослідження було з'ясовано, що 8 з 11 опитаних керівників та провідних фахівців організацій-надавачів соціальних послуг внесли емоційне вигорання соціальних працівників до трійки головних проблем в управлінні організації, що виникли під час воєнного стану. Часто ми чули у відповідях респондентів про: «серйозний психологічний вантаж («виникає додаткове робоче психологічне навантаження на працівників»; «підтримка психологічної стійкості кожного працівника»); посилення стресу внаслідок зовнішніх обставин, пов'язаних із війною («неможливість забезпечення умов для безпечного життя і здоров'я, роботи співробітників»; «зараз небезпечно і незручно це все робити... є труднощі зі зв'язком»); зниження мотивації («відсутність заходів з моральної мотивації працівників»; «плинність кваліфікованого персоналу; матеріально-технічне забезпечення персоналу») [3, с. 27].

Результати другого етапу дослідження чітко висвітлюють проблему перевантаження і вигорання фахівців соціальних служб. Так, головними загрозами, які принесла війна організації, де працює респондент,

стали «збільшення навантаження» і «зменшення кількості фахівців» (рисунок 2.23).

У професійній діяльності багатьох соціальних працівників відбулись певні зміни. Переважно вони обумовлені непередбачуваними ситуаціями та фізичними й емоційними навантаженнями, з якими вони щоденно стикаються. Ось деякі приклади унікальних ситуацій, обумовлених війною, з якими доводиться стикатись фахівцям у своїй роботі: «пораження у цивільних осіб внаслідок обстрілів», «під час виїзду траплялись обстріли. Не знаєш, як реагувати, куди діватись», «потрапляння під обстріл під час здійснення виїзду в сім'ю», «робота з сім'ями, які опинились по різні сторони збройного конфлікту», «важко проводити семінари, коли за вікном чути гучні вибухи», «на власні очі побачити труп людини, що лежала під ковдрою більше ніж 7 місяців», «зруйнований офіс», «соціальне відвідування сімей в районі, де були порушені будівлі від бомбардування» тощо. Більше половини респондентів відмітили, що останнім часом їх професійній діяльності властива небезпечність та ризикованість. Ці обставини значно вплинули на почуття, настрої та емоційний стан соціальних працівників. Значна частина респондентів зазначили, що в них переважають такі настрої, як тривога, страх, гнів і обурення (рисунок 2.24). При тому, що 38 з 65 респондентів визначили однією з сильних рис своєї організації саме фахівців – професіоналів своєї справи, людей енергійних, емпатійних, здатних долати труднощі, такий реальний стан їх емоційно-чуттєвої сфери викликає занепокоєння.



Рисунок 2.23 – Розподіл відповідей на питання «Які загрози принесла війна для Вашої організації?», n=68, кількість відповідей

Позитивним моментом стала оцінка респондентами соціально-психологічного клімату у колективі, де працюють респонденти. На рисунку 2.25 наведено оцінку, яку надали працівники соціальних служб за п'ятибальною шкалою, де «1» – однозначно негативна (ворожа, конфліктна, виснажлива тощо), а «5» – однозначно позитивна (доброзичлива, спокійна, стабільна тощо).

З одного боку, дружній колектив, підтримка колег, спільне переживання непростих життєвих ситуацій, а також добрі взаємини з керівником організації, робота якого також отримала схвальну оцінку з боку працівників, стали потужною опорою для багатьох фахівців у ці важкі часи. З іншого боку, робота соціального працівника, яка завжди пов'язана з активністю, ініціативою, креативністю, посприяла інтенсивному прояву самоорганізаційних процесів. Особливо на початковій стадії воєнних дій спостерігались різні форми активностей, ініційовані фахівцями соціальних служб (доставка гуманітарної допомоги, розбирання завалів та прибирання територій, допомога тваринам тощо).

Отже, емоційне вигорання соціальних працівників небезпечне в першу чергу своїми ризиками: зниження якості роботи, втрати інтересу до неї й навіть до зміни професії та роду діяльності; неадекватні емоційні реакції та редукція професійних обов'язків; розвиток тривожності, посилення нервових і депресивних настроїв.... розвиток захисних реакцій, які формують людину як емоційно закриту систему, відсторонену, байдужу тощо.

Наслідки перебування фахівців у стані емоційного вигорання не складно спостерігати як на рівні особистості фахівця, так і на рівні організації [6].

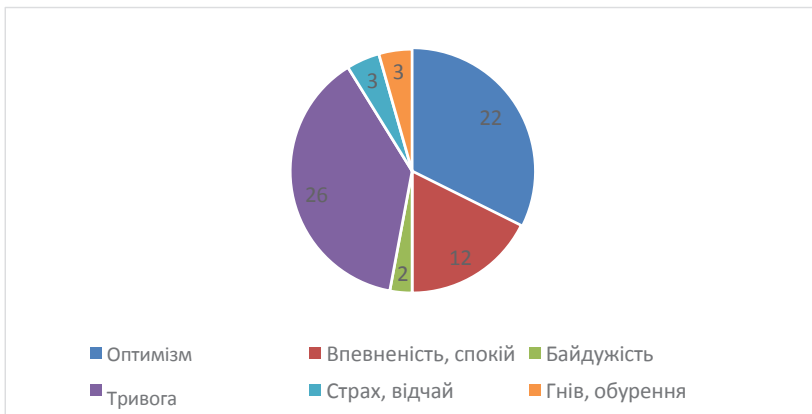


Рисунок 2.24 – Розподіл відповідей на питання «Який настрій переважає у Вас останнім часом?», n=68, кількість відповідей

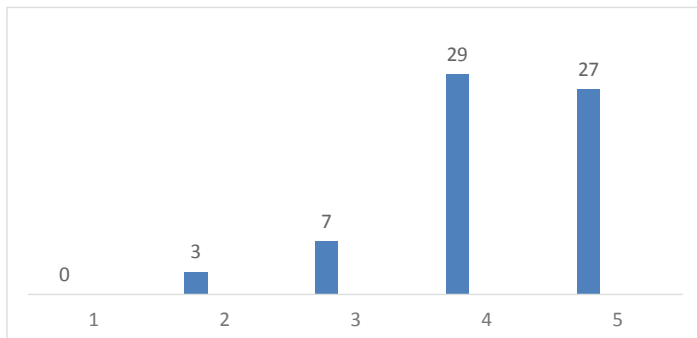


Рисунок 2.25 – Розподіл відповідей на питання «Як би Ви оцінили соціально- психологічний клімат у вашому колективі, використовуючи 5-бальну шкалу?», n=68, кількість відповідей

<p>Наслідки синдрому вигорання для фахівців:</p> <ul style="list-style-type: none"> - швидка професійна втома; - низька продуктивність праці, ставлення до роботи як важкого обов'язку; - різко негативне та емоційне переживання психологічно важких ситуацій на роботі та обставин життя клієнтів; - відсутність ініціативи, включення в роботу із залученням всіх необхідних ресурсів, - відсутність відповідальності за свої рішення та професійну діяльність, - байдужість тощо 	<p>Наслідки синдрому вигорання для організації:</p> <ul style="list-style-type: none"> - суттєве зниження мотивації персоналу; - висока плинність кадрів, відсутність бажання працювати та реалізовувати творчі та креативні ідеї, впроваджувати інновації та виконувати план роботи, формальне виконання обов'язків; - зниження продуктивності праці, неякісне надання послуг клієнтам, - зниження іміджу та престижу організації, - внутрішні конфлікти як підлеглих із керівництвом, так і колег між собою - порушення дисципліни та внутрішнього порядку через те, що за свою роботу фахівці не отримують ані достойної матеріальної винагороди, ані морального визнання тощо
---	--

Рисунок 2.26 – Наслідки синдрому вигорання для фахівців та організації

Якість надання послуг та рівень емоційного стану фахівців багато в чому залежать від системи менеджменту організації. У державних організаціях окрім загальних заходів, спрямованих на профілактику емоційного вигорання фахівців (супервізія, проведення тренінгів, інформаційні стенди, окремі колонки на офіційних сайтах організацій тощо), в умовах війни затребуваними стали спеціальні програми підтримки, навчання та психологічного розвантаження.

Визначені обставини й умови вимагають перегляду системи менеджменту соціальних служб та організації діяльності фахівців за прин-

ципами тайм-менеджменту й системи ранжування завдань. З одного боку, уміння керувати часом є складовою системи самоменеджменту соціального працівника, з іншого – засобом профілактики професійного вигорання.

Найліпшим засобом формування навичок тайм-менеджменту є тренінг як форма інтерактивного навчання. Слід зауважити, що програма тренінгу має обов'язково містити такі методи роботи, як аналіз кейсів, рольові ігри та практичні вправи (наприклад, із застосування матриці Ейзенхауера чи формування корисних звичок). Такі знання і навички допоможуть структурувати робочий процес, реально оцінювати ситуацію, сформулюють адекватне розуміння певних обмежень і можливостей (у першу чергу, часових та особистісних). Врешті час (його обмеженість) уже з меншою ймовірністю буде провокувати стрес чи додаткові емоційні переживання фахівця. Інші традиційні стресори завжди будуть притаманні цій професійній діяльності. Напевно, що опанування основами тайм-менеджменту в цілому не вирішить проблему професійного вигорання соціальних працівників у сучасних умовах, утім може стати важливим кроком до удосконалення менеджменту організацій та створення комплексної програми профілактичної роботи із фахівцями з соціальної роботи.

У цілому, в кадровій роботі менеджер має дотримуватись наступної стратегії [35]:

- аудит людських ресурсів в організації (комплексна діагностика якісного та кількісного складу персоналу); шляхом вивчення документів, спостереження за діяльністю фахівців, особистого спілкування, анкетування чи тестування (за необхідності) відбувається диференціація співробітників за критеріями прояву деформацій, що мають місце в професійній діяльності;

- визначення проблемних секторів у роботі організації, пов'язаних із діяльністю фахівців (з'ясування причин та можливих наслідків визначених деформацій: конфлікти, агресивність у спілкуванні із клієнтами (пацієнтами, учнями, підлеглими тощо), асоціальна поведінка, непрофесіоналізм, безініціативність тощо); діагностика організаційних патологій, що породжують появу профдеформацій (стагнація, бюрократія, конфлікт, демотивуючий стиль керівництва тощо);

- пошук ресурсів компанії (знання, особливі навички, досвід співробітників, обговорення та обмін професійними досягненнями), що не використовуються або залучені не в повному обсязі; розробка заходів щодо оптимізації застосування визначених можливостей; налагодження ефективної системи циркуляції інформації, соціального контролю та зворотного зв'язку;

– корекція практики управління персоналом з огляду на наявність сильних та слабких сторін в управлінській системі та масштабу і поширеності проявів професійного деформування фахівців;

– формулювання завдань та заходів зменшення впливу об'єктивних чинників, що стають підґрунтям виникнення та поширення профдеформацій фахівців: корекція стилю управління, планування кар'єрного зростання фахівців, внутрішньоорганізаційні та позаорганізаційні семінари, форуми, круглі столи для обміну досвідом, тренінги особистісного розвитку, організація участі співробітників у розробці важливих управлінських рішень, підтримка ініціативи та творчих пошуків спеціалістів, врахування особистісних потреб співробітників при здійсненні мотивації та стимулювання праці тощо;

– аналіз результатів упровадження нововведень та планування стратегії управління співробітниками в організації на майбутнє з урахуванням ризиків професійного деформування та «вигорання»; розробка профілактичних заходів.

2.8. Стратегічні варіанти діяльності соціальних служб в умовах війни

Одержані у 2022 році дані дозволяють нам з'ясувати, як сприймають зовнішнє та внутрішнє середовище, що бачать в якості найбільш значущих характеристик своєї організації керівники та працівники державних та комунальних соціальних служб міста Харкова та Харківської області та які стратегії діяльності обирають державні та комунальні соціальні служби в умовах війни. У межах дослідження ми запропонували респондентам відповісти на 4 питання, які є класичними для SWOT-аналізу: які внутрішні особливості організації сприяють її діяльності, а які суттєво їй заважають; які зовнішні умови можуть суттєво сприяти розвитку діяльності організації, а які можуть суттєво їй загрожувати.

До найбільш вагомих особливостей своїх організацій, які відчутно сприяють їх діяльності, опитані найчастіше відносили персонал. Так, у зв'язку з цим керівники організацій відзначали наступне:

– *«По-перше, мені подобається наш персонал, усі такі компетентні, намагаються допомагати один одному...»;*

– *«Ну, звичайно, першим варто назвати персонал, адже він у нас досвідчений і вирішує всі питання, які виникають у заявників різних соціальних послуг»;*

– *«Стабільний професійний колектив співробітників з низькою плинністю кадрів та багаторічним досвідом роботи»;*

– «Внутрішні особливості – це згуртованість команди задля досягнення загальної цілі – надання соціальної підтримки вразливим категоріям населення, постійне навчання для професійного росту та бажання бути корисними у суспільстві»;

– «В колективі всі дуже доброзичливі і завжди готові до взаємодопомоги іншим».

Та майже всі опитані віднесли до позитивних сторін своєї організації її репутацію:

– «Звичайно, перше – репутація, бо це відомий міжнародний фонд, який є у близько 170 країн світу та, відповідно, має багато філіалів»;

– «Високий востум довіри до організації з боку донорів та бенефіціарів»;

– «Репутація, адже всі клієнти відгукуються про наше відділення тільки хорошими словами».

Решта позитивних сторін, які були названі, віддзеркалювала унікальні особливості тієї чи іншої організації. Так, у деяких організаціях були згадані розташування, наявність інвентарю для надання певних послуг, діючих проєктів, партнерські стосунки тощо.

До найчастіше згадуваних внутрішніх особливостей організації, які суттєво заважають її діяльності, опитані найчастіше відносили відключення електропостачання та мережі Інтернет у зв'язку з повітряними тривогами та відсутність важливого для продовження роботи в таких умовах технічного обладнання (генераторів), а також часткову втрату персоналу з різних причин:

– «Велика загроза на сьогоднішній день – це вимушене скорочення працівників, необхідне для оптимізації штатної чисельності»;

– «Деякі працівники можуть не повернутися із-за кордону, це не летально, але неприємно. Звісно, це дуже погана річ, коли працівники звільняються...»;

– «Втрата персоналу через низьку заробітну плату, ... через внутрішнє переміщення в разі активних воєнних бойових дій».

Решта згадуваних негативних сторін, як правило, відбивала особливості тієї чи іншої організації. Так, один із керівників зазначив наступне: «Це досить хаотичне планування. Тут страждає підготовка, бо буває таке, коли проєкти з'являються незаплановано, тоді відбувається хаос. Іноді буває відсутність коштів та транспорту. Тоді страждає адресна допомога. І третє, мабуть, не завжди злагоджена робота команди, страждає координація». В іншій організації відзначили відсутність постійного фінансування «для підвищення мотивації у роботі співробітників», «недостатній рівень комунікаційних компетенцій співробітників, відсутність гнучкості, відсутність бажання постійного навчання та підвищення кваліфікації»,

«неможливість конкурувати з державними структурами у наданні соціальних послуг через відсутність соціального замовлення з боку державних установ і організацій та вимог, які висувуються з боку держави».

Що стосується зовнішніх умов, які, на думку опитаних, є можливостями для організації, то найчастіше згадували збільшення фінансування від міжнародних організацій та фондів. Так, як приклад можна навести думку керівника однієї з організацій, який взяв участь в опитуванні: *«Це величезні обсяги допомоги від донорів. В першу чергу це грошова допомога, яку вже ми можемо витратити на реалізацію проєктів, на їх розвиток... Також донори забезпечують оплату праці фахівцям і оплачують роботу юристів, бо ми надаємо безкоштовну юридичну допомогу, і роботу кризового менеджера...»*. Крім того, опитані також зазначали, що в цих умовах важливою стала співпраця їх організацій з іншими державними, громадськими організаціями, благодійними фондами, органами місцевого самоврядування тощо.

Нарешті, що стосується загроз, то ми можемо припустити, що для всіх організацій, представники яких взяли участь в опитуванні, можна виокремити принаймні дві головні: військові дії та недостатнє фінансування. Наведемо приклади деяких висловів опитаних під час інтерв'ю:

– *«Ну велика загроза, що війна, і що ворожа ракета може зруйнувати Департамент і всю базу субсидій, соціальних допомог, базу інвалідів, надання пільг та компенсацій, базу недієздатних осіб, ВПО та інших»;*

– *«На сьогоднішній день загроза є одна – це обстріли, внаслідок яких може бути знищений заклад або постраждати працівники»;*

– *«Ще загроза може виникнути через фінансування, несвоєчасне, перш за все, щоб люди пільгової категорії своєчасно отримували соціальну допомогу».*

Застосування матриці TOWS на основі використання узагальненої інформації про стратегічну позицію організацій, яку ми отримали в результаті SWOT-аналізу, дозволяє нам згенерувати чотири можливі стратегії для розвитку соціальних служб в Україні.

Стратегічний варіант SO орієнтований на те, щоб за рахунок своїх сильних сторін використати можливості, які існують у зовнішньому середовищі. У нашому випадку він може бути пов'язаним з тим, що організації, спираючись на свою репутацію, досвід та кваліфікацію персоналу, намагатимуться зміцнювати свою позицію в галузі за рахунок встановлення нових партнерських зв'язків, отримання додаткового фінансування від міжнародних благодійних фондів та інших організацій для підтримки та розширення власної діяльності. Така стратегія може бути реалізована, наприклад, шляхом участі в конкурсах соціальних проєктів тощо.

<i>Персонал Репутація</i>	<i>Відсутність електропостачання та мережі Інтернет Відсутність генераторів Часткова втрата персоналу</i>
Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	Загрози (T)
<i>Фінансування від міжнародних організацій Розширення партнерства</i>	<i>Військові дії, фізична загроза існування Недостатнє та несвоєчасне фінансування</i>

**Рисунок 2.27 – Узагальнені результати SWOT-аналізу
(за результатами опитування 2022 року)**

Стратегічний варіант *WO* пов'язаний з тим, що організація намагатиметься використати можливості для того, щоб позбавитися своїх слабких сторін. Отже, відсутність певних ресурсів та компетенцій в організації, діяльність яких є апіорі суспільно важливою та необхідною, особливо в умовах війни, може стати основою для звернення до закордонних та українських потенційних донорів та партнерів задля їх отримання у вигляді, наприклад, благодійної допомоги.

Стратегічний варіант *ST* орієнтований на те, що організація намагатиметься за рахунок своїх сильних сторін уникати загроз. Змістом цієї стратегії може стати те, що організація намагатиметься виживати в складних умовах, які пов'язані з загрозою фізичного існування внаслідок військових дій, відсутністю або недостатністю фінансування, переважно за рахунок додаткового навантаження на персонал, за рахунок його наполегливої та самовідданої праці.

Нарешті, стратегічний варіант *WT* орієнтований на те, що організація прагне мінімізувати свої слабкі сторони та уникати загроз. На наш погляд, цей варіант діяльності є найбільш пасивним та орієнтованим на те, щоб продовжувати роботу організації в умовах, які склалися, без намагання щось змінити, підлаштовуючись під загрозливі умови зовнішнього середовища.

У листопаді 2023 року в межах онлайн-опитування 68 керівників та працівників державних та комунальних соціальних служб міста Харкова та Харківської області респондентам так само нами були поставлені класичні для методики SWOT-аналізу питання: «Які головні слабкі риси були у Вашої організації до війни?», «Які головні сильні риси були у Вашої організації до війни?», «Які головні загрози принесла війна для Вашої організації?», «Які головні можливості принесла війна для Вашої організації?».

Що стосується відповідей на питання щодо сильних сторін організації до війни, то вони розподілились наступним чином (рисунок 2.28). Вони демонструють, що, на думку опитаних, до найбільш сильних сто-

рін державних та комунальних соціальних служб міста Харкова та Харківської області респонденти, як і в попередньому опитуванні, віднесли кадрові ресурси або персонал організацій.

Відповіді на питання щодо слабких сторін організації до війни розподілились наступним чином (рисунок 2.29). Вони вказують на те, що найбільш слабкими сторонами своїх організацій до війни респонденти вважали матеріальне та фінансове забезпечення.



Рисунок 2.28 – Розподіл відповідей на питання «Які головні сильні риси були у Вашій організації до війни?», n=68, кількість відповідей

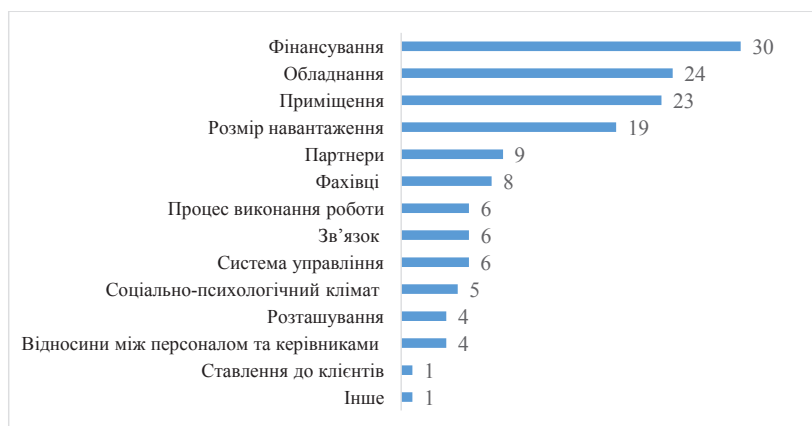


Рисунок 2.29 – Розподіл відповідей на питання «Які головні слабкі риси були у Вашій організації до війни?», n=68, кількість відповідей

На питання «Які головні загрози принесла війна для Вашої організації?» респонденти відповіли наступним чином (рисунок 2.30). Згідно з відповідями, головними загрозами для соціальних служб стали збіль-



Рисунок 2.30 – Розподіл відповідей на питання «Які головні загрози принесла війна для Вашої організації?», n=68, кількість відповідей

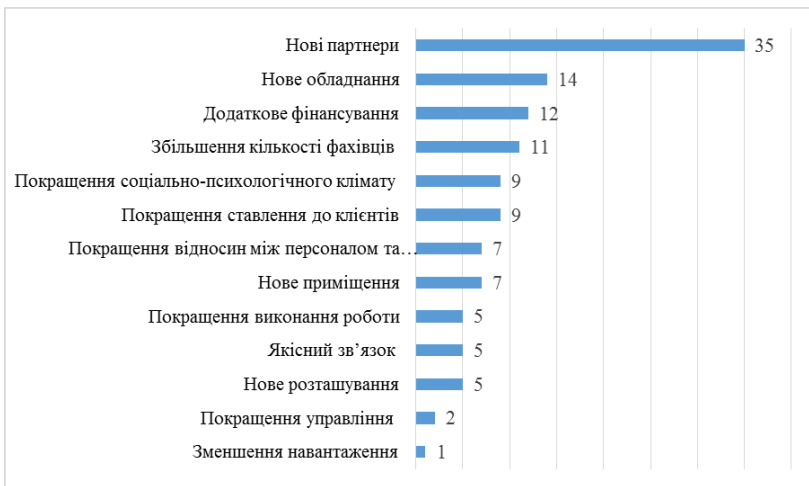


Рисунок 2.31 – Розподіл відповідей на питання «Які головні можливості принесла війна для Вашої організації?», n=68, кількість відповідей

шення навантаження та зменшення кількості фахівців, на які вказали більше половини респондентів.

Що стосується відповідей на питання щодо можливостей, які принесла війна для соціальних служб, то вони виявилися пов'язаними (рисунки 2.31).

Спираючись на результати опитування з використанням методики SWOT-аналізу, ми також застосували методику побудови матриці TOWS та згенерували можливі стратегічні варіанти діяльності соціальних служб міста Харкова та Харківської області (рисунки 2.32):

<i>Персонал</i> Сильні сторони (S)	<i>Фінансування</i> Слабкі сторони (W)
Можливості (O) <i>Нові партнери</i>	Загрози (T) <i>Збільшення навантаження</i>

**Рисунок 2.32 – Узагальнені результати SWOT-аналізу
(за результатами опитування 2023 року)**

Відповідно до цього варіанта матриці стратегічні варіанти є за своєю сутністю схожими на ті, які були розроблені за результатами попереднього опитування: стратегічний варіант SO орієнтований на те, що організації, спираючись на досвід та кваліфікацію персоналу, намагатимуться зміцнювати свою позицію в галузі за рахунок встановлення нових партнерських зв'язків. Стратегічний варіант WO пов'язаний з тим, що організація намагатиметься використати нові партнерські зв'язки для вирішення проблем, які пов'язані з фінансуванням (одержання благодійної допомоги, залучення волонтерів, спільна реалізація заходів тощо). Стратегічний варіант ST орієнтований на те, що організація намагатиметься за рахунок свого персоналу долати загрозу, яка пов'язана зі збільшенням навантаження, за рахунок його наполегливої та самовідданої праці. Нарешті, стратегічний варіант WT орієнтований на те, що організація в умовах наявності проблем у фінансуванні та великого навантаження не орієнтується у своїй діяльності на суттєві результати.

Отже, результати проведених досліджень дозволили нам виокремити чотири стратегічні варіанти діяльності державних та комунальних соціальних служб в умовах війни. Отримані результати дозволяють зрозуміти загальну ситуацію, в якій знаходяться державні та комунальні соціальні служби не лише в місті Харкові та Харківській області, а й, на наш погляд, в Україні загалом. Крім того, вони можуть також виступити основою для розробки стратегій діяльності соціальних служб в Україні в умовах війни.

2.9. Ситуаційний підхід у менеджменті соціальної служби в умовах війни

Під час війни державні і комунальні соціальні служби потребують якісно нового підходу до управління. Невизначеність, непередбачуваність, загрози та небезпеки, обумовлені воєнними реаліями життя, постають для організацій часто у вигляді безпрецедентних ситуацій. Разом з тим, нові можливості та вектори розвитку, які виникають у ці часи, також можуть чинити дестабілізуючий вплив. Саме тому виникає потреба у використанні методів і прийомів, що будуть найбільш відповідними та ефективними у різних ситуаціях – у конкретних умовах і в певні часові проміжки.

Одним із найбільш ефективних підходів до реалізації управлінської діяльності є ситуаційний. З позиції ситуаційної концепції менеджменту, ситуація являє собою події чи конкретну сукупність обставин, які значно впливають на функціонування та розвиток організації в певному часовому періоді й відповідно до яких необхідно планувати досягнення поставлених цілей.

Ситуаційна управлінська діяльність постає як спосіб мислення відносно діяльності організації, організаційних проблем та підходів до їх вирішення. Крім того, ситуаційний підхід до управління скоріше передбачає ухвалення рішень у вигляді тактичних кроків при потенційному виявленні проблемних моментів, а не слідування стратегічним робочим планам.

Ситуаційний менеджмент є необхідним для подолання потенційно та власне кризового стану організації, коли готові алгоритми управлінських дій неефективні, а на ретельне розроблення нових немає достатньо часу, оскільки ситуація вимагає оперативних рішень.

Цей підхід до менеджменту соціальної служби надає можливість поєднати практичну та науково обґрунтовану складові управлінської діяльності. Перш за все, це дослідження поточних і потенційних ситуацій крізь призму збору, аналізу та систематизації наявної інформації про них із використанням відповідних методів і прийомів. По-друге, для подальшого розвитку такі теоретико-практичні розробки можуть перетворитись у підґрунтя для управлінського апарату та функціонування організації в цілому. Крім того, теорія та практика при вирішенні ситуаційних проблемних питань є основою для спроб моделювання та прогнозування розвитку схожих ситуацій у майбутньому. Це також практика напрацювання управлінських реакцій і дій для ефективної роботи, нейтралізації чи мінімізації негативного впливу схожих ситуацій на функціонування й розвиток соціальної служби.

З огляду на сутнісну сторону, ситуаційний підхід до управління допомагає активізувати адаптаційний потенціал та сприяє пристосуванню

внутрішнього середовища соціальної служби, яка функціонує у воєнних умовах, до змін, загроз, небезпек, викликів і можливостей, що походять переважно з зовнішнього оточення. Нині ці зовнішні фактори – воєнні умови життя українського суспільства. У межах такого підходу стає можливим відносно збалансувати внутрішнє функціонування організаційної системи у різних ситуаціях. Ситуаційний менеджмент сприяє збереженню життєдіяльності організації шляхом встановлення часткового контролю над впливом ситуацій, разом з тим гнучко підлаштовуючись до умов та обставин, що висуває та чи інша ситуація. Таким чином, поступово відновлюється функціональність, взаємодія та відповідність як окремих складових частин структури, так і всієї системи соціальної служби загалом.

Одним із головних специфічних аспектів при використанні ситуаційного підходу до управління соціальною службою є необхідність розвинутого ситуаційного мислення топ-менеджменту організації (вищої та середньої ланки управління). Ситуативне мислення полягає у здатності аналізувати функціонування організації в контексті конкретної ситуації або серії різних ситуацій, а саме: визначенні значущих факторів впливу тієї чи іншої ситуації; дослідженні та аналізі причино-наслідкових зв'язків формування різних ситуацій; виокремленні недоліків і переваг, які передбачає ситуація; визначенні та обранні ситуативних прийомів і методів для управління різними ситуаціями.

Наступна специфічна характеристика такого підходу до управління – обов'язковість здійснення діагностичної й аналітичної роботи щодо кожної ситуації та її особливостей, які впливають на внутрішній стан роботи організації. Це базове положення є умовою для усієї управлінської діяльності в межах використання ситуаційного підходу. Діагностична й аналітична робота знаходиться в основі подальшого визначення алгоритму управлінських дій, обранні найефективніших, в конкретні проміжки часу, ситуативних методів і стилів управління, здійснення інформаційного забезпечення організації, обрання відповідних форм взаємодії складових елементів організаційної системи соціальної служби тощо.

Не менш значущою особливістю ситуаційного підходу до менеджменту є необхідність його використання комплексно з іншими управлінськими підходами. Ситуаційна концепція ефективна при роботі з невизначеністю, непередбачуваністю та мінливістю, у цей час соціальна служба не може постійно функціонувати в режимі виживання та пристосування до екстремальних умов. Внутрішня система соціальної служби потребує систематизації та впорядкованості функціонування. Разом з тим, управлінська діяльність є сукупністю послідовних кроків (етапів) управлінського процесу, що уособлює основи системного й процесного підходу до менеджменту соціальної служби.

Отже, ситуаційний менеджмент можна назвати найбільш відповідним підходом до управлінської роботи з проблемними питаннями, які постають перед внутрішнім середовищем соціальної служби. Ці проблемні аспекти представлені у вигляді різноманітних ситуацій – впливу функціонування зовнішнього оточення організації та функціонування власне внутрішньої системи соціальної служби, яка працює в умовах війни.

Наочно продемонструвати вплив воєнного стану та збройної агресії проти України на роботу соціальних служб можна, спираючись на результати досліджень.

Відповідно до даних анкетування, 54 особи вважають, що становище їх організації змінилося після початку широкомасштабного вторгнення в Україну. Цей показник складають варіанти відповіді «так» – 32 респонденти та «скоріше так» – 22 респонденти (рисунок 2.33).

Уточнюючи інформацію, у якому напрямі змінилося загальне становище функціонування соціальних служб, працівники цих організацій відзначили, що переважають зміни у негативну сторону. Ці тенденції відображені у наданих відповідях на питання «Якщо становище Вашої організації змінилось, то в якому напрямі?», а саме: 29 респондентів вважають, що становище їх організацій скоріше погіршилось, а на думку 6 респондентів – значно погіршилось. Усього негативну оцінку становища соціальних служб надали 35 респондентів на противагу результатам із відповідями про покращення становища – 26 респондентів (рисунок 2.34).

Подальші питання були пов'язані із ситуативним впливом воєнних умов життя на функціонування соціальних служб, а саме – відповідними загрозами та новими можливостями, які принесла війна для організацій, у яких працюють респонденти.

Так, головними загрозами для функціонування соціальних служб стали:

- 1) збільшення навантаження;
- 2) зменшення кількості фахівців;
- 3) недостатнє фінансування;
- 4) руйнування приміщень;
- 5) невиконання планів роботи та втрата обладнання.

Окрім визначення поточних загроз, які становлять ситуативні умови трудової діяльності під час війни, фахівці соціальних служб зазначали й можливості, які обумовлює така геополітична ситуація у країні. Серед цих характеристик було виокремлено наступні:

- 1) нові партнери;
- 2) нове обладнання;
- 3) додаткове фінансування;
- 4) збільшення кількості фахівців;

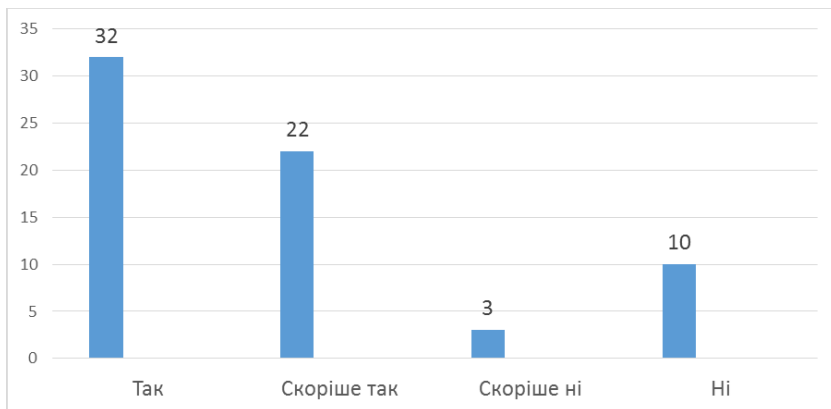


Рисунок 2.33 – Розподіл відповідей на питання: «Чи змінилось становище Вашої організації з початком війни?», n=68, кількість відповідей

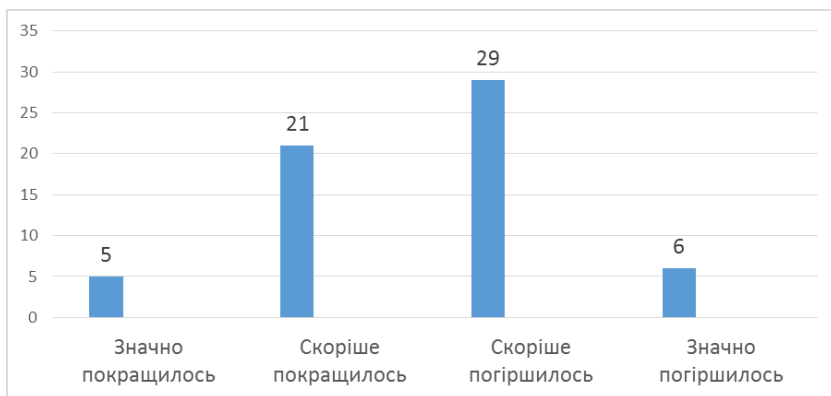


Рисунок 2.34 – Розподіл відповідей на питання: «Якщо становище Вашої організації змінилось, то в якому напрямі?», n=68, кількість відповідей

5) покращення соціально-психологічного клімату та покращення ставлення до клієнтів.

Згідно з результатами анкетного опитування, можна зробити висновки, що до початку повномасштабної російсько-української війни основними сильними сторонами соціальних служб м. Харкова та Харківської області були кадрові ресурси, розташування організацій, міжособистісна взаємодія у вигляді соціально-психологічного клімату, а також процес виконання робіт та ставлення до клієнтів соціальних служб. На противагу найбільш відчутними негативними аспектами функціонування організації були фінансування, обладнання, стан/якість приміщень, розміри навантажень та невелика кількість партнерів.

З моменту запровадження воєнного стану по всій території України, головними загрозами для соціальних служб стали збільшення навантажень, зменшення кількості працівників, нестача у фінансуванні, руйнування робочих приміщень, невиконання визначених робочих планів і втрата обладнання через збройну агресію. Натомість для підтримки свого функціонування та розвитку, соціальні служби отримали можливості у вигляді нових партнерських зв'язків та відносин, забезпечення новим обладнанням та додатковим фінансуванням, відносно відновлення фонду трудових ресурсів, поступове покращення соціально-психологічного клімату у трудовому колективі тощо.

Важливим для розуміння особливостей управлінської діяльності є аналіз умов і обставин роботи працівників соціальних служб, пов'язаних із воєнними діями на території України. Саме цей блок питань демонструє прояви впливу різних ситуацій, які стають викликом функціонуванню соціальних служб через безпосередній вплив на найважливішу ланку усієї організаційної системи – працівників соціальних служб. Так, 26 відповідей респондентів відображають те, що працівники перебувають у стані тривожності, натомість 22 респонденти – почувають себе оптимістично, 12 працівників – перебувають у стані впевненості чи спокою, проте 8 респондентів – відчують чи то страх і відчай, чи гнів та обурення, чи байдужість.

У 49 респондентів змінилась сутність професійної діяльності від початку повномасштабної фази війни, 19 респондентів зазначили, що їх діяльність не зазнавала змін через вплив воєнних дій на території нашої держави. Серед респондентів 46 працівників вважають, що у різних проявах їх професійній діяльності властива ризикованість, а 22 респонденти частково чи повністю не згодні з таким описом їх поточної трудової діяльності; також оцінили свою роботу як небезпечну – 45 працівників; проте здебільшого респонденти вважають, що їхній професійній діяльності не притаманна невизначеність – 41 респондент заперечив таку властивість їх діяльності, натомість 26 осіб – погодились із цим положенням щодо своєї професійної діяльності.

Питання, які були присвячені власне роботі з ситуаціями під час війни, які потребували навичок самоорганізації та управлінської діяльності, передбачали визначення, чи стикалися взагалі працівники у своїй трудовій практиці з такими ситуаціями та надання характеристики таким умовам роботи.

Отже, більше ніж половина респондентів не стикалися із ситуаціями, які мали унікальний характер, обумовлений війною, у своїй роботі – 35 респондентів. Проте 33 працівники мали унікальний досвід роботи під час війни. Уточнюючи унікальність таких робочих епізодів, працівники соціальних служб зазначали наступні ситуації: руйнування приміщень організацій; потрапляння під ворожі обстріли під час виконання

службових обов'язків; трудова діяльність за відсутності комунікацій (електроенергії, теплопостачання, відсутності транспорту тощо); робота під час оголошення сигналу повітряної тривоги та звуків вибухів; фіксація випадків згвалтувань клієнтів як акту приниження українського народу; надання соціальних послуг внутрішньо переміщеним особам та сім'ям із дітьми, які постраждали від російської збройної агресії; потрапляння у ситуацію, коли працівник став свідком поранення цивільної особи; відвідування сім'ї у населеному пункті, який зазнав значних руйнувань через російські бомбардування; робота із випадком, де кривдник погрожував своїм рідним бойовою гранатою тощо.

Сучасні умови функціонування соціальної служби – це постійні виклики, ризики та перманентна потреба в адаптації до ситуацій різного роду. Ситуації, які виникають у зовнішньому й внутрішньому середовищах організації, породжують необхідність в ухваленні й реалізації відповідних ситуативних рішень. Так чи інакше, ситуації, специфіку яких визначає воєнний стан на території України, вимагають невідкладного реагування та активних дій для зменшення їх негативного впливу на організацію і співробітників або використання нових можливостей для їх розвитку.

Актуальним стає використання ситуаційного підходу до менеджменту соціальної служби. У свою чергу, для того, щоб реалізовувати таке управління, необхідно, залежно від умов і обставин, використовувати різноманітні методи. Ці інструменти обираються за принципом найвищої ймовірності, що вони будуть дієвими й ефективними у вирішенні питань управлінської діяльності в конкретних умовах, обставинах і ситуаціях.

Становище сучасної соціальної служби дійсно змінюється, на думку керівників і працівників. Як керівники соціальних служб, так і їхні підлеглі в межах дослідження зазначали, що війна значно збільшила навантаження на організацію. Постійно виникають організаційні проблеми, обумовлені впливом бойових дій на території України, існує потреба у збільшенні фінансування, відновленні пошкодженого внаслідок бойових дій матеріального майна служб, пошуку нових кадрових ресурсів і збереженні наявного трудового потенціалу.

Високі показники навантаження при здійсненні менеджменту під час воєнного стану має керівництво соціальних служб. Окрім того, що на керівника покладено обов'язки щодо забезпечення функціонування закладу соціального захисту населення, значно актуалізується його роль як джерела ефективних комунікацій та лідера, за підтримкою якого можуть звертатися його підлеглі співробітники у разі потреби. Респонденти як першого, так і другого етапів наукового дослідження наголошували на важливості таких якостей керівника, як відповідальність, комунікабельність, повага до оточуючих людей і вміння слухати думки інших, зокрема підлеглих працівників, вміння організувати роботу відповідно до різних ситуацій тощо.

ВИСНОВКИ



Російсько-українська війна кардинально змінила життя нашої країни та позначилась на діяльності державних та комунальних соціальних служб. Зокрема суттєві зміни відбуваються у менеджменті соціальних служб.

З одного боку, пришвидшились певні процеси, пов'язані із набуттям нових функцій та ролей соціальних працівників та керівників соціальних служб, управління цими організаціями все більше здійснюється за принципами ситуативного підходу. З іншого боку, актуалізувались нові проблеми в діяльності соціальних служб. Якщо до головних проблем в діяльності соціальних служб в довоєнний час можна було віднести низький рівень престижу та заробітних плат у соціальних працівників, відставання формальних систем освіти від потреб професійної діяльності тощо, то в умовах військової агресії головними проблемами їх діяльності стали відсутність взагалі безпечних умов праці, а також відсутність умов для здійснення своїх посадових обов'язків через повітряні тривоги, відключення електропостачання та мережі Інтернет; недостатність персоналу та/або його перевантаження.

Умови війни висунули нові вимоги до ролі та функцій керівника соціальної служби та обумовлюють застосування нових методів управління й взаємодії як в межах організації, так і з зовнішнім середовищем. Зокрема керівники соціальних служб мають адаптувати методи управління комунікацією, оперативного ухвалення рішень, збереження людського капіталу та ефективного використання ресурсів. Це вимагає розвинених лідерських та комунікативних навичок, а також здатності до гнучкого управління.

Тією чи іншою мірою в управлінні державними та комунальними соціальними службами активніше почали використовувати технології соціального проектування, фандрайзінгу, моніторингу та оцінювання діяльності, поширення звітності, залучення волонтерів тощо, але рівень їх застосування є різним. Застосування деяких із технологій в окремих організаціях знаходиться на початковому рівні, та, відповідно, є можливості більш досконалого їх використання, яке потребує додаткових

зусиль та розвитку системи менеджменту, а також допомоги з боку науковців та освітян.

Під час війни суттєво загострились професійні ризики фахівців, що вимагає підвищеної уваги до стану їх ментального здоров'я. Складні та небезпечні наслідки, які мають синдром емоційного вигорання, професійна втома та деформація, мають стати наріжним каменем кадрової роботи в соціальних службах країни. Посилення цих небезпек, поряд із ризиками фізичної безпеки в умовах війни, призвело до коригування існуючих моделей кадрової роботи та певних змін у стилі керівництва у соціальних службах. Усвідомлення керівником цих змінених обставин доводить важливість подальшої змістовної роботи з персоналом соціальних служб у напрямку формування навичок керування часом та самоменеджменту, підвищення здатності долати стреси й відновлюватись, піклуватись про фізичне здоров'я, професійно розвиватись.

В умовах війни державні та комунальні соціальні служби свідомо або несвідомо намагаються дотримуватись певної стратегії. В роботі виокремлено чотири можливі стратегічні варіанти. Два з них орієнтовані на те, щоб на основі своїх сильних сторін або використати існуючі можливості, або подолати загрози, які існують у зовнішньому середовищі. Дві інші стратегії орієнтовані на те, щоб позбавитися своїх слабких сторін або знизити їх вплив на діяльність організації за рахунок звернення за благодійною допомогою й підтримкою або за рахунок обрання пасивної моделі поведінки, орієнтованої виключно на самозбереження. Очевидно, що практики вибору того чи іншого стратегічного варіанта обумовлені особливостями внутрішнього й зовнішнього середовища конкретної організації.

Враховуючи отримані результати, ми можемо запропонувати певні рекомендації системі менеджменту соціальних служб, що сприятимуть, на наш погляд, підвищенню рівня адаптованості, гнучкості та загальної готовності відповідних організацій до викликів і ризиків сучасного суспільства.

Менеджмент зовнішньої діяльності соціальної служби:

1) Активно використовувати нові можливості та додаткові ресурси, які з'явилися у соціальних служб в умовах зміни ситуації. Зокрема мова може йти про розвиток співпраці державних соціальних служб із недержавними організаціями та міжнародними партнерами, а також залучення волонтерських структур до реалізації різних соціальних проєктів та надання допомоги різним категоріям нужденних.

2) Активно використовувати наявні інформаційні ресурси та канали для забезпечення ефективної комунікації із цільовою аудиторією та іншими суб'єктами зовнішнього середовища з метою посилення позиції

організації, пошуку нових партнерів, моніторингу змін та своєчасного реагування на них. Це сприятиме підвищенню адаптивних можливостей та гнучкості організації.

Організаційний менеджмент:

1) При здійсненні управління соціальною службою необхідно надавати перевагу ситуаційному підходу до менеджменту, який спрямований на аналіз і оцінку ситуацій, швидке реагування на зміну обставин і пошук додаткових ресурсів та можливостей. Це сприятиме ухваленню оптимальних у цих умовах управлінських рішень.

2) Узагальнити досвід та систематизувати практики роботи фахівців у складних ситуаціях для подальшого осмислення і дослідження з метою розробки й запровадження нових підходів до надання соціальної допомоги населенню.

3) Розширити або продовжити застосування сучасних технологій, таких як соціальне проектування й фандрайзинг, стратегічне планування, моніторинг та оцінювання тощо, звертаючись у разі потреби по допомогу до наукових та освітянських структур.

Менеджмент персоналу соціальної служби:

1) Базовим принципом кадрового менеджменту соціальної служби за будь-яких умов мають стати позитивне підкріплення бажаних форм поведінки співробітників, увага до потреб працівників і повага їхньої роботи та досягнень.

2) Визначити посадові обов'язки менеджера по роботі з персоналом соціальної служби та забезпечити його навчання / підвищення кваліфікації з питань розвитку персоналу, попередження професійних ризиків, супервізії та застосування активних методів навчання для формування професійно й особистісно важливих навичок та якостей співробітників, що зможе допомогти зберегти людський капітал організації.

3) Забезпечити психологічну підтримку фахівців в умовах війни шляхом систематичної групової та індивідуальної роботи психолога з соціальними працівниками.

4) Підтримка доброзичливого морально-психологічного клімату в колективі.

5) Моніторинг особистого стану, потреб і можливостей фахівців із соціальної роботи. Побудова на цій основі програм індивідуальної й групової допомоги й розвитку.

БІБЛІОГРАФІЯ



1. Актуальні напрями менеджменту соціальних служб : офіційний вебсайт Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. URL: <https://karazin.ua/nauka/scientific-collaboration/sotsiolohiia/aktualni-napriamy-menedzhmentu-sotsialnykh-sluzhb/> (дата звернення: 16.08.2024).

2. Балуєва О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди // Ефективна економіка. 2020. № 12. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.10>.

3. Бевзенко Л. Інтегративні соціологічні теорії та кризовий соціальний менеджмент: на шляху до теоретико-прагматичних синтетичних концепцій // Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи». 2018. № 40. С. 36–43. <https://doi.org/10.26565/2227-6521-2018-40-04>.

4. Бондаренко А., Вдовцов Ю. Посібник по роботі з волонтерами. Київ, 2021. 164 с.

5. Бутиліна О. В. Тайм-менеджмент як засіб профілактики професійного вигорання соціального працівника // Тайм-менеджмент – мистецтво управляти часом науково-педагогічного працівника : матеріали всеукраїнського науково-педагогічного підвищення кваліфікації, м. Одеса, 29 травня – 9 липня 2023 р. Одеса : Гельветика, 2023. С. 21–23.

6. Бутиліна О. В., Бугай К. Є. Професійне вигорання фахівців із соціальної роботи в умовах воєнного стану // СОЦІОПРОСТІР: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи. 2022. № 12. С. 24–32. <https://doi.org/10.26565/2218-2470-2022-12-03>.

7. Бутиліна О. В., Євдокимова І. А. Підготовка соціальних працівників до роботи з військовими та особами, які постраждали внаслідок війни // Актуальні дослідження в соціальній сфері : матеріали двадцять другої міжнародної науково-практичної конференції, м. Одеса, 17 листопада 2023 р. / гол. ред. В. В. Корнещук. Одеса : ФОП Бондаренко М. О., 2023. С. 144–146.

8. Бутиліна О. В., Євдокимова І. А. Самоменеджмент соціального працівника як управлінське завдання // Соціальна робота та соціаль-

на освіта. 2021. № 1 (6). С. 5–14. [https://doi.org/10.31499/2618-0715.1\(6\).2021.234056](https://doi.org/10.31499/2618-0715.1(6).2021.234056).

9. Бутиліна О. В., Євдокимова І. А. Соціальна робота в Україні: спроба прогнозування // Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи. 2021. Вип. 81. С. 82–86. <https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series5.2021.81.18>.

10. Бутиліна О. В., Євдокимова І. А. Соціальні служби в суспільстві ризику // Габітус. 2024. № 57. С. 38–42. <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2024.57.5>.

11. Бутиліна О. В., Пузирьова О. В. Лояльність працівників соціальних служб в умовах війни // Актуальні проблеми філософії та соціології. 2023. № 45. С. 86–91. <https://doi.org/10.32782/apfs.v045.2023.16>.

12. Бутиліна О. В., Сорока Ю. Г. Розвиток навичок самоменеджменту соціального працівника // Інноваційний потенціал соціальної роботи в сучасному світі: на межі науки та практики : матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, м. Чернігів, 20-21 травня 2021 р. Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2021. С. 58–60.

13. Бутиліна О. Можливості й обмеження побудови HR-бренда роботодавця в соціальних службах // Соціологія, соціальна робота та соціальне забезпечення: регулювання соціальних проблем : збірник матеріалів XIV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Львів, 09-10 травня 2024 р. Львів, 2024. С. 128–132.

14. Бутиліна О. Напрями менеджменту персоналу соціальних служб. Трансформація соціальних інститутів в інформаційному суспільстві : тези доповідей учасників IV Конгресу соціологічної асоціації України, м. Харків, 28-29 жовтня 2021 р. Харків, 2021. С. 306–307. https://sau.in.ua/app/uploads/2021/10/theses_iv_congress_sau.pdf.

15. Бутиліна О. Особливості управління персоналом організацій, які надають соціальні послуги // SOCIOПРОСТІР: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи. 2019. № 8. С. 8–11. URL: <https://periodicals.karazin.ua/socioprostir/article/view/12739/12188>.

16. Бутиліна О., Євдокимова І. Диференційований підхід до роботи з персоналом соціальних служб // Перспективи. Соціально-політичний журнал. 2021. № 4. С. 188–194. <https://doi.org/10.24195/spj1561-1264.2021.4.25>.

17. Бутиліна О., Євдокимова І. Напрями вдосконалення менеджменту соціальної служби // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Соціальна робота». 2022. Том 1, № 8. С. 19–22. <https://doi.org/10.17721/2616-7786.2022/8-1/3>.

18. Бутиліна О., Євдокимова І. Організаційні структури управління у соціальних службах // Ввічливість. Humanitas. 2021. № 3. С. 25–31. <https://doi.org/10.32782/humanitas/2021.3.4>.

19. Бутиліна О., Євдокимова І., Кудринська А. Соціальні служби під час війни: нові виклики – нові функції // Вісник Львівського національного університету. Серія «Соціологічна». 2022. Вип. 16. С. 88–97. <http://dx.doi.org/10.30970/VSO.2022.16.05>

20. Бутиліна О., Радченко Н. Розвиток soft skills як чинник підвищення ефективності діяльності соціальних працівників // СОСІОПРОСТІР: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи. 2020. № 9. С. 38–45. <https://doi.org/10.26565/2218-2470-2020-9-07>.

21. Бутиліна О., Сніжко К. Взаємодія державних та недержавних соціальних служб під час війни в Україні // Соціологія – Соціальна робота та соціальне забезпечення: регулювання соціальних проблем : збірник матеріалів XIII Міжнародної наукової конференції, м. Львів, 18–19 травня 2023 р. Львів, 2023. С. 145–149.

22. Вайс К. Оцінювання : методи дослідження програм та політики / Керол Г. Вайс; пер. з англ. Р. Ткачука та М. Корчинської. Київ : Основи, 2000. 671 с.

23. Вітковська І. М. Грошова допомога постраждалим від війни та внутрішньо переміщеним особам // Соціологія – Соціальна робота та соціальне забезпечення: регулювання соціальних проблем : збірник матеріалів XIII Міжнародної наукової конференції, м. Львів, 18–19 травня 2023 р. Львів, 2023. С. 161–164. <https://doi.org/10.23939/sosrsw2023.161>.

24. Вітковська І. М. Доступ до соціальних послуг та допомоги постраждалих від домашнього насильства в умовах воєнного стану в Україні // Ввічливість. Humanitas. 2024. № 1. С. 25–30. <https://doi.org/10.32782/humanitas/2024.1.4>

25. Вітковська І. М. Основні напрямки роботи організацій «третього сектору» в умовах воєнного стану // СОСІОПРОСТІР: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи. 2022. № 12. С. 52–62. <https://doi.org/10.26565/2218-2470-2022-12-06>.

26. Вітковська І. М. Особливості волонтерства в соціальній роботі // Актуальні дослідження в соціальній сфері : матеріали двадцять другої міжнародної науково-практичної конференції, м. Одеса, 17 листопада 2023 р. / гол. ред. В. В. Корнешук. Одеса : ФОП Бондаренко М. О., 2023. С. 94–96.

27. Ганслі Т. Соціальна політика та соціальне забезпечення за ринкової економіки. Київ : Основа, 1996. 238 с.

28. Гусак Н., Кабаченко Н. Управління діяльністю соціальних служб : метод. посіб. / Упорядн.-заг. ред. О. Іванова, Н. Гусак; ПРООН в Україні, Проєкт «Підтримка реформи соціального сектору в Україні». Київ : К.І.С., 2013. 178 с.

29. Євдокимова І. А. Соціальна робота в Україні: проблеми та тенденції розвитку в довоєнний період та в умовах війни з Росією // SOCIOПРОСТІР: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи. 2022. № 12. С. 6–13. <https://doi.org/10.26565/2218-2470-2022-12-01>.

30. Євдокимова І. А., Бутиліна О. В. Організації соціальної сфери під час війни // Актуальні дослідження в соціальній сфері : матеріали двадцять другої міжнародної науково-практичної конференції, м. Одеса, 17 листопада 2023 р. / гол. ред. В. В. Корнещук. Одеса : ФОП Бондаренко М. О., 2023. С. 90–93.

31. Євдокимова І. А., Бутиліна О. В. Професійні та кадрові ризики в соціальній роботі // Науково-теоретичний альманах «Грані». 2019. Т. 22. № 2. С. 23–31.

32. Євдокимова І. Проблеми діяльності соціальних служб в суспільстві ризику // Соціологія, соціальна робота та соціальне забезпечення: регулювання соціальних проблем : збірник матеріалів XIV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Львів, 09-10 травня 2024 р. Львів, 2024. С. 116–118.

33. Євдокимова І., Бутиліна О. Стратегії діяльності соціальних служб в Україні в умовах війни // Соціологія – Соціальна робота та соціальне забезпечення: регулювання соціальних проблем : збірник матеріалів XIII Міжнародної наукової конференції, м. Львів, 18–19 травня 2023 р. Львів, 2023. С. 164–166.

34. Євдокимова І., Бутиліна О. Стратегічні варіанти діяльності соціальних служб в Україні в умовах воєнного стану // Ввічливість. Humanitas. 2023. № 1. С. 30–37. <https://doi.org/10.32782/humanitas/2023.1.4>.

35. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану // Економіка харчової промисловості. 2022. Т.14. Вип. 4. С. 26–34. <https://doi.org/10.15673/fie.v14i4.2426>.

36. Кочума І. Соціальний капітал в системі антикризового менеджменту // Міжнародний науково-практичний журнал «Фінансовий простір». 2016. № 4 (24). С. 38–47.

37. Кравченко О. О. Гендерний менеджмент у закладах соціальної сфери: стан та перспективи // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Соціальна робота». 2020. № 1(6). С. 13–18. <https://doi.org/10.17721/2616-7786.2020/6-1/3>.

38. Малишева А. Чинники прояву «прихованих» професійних ризиків соціальних працівників крізь призму теорії ролей // Трансформація соціальних інститутів в інформаційному суспільстві : тези доповідей учасників IV Конгресу соціологічної асоціації України, м. Харків, 28–29 жовтня 2021 р. Харків, 2021. С. 311–313.

39. Масюк О. П. Інституціональні виклики менеджменту соціальної роботи // Соціальна робота в Україні: теорія і практика. 2016. № 1-2. С. 150–158.

40. Менеджмент соціальних послуг в умовах війни : матеріали тренінгу / уклад. : Є. Бончужна, О. Волгіна, Н. Головка, С. Демко, О. Іванова, Н. Кабаченко, М. Лебідь, Г. Левкіна, А. Соцька. Київ, 2022. 65 с. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/materialy-treninhu-menedzhment-sotsialnykh-posluh-v-umovakh-viyny> (дата звернення: 06.08.2024).

41. Ми разом. Ми харків'яни. У місті комунальники разом з містянами ліквідують наслідки обстрілів (відео). URL: <https://izvestia.kharkov.ua/tv-proekty/my-razom-my-kharkiv-iany-u-misti-komunalnyky-razom-z-mistyanamy-likviduiut-naslidky-obstriliv-video/> (дата звернення: 16.08.2024).

42. Міжнародна неурядова організація «Лікарі без кордонів». URL: <https://www.ukrinform.ua/tag-likari-bez-kordoniv> (дата звернення: 02.08.2024).

43. Міністерство соціальної політики України: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.msp.gov.ua/news/21778.html> (дата звернення: 11.08.2024).

44. Опір агресору, волонтерство, обстріли інфраструктури: як повномасштабна війна вплинула на життя українців : звіт за результатами опитування. URL: <https://dif.org.ua/article/opir-agresoru-volonterstvo-obstrili-infrastrukturi-yak-povnomasshtabna-viyna-vplinu-na-zhittya-ukrainsiv> (дата звернення: 08.08.2024).

45. Плахова О. М. Кризова комунікація в соціальній роботі в умовах війни // СОЦІОПРОСТІР: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи. 2022. № 12. С. 33–39. <https://doi.org/10.26565/2218-2470-2022-12-04>

46. Плахова О. М. Ментальне здоров'я у фокусі соціальної роботи // Соціальна педагогіка: теорія і практика. 2024. № 1. С. 5–11. <https://doi.org/10.12958/1817-3764-2024-1-5-11>

47. Плахова О. М., Карчова О. М. Особливості комунікації в соціальній роботі в умовах пандемії Covid-19 // СОЦІОПРОСТІР: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи. 2021. № 11. С. 17–22. <https://doi.org/10.26565/2218-2470-2021-11-02>.

48. Погрібна В. Л. Соціологія професіоналізму як галузь соціології: онтологічні, епістемологічні, практичні аспекти (на прикладі діяльнос-

ті органів внутрішніх справ України): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. соціол. наук: спец. 22.00.04 «Спеціальні та галузеві соціології» / В. Л. Погрібна. Харків, 2009. 40 с.

49. Польовик Є. Нефінансова звітність як гарантія корпоративної соціальної відповідальності // *Cientia Ructuosa*. 2023. № 149 (3). С. 72–82. [https://doi.org/10.31617/1.2023\(149\)06](https://doi.org/10.31617/1.2023(149)06).

50. Про внесення змін до деяких законів України щодо надання соціальних послуг у разі введення надзвичайного або воєнного стану в Україні або окремих її місцевостях: Закон України від 14.04.2022 № 2193-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2193-20#Text> (дата звернення: 06.08.2024).

51. Про соціальні послуги : Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII. Дата оновлення: 27.04.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> (дата звернення: 12.08.2024).

52. Пузирьова О. В. Стил керівництва та якості керівника як головні складові ефективного менеджменту соціальної служби в умовах воєнного стану // *SOCIOPROSTIR: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи*. 2022. № 12. С. 63–73. <https://doi.org/10.26565/2218-2470-2022-12-07>.

53. Робота з персоналом організацій : навч. посіб. / за ред. І. П. Рущенка. Харків : Форт, 2013. 460 с.

54. Розвиток соціальних послуг під час війни: звіт за результатами дослідження. URL: https://r2p.org.ua/storage/documents/73c6d24b0db41d1b87296303a1250a19bf4cf7d5_original.pdf (дата звернення: 06.08.2024).

55. Садрицька С., Вітковська І. Взаємодія комунальних соціальних служб з організаціями «третього сектору» як механізм забезпечення продовольчої безпеки мешканців мегаполіса в умовах війни // *Ввічливість. Humanitas*. 2024. № 2. С. 110–115. <https://doi.org/10.32782/humanitas/2024.2.16>

56. Спікер П. Соціальна політика: теми та підходи. Київ : Фенікс, 2000. 400 с.

57. Харківський міський центр соціальних служб «Довіра» : офіційний вебсайт. URL: http://dovira.kh.ua/index.php?id_pidkategorii=0&id_kategorii=6 (дата звернення: 06.08.2024).

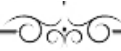
58. Чернявська О. В., Соколова А. М. Фандрайзинг : навч. посіб. 2-ге вид., доопрац. та допов. Київ : Алерта, 2015. 188 с.

59. Шендеровський К. С. Тактичний менеджмент соціальної служби : посібник для керівників соціальних служб. Київ, 2011. 222 с.

60. Шорохов В. В. Особливості еволюції організаційних структур управління підприємством // *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 44 (2). С. 48–57.

61. Ansoff H. Corporate Strategy / assisted by Edward J. McDonnell, Rev. ed. London : Penguin. 1987. 284 p.
62. Clarke J. Doing the right thing? Managerialism and social welfare // The sociology of the caring professions. Routledge, 2020. С. 234–254.
63. Crafting and Executing Strategy: Concepts, 23 rd Edition by Arthur Thompson and Margaret Peteraf and John Gamble and A. Strickland. Irwin McGraw-Hill. 2022. 528 p.
64. Gilbert N., Specht H. Dimensions of Social Welfare Policy. London : PRENTICE-HALL, 1986. 232 p.
65. Healy K. A case of mistaken identity: The social welfare professions and New Public Management // Journal of Sociology. 2009. 45(4), 401–418. <https://doi.org/10.1177/1440783309346476>.
66. Johnson G., Scholes K., Whittington R. Exploring Corporate Strategy: Text and Cases. Pearson Education, 2008. 625 p.
67. York Reginald O. Human service planning: concepts, tools, and methods. The University of North Carolina Press: Chapel Hill, 1994. 144 p.

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ



Євдокимова Ірина Анатоліївна – кандидат соціологічних наук, доцент, завідувач кафедри соціології управління та соціальної роботи соціологічного факультету Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

Бутиліна Олена Вікторівна – кандидат соціологічних наук, доцент, доцент закладу вищої освіти кафедри соціології управління та соціальної роботи соціологічного факультету Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

Варцабюк Наталія Іванівна – виконавчий директор Харківської обласної громадської організації «Професійна ліга соціальних працівників Харківщини».

Вітковська Інна Миколаївна – старший викладач закладу вищої освіти кафедри соціології управління та соціальної роботи соціологічного факультету Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

Горбунова-Рубан Світлана Олександрівна – кандидат соціологічних наук, доцент, заступник Харківського міського голови з питань охорони здоров'я та соціального захисту населення, депутат Харківської міської ради 8 скликання, «Заслужений працівник соціальної сфери України», Почесний громадянин міста Харкова.

Плахова Олена Миколаївна – кандидат соціологічних наук, доцент, доцент закладу вищої освіти кафедри соціології управління та соціальної роботи соціологічного факультету Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

Пузирьова Ольга Вікторівна – головний спеціаліст відділу організації надання соціальних послуг департаменту соціального захисту населення Харківської обласної військової адміністрації.

Наукове видання

Євдокимова Ірина Анатоліївна

Бутиліна Олена Вікторівна

Варцабюк Наталія Іванівна

Вітковська Інна Миколаївна

Горбунова-Рубан Світлана

Олександрівна

Плахова Олена Миколаївна

Пузирьова Ольга Вікторівна

АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБ В УКРАЇНІ

Монографія

За загальною редакцією І. А. Євдокимової

Коректор *О. В. Анцибора*

Комп'ютерне верстання *О. С. Чистякова*

Макет обкладинки *Н. Є. Пруднік*

Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 6,41. Наклад 100 пр. Зам. № 319/24.

Видавець і виготовлювач

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,

61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009

Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна