НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Кафедра виробничого та інвестиційного менеджменту

СОЦІАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
зі спеціальності D3 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент»
денної та заочної форм навчання

КИЇВ – 2026

УДК 005:364(075.8)

У навчально-методичному посібнику «Соціальний менеджмент» розглянуто науковий статус, предмет і функції соціального менеджменту, наукові парадигми та концепції управління соціальною сферою, систему соціального менеджменту та організаційні структури соціальних служб. Висвітлено питання соціального проєктування, інформаційного забезпечення управлінських рішень, управління соціальними конфліктами та стресами персоналу, психологічні особливості ділового спілкування, а також організацію рекламних кампаній закладами соціальної сфери. Кожна тема містить план лекції, теоретичний матеріал, практичний кейс і питання для самоперевірки. Посібник доповнено тестами для самоконтролю з ключем відповідей, глосарієм і списком літератури.

Для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти зі спеціальності D3 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент».

Рекомендовано вченою радою факультету аграрного менеджменту НУБіП України протокол № 3 від «15» жовтня 2026 року.

Укладачі: Голєва М. С., PhD, асистент кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту.

Рецензенти: Власенко Т. О., к.е.н., доцент, завідувач кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту;
Бутенко В. М., д.е.н., професор, професор кафедри економічної теорії.

Навчально-методичний посібник
Соціальний менеджмент
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
зі спеціальності D3 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент»
денної та заочної форм навчання

ЗМІСТ

ВСТУП 5
Тема 1. Науковий статус і предмет соціального менеджменту 9
1. Соціальна природа управління 9
2. Становлення і розвиток соціального менеджменту 15
3. Зміст та специфіка соціального управління 21
Кейс «Громада, яка приймає» 27
Питання для самоперевірки 28
Тема 2. Наукові парадигми і концепції соціального менеджменту 30
1. Моделі взаємозв'язку суб'єктів і об'єктів 30
2. Типологія побудови структури соціальної служби 33
3. Закони менеджменту соціальної роботи 38
4. Принципи соціального менеджменту 43
5. Функції соціального менеджменту 48
Кейс «Центр, який виріс» 53
Питання для самоперевірки 54
Тема 3. Система соціального менеджменту 56
1. Поняття і структура організацій 56
2. Різновиди соціальних організацій 66
Кейс «Між протоколом і людиною» 76
Питання для самоперевірки 77
Тема 4. Соціальне проєктування 79
1. Соціальне проєктування як інструмент соціального менеджменту 79
2. Елементи соціального проєктування 85
3. Менеджерські моделі в соціальній сфері 94
Кейс «Мобільна бригада для дальніх сіл» 98
Питання для самоперевірки 100
Тема 5. Інформаційне забезпечення соціального менеджменту 102
1. Сутність та роль інформації у соціальному менеджменті 102
2. Класифікація, види та типи управлінської інформації 108

3. Інформаційні технології роботи з текстовими документами та базами даних у соціальному менеджменті ... 116
Кейс «Три таблиці для однієї пані Ніни» ... 124
Питання для самоперевірки ... 125
Тема 6. Управління соціальними конфліктами та стресами ... 127
1. Сутність та причини конфлікту ... 127
2. Негативні та позитивні соціальні прояви конфлікту ... 131
3. Управління конфліктною ситуацією ... 134
4. Стресові ситуації та управління ними ... 140
Кейс «Два графіки і одна машина» ... 145
Питання для самоперевірки ... 147
Тема 7. Психологічні особливості ділового спілкування ... 149
1. Сутність ділового спілкування ... 149
2. Форми, стратегія і тактика спілкування ... 155
3. Рівні ділового спілкування ... 159
4. Техніка ведення ділових індивідуальних бесід ... 163
Кейс «Півгодини в кабінеті заступника» ... 168
Питання для самоперевірки ... 170
Тема 8. Особливості створення та проведення рекламних кампаній організаціями соціальної сфери ... 172
1. Поняття і сутність соціальної реклами ... 172
2. Основні завдання та функції соціальної реклами ... 180
3. Особливості створення реклами організаціями соціальної сфери ... 185
Кейс «Плакат, якого ніхто не помітив» ... 193
Питання для самоперевірки ... 194
ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ... 196
ГЛОСАРІЙ ... 212
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ... 223

ВСТУП

Соціальна сфера в Україні працює сьогодні в умовах, яких не передбачав жоден підручник десятирічної давнини. Повномасштабна війна, внутрішнє переміщення мільйонів людей, зростання кількості осіб з інвалідністю, ветеранів і їхніх родин, реформа децентралізації та перехід громад до самостійного надання соціальних послуг змінили і зміст, і обсяг роботи соціальних установ. Керівник територіального центру, служби у справах дітей чи громадської організації щодня ухвалює рішення про розподіл обмежених ресурсів між людьми, кожен з яких потребує допомоги негайно. Від того, наскільки грамотно він планує, організовує, мотивує та контролює, залежить, чи отримає людина послугу вчасно і чи збереже вона гідність у ситуації, коли самотужки впоратися з обставинами вже не може.

Соціальний менеджмент як навчальна дисципліна відповідає на запитання, яким чином управляти організаціями та процесами, головним результатом яких є не прибуток, а якість життя людей. Він спирається на загальну теорію менеджменту, проте має власний предмет, власні закономірності та власні критерії ефективності. Менеджер соціальної сфери працює з вразливими групами населення, взаємодіє з органами влади, донорами, волонтерами та бізнесом, складає проєкти й програми, організовує інформаційну роботу, долає конфлікти та стреси персоналу, веде ділові переговори, а нерідко ще й самостійно готує соціальну рекламу. Усе це вимагає поєднання управлінських знань, психологічної підготовки та розуміння етичних засад допомоги.

Навчально-методичний посібник «Соціальний менеджмент» підготовлено для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право» за спеціальністю D3 «Менеджмент». Його мета полягає у формуванні в майбутніх фахівців цілісного уявлення про соціальний менеджмент як науку, систему управління та вид практичної діяльності, а також у розвитку вмінь застосовувати управлінські технології в організаціях соціальної сфери. Посібник стане

корисним і для студентів суміжних спеціальностей, і для практиків, які вже очолюють соціальні служби, громадські об’єднання чи благодійні фонди і прагнуть систематизувати власний досвід.

Зміст посібника охоплює вісім тем. Перша тема розкриває науковий статус соціального менеджменту, його об’єкт, предмет, функції та місце серед інших управлінських наук. У другій теми розглянуто наукові парадигми й концепції, що вплинули на становлення дисципліни, від класичної школи управління до сучасних підходів нового публічного менеджменту та належного врядування. Третя тема присвячена системі соціального менеджменту, її суб’єктам, об’єктам, організаційним структурам і закономірностям, які визначають характер управлінських впливів у соціальній сфері.

Четверта тема зосереджена на соціальному проєктуванні. Студент ознайомиться з логікою проєктного циклу, навчиться формулювати проблему, цілі та завдання, складати логіко-структурну матрицю, планувати бюджет і показники результативності. Ці вміння потрібні кожному, хто хоче залучити грантове фінансування або представити ініціативу громаді. П’ята тема описує інформаційне забезпечення соціального менеджменту, види соціальної інформації, методи її збирання та аналізу, інформаційні системи управління та вимоги до захисту персональних даних отримувачів послуг.

Шоста тема присвячена управлінню соціальними конфліктами та стресами. У ній висвітлено природу конфлікту, його типи та динаміку, стилі поведінки сторін, методи переговорів і медіації, а також причини професійного стресу й емоційного вигорання фахівців соціальної сфери та способи їх попередження. Сьома тема розкриває психологічні особливості ділового спілкування, зокрема вербальні та невербальні засоби комунікації, техніки активного слухання, правила ведення ділових бесід, нарад і переговорів. Восьма тема пояснює, як організації соціальної сфери створюють і проводять рекламні кампанії, як визначають цільову аудиторію, формулюють

рекламне звернення, обирають канали поширення та оцінюють результати з дотриманням етичних вимог і законодавства про рекламу.

Послідовність тем побудовано від загального до конкретного. Спочатку студент опановує теоретичні засади та понятійний апарат дисципліни, далі переходить до системи управління та її інструментів, а завершує вивчення технологіями, які безпосередньо застосовуються в повсякденній роботі менеджера, тобто комунікацією, роботою з конфліктами та соціальною рекламою. Такий порядок дає змогу поступово нарощувати складність матеріалу і кожного разу спиратися на вже засвоєні знання.

Кожна тема має однакову будову. На початку подано план лекції, далі викладено теоретичний матеріал із таблицями та рисунками, які унаочнюють класифікації, моделі й етапи управлінських процесів. Після теоретичної частини вміщено практичний кейс, побудований на модельній ситуації з діяльності української соціальної установи чи громадської організації. Кейс містить кілька завдань, виконуючи які, студент аналізує проблему, пропонує управлінське рішення та обґрунтовує його. Тему завершують двадцять питань для самоперевірки, що допомагають повторити ключові положення перед семінарським заняттям чи підсумковим контролем.

Наприкінці посібника розміщено тести для самоконтролю. До кожної теми підготовлено десять тестових завдань із чотирма варіантами відповіді, лише один з яких правильний, а ключ до тестів подано окремо. Глосарій містить визначення основних термінів дисципліни, розташованих за абеткою, і стане в пригоді під час підготовки до занять та написання письмових робіт. Список літератури об’єднує нормативно-правові акти, підручники, монографії та наукові статті українських і зарубіжних авторів, на які зроблено посилання в тексті.

Опанування матеріалу посібника сприятиме формуванню в майбутніх менеджерів низки фахових компетентностей. Йдеться про здатність аналізувати соціальні проблеми та потреби населення, планувати й організовувати діяльність соціальних установ, розробляти соціальні проєкти

та програми, працювати з інформацією, налагоджувати ділову комунікацію з партнерами, колегами й отримувачами послуг, конструктивно розв’язувати конфлікти, дбати про психологічне благополуччя персоналу та представляти діяльність організації громадськості. Ці компетентності потрібні не лише в соціальних службах. Їх так само цінують в органах місцевого самоврядування, у відділах корпоративної соціальної відповідальності бізнесу, у міжнародних гуманітарних організаціях, які працюють в Україні.

Для ефективної роботи з посібником рекомендуємо спочатку прочитати теоретичний матеріал теми, звернути увагу на виділені терміни та звірити їх із глосарієм, потім розв’язати кейс і лише після цього відповісти на питання для самоперевірки та тести. Якщо відповідь викликає труднощі, слід повернутися до відповідного підрозділу або звернутися до джерел зі списку літератури. Самостійна робота з посібником доповнює лекційні та семінарські заняття і не замінює їх, проте саме вона формує вміння мислити категоріями управління та ухвалювати відповідальні рішення в ситуаціях, де за кожною цифрою стоїть конкретна людина.

Тема 1. Науковий статус і предмет соціального менеджменту

План лекції

1. Соціальна природа управління
2. Становлення і розвиток соціального менеджменту
3. Зміст та специфіка соціального управління

1. Соціальна природа управління

Управління супроводжує людину від перших форм спільної праці. Проте лише в людському суспільстві воно набуває соціального виміру, адже тільки людина здатна свідомо ставити цілі, добирати засоби їх досягнення й передбачати, до чого приведе її вплив на інших. Саме на цій здатності ґрунтується соціальне управління як один з основних видів управлінської діяльності [9; 21]. Його об'єкт – не машина й не технологічна лінія, а люди, соціальні групи, громади та відносини між ними.

Слово «соціальний» у цьому контексті означає відносини між індивідами і соціальними групами щодо їхнього становища, місця й ролі в суспільстві, способу життя та доступу до благ. Отже, соціальне управління охоплює не будь-яку взаємодію, а ту, що стосується умов життя людини та її захищеності [21]. Від економічного управління воно відрізняється критерієм успіху. Прибуток, обсяг продажів чи частка ринку тут поступаються місцем показникам якості життя, доступності послуг, зниження бідності й соціальної напруги.

Для розуміння соціального менеджменту потрібні три базові поняття – соціальна політика, соціальна сфера і соціальна робота. Соціальну політику розглядають як діяльність держави та інших соціальних інститутів, спрямовану на розвиток соціальної сфери, поліпшення умов і якості життя людей, задоволення їхніх життєвих потреб, надання підтримки й захисту з використанням наявного ресурсного потенціалу [9]. Соціальна сфера – це частина життєдіяльності суспільства, де ця політика реалізується через розподіл матеріальних і духовних благ, освіту, охорону здоров'я, соціальний

захист, культуру, житлово-комунальне обслуговування [9; 21]. Соціальна робота становить практичний рівень, на якому фахівці, громадські й державні інститути безпосередньо допомагають людям у складних життєвих обставинах [23].

Взаємопов'язаність цих понять показано на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Співвідношення соціальної політики, соціальної сфери та соціальної роботи

Джерело: розроблено автором на основі [9; 21; 23]

Конституційну основу соціального управління в Україні закладає стаття 1 Основного Закону, яка проголошує Україну соціальною державою. Стаття 46 гарантує громадянам право на соціальний захист, зокрема в разі повної, часткової або тимчасової втрати працездатності, втрати годувальника, безробіття та старості [6]. Звідси випливає, що соціальне управління в Україні не є справою доброї волі окремих посадовців. Це обов'язок держави, який вона виконує через систему органів, служб і закладів.

У будь-якому управлінні поєднуються суб'єктивний та об'єктивний складники. Суб'єктивний пов'язаний з особою керівника, його цінностями, досвідом, стилем ухвалення рішень. Об'єктивний складник мало залежить від особи – це закони розвитку суспільства, економічні обмеження, демографічна структура населення, правові норми [9]. Для соціальної сфери таке поєднання особливо відчутне. Один і той самий закон про соціальні послуги в різних громадах дає неоднаковий результат, і чимала частка цієї різниці зумовлена саме управлінськими рішеннями на місцях [5].

Стан соціального управління в Україні насамперед залежить від загальної спроможності державного управління та від ресурсів, які держава може спрямувати на соціальні цілі. Повномасштабна війна різко змінила

структуру бюджетних видатків. За даними Н. Сивульської та А. Славкової, у 2014–2021 рр. частка соціальних видатків у зведеному бюджеті трималася вище 50 %, а у 2022–2023 рр. різко зменшилася, оскільки пріоритетом стала оборона [24, с. 677]. Динаміку основних показників наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Частка соціальних видатків і видатків на оборону у зведеному бюджеті України

Період	Соціальні видатки (%)	Соціальний захист і соціальне забезпечення (%)	Оборона (%)
2014–2017	52,6–62,5	25,9–30,9	–
2018–2021	понад 50	–	–
2022	34,0	15,0	понад 37
2023	26,8	12,1	близько 47

Джерело: складено автором на основі [24]

Скорочення частки соціальних видатків не означає, що потреби населення зменшилися. Навпаки, кількість людей, яким потрібна підтримка, зросла. На 1 грудня 2023 р. допомогу на проживання отримували 2,6 млн внутрішньо переміщених осіб, серед яких близько 1,3 млн осіб працездатного віку; понад половина з них не мала роботи [24, с. 680]. Лише у 2022 р. на цю допомогу з державного бюджету спрямовано 52,8 млрд грн [24, с. 680]. За таких умов управлінське завдання змінюється. Ідеться вже не про розподіл зростаючих ресурсів, а про те, як за обмежених коштів досягти найбільшого соціального ефекту.

Дослідниці звертають увагу ще на одну проблему. Більшість соціальних виплат в Україні мають категорійний характер, тобто призначаються за належністю до певної групи, а не за реальною потребою. Через це зростання соціальних видатків у попередні роки не дало відчутного зменшення бідності [24, с. 681]. Тут проявляється суто управлінська вада – брак адресності, слабкий зв’язок між витраченими коштами та отриманим результатом.

Можна виокремити кілька чинників, що тривалий час стримували розвиток соціального управління в Україні. По-перше, бракувало довгострокової стратегії та оцінювання соціальних наслідків рішень органів влади. По-друге, форми участі громадян в управлінні соціальними процесами залишалися нерозвиненими, а відповідальність органів влади за рівень життя населення закріплювалася переважно декларативно [21]. По-третє, повноваження між центральним і місцевим рівнями розподілялися нечітко, а фінансування не завжди відповідало покладеним на громади обов'язкам [24, с. 682].

Частину цих проблем почав розв'язувати Закон України «Про соціальні послуги» від 17 січня 2019 р. № 2671-VIII, чинний з 1 січня 2020 р. [20]. Він визначив соціальні послуги як дії, спрямовані на профілактику складних життєвих обставин, їх подолання або мінімізацію негативних наслідків для осіб і сімей, які в них перебувають. Ключову відповідальність за визначення потреб населення, інформування та фінансування базових соціальних послуг закон поклав на органи місцевого самоврядування [20]. Для соціального менеджменту це принципова зміна. Управлінські рішення відтепер ухвалюють переважно там, де живе людина, а державні, комунальні й недержавні надавачі послуг діють за однаковими вимогами.

Практична реалізація соціальної політики відбувається через різні форми допомоги. До них належать пенсії, стипендії, грошові допомоги особам у складних життєвих обставинах, пільги, натуральна допомога, а також соціальні послуги – догляд, супровід, консультування, кризове втручання, соціальна адаптація [20; 21]. Сам термін «соціальний» тут вказує на те, що суспільство бере на себе турботу про своїх членів і забезпечує їм захист. Інакше кажучи, людський чинник має пріоритет над економічною вигодою.

Суб'єктами соціального управління виступають спеціалізовані державні й недержавні органи, служби та організації, що працюють у сфері соціального захисту, праці, освіти, охорони здоров'я [9]. У широкому розумінні суб'єктом соціального управління можна вважати все населення країни, адже громадяни

беруть участь у виборах, громадських слуханнях, діяльності благодійних і волонтерських об'єднань. Координацію процесу реалізації соціальної політики здійснює Кабінет Міністрів України через міністерства, інші центральні органи виконавчої влади та їхні територіальні підрозділи [9; 21]. На рівні громади ця координація переходить до виконавчих органів місцевих рад, які в умовах воєнного стану виконують ще й функції кризового реагування [5].

Соціальне управління здійснюється на кількох рівнях, і кожен із них має власні завдання [9; 21]. На макрорівні держава формує соціальну політику, ухвалює закони, затверджує державні стандарти соціальних послуг і визначає обсяги бюджетного фінансування. Тут ухвалюють рішення, які зачіпають мільйони людей одночасно, тому помилка на цьому рівні коштує найдорожче. Мезорівень охоплює області та територіальні громади. Після реформи децентралізації саме громади відповідають за визначення потреб населення у соціальних послугах, планування їх надання та створення відповідних закладів [5; 20]. Мікрорівень – це окрема організація, тобто центр надання соціальних послуг, служба у справах дітей, громадська чи благодійна організація. Керівник такої установи планує роботу фахівців, розподіляє навантаження, контролює якість послуг і відповідає перед громадою за результат.

Рівні не існують окремо один від одного. Державний стандарт, ухвалений на макрорівні, нічого не змінить, якщо громада не знайде коштів на його виконання, а директор центру не організує навчання персоналу. Навпаки, вдалий досвід окремої організації інколи стає основою для змін у національних правилах. Так відбувалося з багатьма послугами, які спочатку запроваджували громадські організації за кошти міжнародних донорів, а згодом держава включала їх до переліку базових соціальних послуг.

Діяльність суб'єктів соціального управління спирається на низку принципів. Закон України «Про соціальні послуги» закріплює, зокрема, принципи адресності та індивідуального підходу, доступності й відкритості, добровільності вибору отримання послуг чи відмови від них, гуманності,

комплексності, законності, соціальної справедливості, конфіденційності та ефективного використання бюджетних і позабюджетних коштів [20]. Кожен із цих принципів має цілком практичний зміст. Адресність означає, що допомогу отримує саме той, хто її потребує, а не кожен, хто належить до певної категорії. Індивідуальний підхід вимагає враховувати особливості конкретної людини, її сім'ї та оточення. Добровільність захищає право людини самостійно вирішувати, чи погоджується вона на втручання у своє життя. Конфіденційність зобов'язує фахівців берегти відомості, які вони дізналися під час роботи.

Ці принципи інколи суперечать один одному, і менеджер змушений шукати між ними баланс. Принцип ефективного використання коштів підштовхує до групових форм роботи та стандартизованих рішень, натомість принцип індивідуального підходу вимагає часу й уваги до кожного випадку. Керівник центру, який має обмежений бюджет і чергу з кількох десятків заявників, щодня робить вибір між цими вимогами. Тому знання принципів не звільняє від відповідальності за рішення, проте дає змогу пояснити його отримувачам послуг, колегам і контролюючим органам.

До загальноуправлінських принципів, сформульованих ще класиками менеджменту, у соціальній сфері додаються специфічні. Серед них принцип партнерства з отримувачем послуг, який перестає бути пасивним об'єктом допомоги і бере участь в оцінюванні своїх потреб і плануванні послуг [21; 49]. Не менш значущий принцип міжвідомчої взаємодії, адже проблеми однієї сім'ї часто стосуються одночасно освіти, охорони здоров'я, соціального захисту й правоохоронних органів. Без узгоджених дій цих структур навіть добре організована робота однієї служби не приводить до стійкого результату.

Відтак соціальна природа управління виявляється у трьох рисах. Його об'єктом є людина та її відносини з іншими людьми. Його критерієм виступає якість життя, а не прибуток. Його суб'єкти діють у межах конституційних гарантій соціальної держави й водночас обмежені ресурсами, якими суспільство володіє на конкретному етапі розвитку.

2. Становлення і розвиток соціального менеджменту

У вітчизняній науці досі немає єдиного тлумачення соціального менеджменту. Одні автори вважають сферою його впливу соціальну сферу в цілому, інші пов'язують його з управлінням персоналом і соціальним розвитком підприємства, тобто з економічною сферою [4]. Н. Коленда виокремлює два основні підходи до визначення цього поняття – теоретичний і процесний – та доходить висновку, що цілісний науковий підхід до його сутності ще не сформований [4]. Така невизначеність ускладнює розвиток як теорії, так і практики соціальної роботи в Україні.

Є об'єктивні причини цієї розбіжності. Соціальна робота в Україні отримала статус професійної діяльності лише на початку 1990-х років [21; 23]. Сам термін «менеджмент» увійшов у вітчизняну наукову літературу приблизно в той самий час, наприкінці 1980-х – на початку 1990-х років [9]. Отже, дві молоді для нашої науки галузі знань поєдналися в одному понятті ще до того, як кожна з них встигла виробити власний понятійний апарат.

Слово «менеджмент» походить від англійського дієслова to manage (керувати, давати раду), корінь якого сягає латинського manus – «рука» [9]. Первісно це слово означало уміння тримати ситуацію під контролем власною рукою. З часом його зміст розширювався разом із накопиченням знань з економіки, психології та соціології, і нині менеджмент охоплює вид діяльності, наукову дисципліну й професійну групу людей, які цю діяльність здійснюють.

Соціальний менеджмент не виник на порожньому місці. Він спирається на понад столітню історію загальної теорії управління, у якій традиційно виокремлюють чотири підходи. Перший пов'язаний із формуванням наукових шкіл. Другий – процесний – розглядає управління як безперервну послідовність взаємопов'язаних функцій. Третій – системний – бачить організацію як сукупність пов'язаних елементів. Четвертий – ситуаційний – доводить, що універсального способу управління не існує [9; 21].

Школа наукового управління пов’язана насамперед з ім’ям F. W. Taylor. У праці «The Principles of Scientific Management» (1911) він доводив, що трудові операції можна вивчати, вимірювати й раціоналізувати на основі точних спостережень, а не звички [79]. Для соціальної сфери важливою виявилася сама ідея стандартизації. Сучасні державні стандарти соціальних послуг, які визначають зміст, обсяг і якість послуги, є далеким відлунням цієї ідеї [20].

Адміністративна, або класична, школа змістила увагу з окремої операції на організацію в цілому. H. Fayol описав управління через п’ять функцій – передбачення, організацію, розпорядження, координацію та контроль – і сформулював четирнадцять загальних принципів адміністрування [40]. Саме його вважають засновником процесного підходу. Багато з цих принципів, зокрема єдність розпорядчості, справедлива винагорода й стабільність персоналу, досі залишаються актуальними для соціальних служб, де плинність кадрів безпосередньо позначається на якості допомоги клієнтам.

Школа людських відносин постала як реакція на надмірно механістичний погляд на працівника. Дослідження Е. Мауо та його колег на заводі у Хоторні показали, що на продуктивність впливають не лише фізичні умови праці, але й увага до людини, групові норми, відчуття належності до колективу [63]. Для соціального менеджменту цей висновок має подвійне значення. Він стосується як працівників соціальних організацій, так і людей, яким ці організації допомагають.

Після Другої світової війни сформувалися школа поведінкових наук і нова школа науки управління, що спиралася на кількісні методи, моделювання й статистику [9]. Приблизно тоді ж P. Drucker запропонував управління за цілями, виходячи з того, що керівник і підлеглий мають спільно визначати очікувані результати та оцінювати роботу за ними [38]. У соціальній сфері цей принцип згодом перетворився на вимогу оцінювати програми не за обсягом витрачених коштів, а за змінами в житті отримувачів допомоги.

Системний підхід розглядає організацію як відкриту систему, що складається з людей, структури, завдань і технологій та постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем [9; 21]. Ситуаційний підхід доповнює його вимогою аналізувати внутрішні й зовнішні чинники перед вибором методу управління. Саме ці два підходи найбільше відповідають природі соціальної роботи. Кожна сім'я, кожна громада й кожна криза мають свої особливості, і шаблонне рішення тут рідко спрацьовує.

Внесок основних шкіл і підходів у теорію соціального менеджменту узагальнено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Внесок шкіл і підходів менеджменту в теорію соціального управління

Школа, підхід	Представники	Ключова ідея	Значення для соціального менеджменту
Наукове управління	F. W. Taylor	Раціоналізація й стандартизація праці	Стандарти соціальних послуг, нормування навантаження фахівців
Адміністративна (класична)	H. Fayol	Функції та принципи адміністрування	Структура соціальних служб, розподіл повноважень
Людських відносин	E. Mayo	Вплив групових норм і уваги до людини	Мотивація персоналу, робота з групами клієнтів
Управління за цілями	P. Drucker	Спільне визначення цілей і оцінка за результатом	Оцінювання соціальних програм за змінами в житті людей
Системний	–	Організація як відкрита система	Міжвідомча взаємодія, урахування середовища громади
Ситуаційний	–	Метод управління залежить від ситуації	Індивідуальний підхід до випадку, кейс-менеджмент

Джерело: систематизовано автором на основі [9; 21; 38; 40; 63; 79]

На основі цих підходів сформувалися сучасні концепції менеджменту, які розкривають сутність соціального менеджменту [9; 21]. Серед них варто виділити шість положень.

1. Система управління орієнтується на інновації, мотивацію працівників, доцільний стиль керівництва й філософію організації.

2. Організація діє як відкрита інформаційна, виробнича й соціально-психологічна система, що розвивається під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників.

3. Діяльність організації спрямована на задоволення потреб усіх, хто в ній працює або користується її послугами.

4. Сучасне управління вирізняється гнучкістю, швидким реагуванням і здатністю до адаптації.

5. Стратегічне планування поєднується з виваженою тактикою розв'язання поточних проблем.

6. Головним капіталом організації є її інтелектуальний потенціал і людські ресурси.

У сучасних українських дослідженнях соціальний менеджмент дедалі частіше розглядають як технологію ефективного управління, інтерес до якої зростає і в роботодавців, і в працівників. В. Євченко та О. Хлопоніна-Гнатенко підкреслюють, що соціальна робота на рівні підприємства та держави здатна підвищити ефективність усієї організації [2]. Серед принципів такого управління авторки називають поєднання єдиноначальності в ухваленні рішень із колегіальним їх обговоренням, узгодженість методів, поєднання галузевого й територіального підходів, пріоритет соціальних завдань, науковість, прогнозування соціального розвитку та відповідальність за результат [2]. І. Миколайчук додає до кола питань дисципліни соціальне партнерство, соціальну відповідальність на різних рівнях управління та моніторинг соціальних процесів [9].

Зарубіжна література робить акцент на іншому. M. Hughes і M. Wearing розглядають управління в соціальній роботі як повсякденні дії заради змін, на

які здатний не лише керівник, а й рядовий фахівець [49]. Такий погляд особливо цінний для українських громад, де соціальний працівник часто сам планує свою роботу, шукає партнерів і домовляється про ресурси. Бачення соціальної роботи в міжнародному контексті, з орієнтацією на глобальні стандарти освіти й практики, представлене в працях Т. Семигіної [23].

За кордоном управління соціальною сферою оформилося як окремий напрям досліджень раніше, ніж в Україні. У Великій Британії вже в середині XX ст. склалася дисципліна social administration, що вивчала організацію державних соціальних служб, розподіл ресурсів між ними та наслідки соціальної політики для різних груп населення [23; 49]. У США увага дослідників зосередилася на управлінні неприбутковими організаціями. Саме тут P. Drucker у праці «Managing the Nonprofit Organization» (1990) показав, що благодійні, освітні та релігійні організації потребують менеджменту не менше, ніж комерційні фірми, а можливо, навіть більше, оскільки вони не мають такого простого мірила успіху, як прибуток [36, с. 107]. Він радив керівникам таких організацій починати з чіткого формулювання місії, визначати, хто є їхнім «клієнтом», і оцінювати діяльність за змінами в житті людей.

Наприкінці XX ст. у багатьох країнах поширилася концепція нового публічного менеджменту (New Public Management). Її прихильники пропонували переносити в державний сектор методи бізнесу, тобто конкуренцію між надавачами, контракти, оцінювання за показниками результативності, орієнтацію на споживача. Для соціальної сфери ця концепція мала неоднозначні наслідки. З одного боку, зросла прозорість витрат і з’явився вибір між надавачами послуг. З іншого боку, гонитва за кількісними показниками інколи витісняла турботу про якість і людські стосунки [49]. Детальніше ці концепції розглянуто в темі 2.

Український соціальний менеджмент запозичив чимало з цього досвіду. Закон «Про соціальні послуги» дозволив громадам замовляти послуги не лише в комунальних закладах, а й у недержавних надавачів, зокрема через соціальне замовлення [20]. Водночас вітчизняна практика має свої особливості.

Громадам бракує фахівців, здатних грамотно складати технічні завдання й оцінювати якість послуг, а ринок недержавних надавачів у більшості регіонів лише формується [5].

Науковий статус соціального менеджменту визначається також його зв'язками з іншими науками. Із загальної теорії менеджменту він бере функції, методи та принципи управління. Соціологія дає йому інструменти вивчення соціальних груп, потреб і нерівності. Психологія пояснює поведінку людини в складних життєвих обставинах, мотивацію персоналу та механізми професійного вигорання. Економіка допомагає планувати бюджети, рахувати вартість послуг і оцінювати ефективність витрат. Право задає межі дозволеного і визначає права отримувачів послуг. Із соціальною роботою соціальний менеджмент пов'язаний найтісніше. Якщо соціальна робота відповідає на питання, як допомогти конкретній людині, то соціальний менеджмент пояснює, як організувати систему, у якій така допомога стане доступною для всіх, хто її потребує [9; 21].

Міждисциплінарний характер не позбавляє соціальний менеджмент власного предмета. Ним є управлінські відносини, що виникають у процесі задоволення соціальних потреб людей, та закономірності, за якими ці відносини розвиваються [21]. Саме тому соціальний менеджмент можна вважати самостійною галуззю управлінського знання, а не механічною сумою положень суміжних наук. Він має власний понятійний апарат, власні методи та сферу практичного застосування.

Узагалюючи сказане, можна виокремити три етапи становлення соціального менеджменту в Україні. На першому (1990-ті роки) формувалися професія соціального працівника та перші соціальні служби, а менеджмент запозичував поняття загальної теорії управління. Другий етап (2000–2010-ті роки) позначений появою підручників і навчальних дисциплін з менеджменту соціальної роботи. Третій етап розпочався з децентралізацією та набранням чинності Законом «Про соціальні послуги» і триває в умовах воєнного стану. Його змістом є перехід від централізованого адміністрування виплат до

управління послугами на рівні громади [5; 20]. Наведена періодизація є авторською і має навчальний характер.

3. Зміст та специфіка соціального управління

Соціальний менеджмент у цьому посібнику розглядаємо як самостійний вид професійної діяльності, спрямованої на досягнення визначених цілей у соціальній сфері за рахунок раціонального використання матеріальних, фінансових, людських та інформаційних ресурсів із застосуванням науково обґрунтованих принципів, функцій, форм і методів управління. Це визначення спирається на процесний підхід і враховує ринкове середовище, в якому діють сучасні соціальні організації [2; 4; 9].

Зміст соціального менеджменту багатовимірний, тому в літературі виокремлюють шість основних значень цього поняття [21]. Їх сукупність подано на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Основні значення поняття «соціальний менеджмент»

Джерело: розроблено автором на основі [9; 21]

Організаційно-структурне значення відповідає на питання, хто саме здійснює соціальну роботу, які органи й установи цим займаються і наскільки результативно вони працюють. Управління тут організоване на декількох рівнях – загальнодержавному, регіональному й місцевому, кожен із яких має власні структури [9; 21]. На загальнодержавному рівні діють міністерство та інші центральні органи виконавчої влади, на регіональному – структурні підрозділи соціального захисту обласних адміністрацій, на місцевому – виконавчі органи громад, центри надання соціальних послуг та територіальні центри соціального обслуговування [5; 20]. До цієї мережі дедалі активніше долучаються громадські та благодійні організації, адже закон встановив однакові вимоги до державних і недержавних надавачів послуг і дозволив залучати їх через соціальне замовлення або державно-приватне партнерство [20].

Функціональне значення передбачає, що кожна структура виконує певний набір загальних і конкретних функцій. Загальні функції не залежать від рівня чи компетенції суб'єкта управління. До них належать соціальне прогнозування, планування, мотивація, маркетинг, зв'язки з громадськістю, впровадження інновацій, надання соціальних послуг, облік і контроль [21]. Конкретні функції визначаються посадою, підрозділом або напрямом діяльності установи. Наприклад, фахівець із соціальної роботи центру соціальних служб оцінює потреби сім'ї, складає індивідуальний план і супроводжує його виконання. Керівник того самого центру виконує інші функції – розподіляє навантаження, забезпечує навчання персоналу, звітує перед місцевою радою. Співвідношення загальних і конкретних функцій на кожній посаді своє.

Професійно-діяльнісне (трудове) значення визначає соціальний менеджмент як особливий вид роботи, яким займається окрема категорія працівників – управлінські кадри [21]. Від них очікують поєднання двох типів компетентностей. Перший стосується управління як такого – планування, бюджетування, роботи з персоналом. Другий – розуміння соціальних проблем,

прав людини, етики соціальної роботи. Менеджер соціальної сфери без другого типу компетентностей ризикує перетворити допомогу людям на виконання формальних показників [49].

Процесуальне значення подає соціальний менеджмент як процес постановки цілей і завдань та організації практичної діяльності для їх досягнення [21]. У цьому процесі важливо узгоджувати цілі різних рівнів і забезпечувати рішення ресурсами – інформаційними, матеріальними, трудовими, фінансовими та часовими. Рішення без ресурсного забезпечення залишається декларацією. Яскравим прикладом процесуального бачення є кейс-менеджмент, який Закон «Про соціальні послуги» закріпив як послідовність кроків від звернення та оцінювання потреб до надання послуг і моніторингу їхньої якості [20].

Гносеологічне значення розглядає соціальний менеджмент як наукову дисципліну, що вивчає закономірності, принципи, структуру, функції та процес управління в соціальній сфері. Як будь-яка наука, він має власну методологію, теорії (структурні, функціональні, теорії управлінських рішень і інформації) та методики – дослідницькі, діагностичні, практичні [9; 21]. Водночас частина знань тут не зводиться до формальних правил. Вміння керувати людьми та колективом традиційно називають мистецтвом управління, і воно формується переважно через досвід.

Навчально-освітнє значення пов’язане з підготовкою фахівців. Соціальний менеджмент входить до освітніх програм із менеджменту, соціальної роботи, публічного управління, а також до програм підвищення кваліфікації працівників соціального захисту [9; 23]. Для здобувачів спеціальності D3 «Менеджмент» дисципліна дає змогу побачити, як універсальні управлінські інструменти працюють там, де головним результатом є добробут людини.

Усі шість значень доповнюють одне одного. Коли студент аналізує роботу конкретного центру соціальних послуг, він мимоволі торкається кожного з них. Він дивиться на місце центру в системі, його функції,

кваліфікацію керівників, порядок роботи з випадком, наукове підґрунтя методів і зрештою на те, чи вистачає в персоналу підготовки.

Управління в соціальній сфері має свої обмеження, які випливають із самої природи соціальних проблем [21]. По-перше, кожна соціальна проблема неповторна. Стереотипи й типові підходи існують, проте в людських стосунках жодна ситуація не повторюється точно. По-друге, альтернативи рішення зазвичай складні й неоднозначні. По-третє, наслідки рішень лише частково передбачувані. По-четверте, на ситуацію впливає велика кількість внутрішніх і зовнішніх чинників. Нарешті, рішення може ухвалити лише певне коло осіб і організацій, які мають на це повноваження. Специфіку соціального управління порівняно з управлінням комерційною організацією відображено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Порівняння соціального менеджменту та менеджменту комерційної організації

Ознака	Комерційний менеджмент	Соціальний менеджмент
Головна мета	Прибуток, зростання вартості бізнесу	Якість життя, соціальна захищеність
Об’єкт впливу	Процеси виробництва й збуту	Людина, сім’я, громада
Джерела фінансування	Дохід від продажу, інвестиції	Бюджети, гранти, благодійні внески, платні послуги
Критерій успіху	Фінансові показники	Зміни в житті отримувачів послуг
Споживач і платник	Здебільшого збігаються	Часто не збігаються (послугу оплачує держава чи донор)
Правові рамки	Господарське законодавство	Соціальне законодавство, державні стандарти послуг

Джерело: складено автором на основі [2; 9; 20; 49]

Особливої уваги заслуговує розрив між споживачем і платником. У комерційній фірмі незадоволений клієнт просто піде до конкурента, і фірма

швидко побачить це в доходах. Отримувач соціальної послуги часто не має вибору, а фінансування залежить від бюджетних рішень чи вимог донора. Тому в соціальному менеджменті так важливі державні стандарти послуг, моніторинг якості та зворотний зв'язок від самих отримувачів [20]. Без них керівник може роками не дізнатися, що його установа працює неефективно.

Умови воєнного стану додали до цих особливостей ще одну – необхідність швидко перебудовувати роботу під раптове зростання потреб. Громади, які прийняли внутрішньо переміщених осіб, за лічені тижні мусили організувати розміщення, гуманітарну допомогу та психологічну підтримку [5]. Цей досвід довів, що ситуаційний підхід, гнучкість структур і партнерство з громадським сектором є не теоретичними побажаннями, а умовою виживання соціальної системи.

Специфіка соціального управління позначається і на методах, якими користується менеджер. У теорії управління традиційно виокремлюють три групи методів, тобто економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні [9; 21]. Економічні методи впливають на інтереси людей через матеріальні стимули. У соціальній сфері це оплата праці, премії за якісну роботу, фінансування програм залежно від досягнутих результатів, розподіл бюджетних коштів між надавачами послуг. Проте можливості таких методів тут обмежені. Заробітна плата соціальних працівників в Україні залишається невисокою, і керівник рідко може суттєво підвищити її власним рішенням.

Організаційно-розпорядчі методи спираються на владу та дисципліну. До них належать положення про структурні підрозділи, посадові інструкції, накази, розпорядження, стандарти й протоколи надання послуг. Вони забезпечують порядок і передбачуваність, без яких неможливо гарантувати однакову якість допомоги для всіх отримувачів. Однак надмірна регламентація має зворотний бік. Фахівець, який боїться відступити від інструкції, перестає бачити конкретну людину, а заповнення документів забирає час, потрібний для живої роботи з клієнтом.

Соціально-психологічні методи впливають на свідомість, цінності та стосунки в колективі. Сюди належать переконання, особистий приклад керівника, формування організаційної культури, підтримка командного духу, супервізія, профілактика професійного вигорання. Для соціальних організацій ця група методів має особливе значення. Люди приходять працювати в соціальну сферу здебільшого не заради високих заробітків, а тому, що хочуть допомагати іншим [49]. Керівник, який підтримує в них це внутрішнє прагнення, здатен досягти більшого, ніж той, хто покладається лише на накази.

Зміст соціального управління висуває певні вимоги і до особи менеджера. Окрім управлінських знань, йому потрібні глибоке розуміння соціальних проблем, знання законодавства, уміння працювати з даними, навички переговорів і публічних виступів. Не менш потрібні особисті якості, такі як емпатія, стресостійкість, відповідальність, повага до гідності кожної людини. Менеджер соціальної сфери постійно перебуває між кількома групами інтересів. Держава вимагає звітності та економії, донори очікують вимірюваних результатів, отримувачі послуг потребують уваги, а персонал – захисту від перевантаження. Уміння тримати цей баланс і не втратити з поля зору людину, заради якої існує організація, становить, мабуть, головну професійну компетентність соціального менеджера.

Етичний вимір соціального управління теж не можна оминути. Рішення менеджера тут часто стосуються вразливих людей, які не мають змоги захистити свої права самостійно. Відмова в послузі, закриття програми, перерозподіл фахівців між напрямами роботи безпосередньо позначаються на долі конкретних сімей. Тому соціальний менеджер має керуватися не лише вимогами ефективності, а й професійними етичними стандартами, які в міжнародній соціальній роботі ґрунтуються на повазі до прав людини та соціальної справедливості [23].

З цього випливає авторське узагальнення. Специфіка соціального управління полягає в тому, що воно працює з неповторними людськими ситуаціями, оцінює себе через зміни в житті людей і діє в умовах постійної

нестачі ресурсів. Тому менеджер соціальної сфери має поєднувати точність адміністратора з чутливістю до людини.

Кейс «Громада, яка приймає»

Сільська територіальна громада в центральній Україні до 2022 р. мала близько 12 тис. жителів. У громаді працював центр надання соціальних послуг із штатом 9 осіб. Його основними отримувачами були одинокі люди похилого віку та кілька сімей у складних життєвих обставинах. Протягом трьох місяців після початку повномасштабного вторгнення до громади прибуло близько 2 тис. внутрішньо переміщених осіб, серед них багато дітей, людей з інвалідністю та літніх людей. Пізніше в громаду почали повертатися ветерани та їхні родини.

Бюджет центру залишився майже незмінним. Двоє фахівців самі виїхали до інших регіонів. Натомість у громаді з'явилися дві міжнародні гуманітарні організації та місцева волонтерська ініціатива, які діяли без спільного плану. Частина сімей отримувала допомогу від трьох джерел одночасно, а частина не отримувала нічого. Староста одного з сіл запропонував відкрити в приміщенні колишньої школи денний центр для дітей, проте коштів і персоналу для цього немає.

Завдання

1. Визначте суб'єкти та об'єкти соціального управління в цій ситуації.

2. Які з шести значень соціального менеджменту (рис. 1.2) проявляються в кейсі найяскравіше? Обґрунтуйте відповідь.

3. Запропонуйте спосіб координації діяльності центру, гуманітарних організацій і волонтерів. Хто має стати координатором і чому?

4. Який із підходів менеджменту (табл. 1.2) доцільно застосувати до пропозиції старости? Опишіть перші три кроки.

5. Які показники допоможуть через рік оцінити, чи покращилося соціальне управління в громаді? Назвіть не менше п'яти.

Питання для самоперевірки

1. У чому полягає соціальна природа управління?

2. Що означає термін «соціальний» у контексті соціального управління?

3. Дайте визначення понять «соціальна політика» і «соціальна сфера». Як вони пов’язані?

4. Які статті Конституції України становлять правову основу соціального управління?

5. Чим суб’єктивний складник управління відрізняється від об’єктивного?

6. Як змінилася структура соціальних видатків зведеного бюджету України в 2022–2023 рр. і чому?

7. Чому категорійний принцип соціальних виплат знижує ефективність соціальної політики?

8. Які зміни в управлінні соціальними послугами запровадив Закон України «Про соціальні послуги»?

9. Хто є суб’єктами соціального управління в Україні та хто координує реалізацію соціальної політики?

10. Чому в вітчизняній науці досі немає єдиного визначення соціального менеджменту?

11. Яке походження слова «менеджмент» і як змінювався його зміст?

12. У чому сутність школи наукового управління та яке її значення для соціальної сфери?

13. Які функції управління виокремив H. Fayol?

14. Що виявили дослідження школи людських відносин і чому це важливо для соціальних організацій?

15. Чим системний підхід відрізняється від ситуаційного?

16. Назвіть шість положень сучасних концепцій менеджменту, що розкривають сутність соціального менеджменту.

17. Сформулюйте визначення соціального менеджменту як виду професійної діяльності.

18. Розкрийте шість значень поняття «соціальний менеджмент».

19. Чим соціальний менеджмент відрізняється від менеджменту комерційної організації?

20. Які обмеження соціального управління випливають із природи соціальних проблем?

Тема 2. Наукові парадигми і концепції соціального менеджменту

План лекції

1. Моделі взаємозв'язку суб'єктів і об'єктів
2. Типологія побудови структури соціальної служби
3. Закони менеджменту соціальної роботи
4. Принципи соціального менеджменту
5. Функції соціального менеджменту

1. Моделі взаємозв'язку суб'єктів і об'єктів

Наукова парадигма – це сукупність вихідних уявлень, через які дослідники й практики дивляться на свій предмет. У соціальному менеджменті ключовим питанням будь-якої парадигми є те, як пов'язані той, хто управляє, і той, ким або чим управляють. Відповідь на нього визначає розподіл повноважень, напрям комунікацій, стиль ухвалення рішень і зрештою ставлення до отримувача послуг [7; 9].

На рівні державного та муніципального управління соціальною сферою виокремлюють три парадигми, які послідовно змінювали одна одну. Перша – традиційне державне адміністрування, що спирається на веберівську модель бюрократії з її чіткою ієрархією, писаними правилами та знеособленим ставленням до громадян [81]. Друга – новий державний менеджмент (New Public Management), що поширився в 1980-х роках. C. Hood показав, що ця парадигма перенесла в публічний сектор інструменти приватного бізнесу – чіткі стандарти результативності, конкуренцію між надавачами, увагу до витрат [48]. Третя – нове публічне врядування (New Public Governance). S. Osborne описує її як модель, в якій держава не стільки надає послуги самостійно, скільки вибудовує мережу взаємодії з громадами, неурядовими організаціями та бізнесом [70].

Особливості трьох парадигм зіставлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Парадигми управління соціальною сферою

Ознака	Державне адміністрування	Новий державний менеджмент	Нове публічне врядування
Теоретична основа	Теорія бюрократії	Економічні теорії, менеджмент приватного сектору	Теорія мереж, інституційна теорія
Отримувач послуг	Прохач	Клієнт, споживач	Громадянин, співучасник
Головний інструмент	Правила і розпорядження	Показники результативності, конкуренція	Партнерство, координація мереж
Роль держави	Єдиний надавач	Замовник і контролер	Координатор і партнер
Відповідник в українській практиці	Централізована система соцзахисту 1990-х років	Державні стандарти послуг, соціальне замовлення	Взаємодія громад, громадських організацій і донорів

Джерело: систематизовано автором на основі [20; 48; 70; 81]

Українська система соціального управління не вписується повністю в жодну з цих парадигм. Закон «Про соціальні послуги» запровадив соціальне замовлення та рівні вимоги до всіх надавачів, що відповідає логіці нового державного менеджменту [20]. Водночас досвід воєнних років показав, що громада не витримує навантаження без мережі партнерів, і це вже ознака врядування [21]. Саме тому на рівні окремої соціальної служби важливо розуміти, яка модель взаємодії керівника й персоналу в ній панує.

У літературі з менеджменту соціальної роботи описано три такі моделі – ієрархічну, колективну та розвивальну [3; 9]. Вони відрізняються розподілом повноважень, напрямом комунікацій і здатністю служби змінюватися.

Ієрархічна модель поширена в багатьох соціальних установах України, зокрема в закладах охорони здоров’я та стаціонарних установах догляду. Повноваження ухвалювати рішення й контролювати їх виконання зосереджені в керівника. Комунікація йде переважно згори вниз у формі розпоряджень, компетенції працівників чітко регламентовані, а змінити структуру важко [3;

9]. Ця модель доцільна там, де помилка коштує дорого і процедури мають виконуватися безумовно – наприклад, у роботі з особами, які потребують постійного медичного догляду. Її слабким місцем є повільна реакція на нові ситуації та низька ініціативність персоналу.

Колективна модель майже не має ієрархії. Серед фахівців панує солідарність, високо цінуються самостійність і самоконтроль, а рішення ухвалюються в дискусії. Керівник тут виступає довіреним представником колективу й координатором, а інформація поширюється за принципом «кожен інформує кожного» [3; 9]. Такий формат добре працює в невеликих громадських організаціях і мультидисциплінарних командах. Неформальне обговорення випадків допомагає узагальнювати досвід і вчасно коригувати роботу з клієнтом. Проте зі зростанням чисельності персоналу рішення ухвалюються дедалі повільніше, а відповідальність розмивається.

Розвивальна модель поєднує чітко сформульовану мету з можливістю працівників впливати на політику служби. На чолі організації стоїть керівник-лідер, за яким залишається остаточне рішення. Йому допомагає група управлінців стратегічного та тактичного рівнів [3]. Кожен підлеглий має лише одного безпосереднього керівника, що відповідає принципу єдності розпорядчості H. Fayol [40]. Водночас управління залишається відкритим, а керівник підтримує постійний діалог із співробітниками свого напряму. Цінність такої моделі полягає в поєднанні послідовності та гнучкості, адже служба здатна реагувати на зміни середовища, не втрачаючи керованості.

Порівняння трьох моделей наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика моделей взаємозв'язку суб'єктів і об'єктів менеджменту

Ознака	Ієрархічна	Колективна	Розвивальна
Ухвалення рішень	Одноосібно керівником	У дискусії колективу	Керівником після обговорення
Напрям комунікацій	Згори вниз	Горизонтальний	Двобічний

Ознака	Ієрархічна	Колективна	Розвивальна
Роль керівника	Розпорядник і контролер	Координатор	Лідер
Здатність до змін	Низька	Висока в малих колективах	Висока
Типова сфера застосування	Стаціонарні заклади, лікарні	Громадські організації, команди фахівців	Центри соціальних послуг громад

Джерело: складено автором на основі [3; 9; 12]

Кожна з моделей має свою раціональність і водночас не позбавлена суперечностей. Вибір між ними залежить від типу організації, її розміру, характеру послуг і території, на якій вона працює. У цьому виборі проявляється суть менеджменту як свідомого впливу та пошуку найкращого рішення для конкретної організації, місця і часу [9]. Нерідко в одній установі співіснують елементи різних моделей. Так, в центрі соціальних послуг відділення стаціонарного догляду може працювати за ієрархічним принципом, а мобільна бригада соціально-психологічної допомоги – за колективним.

2. Типологія побудови структури соціальної служби

Організаційна структура – це спосіб, у який розподілено завдання, повноваження й відповідальність між підрозділами та посадами. Від неї залежить, хто і як швидко ухвалює рішення, якими каналами рухається інформація, наскільки чітко визначено, хто відповідає за результат роботи з конкретним клієнтом. H. Mintzberg зводив будь-яку структуру до двох базових завдань – поділу праці на окремі операції та координації цих операцій між собою [68, с. 2]. Соціальна служба розв’язує ці самі завдання, однак її «продукт» – послуга людині у складних життєвих обставинах – вимагає особливо уважної координації між фахівцями різного профілю.

За H. Mintzberg, координацію можна забезпечити кількома механізмами. Перший – взаємне узгодження, коли працівники домовляються між собою безпосередньо. Другий – пряме керівництво, коли одна особа дає розпорядження іншим. Далі йдуть стандартизація процесів роботи,

стандартизація результатів і стандартизація кваліфікації [68, с. 3–7]. Для соціальних служб особливо важливий останній механізм. Соціальний працівник, психолог, юрист діють самостійно саме тому, що мають однакову професійну підготовку і спільні етичні норми. Тому в соціальній сфері структура ніколи не тримається лише на наказах керівника.

У вітчизняній навчальній літературі виокремлюють чотири основні типи побудови структури соціальної служби – лінійний, лінійно-штабний, функціональний і матричний [3; 9; 12]. Кожен із них по-своєму поєднує вертикальні зв'язки підпорядкування з горизонтальними зв'язками співпраці.



Рис. 2.1. Типи побудови структури соціальної служби

Джерело: складено автором на основі [3; 9; 68]

Лінійний тип є найпростішим. На чолі служби стоїть керівник, який сам виконує всі управлінські функції. Кожен працівник підпорядковується лише йому і виконує тільки його розпорядження, а сам керівник звітує перед вищою інстанцією. Ієрархія тут головна ознака, і між її ланками встановлено чіткі взаємовідносини [3]. Перевагою лінійної структури є єдність розпорядчості, тобто ситуація, коли підлеглий ніколи не отримує суперечливих вказівок від різних осіб. Цю вимогу ще на початку XX століття сформулював H. Fayol серед чотирнадцяти загальних принципів управління [40, с. 24]. До переваг також належать простота, економність і висока особиста відповідальність керівника.

Водночас лінійний тип має очевидні межі. Керівник мусить розумітися на всьому – від кадрових питань до бухгалтерії, від методики роботи з дітьми до правил закупівлі. Поки служба мала, це можливо. Коли ж штат зростає до кількох десятків осіб, керівник неминуче перевантажується, рішення

затримуються, а ініціатива працівників згасає. Тому лінійна структура найкраще підходить для невеликих підрозділів, наприклад, для відділення соціальної допомоги вдома в невеликій громаді, де працює кілька соціальних робітників під керівництвом одного завідувача.

Лінійно-штабний тип зберігає вертикаль підпорядкування, але додає до неї «штаби». Ідеться про бюро, групи, сектори або колегії, які спеціалізуються на окремих управлінських функціях – аналітиці, плануванні, юридичному супроводі, зв'язках із громадськістю. Штаби не ухвалюють рішень, а лише якісно їх готують. Право підпису залишається за лінійним керівником [3; 9]. У практиці управління соціальним захистом населення такими штабами є, зокрема, юридичний сектор або група моніторингу якості послуг. Вони збирають дані, готують аналітичні записки та проєкти наказів, однак не можуть наказувати працівникам інших підрозділів.

Перевага лінійно-штабної структури полягає в тому, що керівник отримує кваліфіковану підтримку, не втрачаючи контролю. Недоліки пов'язані з ризиком перетворення штабу на «паралельну владу». Іноді штабні працівники, маючи доступ до керівника, фактично впливають на рішення, але не несуть за них відповідальності. Буває й навпаки, коли їхні рекомендації ігнорують, і робота штабу втрачає сенс.

Функціональний тип звільняє лінійних керівників від потреби детально знати всі аспекти управління. За кожною функцією – кадрами, фінансами, методичною роботою, інформаційним забезпеченням – закріплено окремий підрозділ або фахівця, який готує кваліфіковані рішення в межах своєї компетенції [3; 12]. На відміну від штабу, функціональний підрозділ має право давати обов'язкові вказівки з питань своєї функції. Наприклад, бухгалтерія встановлює порядок звітування для всіх відділень центру соціальних послуг, а методичний відділ визначає форму ведення справи клієнта.

Сильна сторона функціонального типу – висока якість спеціалізованих рішень. Слабка – порушення єдності розпорядчості. Соціальний працівник

може одночасно отримувати вказівки від завідувача відділення, від методиста і від бухгалтерії, і ці вказівки не завжди узгоджуються. Через це в чистому вигляді функціональна структура трапляється рідко. Здебільшого її поєднують з лінійною, і в такому разі говорять про лінійно-функціональну структуру. Саме цей варіант притаманний більшості бюджетних соціальних установ в Україні.

Матричний тип з'явився як відповідь на потребу швидко запускати нові послуги та проєкти. На традиційну структуру, поділену за функціями (вертикальне структурування), нашаровується організація, зорієнтована на проєкт або окрему соціальну послугу (горизонтальне структурування) [3; 9]. Працівник у такій структурі має двох керівників. Перший – керівник його функціонального підрозділу, який відповідає за професійні стандарти. Другий – менеджер проєкту, який відповідає за терміни та результат. Завдання проєкт-менеджера полягає в тому, щоб узгодити позиції всіх учасників щодо послуги чи проєкту й гарантувати відповідальність за хід робіт.

Для сучасної соціальної сфери України матричний тип став особливо актуальним. Громадські організації та центри надання соціальних послуг реалізують проєкти міжнародних донорів, кожен із яких має свій бюджет, терміни і систему звітності. Наприклад, в одному центрі може водночас діяти проєкт психосоціальної підтримки внутрішньо переміщених осіб і проєкт інклюзивної реабілітації ветеранів. Психолог центру залучається до обох, підпорядковуючись при цьому керівникові свого відділу. Гнучкість такої структури дає змогу швидко мобілізувати фахівців. Ціна гнучкості – конфлікти пріоритетів і потреба в розвиненій культурі домовленостей.

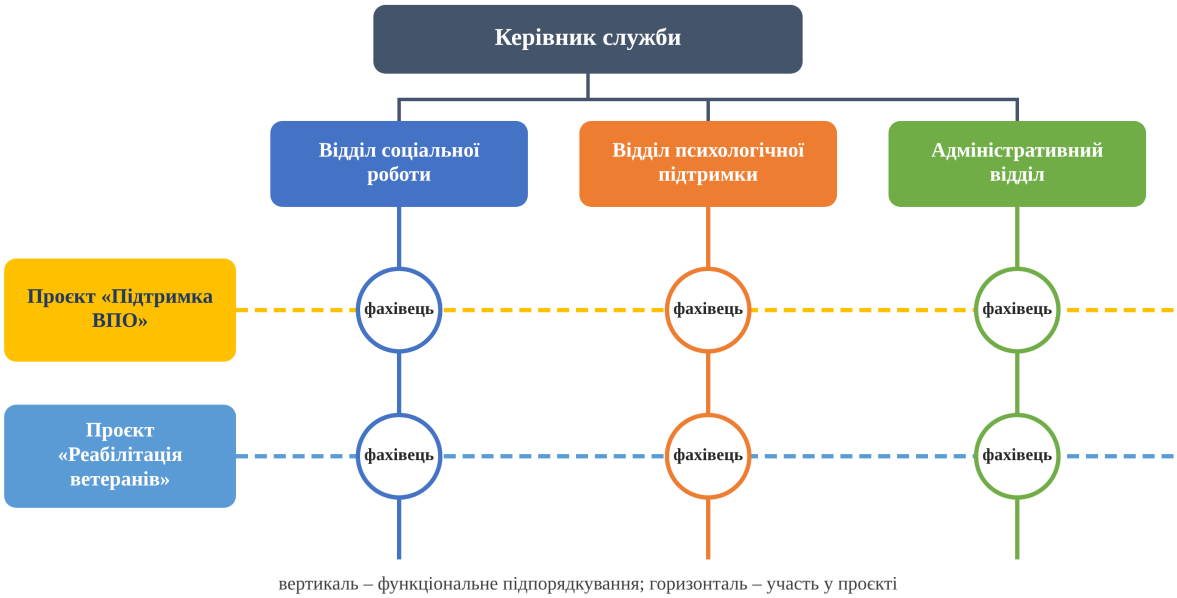


Рис. 2.2. Матрична структура соціальної служби

Джерело: розроблено автором на основі [3; 68]

Порівняння чотирьох типів наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Порівняльна характеристика типів побудови структури соціальної служби

Тип	Головна ознака	Переваги	Недоліки	Де доцільний
Лінійний	Єдиний керівник виконує всі функції	Простота, єдність розпорядчості, чітка відповідальність	Перевантаження керівника, повільні рішення	Невеликі відділення, служби до 10–15 осіб
Лінійно-штабний	При керівнику діють штаби без права рішення	Кваліфікована підготовка рішень	Ризик «паралельної влади» штабу	Управління соцзахисту, великі установи
Функціональний	Функціональні підрозділи дають вказівки у своїй сфері	Висока якість спеціалізованих рішень	Суперечливі вказівки, розмита відповідальність	Здебільшого в поєднанні з лінійним типом
Матричний	Подвійне підпорядкування: функціональне і проєктне	Гнучкість, швидкий запуск послуг	Конфлікти пріоритетів, складна координація	Центри послуг і ГО з грантовими проєктами

Джерело: складено автором на основі [3; 9; 12; 68]

Вибір типу структури не є одноразовим рішенням. Організація змінюється разом із середовищем, і структура, яка була зручною для служби з десятьма працівниками, починає гальмувати роботу, коли служба розростається вдвічі. H. Mintzberg зауважував, що ефективна структура досягає внутрішньої узгодженості своїх елементів і водночас відповідає зовнішнім умовам – розміру, віку організації, складності завдань, характеру середовища [68, с. 216–219]. Для соціальної служби такими умовами є кількість і різноманітність отримувачів послуг, обсяг і джерела фінансування, кадровий склад, а також вимоги держави щодо стандартів.

Закон «Про соціальні послуги» визначає, що надавачами послуг можуть бути як суб'єкти державного і комунального сектору, так і недержавні організації та фізичні особи-підприємці [20]. Із цього випливає важливий наслідок для структури. Комунальний центр надання соціальних послуг тяжіє до лінійно-функціональної будови, адже його діяльність регламентується положенням, штатним розписом і бюджетним кошторисом. Громадська організація, яка живе за рахунок грантів, частіше обирає матричну або гнучку проєктну структуру. Ці відмінності треба враховувати, коли громада вибудовує партнерство з недержавними надавачами. Узгоджувати доводиться не тільки цілі, а й сам спосіб організації роботи.

У ширшій перспективі тип структури служби тісно пов'язаний з моделлю взаємозв'язку суб'єктів і об'єктів, про яку йшлося вище. Ієрархічна модель природно втілюється в лінійній структурі. Колективна модель найкраще почувається в невеликих командах із мінімумом формальних рівнів. Розвивальна модель потребує поєднання вертикалі з горизонтальними зв'язками, і тому часто реалізується через лінійно-штабну або матричну побудову [9; 49].

3. Закони менеджменту соціальної роботи

Закон відображає найбільш загальні відносини та зв'язки, властиві явищам і процесам певної сфери. У сучасному наукознавстві термін «закон»

вживають у двох значеннях. У першому з них це нормативний акт, ухвалений і затверджений у встановленому порядку вищим представницьким органом державної влади. У другому це необхідні, істотні, стійкі й повторювані відносини та причинні зв'язки між явищами і процесами в суспільстві [3; 9]. Менеджмент соціальної роботи має справу з обома значеннями одночасно. Соціальна служба діє в межах законів у юридичному сенсі, а її управлінці мусять зважати на об'єктивні закономірності, які не залежать від волі окремого керівника.

Закон соціального менеджменту доцільно тлумачити як істотний, повторюваний, причинно-наслідковий зв'язок між елементами системи соціального управління, що забезпечує її цілісність, тобто впорядкованість структури. Знання таких законів не гарантує успіху автоматично. Проте управлінець, який їх ігнорує, рано чи пізно стикається з наслідками – дублюванням функцій, неузгодженими рішеннями, втратою керованості. У навчальній літературі найчастіше виокремлюють чотири закони менеджменту соціальної роботи [3; 9; 12].



Рис. 2.3. Закони менеджменту соціальної роботи

Джерело: складено автором на основі [3; 9; 12]

Закон єдності та цілісності системи соціального менеджменту вимагає, щоб система управління мала організаційну й функціональну єдність і містила всі елементи, потрібні для досягнення поставлених цілей. Функціональна цілісність означає, що система виконує всі функції, необхідні для розвитку соціальних і соціально-економічних систем. Якщо якась функція випадає, її невиконання з часом позначається на всіх інших. Єдність, своєю чергою, передбачає, що система являє собою цілісне утворення, а не механічну суму розрізнених частин [3].

Порушення цілісності проявляється в кількох типових формах. Першою є неузгодженість, а часом і суперечливість актів законодавчої та виконавчої влади. Другою є протилежні підходи до формування соціальної складової бюджету держави, регіону, організації. Третьою є невідповідність місцевих бюджетів реальним потребам соціального захисту населення, зокрема фінансовому забезпеченню установ соціальної роботи [3; 9]. Українська практика децентралізації дає приклади кожного з цих порушень. Після

об’єднання громад частина повноважень у соціальній сфері перейшла на місцевий рівень, але фінансові ресурси і кадри не завжди переходили разом із ними [21]. Громада отримувала обов’язок визначати потреби населення в соціальних послугах, хоча в її штаті ще не було фахівця, здатного таку оцінку провести.

Закон диференціації соціального менеджменту полягає в тому, що система управління повинна мати розмаїтість, необхідну для керованої системи. Установи й заклади соціальної сфери мають певну типологічну спільність. Усі вони виконують низку обов’язкових вимог щодо безпеки персоналу, охорони праці, звітності, захисту персональних даних [3]. Водночас дитячий будинок сімейного типу, центр комплексної реабілітації осіб з інвалідністю і територіальний центр соціального обслуговування людей похилого віку працюють з різними групами отримувачів. Однакові управлінські рішення для них неможливі.

Цей закон перегукується з принципом необхідної різноманітності, який W. R. Ashby сформулював у кібернетиці. Згідно з ним, керуюча система може впоратися з розмаїттям станів об’єкта лише тоді, коли сама має не менше розмаїття можливих реакцій [28, с. 206–207]. У соціальній сфері це означає, що служба, яка працює з людьми в дуже різних життєвих обставинах, мусить мати достатньо гнучкий набір методів, фахівців і процедур. Надмірна уніфікація робить управління простішим для керівника, але менш корисним для отримувача послуг.

Закон співвідношення керуючих і керованих систем (підсистем) означає, що вони повинні відповідати одна одній за функціональними та структурними можливостями, за рівнями й цілями управління і подальшого розвитку [3; 12]. Коли керуюча підсистема відстає від керованої, управління втрачає контроль над процесами. Коли керуюча підсистема розростається надмірно, виникає бюрократизація, і ресурси, призначені для отримувачів послуг, витрачаються на саме управління.

Практичним виявом цього закону є норма керованості, тобто кількість працівників, якими може ефективно керувати один керівник. Для рутинних і однорідних завдань ця кількість більша, для складних і різнорідних – менша. У соціальній роботі керівнику доводиться не лише розподіляти завдання, а й проводити супервізію, обговорювати складні випадки, підтримувати працівників у ситуаціях емоційного навантаження. Тому норма керованості тут об'єктивно нижча, ніж у виробничій сфері. Супервізію в соціальній роботі розглядають як окремий вид управлінської діяльності з адміністративною, освітньою і підтримувальною складовими [49].

Закон організації соціального менеджменту виражає об'єктивну необхідність розподілу повноважень, прав і відповідальності на кожному рівні системи як по горизонталі, так і по вертикалі [3]. Порушення цього закону видно тоді, коли працівник має обов'язок, але не має права ухвалити рішення, або коли право надано, а відповідальність ніхто не несе. Наприклад, фахівець із соціальної роботи може бути відповідальним за ведення випадку сім'ї з дітьми, однак рішення про надання допомоги ухвалює інша посадова особа, яка цієї сім'ї не бачила. Такий розрив між відповідальністю і повноваженнями послаблює якість послуги.

Історія управління показує, як сам цей закон виник. Спочатку функцію управління виконував один із найдосвідченіших працівників, який водночас продовжував виконувати й деякі виробничі операції. Згодом, у міру зростання обсягів спільної праці, управління виокремилося в самостійну сферу діяльності, яку став здійснювати професійний менеджер, звільнений від виконання виробничих операцій [9]. У соціальній сфері цей шлях проходять і сьогодні. Невелика громадська організація часто починається з ініціативної групи, де лідер одночасно консультує клієнтів, пише звіти й шукає фінансування. Із розширенням діяльності постає потреба розділити ці ролі.

Зв'язок законів із практикою управління соціальною службою подано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Закони менеджменту соціальної роботи та наслідки їх порушення

Закон	Зміст	Типовий наслідок порушення
Єдності та цілісності	Система управління містить усі потрібні елементи й функції	Випадіння функцій, суперечливі рішення різних органів
Диференціації	Розмаїтість управління відповідає розмаїтості керованої системи	Шаблонні рішення, що не враховують потреб окремих груп
Співвідношення керуючих і керованих систем	Керуюча підсистема відповідає керованій за можливостями й цілями	Втрата контролю або бюрократизація
Організації	Повноваження, права й відповідальність розподілено на кожному рівні	Розрив між обов'язками та правом ухвалювати рішення

Джерело: складено автором на основі [3; 9; 12]

Закони менеджменту соціальної роботи не діють ізольовано. Порушення закону організації зазвичай веде до порушення цілісності, а ігнорування закону диференціації рано чи пізно відбивається на співвідношенні керуючої та керованої підсистем. Саме з цих законів випливають принципи соціального менеджменту, які розглянуто далі.

4. Принципи соціального менеджменту

Принцип (від лат. principium – основа, початок) – це керівна ідея, правило, покладене в основу діяльності, або внутрішнє переконання, що визначає норму поведінки. Під принципами соціального менеджменту розуміють вихідні, фундаментальні положення теорії управлінської діяльності. Вони випливають безпосередньо із законів і закономірностей управління, і ними мають керуватися менеджери, коли спрямовують роботу організації [3; 9]. Різниця між законом і принципом полягає в тому, що закон діє об'єктивно, незалежно від того, чи знає про нього керівник. Принцип же є

свідомо сформульованим правилом, яке людина може виконувати або порушувати.

Система принципів управління має довгу історію. H. Fayol наприкінці свого практичного шляху запропонував чотирнадцять загальних принципів – поділ праці, повноваження й відповідальність, дисципліну, єдиноначальність, єдність напряму, підпорядкування особистих інтересів загальним, винагороду, централізацію, скалярний ланцюг, порядок, справедливість, стабільність персоналу, ініціативу і корпоративний дух [40, с. 19–42]. Сам автор наголошував, що принципи не є жорсткими. Їх застосування – це питання міри, яке керівник вирішує, зважаючи на обставини. Ця думка й досі зберігає вагу для соціальної сфери, де жодне правило не може бути механічним.

До основних принципів соціального менеджменту в українській навчальній літературі зараховують вісім [2; 3; 9]. Їх перелік і зміст подано на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Принципи соціального менеджменту

Джерело: складено автором на основі [2; 3; 9]

Принцип науковості вимагає, щоб система соціального менеджменту будувалася на наукових засадах. Це означає використання перевірених методів аналізу потреб, доказових практик соціальної роботи, моніторингу й оцінювання результатів. Управлінець, який ухвалює рішення лише на основі власного досвіду чи інтуїції, ризикує повторювати одні й ті самі помилки.

Науковий підхід передбачає також постійне навчання персоналу і співпрацю служб із закладами вищої освіти [9; 21].

Принцип системності та комплексності вимагає поєднання обох підходів в управлінні соціальною роботою. Системність означає використання елементів теорії великих систем і системного аналізу в кожному управлінському рішенні. Комплексність передбачає врахування всіх сторін проблеми – соціальних, економічних, психологічних, правових, організаційних [3]. Наприклад, допомога родині, що повернулася з окупованої території, не може обмежитися виплатою грошової допомоги. Потрібні житло, працевлаштування, психологічна підтримка, влаштування дітей до школи. Якщо кожну з цих потреб вирішуватиме окрема служба без координації, родина отримає набір розрізнених заходів замість цілісної підтримки.

Принцип єдиноначальності в управлінні та колегіальності в розробці рішень вказує на поєднання двох начал. Будь-яке управлінське рішення доцільно розробляти колегіально, залучаючи фахівців із різних напрямів. Водночас ухвалене колективне рішення реалізує конкретна посадова особа, яка й несе за нього персональну відповідальність [3; 9]. У соціальних службах колегіальність втілюється через педагогічні або методичні ради, мультидисциплінарні команди, конференції з розгляду випадків. Однак після обговорення хтось має взяти на себе відповідальність за виконання. Без цього рішення ризикує залишитися на папері.

Принцип єдності централізму і демократії означає розумне поєднання централізованих і децентралізованих засад управління. Найефективнішою є рівновага між ними, однак в управлінській практиці найчастіше трапляється перекіс у бік одного з начал [3]. Надмірний централізм гальмує ініціативу на місцях, а надмірна децентралізація веде до нерівного доступу людей до послуг у різних громадах. Реформа децентралізації в Україні наочно продемонструвала обидві загрози. Громади отримали більше можливостей для самостійних рішень, але держава зберегла за собою стандарти якості й контроль за їх дотриманням [20].

Принцип єдності галузевого і територіального підходів поєднує дві логіки. Галузеве управління зумовлене потребою подальшої диверсифікації та спеціалізації соціальних послуг, а з іншого боку – підвищення їх концентрації. Територіальні засади управління відображають потребу враховувати специфіку конкретної території – її демографічну структуру, економічний стан, наявні ресурси, традиції [3; 12]. Сільська громада з переважно літнім населенням і місто, куди прибули тисячі внутрішньо переміщених осіб, потребують різних підходів навіть у межах однієї галузі.

Принцип конкретності передбачає аналіз конкретної управлінської ситуації. Управляти соціальною роботою відповідно до цього принципу – це насамперед здійснювати будь-які управлінські дії на основі якісної й достовірної інформації [3]. Загальні рекомендації корисні як орієнтир, однак рішення щодо конкретної служби, конкретного колективу чи конкретної групи отримувачів має враховувати саме їхні особливості. Звідси значення оцінювання потреб громади в соціальних послугах, яке законодавство визначає як обов'язковий етап планування [20].

Принцип ефективності передбачає, що мети слід досягати в найкоротший термін за мінімальних витрат матеріальних, фінансових, людських та інших ресурсів [3]. Для соціальної сфери цей принцип має особливе тлумачення. Ефективність не зводиться до економії коштів. Вона охоплює соціальний результат – покращення становища людини, відновлення її самостійності, запобігання складнішим проблемам у майбутньому. C. Hood зауважував, що надмірна увага до показників витрат у логіці нового державного менеджменту може відсувати на другий план інші публічні цінності, зокрема справедливість і стійкість [48, с. 11–15]. Тож управлінець соціальної служби завжди шукає баланс між економічністю і якістю.

Принцип головної ланки означає виокремлення з усіх управлінських завдань основного, розв'язання якого дає змогу просунутися в усьому комплексі проблем [3]. Керівник щодня стикається з безліччю фактів, подій і вимог, і без вміння визначити пріоритет він ризикує розпорошити сили.

Наприклад, у перші місяці після масового прибуття переміщених осіб головною ланкою для служби громади може стати облік і первинна оцінка потреб. Без цього неможливо спланувати ні житло, ні виплати, ні психологічну допомогу.

Порівняльна характеристика принципів і типових ознак їх порушення наведена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Принципи соціального менеджменту в практиці соціальної служби

Принцип	Як проявляється в практиці	Ознака порушення
Науковості	Оцінювання потреб, доказові методики, моніторинг	Рішення «за звичкою» без аналізу даних
Системності й комплексності	Мультидисциплінарна команда, план підтримки родини	Розрізнені заходи різних служб
Єдиноначальності й колегіальності	Обговорення випадку і призначений відповідальний	Колективне рішення без виконавця
Єдності централізму й демократії	Державні стандарти і самостійність громад	Надмірний контроль або нерівний доступ до послуг
Єдності галузевого й територіального підходів	Спеціалізовані послуги з урахуванням специфіки громади	Однакові програми для різних територій
Конкретності	Рішення на основі достовірної інформації про ситуацію	Механічне копіювання чужих рішень
Ефективності	Співвідношення соціального результату і витрат	Економія ціною якості послуг
Головної ланки	Визначення пріоритетного завдання	Розпорошення ресурсів на другорядне

Джерело: складено автором на основі [2; 3; 9; 48]

Принципи соціального менеджменту не є переліком, з якого можна вибрати зручні пункти. Вони утворюють систему, і порушення одного з них зазвичай тягне за собою порушення інших. Наприклад, ігнорування принципу конкретності позбавляє сенсу принцип ефективності, бо неможливо оцінити

результат, не знаючи вихідної ситуації. З іншого боку, принципи можуть вступати в напругу між собою. Колегіальність потребує часу, а ефективність вимагає швидкості. У цьому сенсі майстерність управлінця полягає в тому, щоб знаходити прийнятну рівновагу в кожній конкретній ситуації [9; 49].

Система принципів також має ціннісний вимір. Міжнародна федерація соціальних працівників визначає соціальну роботу як практичну професію й академічну дисципліну, що сприяє соціальним змінам і розвитку, соціальній згуртованості, розширенню прав і можливостей людей [44]. Управлінські принципи в соціальній сфері мають підтримувати ці професійні цінності, а не суперечити їм. Тому навіть принцип ефективності менеджер соціальної служби тлумачить через призму людської гідності й соціальної справедливості.

5. Функції соціального менеджменту

У теорії соціального менеджменту функцію розглядають як сукупність дій людини або групи людей – керівників, менеджерів, соціальних працівників – заради досягнення визначеної мети в межах ширшої цілеспрямованої діяльності [3]. Треба розрізняти два рівні функцій. Загальні функції управління притаманні будь-якій організації. Це планування, організація, мотивація, контроль і регулювання, і в них розкриваються переважно однакові риси управлінської діяльності незалежно від сфери. Ще H. Fayol описав управління як передбачення, організацію, розпорядництво, координацію та контроль [40, с. 5–6]. Спеціальні функції натомість залежать від специфіки об’єкта управління. Саме вони відрізняють соціальний менеджмент від менеджменту комерційного підприємства [3; 9].

У теорії соціального менеджменту спеціальні функції об’єднують у три групи – інформаційну, технологічну та організаційну. Їх склад відображено на рис. 2.5.

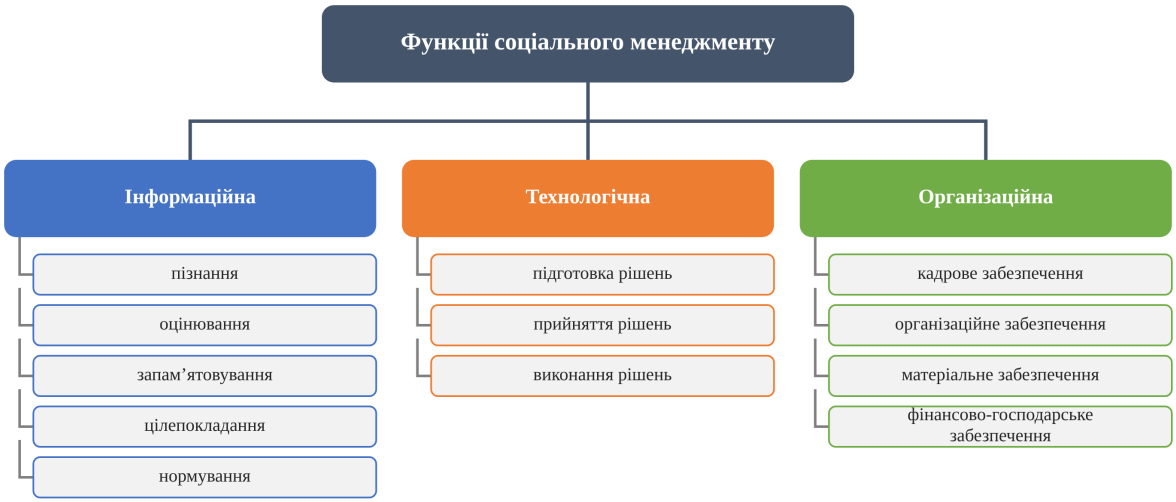


Рис. 2.5. Групи функцій соціального менеджменту

Джерело: складено автором на основі [3; 9]

Інформаційна група охоплює п'ять функцій – пізнання, оцінювання, запам'ятовування, цілепокладання та нормування. Вони утворюють логічну послідовність. Явище спершу пізнають, потім оцінюють, фіксують у пам'яті організації, далі визначають мету щодо нього і зрештою встановлюють норми, які регулюватимуть дії.

Пізнавальна функція є основою всієї управлінської діяльності. Щоб розпочати врегулювання будь-якого процесу чи взаємодії соціальних спільнот, їх треба вивчити й отримати достовірні знання про їхню природу, стан і тенденції розвитку [3]. Для соціальної служби пізнання – це насамперед збирання даних про населення громади, його потреби, ризики й ресурси. Такі дані дають змогу побачити, скільки в громаді людей похилого віку, які живуть самотньо, скільки сімей із дітьми перебувають у складних життєвих обставинах, де розміщені внутрішньо переміщені особи. Без цих знань управлінець діє навмання.

Функція соціального оцінювання полягає у виробленні обґрунтованих оцінок діяльності керованих об'єктів, а також у визначенні їхньої значущості й ролі в системі соціальних зв'язків. Оцінювання загалом означає порівняння якостей об'єкта з потребами того, хто оцінює [3]. У соціальній службі оцінюють і потреби отримувачів, і якість наданих послуг, і роботу персоналу.

Державні стандарти соціальних послуг задають для цього зовнішню мірку, а внутрішні процедури моніторингу дають змогу її застосувати [20].

Функція соціального запам'ятовування передбачає вироблення та використання соціальних технологій нагромадження й зберігання управлінської інформації. Її можна назвати соціальною пам'яттю суспільства. Основою цієї функції є документ, насамперед державний, який підтверджує факт, право чи зобов'язання [3]. Для сучасної соціальної служби запам'ятовування реалізується через облік отримувачів послуг, ведення справ, електронні реєстри. Детальніше інформаційні технології роботи з документами розглянуто в темі 5.

Функція соціального цілепокладання формується на основі трьох попередніх. Після того як явище пізнане й оцінене з погляду його корисності, постає питання про те, як його використати. Цілепокладання є інтелектуальною діяльністю зі встановлення бажаного результату та способів його досягнення [3]. P. Drucker наполягав на тому, що цілі мають бути визначені для кожної сфери, від якої залежить виживання організації, і кожен керівник повинен розуміти, як його власні цілі пов'язані із загальними [38, с. 62–63]. Для громади ціль соціального управління може звучати як забезпечення доступу кожної людини похилого віку, яка потребує догляду, до відповідної послуги протягом певного терміну.

Функція соціального нормування передбачає вироблення й ухвалення моральних і правових норм для розв'язання соціальної або управлінської проблеми. Після того як явище пізнане й оцінене, а мета визначена, треба встановити правила, за якими люди діятимуть [3]. Уявлення про такі норми дають правила внутрішнього розпорядку установи соціальної роботи, встановлена тривалість робочого часу, оптимальні режими праці та відпочинку. До цієї ж групи належать етичні кодекси, які визначають допустимі межі втручання соціального працівника в життя клієнта.

Технологічна група містить три функції – підготовку, ухвалення та виконання управлінських рішень. Підготовка рішення охоплює збирання

інформації, формулювання проблеми, розроблення альтернатив і оцінювання їхніх наслідків. Ухвалення рішення – це вибір однієї з альтернатив і надання їй юридичної сили у вигляді наказу, розпорядження чи протоколу. Виконання рішення передбачає організацію роботи, доведення завдань до виконавців, контроль і корегування [3; 9].

У соціальній сфері кожен етап має свої особливості. На етапі підготовки важливо залучити тих, кого рішення стосуватиметься, – отримувачів послуг, їхніх родичів, громадські організації. Це вимога самого закону, який закріплює участь отримувачів у визначенні потреб і плануванні послуг [20]. На етапі ухвалення важливо зважити не лише економічні, а й етичні наслідки. На етапі виконання вирішальну роль відіграють комунікація з персоналом і зворотний зв'язок. Рішення, яке персонал не розуміє або не поділяє, виконується формально.

Організаційна група охоплює чотири функції забезпечення – кадрове, організаційне, матеріальне та фінансово-господарське [3]. *Кадрове забезпечення* передбачає добір, розстановку, навчання й мотивацію персоналу. У соціальній сфері воно має особливу вагу через високе емоційне навантаження фахівців, і детальніше проблеми професійного вигорання розглянуто в темі 6. *Організаційне забезпечення* полягає у створенні структури, розподілі повноважень, налагодженні комунікацій, тобто в реалізації того типу побудови служби, про який ішлося вище. *Матеріальне забезпечення* охоплює приміщення, транспорт, обладнання, засоби реабілітації. *Фінансово-господарське забезпечення* включає планування бюджету, пошук джерел фінансування, облік і звітність. Для громадських організацій саме ця функція часто стає найскладнішою, адже фінансування від донорів має обмежений термін і суворі вимоги до звітування.

Порівняльну характеристику груп функцій наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Групи спеціальних функцій соціального менеджменту

Група	Функції	Головне питання	Приклад у діяльності служби
Інформаційна	Пізнання, оцінювання, запам'ятовування, цілепокладання, нормування	Що відбувається і чого ми прагнемо?	Оцінювання потреб громади в соціальних послугах
Технологічна	Підготовка, ухвалення, виконання рішень	Як діяти?	Рішення про відкриття відділення денного догляду
Організаційна	Кадрове, організаційне, матеріальне, фінансово-господарське забезпечення	Якими ресурсами діяти?	Добір фахівців і пошук фінансування для нової послуги

Джерело: складено автором на основі [3; 9; 20]

Усі три групи функцій тісно пов'язані. Інформаційні функції створюють підґрунтя для рішень, технологічні перетворюють знання на дії, а організаційні забезпечують ці дії ресурсами. Випадіння будь-якої ланки руйнує цикл. Служба, яка має гроші й персонал, але не знає реальних потреб громади, витрачає ресурси неефективно. Служба, яка добре знає потреби, але не здатна ухвалювати рішення, перетворюється на аналітичний центр без практичного впливу.

Не менш важливий зв'язок функцій із законами, про які йшлося в підрозділі 3. Закон єдності та цілісності вимагає, щоб у системі управління були реалізовані всі три групи функцій. Закон диференціації пояснює, чому набір і зміст функцій у центрі соціальних послуг великого міста та в невеликій сільській громаді відрізнятимуться. Закон організації визначає, хто саме і з якими повноваженнями виконує кожну функцію. Отже, функції не можна вивчати окремо від законів і принципів, з якими вони утворюють єдину систему соціального менеджменту [9; 21].

Наукові парадигми і концепції соціального менеджменту дають управлінцеві не готові відповіді, а спосіб мислення. Модель взаємозв'язку суб'єктів і об'єктів, тип структури, закони, принципи та функції є інструментами, за допомогою яких він аналізує свою організацію і шукає способи зробити її кориснішою для людей.

Кейс «Центр, який виріс»

Центр надання соціальних послуг умовної Зеленогірської міської територіальної громади створено у 2020 році. Спочатку в ньому працювало дванадцять осіб – директорка, бухгалтерка, вісім соціальних робітників і два фахівці із соціальної роботи. Директорка особисто розподіляла виклики, перевіряла звіти, вела переговори з міською радою і навіть інколи сама виїжджала до клієнтів. Колектив був згуртованим, рішення ухвалювали на щотижневих нарадах, і всі знали одне одного на ім'я.

У 2022 році до громади прибуло кілька тисяч внутрішньо переміщених осіб. Центр отримав два грантові проєкти від міжнародних організацій – психосоціальної підтримки та інтеграції переміщених осіб на ринку праці. Додатково міська рада доручила відкрити відділення денного догляду для людей з інвалідністю. За півтора року штат зріс до сорока семи осіб, з'явилися психологи, юристка, кейс-менеджери, координаторки проєктів.

Структура центру при цьому майже не змінилася. Директорка й далі погоджувала кожне рішення, і в її приймальні щодня збиралася черга. Координаторки грантових проєктів давали вказівки психологам напряму, а завідувачка відділення денного догляду вважала, що ті самі психологи мають працювати передусім з її клієнтами. Бухгалтерія вимагала від усіх однакових звітів за формою міського бюджету, хоча донори мали власні форми. Двоє досвідчених соціальних робітників звільнилися, пояснивши, що «вже не розуміють, кому підпорядковуються». На останній нараді директорка визнала, що центр «тоне в узгодженнях», і попросила заступника підготувати пропозиції щодо нової структури.

Завдання до кейсу

1. Визначте, яка модель взаємозв'язку суб'єктів і об'єктів менеджменту була характерна для центру у 2020 році і яка фактично склалася у 2023 році.

2. Які закони менеджменту соціальної роботи порушено в описаній ситуації? Аргументуйте відповідь, посилаючись на конкретні факти з кейсу.

3. Запропонуйте тип побудови структури центру, який відповідав би новим умовам. Накресліть схему і поясніть, хто кому підпорядковується.

4. Які принципи соціального менеджменту директорка має покласти в основу реорганізації? Як поєднати єдиноначальність і колегіальність у новій структурі?

5. Розподіліть між підрозділами нової структури функції інформаційної, технологічної та організаційної груп. Яка з функцій, на вашу думку, найбільше постраждала через зростання центру?

Питання для самоперевірки

1. Що таке наукова парадигма і чому вона важлива для управління соціальною сферою?

2. Назвіть три парадигми управління соціальною сферою та їхні головні відмінності.

3. Яку роль відводить державі концепція нового публічного врядування?

4. Які ознаки має ієрархічна модель взаємозв'язку суб'єктів і об'єктів менеджменту?

5. У яких організаціях найдоцільніша колективна модель і які її обмеження?

6. У чому полягає цінність розвивальної моделі управління?

7. Які механізми координації виокремлював H. Mintzberg?

8. Охарактеризуйте лінійний тип побудови структури соціальної служби.

9. Чим штаб у лінійно-штабній структурі відрізняється від функціонального підрозділу?

10. Чому функціональна структура в чистому вигляді трапляється рідко?

11. Які переваги й недоліки має матрична структура для соціальної служби?

12. Від яких чинників залежить вибір типу структури соціальної служби?

13. Як тлумачать поняття «закон» у сучасному наукознавстві?

14. Розкрийте зміст закону єдності та цілісності системи соціального менеджменту.

15. Як пов’язані закон диференціації та принцип необхідної різноманітності W. R. Ashby?

16. Що таке норма керованості і чому в соціальній роботі вона нижча, ніж у виробничій сфері?

17. Чим принцип відрізняється від закону менеджменту?

18. Розкрийте зміст принципу єдності централізму і демократії на прикладі реформи децентралізації.

19. Чим відрізняються загальні та спеціальні функції соціального менеджменту?

20. Назвіть функції інформаційної групи та поясніть логіку їхньої послідовності.

Тема 3. Система соціального менеджменту

План лекції

1. Поняття і структура організацій
2. Різновиди соціальних організацій

1. Поняття і структура організацій

Соціальний менеджмент завжди відбувається всередині організацій. Навіть індивідуальна робота соціального працівника з родиною спирається на посадову інструкцію, внутрішні процедури служби, бюджет громади й норми закону. Тому, перш ніж говорити про систему соціального менеджменту, треба зрозуміти, що таке організація, з яких елементів вона складається і за якими ознаками її можна описати.

Класичне визначення організації запропонував американський управлінець і теоретик C. Barnard. Організацію він розумів як групу людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети або спільних цілей. Формальну організацію він описував як систему свідомо скоординованих дій або сил двох чи більше осіб [29, с. 73]. У цьому визначенні важливі три моменти. По-перше, організацію утворюють не будівлі й не документи, а дії людей. По-друге, ці дії координуються свідомо, тобто хтось їх узгоджує. По-третє, у людей є спільна мета, яка й виправдовує їхнє об’єднання. C. Barnard також підкреслював, що організація існує лише доти, доки люди готові робити свій внесок у спільну справу, а отже, керівник мусить постійно підтримувати таку готовність [29, с. 82–83].

У сучасній літературі організації описують через кілька загальних характеристик, притаманних усім без винятку об’єднанням людей – від невеликої громадської ініціативи до міністерства [9; 21]. Ці характеристики подано на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Загальні характеристики організацій

Джерело: складено автором на основі [9; 29; 52]

Перша характеристика – ресурси. Будь-яка організація використовує чотири види ресурсів. Людські ресурси – це працівники з їхніми знаннями, навичками, досвідом і мотивацією. Фінансові ресурси – кошти бюджету, гранти, благодійні внески, плата за послуги. Фізичні ресурси охоплюють приміщення, транспорт, обладнання, витратні матеріали. Інформаційні ресурси – це дані про отримувачів послуг, нормативна база, методики, накопичений досвід. Для соціальної служби людські ресурси мають вирішальне значення, адже саме через фахівців вона надає свої послуги. Якщо в службі бракує кваліфікованих кадрів, ніякі інші ресурси цього не компенсують. Водночас без інформаційних ресурсів фахівець не знає, кому і якої допомоги потрібно, а без фінансових – не має чим цю допомогу забезпечити.

Друга характеристика – відкритість. Кожна організація є відкритою системою. Ресурси для своєї діяльності вона бере із зовнішнього середовища і туди ж спрямовує результати своєї роботи. D. Katz і R. Kahn, які розвинули підхід до організації як до відкритої системи, описували її діяльність як цикл

«входи – перетворення – виходи». Енергія, матеріали й інформація надходять із середовища, перетворюються всередині організації і повертаються в середовище як продукт [52, с. 19–20]. Для соціальної служби входами є запити людей, бюджетні кошти, нормативні вимоги, кадри. Перетворення відбувається під час надання послуг. Виходом є змінений стан отримувачів – відновлена здатність до самообслуговування, подолана криза, повернення дитини в сім'ю. Організація, яка ігнорує середовище, з часом втрачає сенс свого існування, бо перестає відповідати на реальні потреби.

Для соціальних служб відкритість має особливий вимір. Їхнє середовище постійно змінюється. Змінюється законодавство, демографічна ситуація, економічні умови, а з 2022 року ще й безпекова ситуація. Масове внутрішнє переміщення населення, поява великої кількості ветеранів і їхніх родин, руйнування інфраструктури в прифронтових громадах різко змінили «входи» соціальних служб [9; 21]. Служби, які вміли швидко зчитувати сигнали середовища, перебудовували свою роботу протягом тижнів. Ті, що працювали за усталеними планами, ще довго намагалися виконувати старі завдання в нових умовах.

Третя характеристика – поділ праці. Усі організації здійснюють горизонтальний і вертикальний поділ праці. Навіть якщо дві людини працюють разом заради спільної мети, вони мають розподілити роботу між собою. Поділ загальної роботи на складові частини називають горизонтальним поділом праці. Його результатом є окремі підрозділи – відділи, відділення, сектори, групи. Оскільки роботу розподілено між підрозділами й виконавцями, хтось має координувати їхню діяльність. Так виникає вертикальний поділ праці, тобто відокремлення роботи з координації від самої роботи, яку координують [9].

У соціальній службі горизонтальний поділ праці зазвичай відбувається за групами отримувачів (сім'ї з дітьми, люди похилого віку, особи з інвалідністю), за видами послуг (догляд удома, денний догляд, соціальна адаптація, консультування) або за територією (окремі старостинські округи

громади). Вертикальний поділ визначає рівні управління – директор, заступники, завідувачі відділень, фахівці. H. Mintzberg звертав увагу на те, що будь-яка структура є способом розв'язати дві протилежні вимоги – поділити працю і водночас скоординувати її [68, с. 2]. Чим глибший горизонтальний поділ, тим складніше завдання координації і тим більше рівнів управління може знадобитися.

Четверта характеристика – структура. Кожна організація має структуру, тобто сукупність підрозділів і зв'язків між ними, а також взаємовідносини між рівнями управління та функціональними сферами діяльності. Саме структура надає організації цілісності й здатності виконувати своє призначення [9; 21]. Типи побудови структури соціальної служби розглянуто в темі 2. Тут важливо підкреслити, що структура – не лише схема на папері. Вона визначає, до кого звертається працівник у складній ситуації, хто ухвалює рішення про надання послуги, хто відповідає перед громадою за результат.

Глобальною метою діяльності будь-якої організації є успіх. Організацію вважають успішною, коли вона досягає поставлених цілей. Складовими успіху є виживання, тобто здатність існувати якомога довше, а також результативність і ефективність. Розмежування двох останніх понять запропонував P. Drucker. Результативність, за його словами, означає робити правильні речі, а ефективність – робити речі правильно [37, с. 1–2]. Організація може бути ефективною, але не результативною. Наприклад, служба швидко й дешево оформлює документи, проте самі послуги не відповідають тому, чого потребують люди. Можлива й протилежна ситуація, коли служба робить саме те, що потрібно, але витрачає на це непропорційно багато ресурсів. Щоб бути успішною тривалий час, організація має бути одночасно і результативною, і ефективною.

Зміст складових успіху соціальної служби розкрито в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Складові успіху організації в соціальній сфері

Складова	Зміст	Приклад для соціальної служби
Виживання	Здатність організації існувати тривалий час, зберігаючи своє призначення	Збереження фінансування центру соціальних послуг після завершення грантового проєкту
Результативність	Робити правильні речі, тобто досягати цілей, що відповідають потребам	Надання саме тих послуг, яких потребують мешканці громади за результатами оцінювання потреб
Ефективність	Робити речі правильно, тобто досягати результату з раціональними витратами	Планування маршрутів соціальних робітників, що скорочує час на дорогу

Джерело: складено автором на основі [9; 21; 37]

Виживання для соціальної організації має свою специфіку. Комерційна фірма виживає, якщо її продукт купують. Соціальна служба часто працює з людьми, які не можуть заплатити за послугу, тому її існування залежить від рішень інших суб'єктів – місцевої ради, державного бюджету, донорів. Звідси особлива вага звітності, прозорості та вміння показати громаді й фінансувальникам реальні результати своєї роботи [49]. Служба, яка не може пояснити, що змінилося в житті людей завдяки її роботі, ризикує втратити підтримку навіть тоді, коли працює сумлінно.

Соціальна організація. Суспільство неможливе без організацій – банків, підприємств, університетів, лікарень, транспортних компаній. Людина народжується в пологовому будинку, виховується в дитячому садку, навчається в школі та університеті, служить в армії, працює в установі. Усе це різновиди соціальних організацій, і життя сучасної людини практично не виходить за їхні межі.

Термін «соціальна організація» вживають у трьох значеннях [9; 21]. У першому значенні це елемент соціальної структури суспільства, тобто цільова група, об'єднання людей інституційного характеру, які прагнуть реалізувати

певні цілі організованим чином. Прикладами є підприємство, орган влади, спілка. У другому значенні це вид діяльності певної групи, тобто способи управління людьми, координації їхніх функцій, узгодження зусиль заради певної мети. У третьому значенні це ступінь внутрішньої впорядкованості й узгодженості функціонування елементів системи. Ідеться про систему соціального контролю, соціальних ролей і цінностей, яка забезпечує співжиття членів спільноти та порядок у суспільному житті.

Поєднавши ці три вектори, можна дати таке визначення. *Соціальна організація* – це велика цільова група, створена для досягнення певних цілей за допомогою раціональних засобів, розподілу праці та координації керівних органів. У ширшому розумінні це сукупність зразків поведінки, установ, соціальних ролей і засобів контролю. Вона забезпечує співжиття членів спільноти, гармонізує їхні прагнення й дії в процесі задоволення потреб і сприяє розв'язанню проблем і конфліктів [8; 9].

Усі соціальні організації мають власні назви, статути, цілі, сфери діяльності й порядок роботи. Однак з погляду соціології найважливішим є інше. У соціальній організації існує соціальна ієрархія, система статусів і ролей, складна мережа соціальних відносин. У ній діють різні форми влади, лідерство, престиж, службова кар'єра, винагороди та санкції, норми й правила поведінки. Велика соціальна організація нагадує суспільство в мініатюрі. Якщо суспільна ієрархія складається з великих соціальних груп, то організаційна – з малих. Це вища адміністрація, лінійні й штабні керівники, нижчі управлінські кадри, службовці й рядові працівники [9].

Соціальній організації властиві три основні ознаки. Перша – *ієрархія*, тобто вертикальне розміщення людей за рангами. У соціальній структурі суспільства людей розподілено за соціальними групами, а в організації ієрархія поділяє їх за посадами. Друга – *управління*, тобто механізм, який впорядковує взаємодію людей, що прагнуть вищого статусу й місця. Третя – *одночасні диференціація та координація*. Завдання розподіляються між

учасниками, але їхнє виконання узгоджується заради спільного результату. Найбільшою соціальною організацією є держава [9; 21].

У соціальній організації основною одиницею є не індивід, а його роль. Посада соціального працівника існує незалежно від того, хто саме її обіймає, і визначається посадовою інструкцією, правами й обов'язками. Тому соціальну організацію можна визначити як сукупність ролей, об'єднаних у систему комунікацій. Рольовий підхід до організації детально розробили D. Katz і R. Kahn. Вони показали, що очікування інших щодо поведінки людини на посаді творять стійкий каркас організації. Коли ці очікування суперечливі, виникає рольовий конфлікт [52, с. 184–186]. Соціальні працівники часто опиняються саме в такій ситуації, коли керівництво очікує від них швидкого звітування, а клієнт – часу й уваги.

Риси організації як інструменту для досягнення мети теж мають свою суперечність. Мета організації не обов'язково збігається з метою людей, які в ній працюють. Для декого соціальна служба – покликання, для іншого – стабільна робота поблизу дому. Тому організація вимушена створювати системи стимулювання і заохочення, які зближують особисті цілі працівників і загальні цілі організації. C. Barnard називав це економікою стимулів. За його спостереженням, матеріальна винагорода в багатьох випадках слабша за нематеріальні стимули – престиж, можливість впливати, гордість за справу [29, с. 142–149].

Структура соціальної організації. Диференціація завдань і пов'язана з нею координація визначають форму організації. *Структура організації* – це прийнятий у ній спосіб розподілу діяльності, координації та контролю. Він закріплений у системі взаємопов'язаних безособових статусів (посадових і професійних), юридичних норм, функцій підрозділів, рольових позицій, ділових комунікацій, а також форм і способів ухвалення рішень [8; 9]. Структури організацій порівнюють за низкою критеріїв, наведених у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Критерії класифікації структур соціальних організацій

Критерій	Що характеризує	Приклад для соціальної служби
Ступінь диференціації і спеціалізації	Кількість окремих видів діяльності й підрозділів	Відділення догляду вдома, денного догляду, соціальної адаптації
Міра централізації рішень	Рівень, на якому ухвалюються рішення	Чи може завідувач відділення самостійно змінити графік роботи
Кількість рівнів ієрархії	Довжина скалярного ланцюга від керівника до виконавця	Директор – завідувач – соціальний робітник
Ступінь формалізації	Наскільки діяльність врегульована писаними правилами	Державні стандарти послуг, внутрішні регламенти
Міра автономії працівників	Свобода фахівця у виборі методів	Можливість психолога самостійно обирати методику роботи
Форми і жорсткість контролю	Як і наскільки часто перевіряють результати	Щомісячні звіти, супервізія, вибіркові перевірки
Способи комунікацій	Канали й напрями обміну інформацією	Наради, електронний документообіг, групи в месенджерах

Джерело: складено автором на основі [8; 9; 68]

Крім структури, соціальну організацію описують інші внутрішні елементи – цілі, стратегія, технологія, розмір, персонал і організаційна культура [8; 9]. Їхній взаємозв’язок показано на рис. 3.2.

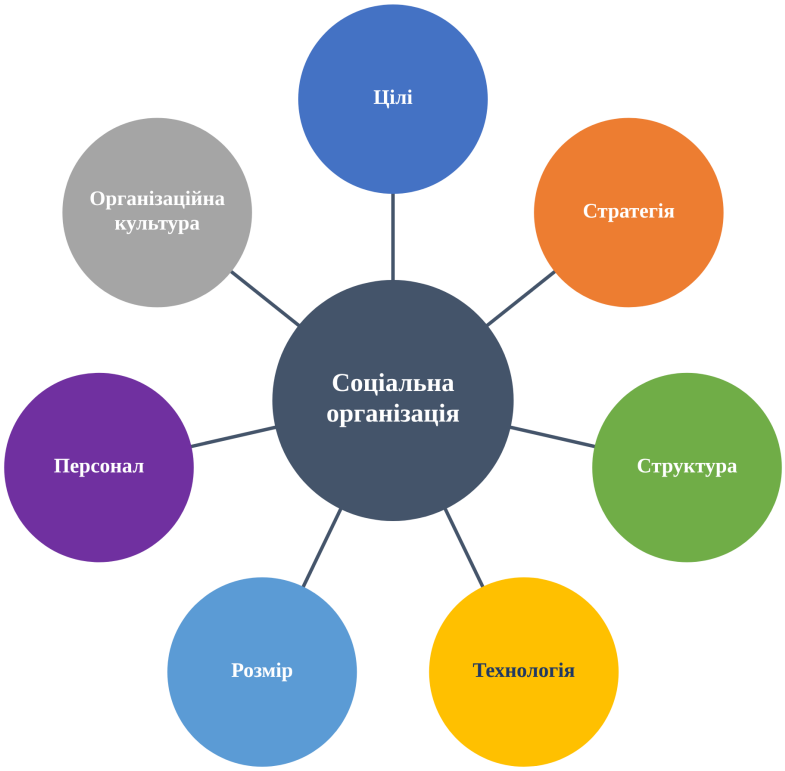


Рис. 3.2. Внутрішні елементи соціальної організації

Джерело: складено автором на основі [8; 9; 74]

Цілі соціальної організації – це образ бажаного майбутнього або запланований результат. Сучасна організація має не одну мету, а розгалужену систему цілей. Вона включає стратегічні цілі (забезпечити доступність послуг для всіх мешканців громади), тактичні (відкрити відділення в старостинському окрузі) та оперативні (підготувати приміщення до кінця кварталу). *Стратегія* – це довгостроковий план розвитку організації, орієнтований на перспективи взаємовідносин із зовнішнім середовищем з урахуванням реальних і потенційних можливостей [9]. *Технологія* – це алгоритм діяльності, що забезпечує досягнення запланованого результату. У соціальній роботі до технологій належать ведення випадку, соціальний супровід, посередництво, консультування.

Y. Hasenfeld звернув увагу на особливість технологій у соціальних організаціях. Вони працюють з людьми, які мають власні цінності, бажання й здатність опиратися впливу. Тому технології таких організацій ніколи не

бувають повністю визначеними, а результат залежить від стосунків між працівником і клієнтом [47, с. 111–114]. Це суттєво відрізняє соціальну службу від виробничого підприємства, де сировина не має власної волі.

Розмір соціальної організації визначає ступінь розподілу праці, кількість спеціалізованих підрозділів і ступінь стандартизації та формалізації діяльності. *Персонал* – це сукупність працівників, які виконують різні види діяльності в організації. Він є водночас суб'єктом діяльності й об'єктом організаційного впливу, носієм навичок, знань і культури. Персонал суттєво впливає на організаційну структуру й форми контролю [8; 9]. Служба, де працюють переважно досвідчені фахівці з вищою освітою, може дозволити їм більшу автономію. Служба з високою плинністю кадрів змушена більше спиратися на детальні інструкції.

Організаційна культура є елементом внутрішнього середовища, що зумовлює форми організаційної поведінки і способи організації діяльності. Найвідоміше визначення запропонував E. Schein. Організаційну культуру він розуміє як набір базових уявлень, які група виробила або запозичила в ході розв'язання проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Ці уявлення досить добре спрацювали, щоб вважатися дієвими, і тому передаються новим членам як правильний спосіб сприймати, думати й відчувати [74, с. 6]. E. Schein виокремлює три рівні культури – артефакти, заявлені цінності й базові припущення [74, с. 17–29].

У соціальній службі артефактами є оформлення приміщень, манера спілкування з відвідувачами, форми документів. Заявлені цінності фіксуються у статуті, місії, етичному кодексі. Базові припущення рідко проговорюються вголос, хоча саме вони найбільше впливають на поведінку. До них належить, наприклад, переконання в тому, що клієнт сам знає, чого він потребує, або протилежне переконання, що «фахівець знає краще». Розбіжність між заявленими цінностями та базовими припущеннями пояснює, чому правильні слова в статуті не завжди змінюють практику [49; 74].

Усі внутрішні елементи організації взаємопов'язані. Зміна одного з них зазвичай вимагає змін у інших. Якщо служба отримує нову мету, їй доведеться переглянути структуру, добрати персонал, опанувати нові технології. Організаційна культура змінюється найповільніше, і тому саме вона часто стає найбільшою перешкодою для реформ.

2. Різновиди соціальних організацій

Соціальні організації класифікують за різними ознаками – ступенем формалізації, цілями, формою власності, джерелами фінансування, сферою діяльності. Для соціального менеджменту найважливішими є дві класифікації. Перша розрізняє формальні й неформальні організації. Друга виокремлює організаційні форми, які складаються в суспільстві. Окремо розглядають соціальну службу як особливий тип організації соціальної сфери.

Формальні й неформальні організації. Залежно від ступеня формалізації відносин розрізняють формальні й неформальні організації [9; 21]. *Формальні організації* будують соціальні відносини на підставі регламентації зв'язків, статусів і норм. Прикладами є промислове підприємство, фірма, університет, орган місцевого самоврядування. В основі формальної організації лежить розподіл праці та її спеціалізація за функціональною ознакою. Вона нагадує піраміду, в якій завдання розподілені за кількома рівнями. Крім горизонтального розподілу праці, їй притамані координація, ієрархія посадових позицій і спеціалізація по вертикалі.

Неформальні організації ґрунтуються на особистих взаєминах і виборі зв'язків самими учасниками. Ідеться про аматорські групи, відносини лідерства й симпатій, дружні стосунки в колективі. Неформальна організація сильно впливає на формальну і прагне змінити її відносини відповідно до своїх потреб. Члени неформальної групи самостійніші у досягненні індивідуальних і групових цілей та мають більше свободи у виборі форм поведінки [9].

Ще C. Barnard доводив, що формальна організація не може існувати без неформальної. Неформальні зв'язки підтримують комунікацію, згуртованість

і відчуття особистої гідності учасників [29, с. 122–123]. Практики соціальної роботи добре знають це з власного досвіду. У складних випадках фахівці часто радяться не з тим, хто має вищу посаду, а з тим, хто має більше досвіду та довіри. Мудрий керівник не бореться з неформальними зв'язками, а використовує їх для наставництва, адаптації нових працівників і підтримки колективу в кризових ситуаціях.

Одним із критеріїв, за яким формальну організацію відрізняють від неформальної, є принцип легальності. Формальним є те, що легальне, тобто встановлене розпорядженнями або демократичними процедурами волевиявлення [9]. Порівняння двох типів організацій наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Порівняльна характеристика формальних і неформальних організацій

Ознака	Формальна організація	Неформальна організація
Підстава відносин	Регламенти, статуси, писані норми	Особисті взаємини, симпатії, довіра
Виникнення	Створюється свідомо, реєструється	Виникає спонтанно
Лідер	Призначений керівник	Лідер, визнаний групою
Контроль	Адміністративний, за правилами	Груповий тиск, схвалення або осуд
Критерій легальності	Діяльність визнана правом	Юридичного статусу не має
Приклад у соціальній сфері	Центр надання соціальних послуг	Група взаємопідтримки батьків дітей з інвалідністю

Джерело: складено автором на основі [9; 21; 29]

Бюрократія як форма формальної організації. Одним із перших природу організацій науково дослідив німецький соціолог M. Weber. Він показав, що з розвитком суспільства формальні організації перетворюються на бюрократію. Управлінська діяльність у такій системі здійснюється постійно, документується, розчленовується на вузькі підфункції, а влада має чітку ієрархію. M. Weber описав ознаки ідеального типу бюрократії. До них належать чітко визначені сфери компетенції, ієрархія посад, ведення справ на основі письмових документів, спеціальна підготовка службовців, робота на

посаді як основне заняття, діяльність за загальними правилами [81, с. 956–958].



Рис. 3.3. Ознаки бюрократичної організації за M. Weber

Джерело: складено автором на основі [81]

У побутовій мові слово «бюрократія» має негативний відтінок, однак для M. Weber це була найбільш раціональна форма управління. Бюрократія забезпечує передбачуваність, точність і рівне ставлення до всіх, адже службовець діє «без гніву і пристрасті», за загальними правилами [81, с. 975]. Для соціальної сфери це має велике значення. Рішення про призначення допомоги не має залежати від того, чи подобається людина службовцю. Водночас бюрократична логіка має свою ціну. Загальні правила не завжди враховують особливості конкретної життєвої ситуації, а формальне дотримання процедури може стати важливішим за допомогу людині. Надмірна бюрократизація соціальних служб проявляється в нескінченних довідках, чергах і відмовах «за формальними підставами».

Організаційні форми соціальних організацій. У суспільстві складаються три основні організаційні форми соціальних організацій [9; 21]. Їх систематизовано в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Організаційні форми соціальних організацій

Форма	Джерело цілей	Спосіб регулювання	Приклади
Ділові організації	Задаються засновником або ширшою системою	Адміністративне, за посадою	Підприємства, заклади освіти й охорони здоров'я, наукові установи, центри соціальних послуг
Громадські спілки (масові організації)	Формуються «зсередини» як узагальнення цілей учасників	Статут, виборність керівництва	Партії, профспілки, асоціації, ОСББ, громадські рухи
Асоціативні організації	Виникають із спільних інтересів, норм і цінностей	Спонтанне, формалізація незначна	Сім'я, наукова школа, неформальна група

Джерело: складено автором на основі [9; 21]

Ділові організації – це фірми та установи, які виникають для комерційних цілей або створюються ширшими організаційними системами для розв'язання окремих завдань. До них належать організації з виробництва товарів і послуг, освітні заклади, заклади охорони здоров'я, відпочинку й спорту, науково-дослідні установи. Центри надання соціальних послуг також є діловими організаціями, створеними органом місцевого самоврядування для реалізації соціальної політики на своїй території.

Громадські спілки (масові організації) формують свої цілі «зсередини», узагальнюючи індивідуальні цілі учасників. Регулювання в них забезпечується спільно ухваленим статутом і принципом виборності, тобто залежністю керівництва від керованих. Із цим терміном пов'язана одна тонкість. У соціологічній літературі «громадська спілка» означає будь-яке добровільне масове об'єднання. Українське законодавство ж розрізняє дві організаційно-правові форми громадського об'єднання. Громадську організацію засновують і утворюють фізичні особи, а громадську спілку – юридичні особи приватного права, до яких можуть приєднатися фізичні особи

[13]. Для соціального менеджера це розрізнення має практичне значення. Наприклад, від нього залежать партнерство з недержавним надавачем послуг або участь у конкурсі на соціальне замовлення.

Асоціативні організації – це сім'я, наукова школа, неформальна група. У них є певна автономія від середовища, ієрархія у формі верховенства чи лідерства, відносно стійкий розподіл ролей і престижу, спільне ухвалення рішень. Регулятивні функції тут здійснюються спонтанно, за спільними інтересами, нормами і цінностями, а ступінь формалізації незначний [9]. Для соціальної роботи асоціативні організації важливі передусім як об'єкт допомоги (сім'я) та як ресурс підтримки (групи взаємодопомоги, сусідські спільноти).

Влада, авторитет і лідерство. У будь-якій соціальній організації діють три споріднені, але нетотожні механізми впливу. *Влада* – це форма соціальних відносин, що характеризується здатністю впливати на поведінку інших завдяки адміністративно-правовим механізмам. *Авторитет* – це персональна характеристика, загальноприйняте значення й вплив, яким користується людина завдяки власним якостям і заслугам. Авторитет спирається на повагу й визнання іншими її достоїнств. Якщо авторитет передбачає добровільне підкорення, то влада – вимушене. *Лідерство* – це відносини впливу й наслідування в системі внутрішньогрупових відносин. Інакше кажучи, це соціально-психологічний процес впливу на формально рівних людей. Лідером є член групи, за яким вона визнає право ухвалювати рішення в найважливіших ситуаціях [9; 21].

Джерела впливу в організації докладно класифікували J. French і B. Raven. Вони виокремили п'ять основ влади – владу винагороди, примусу, законну (легітимну), еталонну та експертну [42, с. 155–164]. Перші три основи пов'язані з посадою, дві останні – з особистістю. Така класифікація добре пояснює різницю між владою та авторитетом. Особливості трьох механізмів впливу зіставлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Влада, авторитет і лідерство в соціальній організації

Ознака	Влада	Авторитет	Лідерство
Джерело	Посада, адміністративно-правові механізми	Особисті якості й заслуги	Визнання групою
Характер підкорення	Вимушене	Добровільне	Добровільне, через наслідування
Сфера дії	Формальна структура	Уся організація і поза нею	Переважно група
Основи влади за J. French і B. Raven	Законна, винагороди, примусу	Експертна, еталонна	Еталонна, експертна
Ризик для соціальної служби	Формальне виконання розпоряджень	Залежність від однієї особи	Неформальний лідер у опозиції до керівника

Джерело: складено автором на основі [9; 21; 42]

Ідеальною для соціальної служби є ситуація, коли керівник поєднує формальну владу з авторитетом і визнаним лідерством. На практиці це трапляється не завжди. Директора, призначеного «згори», колектив може не сприймати, тоді як досвідчений соціальний працівник без жодної керівної посади стає справжнім центром тяжіння. У таких випадках мудрий керівник залучає неформального лідера до ухвалення рішень, а не конкурує з ним. Детальніше стилі керівництва й лідерства розглянуто в темах 6 і 7.

Соціальна служба. Організація соціальної сфери – це систематизоване, структуроване, публічне й свідоме об’єднання дій людей для досягнення ефективного результату в розв’язанні соціальної проблеми [3; 21]. Соціальну службу розуміють як певний тип ділової організації в соціальній сфері. На неї покладено реалізацію соціальної політики на певній території загалом або за конкретним напрямом.

Головних ознак соціальної служби три [3; 21]. Перша – правовий статус діяльності, визначений відповідними положеннями та регламентами. Друга – організаційна побудова, яка відображає специфіку діяльності та умов роботи.

Третя – практична реалізація соціальної допомоги, захисту й підтримки в межах цього статусу. У законодавчій логіці України соціальна служба є надавачем соціальних послуг. Закон «Про соціальні послуги» розрізняє дві групи надавачів. До першої належать надавачі державного та комунального сектору, до другої – недержавного. У недержавному секторі працюють громадські та благодійні організації, релігійні організації, підприємства та фізичні особи-підприємці [20]. Усі вони діють за єдиними державними стандартами послуг, але відрізняються джерелами фінансування, структурою й організаційною культурою.



Рис. 3.4. Надавачі соціальних послуг в Україні

Джерело: складено автором на основі [20]

У зарубіжній літературі для опису соціальних служб вживають поняття «організації людських служб» (human service organizations). Y. Hasenfeld визначає їх як організації, чия головна функція полягає в тому, щоб захищати, підтримувати або покращувати особисте благополуччя людей. Роблять вони це, визначаючи, формуючи або змінюючи їхні особисті ознаки [47, с. 1]. За характером технології він виокремлює три типи таких організацій [47, с. 4–6]. Перший – це організації, які «обробляють» людей (people-processing), тобто надають їм статус, що відкриває доступ до послуг. Прикладом є орган соціального захисту, який визначає право на допомогу. Другий – організації, які «підтримують» людей (people-sustaining), тобто запобігають погіршенню їхнього стану. Такими є будинки для людей похилого віку та служби догляду

вдома. Третій – організації, які «змінюють» людей (people-changing), наприклад, реабілітаційні центри чи служби соціальної адаптації. Для кожного типу потрібна своя структура і свій стиль управління.

Типологію Y. Hasenfeld стосовно українських реалій подано в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Типи організацій людських служб за Y. Hasenfeld

Тип	Що змінює в людині	Українські приклади	Ключове управлінське завдання
Організації, що «обробляють» людей	Статус, право на послугу	Органи соціального захисту, ЦНАП, служби у справах дітей	Швидкість, точність і справедливість процедур
Організації, що «підтримують» людей	Запобігають погіршенню стану	Територіальні центри обслуговування, стаціонарний догляд	Якість догляду, профілактика вигорання персоналу
Організації, що «змінюють» людей	Поведінку, навички, самостійність	Реабілітаційні центри, служби соціальної адаптації ветеранів	Мотивація клієнтів, індивідуальні плани, оцінювання результатів

Джерело: складено автором на основі [20; 47]

Суперечності діяльності соціальних служб. На практичну діяльність соціальних служб накладаються кілька суперечностей [9; 21]. Перша виникає між вимогами статусу державного службовця і вимогами професійної соціальної роботи. У першому випадку соціальний працівник відображає інтереси держави та контролює середовище клієнтів. У другому він насамперед стоїть на позиціях клієнта, поважає його світогляд і не залежить від посадовця, який розпоряджається ресурсами.

Цю суперечність глибоко дослідив M. Lipsky у праці про «бюрократію вуличного рівня» (street-level bureaucracy). Так він назвав працівників публічних служб, які безпосередньо взаємодіють із громадянами і мають значну свободу розсуду в тому, як застосовувати правила [61, с. 3]. Соціальні працівники, вчителі, поліцейські фактично творять державну політику своїми

щоденними рішеннями. Працюючи в умовах хронічної нестачі часу й ресурсів, вони виробляють власні неформальні правила та спрощення. Вони самі визначають, кому допомогти першим, скільки часу приділити, як тлумачити нечітку норму [61, с. 83–86]. Для менеджера соціальної служби з цього випливає важливий висновок. Якість послуг залежить не лише від писаних стандартів, а й від умов, у яких працівник ухвалює свої щоденні рішення.

Друга суперечність існує між закономірностями адміністративно-командного та ринкового управління. Адміністративне управління спирається на планові завдання, монополію державної влади, ієрархічність відносин, пріоритет інструкцій і авторитарний стиль. Ринкове управління передбачає плюралізм власності, рівноправне партнерство, самоврядування організацій, демократичний стиль і пріоритет економічних методів [9; 21]. Українська соціальна сфера перебуває саме на переході від першої моделі до другої. Соціальне замовлення, конкурси серед надавачів і послуги за договорами співіснують тут із жорстким бюджетним регулюванням і традиціями централізованого контролю [12; 20].

Третя суперечність полягає в розбіжності між завданнями соціальної політики та реаліями соціальної роботи. Закон може гарантувати право на послугу, але в громаді немає фахівця, який її надасть. Стандарт може передбачати регулярні візити, але служба не має транспорту для віддалених сіл. У таких умовах управлінець соціальної служби стає посередником між політикою й життям. Йому доводиться постійно шукати ресурси, партнерів і нестандартні рішення [12; 49].

Усі три суперечності зіставлено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Суперечності діяльності соціальних служб і шляхи їх пом’якшення

Суперечність	Прояв у практиці	Управлінські засоби пом’якшення
Державний службовець – професійний соціальний працівник	Контроль чи підтримка клієнта, формальна чи справжня допомога	Супервізія, етичний кодекс, чіткі межі розсуду

Суперечність	Прояв у практиці	Управлінські засоби пом’якшення
Адміністративне – ринкове управління	Планові показники поруч із конкурсами та договорами	Соціальне замовлення, прозорі критерії якості
Соціальна політика – реалії соціальної роботи	Гарантована послуга без фахівця, стандарт без ресурсів	Оцінювання потреб, партнерства, залучення додаткових джерел

Джерело: складено автором на основі [9; 21; 49; 61]

За спостереженням M. Hughes і M. Wearing, управління в соціальній роботі не може зводитися до технічного адміністрування. Управлінець тут завжди працює з ціннісними конфліктами, наприклад, між правами клієнта й вимогами організації, між професійними нормами й бюджетними обмеженнями [49]. Уміння розпізнати ці конфлікти й відкрито працювати з ними є однією з ключових компетентностей соціального менеджера.

Система соціального менеджменту постає як багаторівневе утворення. На верхньому рівні перебуває держава як найбільша соціальна організація, яка визначає соціальну політику й стандарти. Далі йдуть органи місцевого самоврядування, які планують і фінансують соціальні послуги в громадах. На базовому рівні працюють соціальні служби й інші надавачі послуг. Поруч із ними діють громадські об’єднання, благодійні фонди та асоціативні форми самоорганізації населення [8; 12]. Ефективність такої системи залежить від того, наскільки узгоджено діють усі її рівні й елементи.



Рис. 3.5. Рівні системи соціального менеджменту

Джерело: розроблено автором на основі [8; 12; 20]

Організація, її структура, різновиди, влада й авторитет усередині неї, а також особливості соціальної служби разом утворюють той простір, у якому діє соціальний менеджер. Знаючи, як побудована його організація і на чому тримається її внутрішній порядок, управлінець може свідомо змінювати структуру, культуру й правила, а не лише реагувати на чергову кризу [29; 74].

Кейс «Між протоколом і людиною»

Комунальний заклад «Центр соціальних послуг» умовної Яблунівської сільської територіальної громади обслуговує двадцять три села. У штаті двадцять шість осіб. Директор центру, колишній заступник сільського голови, має економічну освіту і понад десять років досвіду в місцевому самоврядуванні. Він цінує порядок, вимагає вчасних звітів і регулярно повторює, що «центр – це бюджетна установа, а не благодійний фонд».

Найдосвідченішою працівницею центру є фахівчиня із соціальної роботи Олена, яка має магістерський диплом із соціальної роботи і пройшла навчання з ведення випадку. Колеги часто звертаються до неї по пораду, навіть коли питання формально стосується інших відділень. На нарадах саме її думка нерідко стає вирішальною, хоча посади керівниці вона не обіймає.

У березні до центру надійшло звернення щодо літнього чоловіка з віддаленого села. Він живе сам, має проблеми із зором, а єдина донька виїхала за кордон. Стандарт послуги догляду вдома передбачає два візити соціального робітника на тиждень. Проте найближча соціальна робітниця живе за дванадцять кілометрів, службового автомобіля центр не має, а автобус ходить двічі на тиждень. Олена запропонувала домовитися з місцевою релігійною громадою, волонтери якої вже возять продукти в це село, і укласти з нею договір про співпрацю. Директор відмовив, пославшись на те, що така форма не передбачена положенням про центр і «перевіряльники цього не зрозуміють».

Тим часом сільська рада оголосила про намір запровадити соціальне замовлення і провести конкурс на надання послуги догляду вдома. Участь у

ньому можуть узяти і центр, і громадська організація, створена кілька років тому активістками з тих самих сіл. Частина працівників центру боїться, що конкурс означатиме скорочення штату. Інші, навпаки, бачать у ньому шанс для партнерства. Директор доручив Олені підготувати аналітичну записку для сесії сільської ради, але попередив, що в ній «не має бути критики керівництва».

Завдання до кейсу

1. Охарактеризуйте Центр соціальних послуг Яблунівської громади як соціальну організацію. Які його ознаки ви можете визначити з тексту кейсу? До якого типу організацій людських служб за Y. Hasenfeld його можна віднести?

2. Поясніть, які основи влади (за J. R. P. French і B. Raven) має директор, а які – Олена. Чому неформальний авторитет Олени може стати і ресурсом, і джерелом конфлікту?

3. Які суперечності діяльності соціальної служби проявилися в ситуації з літнім чоловіком? Як їх можна поєднати з ідеєю M. Lipsky про бюрократію вуличного рівня?

4. Порівняйте можливості центру, громадської організації та релігійної громади як надавачів соціальних послуг відповідно до Закону України «Про соціальні послуги». Запропонуйте модель взаємодії між ними в умовах соціального замовлення.

5. Підготуйте план аналітичної записки для сесії сільської ради. Як чесно показати проблеми, не порушивши при цьому вимог організаційної субординації?

Питання для самоперевірки

1. Як визначав організацію C. I. Barnard і які елементи він вважав обов’язковими для її існування?

2. Назвіть чотири характеристики, спільні для всіх організацій.

3. Чим, за P. F. Drucker, ефективність відрізняється від результативності? Як це розрізнення стосується соціальних служб?

4. У яких значеннях вживають поняття «соціальна організація»?

5. Дайте визначення соціальної організації та назвіть її основні ознаки.

6. Які ролі виконують люди в організації і як їх пояснюють D. Katz і R. L. Kahn?

7. За якими критеріями класифікують структури соціальних організацій?

8. Назвіть внутрішні елементи організації та покажіть їхній взаємозв'язок.

9. Чим відрізняються мета, стратегія і технологія соціальної організації?

10. Які рівні організаційної культури виокремлює E. H. Schein? Наведіть приклади для соціальної служби.

11. Чим формальна організація відрізняється від неформальної? Як керівник може використовувати неформальні групи на користь справи?

12. Назвіть основні ознаки бюрократичної організації за M. Weber. Які з них корисні, а які шкідливі для соціальної служби?

13. Які організаційні форми діяльності соціальних організацій ви знаєте?

14. Чим громадська організація відрізняється від громадської спілки за законодавством України?

15. Розмежуйте поняття «влада», «авторитет» і «лідерство».

16. Охарактеризуйте п'ять основ влади за J. R. P. French і B. Raven.

17. Що таке соціальна служба? Назвіть три її головні ознаки.

18. Які надавачі соціальних послуг визначені Законом України «Про соціальні послуги»?

19. Які три типи організацій людських служб виокремлює Y. Hasenfeld?

20. Розкрийте три суперечності діяльності соціальних служб і запропонуйте шляхи їх пом'якшення.

Тема 4. Соціальне проєктування

План лекції

1. Соціальне проєктування як інструмент соціального менеджменту
2. Елементи соціального проєктування
3. Менеджерські моделі в соціальній сфері

1. Соціальне проєктування як інструмент соціального менеджменту

Будь-яка соціальна служба рано чи пізно стикається з проблемою, на яку не мають відповіді її звичні процедури. У громаді з'являються нові групи отримувачів послуг, змінюються джерела фінансування, держава вводить нові стандарти. Щоденне адміністрування таких змін не охоплює. Потрібен інструмент, який дає змогу заздалегідь продумати майбутній стан організації чи громади, обрати шлях до нього і перевірити, чи справді він веде до мети. Таким інструментом і є соціальне проєктування.

Як окрему галузь соціологічної науки соціальне проєктування обґрунтували у XX столітті. Вихідні принципи цієї галузі розробляли Я. Дітріх, Д. Фрай, Ф. Ханик та інші дослідники [3; 8]. За своєю сутністю проєктування охоплює практично всі сфери діяльності людини і суспільства, від планування міст і виробництв до створення нових освітніх чи соціальних закладів. Особливість соціального проєктування полягає в тому, що його об'єктом є не річ і не технічна система, а соціальні відносини, процеси та інститути, тобто люди та зв'язки між ними.

У прикладній формі проєктування виражає прогностичну функцію управління. Коли мова йде про майбутню реальність, менеджер не може обмежитися реагуванням на поточні події. Він мусить передбачати. Суть соціального проєктування полягає в тому, що людина або організація, перш ніж щось робити, завжди обмірковує кілька варіантів дії. Після порівняння одному з них віддають перевагу [3; 21]. Від звичайного планування проєктування відрізняється тим, що передбачає створення нового стану об'єкта, а не просто розподіл наявних ресурсів у часі.

У навчальній літературі соціальне проєктування визначають як процес підготовки, розроблення та реалізації одного з варіантів майбутнього функціонування соціальної організації та її працівників, у тому числі членів їхніх сімей, у новостворених умовах, тобто в реорганізованих соціальних процесах і явищах [3; 21]. Це визначення має кілька важливих складників. По-перше, проєктування є процесом, а не одноразовим актом. По-друге, воно охоплює три стадії, від підготовки до реалізації. По-третє, предметом проєктування є не лише структура організації, а й життя людей, пов'язаних із нею.

Поряд із соціологічним розумінням у менеджменті поширене й проєктне. Project Management Institute визначає проєкт як тимчасове зусилля, яке здійснюють для створення унікального продукту, послуги чи результату [26, с. 4]. Тимчасовість означає наявність чіткого початку і кінця. Унікальність означає, що результат проєкту не повторює вже існуючих, навіть якщо подібні проєкти реалізовували раніше. Для соціальної служби ці ознаки мають практичне значення. Відкриття нового відділення денного догляду є проєктом. Подальша щоденна робота цього відділення вже належить до поточної діяльності.



Рис. 4.1. Проєктне управління та поточна діяльність соціальної служби

Джерело: розроблено автором на основі [9; 26]

Соціальні проєкти мають різний ступінь значущості для суспільства загалом, для окремої спільноти або для певних груп. Проте в будь-якому разі

соціальний проєкт перетворює наявну дійсність і переводить її в якісно новий стан [3]. Саме тут закладено і його силу, і його ризик. Проєкт втручається в усталені відносини, тому може мати латентні наслідки, не завжди позитивні. Він здатен викликати різку, зокрема негативну, реакцію тих груп, чиї інтереси зачіпає.

Проблему непередбачених наслідків цілеспрямованої соціальної дії ще в 1936 році описав американський соціолог R. K. Merton. Він виокремив кілька причин, з яких добре задумана дія дає не той результат, на який розраховували [66, с. 898–904]. Серед них незнання, тобто брак інформації про ситуацію. Друга причина – помилка в оцінюванні або в застосуванні звичних способів дій до нових умов. Третя – «нагальність інтересу», коли бажання швидкого результату заступає увагу до віддалених наслідків. Четверта пов'язана з базовими цінностями, які забороняють розглядати певні варіанти. Нарешті, п'ята причина полягає в тому, що саме оприлюднення прогнозу змінює поведінку людей і руйнує його. Усі ці причини легко впізнати в соціальних проєктах. Наприклад, програма, яка передбачає грошову підтримку родинам лише за умови офіційного безробіття, може непомітно стимулювати людей не шукати роботу.

Тому під час проєктної діяльності треба враховувати особливості проєктування соціальної системи. Соціальна система складається з людей, які мають власні інтереси, цінності й очікування. Вони не просто виконують рішення, а тлумачать їх, погоджуються або чинять опір. Проєкт, розроблений без їхньої участі, ризикує залишитися на папері навіть за бездоганної технічної підготовки [8; 49].

Форми існування соціального проєкту. Соціальний проєкт може існувати у двох основних формах [3; 21]. Перша – самодостатня одиниця, яка змінює наявний стан об'єкта в часі. Прикладом є проєкт створення в громаді служби раннього втручання для сімей з дітьми з порушеннями розвитку. Він має власну мету, бюджет і завершення. Друга форма – частина соціальної програми, що складається з кількох підпроєктів. Так, обласна програма

підтримки внутрішньо переміщених осіб може охоплювати проєкти з житла, працевлаштування, психологічної допомоги та інтеграції дітей у навчальні заклади. Окремо кожен із цих проєктів вирішує вузьке завдання, а разом вони дають комплексний результат.

Розрізнення проєкту, програми та плану подано в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Співвідношення понять «план», «програма» і «проєкт» у соціальній сфері

Ознака	План	Програма	Проєкт
Призначення	Розподіл ресурсів і завдань у часі	Досягнення стратегічної мети через сукупність заходів	Створення конкретного нового результату
Тривалість	Зазвичай рік або інший звітний період	Кілька років	Обмежена, від кількох місяців до кількох років
Структура	Перелік заходів і відповідальних	Набір пов’язаних проєктів і заходів	Мета, завдання, діяльність, ресурси, результати
Приклад	Річний план роботи центру соціальних послуг	Програма соціального захисту населення громади	Відкриття відділення денного догляду для людей з інвалідністю

Джерело: складено автором на основі [9; 26; 39]

Вигоди від реалізації соціальних проєктів. Для організації, яка ініціює соціальний проєкт, він може мати кілька видів вигод [3; 21]. Економічні вигоди виникають тоді, коли проєкт приносить прибуток або скорочує витрати. Наприклад, соціальне підприємство, яке працевлаштовує людей з інвалідністю, отримує дохід від продажу продукції і водночас зменшує потребу громади у виплатах. Тактичні вигоди пов’язані з комунікацією. Подання соціального проєкту в засобах масової інформації значно дешевше за пряму рекламу на телебаченні чи в мережі Інтернет. Стратегічні вигоди полягають у формуванні іміджу. Компанія, яка підтримує соціальні проєкти,

утверджується як соціально відповідальний бізнес, готовий розв’язувати не лише власні проблеми.

Ці види вигод можуть гармонійно поєднуватися. Підприємство, яке фінансує ремонт інклюзивного простору в школі, отримує позитивні публікації, зміцнює довіру мешканців громади і водночас залучає майбутніх працівників. Для публічних і громадських організацій перелік вигод інший, але логіка та сама. Громада, яка реалізувала успішний проєкт, отримує не лише новий сервіс, а й досвід, партнерів і аргументи для наступних грантових заявок [12].

Типологія соціальних проєктів. Соціальні проєкти класифікують за різними ознаками. Найпоширеніші з них подано в табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Класифікація соціальних проєктів

Ознака	Види проєктів	Приклад
Масштаб	Локальні, регіональні, національні, міжнародні	Проєкт громади; обласна програма; державна реформа
Тривалість	Короткострокові (до року), середньострокові (1–3 роки), довгострокові (понад 3 роки)	Літній табір для дітей ВПО; трирічна програма реабілітації
Зміст	Освітні, соціально-побутові, реабілітаційні, культурні, правозахисні	Курси цифрової грамотності для людей похилого віку
Характер змін	Еволюційні (удосконалення наявного) і інноваційні (створення принципово нового)	Оновлення стандарту послуги; запровадження нової послуги
Ініціатор	Державні, муніципальні, громадські, корпоративні	Проєкт ГО за кошти міжнародного донора

Джерело: складено автором на основі [3; 8; 21]

Соціальне проєктування в українському законодавстві. В Україні соціальне проєктування має чітке нормативне підґрунтя. Закон «Про соціальні послуги» зобов’язує органи місцевого самоврядування визначати потреби

населення в соціальних послугах, планувати їх надання та залучати до цього надавачів різних форм власності [20]. Порядок організації надання соціальних послуг, затверджений Кабінетом Міністрів України, деталізує ці процедури [18]. Фактично громада щоразу проходить логіку проєкту. Спершу вона оцінює потреби, потім формулює цілі, обирає спосіб надання послуги, виділяє ресурси й оцінює результат.

Особливе місце серед механізмів посідає соціальне замовлення. Воно дає змогу громаді не утримувати власний заклад для кожної послуги, а замовляти її в недержавного надавача на конкурсній основі [20]. Для управлінця це означає перехід від управління установою до управління проєктами і договорами. Від нього вимагають уміння сформулювати технічне завдання, визначити показники результату, оцінити пропозиції учасників конкурсу та проконтролювати виконання.

У європейській практиці для таких завдань застосовують підхід управління проєктним циклом (Project Cycle Management). Європейська комісія виокремлює п’ять фаз циклу – програмування, ідентифікацію, формулювання, реалізацію, оцінювання та аудит [39, с. 16]. На фазі програмування визначають загальні пріоритети. Ідентифікація полягає в пошуку і первинному відборі проєктних ідей. Під час формулювання ідею перетворюють на детальний проєкт із бюджетом. Реалізація охоплює виконання запланованої діяльності й моніторинг. Оцінювання показує, чи досягнуто цілей, а його висновки повертаються на фазу програмування. Цей підхід поширений в Україні насамперед завдяки грантовим програмам Європейського Союзу, у яких беруть участь громади й громадські організації.

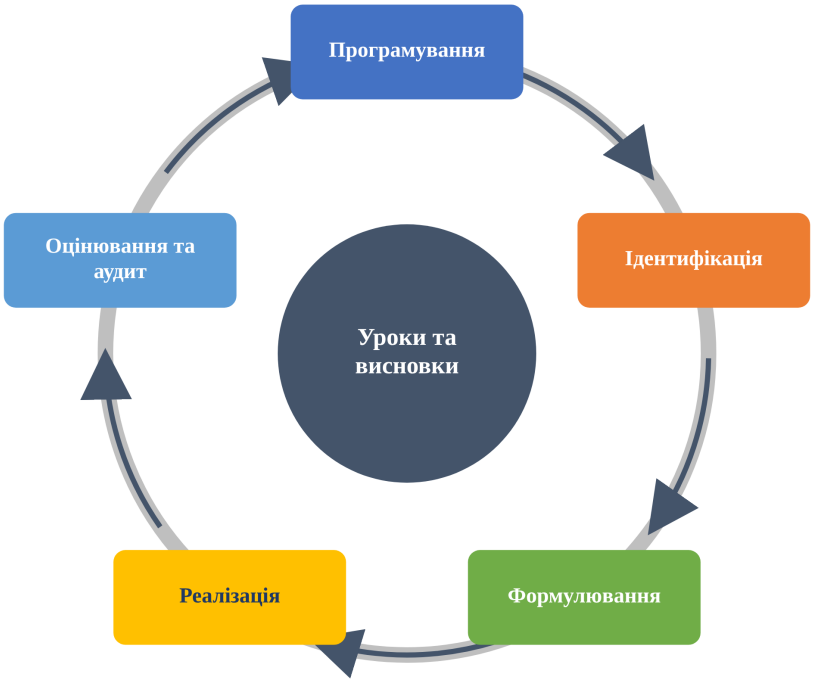


Рис. 4.2. Цикл управління проєктом

Джерело: розроблено автором на основі [39, с. 16]

Циклічність тут принципова. Соціальний проєкт не закінчується звітом. Його результати та помилки стають вихідною інформацією для наступних рішень. Служба, яка не аналізує завершені проєкти, приречена повторювати ті самі невдачі, навіть змінюючи назви і донорів.

2. Елементи соціального проєктування

Проєктувати означає свідомо добирати варіанти і схему майбутньої дії. Соціальні проєкти дуже різноманітні, проте для їх підготовки, розроблення й реалізації існує низка загальних вимог [3; 8]. Ці вимоги орієнтують команду на кінцевий результат. Вони також не дають загубити головні питання серед повсякденних справ і оперативних планів.

Кожен проєкт у принципі розв’язує три основні питання. Перше питання стосується того, хто проєктуватиме. Друге – того, що саме треба проєктувати. Третє – того, як організувати сам процес проєктування [3]. За простотою цих питань стоять складні управлінські рішення. Від відповіді на перше залежить

склад команди, розподіл ролей і відповідальність. Друге питання визначає предмет і межі проєкту, тобто що до нього входить, а що ні. Третє стосується методів, термінів, ресурсів і способів ухвалення рішень.

Суб'єкт проєктування. Організація, яка здійснює соціальне проєктування, має забезпечити вироблення ідей так, щоб до цієї роботи долучилося якомога більше професійно підготовлених людей [3]. Проєкт, який розробив один керівник у своєму кабінеті, зазвичай слабший за проєкт, у якому брали участь фахівці різних напрямів. Ще краще, коли до роботи залучено й самих отримувачів послуг. У соціальній роботі цей принцип має й етичний вимір. Люди, для яких створюють послугу, мають право впливати на те, якою вона буде. Тому дедалі поширенішими стають методи партисипативного проєктування, як-от фокус-групи з отримувачами, громадські слухання, спільні робочі групи представників служби та громади [12].

Предмет проєктування. Відповідь на питання «що проєктувати?» починається з аналізу проблеми. P. M. Kettner, R. M. Moroney і L. L. Martin наголошують, що ефективна програма соціальних послуг повинна спиратися на чітко сформульовану гіпотезу. Ця гіпотеза пояснює, чому виникла проблема і чому саме запропоновані дії мають її розв'язати [53, с. 20–25]. Якщо служба не може пояснити, як її діяльність пов'язана зі зміною становища людей, вона ризикує роками надавати послуги, які нічого не змінюють. Автори пропонують розрізняти безпосередні продукти діяльності (outputs), тобто кількість консультацій, візитів, тренінгів, і результати (outcomes), тобто зміни в житті отримувачів [53, с. 13–15]. Справжній предмет соціального проєкту становлять саме результати.

Для аналізу проблеми часто застосовують метод «дерева проблем». Центральну проблему розміщують у середині схеми. Причини розташовують нижче, а наслідки вище. Далі дерево проблем перетворюють на «дерево цілей». Кожен негативний стан переформульовують як бажаний позитивний, а причини перетворюються на засоби досягнення мети [39, с. 69–74].

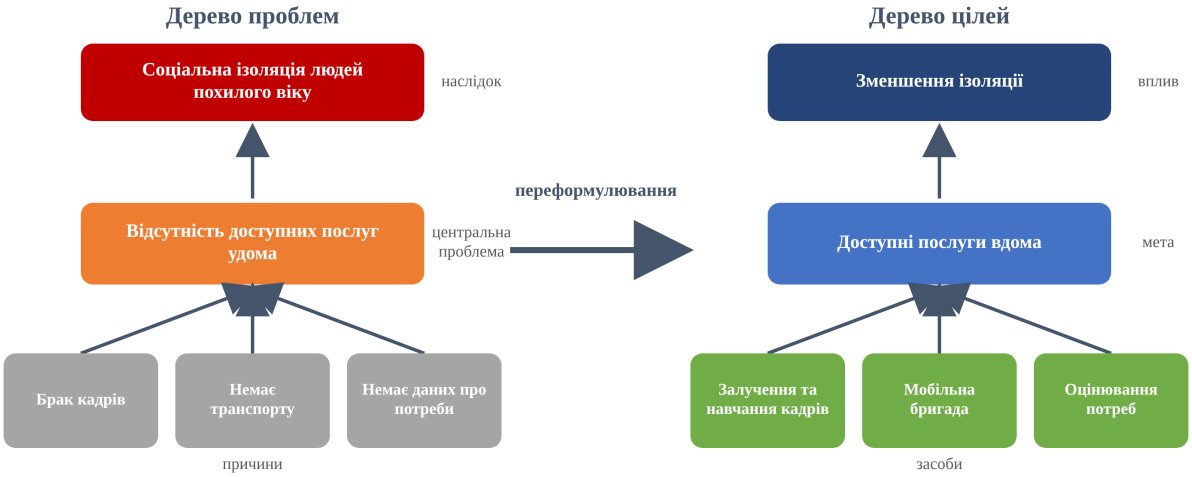


Рис. 4.3. Від дерева проблем до дерева цілей

Джерело: розроблено автором на основі [39, с. 69–74]

Формулювання цілей. Мету проєкту формулюють так, щоб її можна було перевірити. Для цього управлінці найчастіше користуються критеріями SMART, які в 1981 році запропонував G. T. Doran [35, с. 36]. Він писав, що добре сформульована мета повинна бути конкретною (specific), вимірюваною (measurable), такою, що має свого виконавця (assignable), реалістичною (realistic) і визначеною в часі (time-related). Пізніше в літературі ці літери почали тлумачити дещо інакше, наприклад «A» як «досяжна» (achievable), однак суть лишилася тією самою. Порівняймо два формулювання. «Покращити становище людей похилого віку в громаді» не можна перевірити. «До грудня наступного року забезпечити послугою догляду вдома не менше 40 самотніх людей похилого віку з віддалених сіл громади» перевірити легко.

Критерії SMART корисні, проте G. T. Doran сам зауважував, що не кожна мета має відповідати всім п’яти вимогам одночасно [35, с. 36]. Деякі соціальні результати важко виміряти кількісно. Довіра, відчуття безпеки, якість стосунків у родині не мають простих числових показників. Для них застосовують якісні методи оцінювання, наприклад інтерв’ю, спостереження чи шкали самооцінки.

Організація проєктування. На питання «як проєктувати?» відповідає логіко-структурний підхід (Logical Framework Approach). Його результатом є матриця логіко-структурної схеми, яку Європейська комісія вимагає від

більшості проєктів, що претендують на фінансування [39, с. 57–60]. Матриця має чотири рівні – загальна мета, конкретна мета проєкту, очікувані результати та діяльність. Для кожного рівня визначають об’єктивно перевірювані індикатори, джерела їх перевірки та припущення, тобто зовнішні умови, від яких залежить успіх. Структуру матриці подано в табл. 4.3.

Таблиця 4.3

Логіко-структурна матриця соціального проєкту (на прикладі послуги догляду вдома)

Рівень	Логіка втручання	Індикатори	Джерела перевірки	Припущення
Загальна мета	Зменшення соціальної ізоляції людей похилого віку в громаді	Частка самотніх людей похилого віку, які мають регулярні соціальні контакти	Опитування, дані центру соціальних послуг	Громада зберігає фінансування соціальної сфери
Конкретна мета	Доступна послуга догляду вдома у віддалених селах	Кількість отримувачів, середній час очікування послуги	Журнал обліку, звіти	Отримувачі погоджуються на послугу
Результати	Створено мобільну бригаду; навчено 6 соціальних робітників	Кількість навчених фахівців, кількість виїздів на місяць	Сертифікати, маршрутні листи	Фахівці залишаються в службі
Діяльність	Закупівля автомобіля, навчання, оцінювання потреб, складання маршрутів	Бюджет, графік робіт	Фінансова звітність	Ціни на пальне стабільні

Джерело: складено автором на основі [39, с. 57–60; 53]

Ліва колонка матриці відображає вертикальну логіку проєкту. Якщо виконати діяльність і справдяться припущення, буде отримано результати. Якщо досягнуто результатів і справдяться припущення наступного рівня, буде

досягнуто конкретної мети, і так далі. Горизонтальна логіка показує, як перевірити кожне з цих тверджень. Матриця не замінює опису проєкту, але дисциплінує мислення. Вона змушує команду чесно відповісти, чи справді запланована діяльність веде до проголошеної мети.

Ресурси і бюджет. Останнім елементом підготовки є планування ресурсів – людських, матеріальних, фінансових, інформаційних і часових. Бюджет соціального проєкту зазвичай поділяють на прямі витрати, тобто оплату праці, обладнання, транспорт, матеріали, і непрямі, тобто адміністративні витрати організації [9; 21]. Окремо розглядають внесок самої організації та партнерів. Донори дедалі частіше вимагають співфінансування, бо воно свідчить про зацікавленість заявника і підвищує шанси на продовження діяльності після завершення гранту. Питання сталості, тобто того, хто фінансуватиме послугу після закінчення проєкту, слід продумати ще на етапі планування, а не в останній місяць реалізації [39, с. 25–27].

Перевірка ідей і можливість невдачі. Соціальне проєктування враховує і можливість невдалого експерименту під час перевірки ідей [3]. Якщо результат не відповідає очікуванням, потрібен ретельний аналіз причин. Треба з’ясувати, чи невідповідність зумовлена об’єктивними обставинами, чи прорахунками під час експерименту. У першому випадку ідею можна зберегти і спробувати в інших умовах. У другому доведеться змінювати сам спосіб реалізації.

У соціальній сфері найбезпечнішим способом перевірки є пілотний проєкт. Нову послугу спершу запроваджують в одному старостинському окрузі чи для невеликої групи отримувачів. За тим дані пілоту аналізують, і лише потім послугу поширюють на всю громаду. Такий підхід зменшує ціну помилки. Крім того, він дає час персоналу і отримувачам звикнути до нового.

Перешкоди проєктуванню. Успіху справи заважає ціла низка чинників [3; 8]. До них належать недовіра до оригінальних рішень, прагнення якнайшвидше реалізувати проєкт, недостатньо ефективна система заохочення ініціатив. Шкоди завдає й задоволеність наявним станом справ, спостерігання

лише колишніми досягненнями. Як наслідок, у людей з'являється небажання ризикувати та прагнення дотримуватися раніше вироблених канонів. У державних і комунальних установах до цього додається страх перевірок. Працівники нерідко вважають, що за невдалий експеримент їх покарають, а за бездіяльність ніхто не запитає.

Чимало залежить і від суб'єктивних умов, насамперед від особистості проєктанта. Важливі його вміння грамотно й нестандартно мислити, фахова майстерність і зацікавленість у здійсненні намічених цілей [3]. Часто негативні наслідки виникають через брак гнучкості в сприйнятті нових ідей та через звичку діяти за шаблоном.

Ставлення людей до нововведень детально дослідив E. M. Rogers. У теорії дифузії інновацій він показав, що члени будь-якої спільноти приймають нове не одночасно. Він виокремив п'ять категорій – інноваторів (близько 2,5 %), ранніх послідовників (13,5 %), ранню більшість (34 %), пізню більшість (34 %) і тих, хто відстає (16 %) [73, с. 280–281]. Для менеджера соціального проєкту ця типологія має практичний сенс. Спершу менеджер шукає в колективі та громаді тих, хто готовий підтримати ідею. Їхній досвід стає аргументом для більшості. Опір останньої групи цілком передбачуваний і не означає хибності проєкту.

Перешкоди та способи їх подолання зібрано в табл. 4.4.

Таблиця 4.4

Перешкоди соціальному проєктуванню та управлінські засоби їх подолання

Група перешкод	Прояви	Засоби подолання
Організаційні	Слабка система заохочення ініціатив, жорстка регламентація, страх перевірок	Пілотні проєкти, публічне визнання авторів ідей, дозвіл на помилку в межах експерименту
Психологічні	Недовіра до оригінальних рішень, звичка діяти за шаблоном, страх ризику	Залучення працівників до розроблення, опора на «ранніх послідовників»

Група перешкод	Прояви	Засоби подолання
Методичні	Поспіх, відсутність оцінювання потреб, розмиті цілі	Дерево проблем, критерії SMART, логіко-структурна матриця
Ресурсні	Коротке грантове фінансування, брак фахівців	План сталості, співфінансування, партнерство з іншими надавачами

Джерело: складено автором на основі [3; 8; 39; 73]

Комплексність і науковість. Особливість соціального проєктування полягає в тому, що воно спрямоване на розв'язання проблем, які охоплюють у комплексі всі соціальні аспекти [3]. Тому соціальні проєкти можуть і повинні розроблятися на рівні організації, громади, району, області та країни. Проєкт нижчого рівня повинен узгоджуватися з пріоритетами вищого. Інакше громада може витратити сили на послугу, яку згодом дублюватиме обласна чи державна програма.

Соціальне проєктування вимагає знання законів і тенденцій суспільного розвитку, тому спирається на наукові методи. Концепцію проєкту зазвичай перевіряють двояко. Перший спосіб – теоретичний аналіз, другий – експеримент [3; 21]. Теоретичний аналіз відповідає на питання, чи узгоджується задум із відомими даними про проблему й досвідом інших громад чи країн. Експеримент, у тому числі пілотний проєкт, перевіряє задум у реальних умовах. Обидва способи доповнюють один одного, і жоден із них не замінює іншого.

Рішення як завершальна стадія. На завершальній стадії проєктування ухвалюють рішення. Воно набуває вигляду конкретної програми дій, яка в заданих параметрах визначає засоби досягнення мети за наявності певних обмежень [3]. Рішення містить також можливі варіанти, терміни, основні етапи і послідовність операцій. У практиці соціальних служб таке рішення оформлюють як наказ керівника, рішення сесії ради або договір із донором.

Дієвість і ефективність проєктування. Дієвість соціального проєктування залежить від характеру соціальних проєктів та їхніх

відмінностей – від проєктів еволюційних змін до створення принципово нових структур [3]. Вона значною мірою залежить також від поєднання з економічними потребами суспільства та регіону. Проєкт, який ігнорує економічні чи екологічні обмеження, може бути добрим за задумом, проте нездійсненним або шкідливим. Наприклад, будівництво великого стаціонарного закладу в громаді, де залишилося мало мешканців і немає персоналу, обернеться дорогим утриманням порожніх приміщень.

Ефективність соціального проєктування визначається можливістю забезпечити комплексний розвиток соціального об’єкта [3; 21]. У сучасній літературі її оцінюють за кількома критеріями. Європейська комісія рекомендує враховувати доречність, ефективність у значенні економності (efficiency), результативність (effectiveness), вплив і сталість [39, с. 46–47]. Доречність показує, чи відповідає проєкт реальним потребам. Економність характеризує співвідношення витрачених ресурсів і отриманих результатів. Результативність відображає міру досягнення конкретної мети. Вплив стосується ширших змін, у тому числі незапланованих. Сталість означає збереження вигод після завершення фінансування.

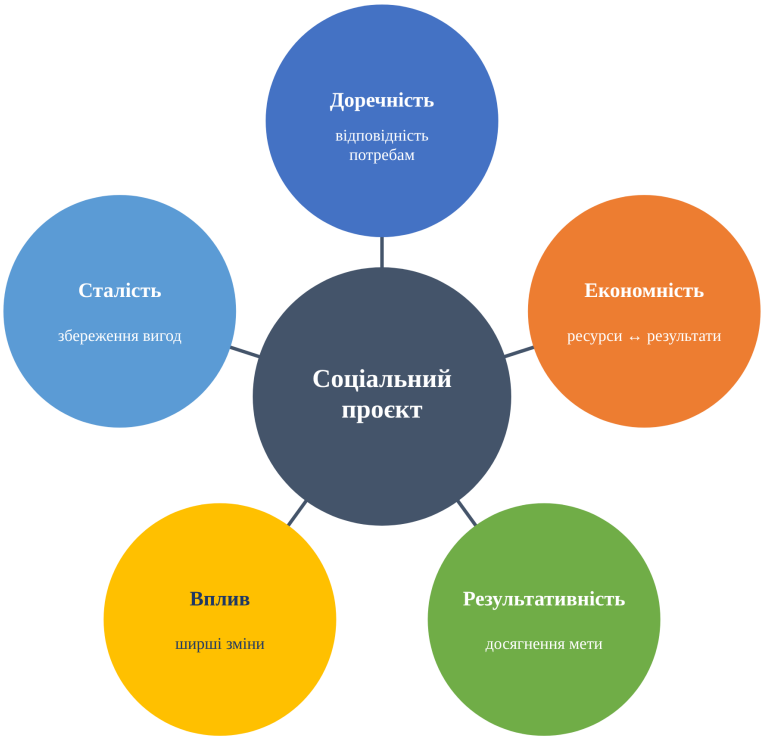


Рис. 4.4. Критерії оцінювання соціального проєкту

Джерело: розроблено автором на основі [39, с. 46–47]

Соціальна адаптація під час проєктування нових організацій. Коли проєктують нову організацію, вагомого значення набуває процес соціальної адаптації працівників [3]. Він починається з інформування людей про характер майбутньої роботи, умови життя і праці в організації. Успішна адаптація пов’язана із задоволеністю працею, отриманням або підвищенням кваліфікації. Під час проєктування треба пам’ятати, що з розвитком організації частина професій може зникнути. Інші суттєво змінять своє призначення, а ще інші стануть лише одним із етапів соціально-професійного розвитку людей. Наприклад, із цифровізацією обліку отримувачів послуг частина рутинної паперової роботи зникає, натомість з’являється потреба в аналітиці даних і веденні випадку.

За спостереженням J. P. Kotter, більшість невдалих організаційних змін пов’язана не з поганим задумом. Їхня причина полягає в помилках керівників. Вони не створили відчуття нагальності, не сформували коаліцію прихильників, не пояснили бачення або передчасно оголосили перемогу [56,

с. 4–16]. Для соціальної служби це означає, що проєкт нової організації чи нової послуги має містити не лише структуру й бюджет. Не менш важливий і план роботи з людьми, яких ці зміни стосуються.

3. Менеджерські моделі в соціальній сфері

Проєкт реалізують люди, а спосіб, у який вони взаємодіють, визначає модель менеджменту організації. Один і той самий задум у різних службах може призвести до зовсім різних результатів. Все залежить від того, хто ухвалює рішення, як рухається інформація і наскільки вільно працівники можуть пропонувати зміни.

У літературі виокремлюють три основні моделі менеджменту соціальної сфери – ієрархічну, колективну та розвивальну [3; 9]. Найбільшої популярності здобули дві перші. Ієрархічну модель часто називають американською, а колективну – японською. Ці назви умовні, адже в сучасних американських і японських організаціях трапляються обидва підходи. Проте вони добре передають культурне походження кожної моделі.

Ієрархічна модель. Ця модель характерна для багатьох соціальних систем в Україні. Вона є раціональнішою для системного та базового рівнів соціальної роботи, де переважають стандартні процедури й висока відповідальність за дотримання норм [3; 21]. Модель має такі домінантні ознаки. Повноваження щодо рішень і контролю зосереджені винятково в керівника соціальної служби. Комунікація відбувається переважно в одному напрямі і має характер «розпорядження згори». Компетентність співробітників чітко регламентована. Потенціал зміни структури організації невеликий.

Ієрархічна модель спирається на традицію раціональної бюрократії, про яку йшлося в темі 3. Її сильні сторони – передбачуваність, чіткий розподіл відповідальності та рівність усіх отримувачів перед правилами. Там, де йдеться про призначення виплат, перевірку права на послугу чи захист персональних даних, ці якості дуже важливі. Слабкі сторони проявляються

тоді, коли ситуація швидко змінюється. Інформація з «переднього краю» повільно доходить до керівника, а рішення запізнюються. Працівники ж звикають чекати вказівок і не беруть на себе відповідальність.

Колективна модель. У колективній моделі ієрархія майже відсутня, а серед фахівців домінує солідарність [3; 9]. Високе значення мають самовизначеність і самоконтроль працівників. Рішення ухвалюють у процесі дискусій. Функція керівника полягає насамперед у тому, щоб бути довіреним представником усіх співробітників. Його завдання – моделювання та координація. Шлях інформації дуже короткий, за принципом «кожен інформує кожного». Неформальна дискусія різних робочих питань у колективі допомагає узагальнювати досвід і коригувати завдання соціальної роботи. Одночасно виникає синергетичний ефект, коли результат спільної роботи перевищує суму індивідуальних зусиль.

Культурне підґрунтя колективної моделі дослідив W. G. Ouchi. У книзі «Теорія Z» він порівняв типові американські (тип A) і японські (тип J) організації [71, с. 48–58]. Японським організаціям, за його спостереженням, були властиві довгострокова зайнятість, повільне оцінювання й підвищення, неспеціалізована кар’єра, колективне ухвалення рішень і колективна відповідальність. Контроль у них тримався витончений, неявний, а турбота про працівника охоплювала його життя загалом. Американські організації типу A відзначалися протилежними рисами – короткостроковою зайнятістю, швидким оцінюванням, вузькою спеціалізацією, явним контролем, індивідуальними рішеннями та індивідуальною відповідальністю. W. G. Ouchi запропонував тип Z як поєднання кращих рис обох підходів [71, с. 71–94]. У таких організаціях рішення ухвалюють колективно, але відповідальність залишається індивідуальною.

У соціальній сфері колективна модель найкраще працює в невеликих командах фахівців зі схожим рівнем підготовки. Прикладом є мультидисциплінарна команда реабілітаційного центру або група психологів громадської організації. Ризики моделі пов’язані з розмиванням

відповідальності та повільністю рішень у кризових ситуаціях. Якщо дитина перебуває в небезпеці, тривала дискусія неприпустима. Крім того, у великих колективах принцип «кожен інформує кожного» швидко перетворюється на інформаційний шум.

Розвивальна модель. Розвивальна модель – це взаємодія між чітко сформованою метою та можливістю співробітників вносити зміни до соціальної політики організації [3; 9]. Цінність такої моделі полягає в поєднанні послідовності та гнучкості реагування на внутрішні та зовнішні виклики. Очолює таку організацію топ-менеджер вищого рівня. Він є лідером і залишає за собою право остаточного рішення, а йому асистує група управлінців стратегічного та тактичного рівнів. Переваги моделі полягають у тому, що кожен підлеглий має лише одного керівника, що сприяє чіткому й оперативному управлінню. Управління відкрите, а діалог керівника зі співробітниками постійний і взаємний.

Розвивальна модель близька до концепції організації, що навчається, яку розробив P. M. Senge. Організації, що навчаються, він описував як такі, де люди постійно розширюють свої здатності досягати бажаних результатів і де вони безперервно вчаться разом [76, с. 3]. Основу такої організації становлять п’ять дисциплін [76, с. 6–12]. До них належать особиста майстерність, розумові моделі, спільне бачення, командне навчання та системне мислення. Останню P. M. Senge називав «п’ятою дисципліною», адже саме вона поєднує інші в цілісну систему.

Для соціальної служби ці дисципліни мають цілком конкретний зміст. Особиста майстерність означає постійне підвищення кваліфікації та супервізію. Розумові моделі передбачають готовність переглядати стереотипи щодо отримувачів послуг, наприклад щодо людей з інвалідністю чи внутрішньо переміщених осіб. Спільне бачення формують, разом визначаючи місію служби. Командне навчання відбувається під час розбору випадків і спільного аналізу помилок. Системне мислення дає змогу бачити зв’язок між окремим випадком і загальною ситуацією в громаді.

Усі три моделі порівняно в табл. 4.5.

Таблиця 4.5

Порівняльна характеристика менеджерських моделей у соціальній сфері

Ознака	Ієрархічна	Колективна	Розвивальна
Хто ухвалює рішення	Керівник одноосібно	Колектив у дискусії	Лідер після діалогу з командою
Напрям комунікації	Згори вниз	«Кожен інформує кожного»	Двобічний, відкритий
Роль керівника	Розпорядник і контролер	Довірений представник, координатор	Лідер, який формує бачення
Ступінь регламентації	Високий	Низький	Помірний, з простором для ініціативи
Здатність до змін	Низька	Висока, але несистемна	Висока й керована
Де доцільна	Призначення виплат, кризове реагування, стандартні процедури	Невеликі команди фахівців, ГО	Центри соціальних послуг, що розвиваються, інноваційні проєкти

Джерело: складено автором на основі [3; 9; 71; 76]



Рис. 4.5. Менеджерські моделі в соціальній сфері

Джерело: розроблено автором на основі [3; 9]

Вибір моделі. Універсальної моделі, яка підходила б для всіх соціальних організацій, не існує. M. Hughes і M. Wearing підкреслюють, що управлінцю соціальної служби доводиться поєднувати вимоги підзвітності та контролю з повагою до професійної автономії працівників [49]. Тому на практиці

більшість служб має змішану модель. Адміністрування виплат і документів там відбувається за ієрархічними правилами. Робота з випадками родин відбувається в мультидисциплінарних командах за колективною логікою. Розроблення нових послуг і проєктів тяжіє до розвивальної моделі.

На вибір моделі впливають кілька чинників. Перший – розмір організації. Другий – характер завдань, тобто співвідношення стандартних і творчих операцій. Третій – рівень кваліфікації персоналу. Четвертий – стабільність зовнішнього середовища [8; 9]. У період воєнного стану, коли ситуація в громадах змінюється дуже швидко, значення останнього чинника особливо зростає. Служби, що використовували лише ієрархічну модель, у перші місяці повномасштабної війни часто не встигали реагувати на потреби внутрішньо переміщених осіб. Натомість помітно швидше діяли ті, де фахівці мали право на самостійні рішення в межах чітко визначеної мети [12].

Зв’язок між моделлю менеджменту та соціальним проєктуванням очевидний. Ієрархічна модель добре справляється з реалізацією готового проєкту, проте рідко породжує нові ідеї. Колективна модель генерує багато ідей, але їй важко довести їх до завершення. Розвивальна модель поєднує обидва моменти. Саме вона найкраще відповідає логіці соціального проєктування як послідовного циклу від ідеї до оцінювання й нових рішень [56; 76].

Кейс «Мобільна бригада для дальніх сіл»

Умовна Вербівська територіальна громада об’єднує містечко та чотирнадцять сіл. За даними оцінювання потреб у селах мешкає понад 300 самотніх людей похилого віку, з яких лише третина отримує послугу догляду вдома. Решта чекає на послугу або взагалі не зверталася, бо не знає про таку можливість. Соціальні робітники живуть переважно в містечку, а до найдальших сіл понад тридцять кілометрів.

Директорка центру надання соціальних послуг разом із місцевою громадською організацією вирішила подати заявку на грант міжнародного

донора. Ідея проєкту полягає в створенні мобільної бригади з соціального працівника, медичної сестри і водія, яка за графіком виїжджатиме до віддалених сіл. Донор готовий профінансувати автомобіль, обладнання та заробітну плату на 18 місяців. Він вимагає логіко-структурну матрицю, план сталості та співфінансування від громади не менше 10 %.

Під час обговорення виявилися розбіжності. Заступник голови громади вважає, що центр має підготувати заявку самостійно за тиждень, а обговорення з мешканцями сіл лише затягне справу. Керівниця громадської організації наполягає на фокус-групах і нагадує, що три роки тому в сусідній громаді закуплений за грант автомобіль після завершення проєкту стоїть без пального. Двоє соціальних робітників центру побоюються, що мобільна бригада означатиме скасування їхніх ставок. Одна з них говорить, що «все це вже пробували, і нічого не вийшло». Молода фахівчиня із соціальної роботи, навпаки, готова очолити бригаду та пропонує спершу спробувати маршрут у трьох селах.

У центрі досі практикується ієрархічна модель управління. Усі рішення ухвалює директорка, а працівники звикли діяти за інструкціями. Директорка розуміє, що новий проєкт потребуватиме іншого стилю роботи. Бригада матиме самостійно ухвалювати рішення на місці. До закінчення прийому заявок лишилося шість тижнів.

Завдання до кейсу

1. Побудуйте дерево проблем і дерево цілей для Вербівської громади. Чи є мобільна бригада єдиним можливим рішенням? Запропонуйте щонайменше два альтернативні варіанти.

2. Сформулюйте конкретну мету проєкту та три очікувані результати за критеріями SMART. Заповніть логіко-структурну матрицю за зразком табл. 4.3.

3. Які перешкоди соціальному проєктуванню ви бачите в кейсі? Віднесіть учасників ситуації до категорій Е. М. Rogers і запропонуйте, як працювати з кожною групою.

4. Розробіть план сталості проєкту. Хто і за рахунок яких джерел фінансуватиме роботу бригади після 18 місяців? Як із цим може допомогти механізм соціального замовлення?

5. Яку менеджерську модель доцільно застосувати для управління мобільною бригадою, а яку зберегти для решти центру? Обґрунтуйте свій вибір.

Питання для самоперевірки

1. Що таке соціальне проєктування і яку функцію управління воно виражає?

2. Чим соціальне проєктування відрізняється від звичайного планування?

3. Як визначає проєкт Project Management Institute і які дві головні ознаки проєкту випливають із цього визначення?

4. Чому соціальний проєкт може мати латентні наслідки? Назвіть причини непередбачених наслідків за R. K. Merton.

5. У яких двох формах може існувати соціальний проєкт?

6. Розмежуйте поняття «план», «програма» і «проєкт».

7. Які вигоди може принести організації реалізація соціального проєкту?

8. За якими ознаками класифікують соціальні проєкти?

9. Як українське законодавство про соціальні послуги стимулює проєктний підхід у громадах? Що таке соціальне замовлення?

10. Назвіть фази циклу управління проєктом за підходом Європейської комісії.

11. Які три основні питання розв’язує кожен проєкт?

12. Чому до соціального проєктування доцільно залучати отримувачів послуг?

13. Чим безпосередні продукти діяльності (outputs) відрізняються від результатів (outcomes)?

14. Як побудувати дерево проблем і перетворити його на дерево цілей?

15. Розкрийте зміст критеріїв SMART. Чи кожна мета соціального проєкту може відповідати всім цим критеріям?

16. З яких елементів складається логіко-структурна матриця проєкту?

17. Які чинники заважають успіху соціального проєктування? Як теорія дифузії інновацій E. M. Rogers допомагає їх подолати?

18. За якими критеріями оцінюють ефективність соціального проєкту?

19. Характеризуйте ієрархічну, колективну та розвивальну моделі менеджменту в соціальній сфері.

20. Які п’ять дисциплін організації, що навчається, виокремив P. M. Senge і як їх застосувати в соціальній службі?

Тема 5. Інформаційне забезпечення соціального менеджменту

План лекції

1. Сутність та роль інформації у соціальному менеджменті
2. Класифікація, види та типи управлінської інформації
3. Інформаційні технології роботи з текстовими документами та базами даних у соціальному менеджменті

1. Сутність та роль інформації у соціальному менеджменті

Більшість процесів соціального менеджменту мають інформаційний характер. Вони або безпосередньо полягають у підготовці, передаванні та обробленні відомостей, або суттєво від них залежать. Управління соціальними службами є складним інформаційним процесом, якому потрібна достатня кількість інформації певного змісту, якості та спрямованості [3; 9]. Завдання управління постійно змінюються й ускладнюються. Тому від менеджера вимагають навичок оброблення та класифікації величезних масивів різноманітних даних, від особових справ отримувачів послуг до бюджетних звітів і результатів опитувань населення.

Слово «інформація» походить від латинського informatio, що означає «роз'яснення, виклад». У найширшому розумінні інформація – це сукупність відомостей про різні події, явища та факти. Закон України «Про інформацію» визначає її як будь-які відомості та/або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді [16, ст. 1]. У документах ЮНЕСКО інформацію описують ще ширше, як універсальну субстанцію, що пронизує всі сфери людської діяльності. Вона слугує провідником знань і думок, інструментом спілкування, взаєморозуміння і співпраці, а також утвердження стереотипів мислення і поведінки [3].

Науковий інтерес до інформації як окремої категорії сформувався в середині XX століття. У 1948 році вийшли дві праці, які заклали основи сучасного розуміння інформації. Математик C. E. Shannon запропонував кількісну теорію зв'язку. Інформацію він розглядав як міру зменшення

невизначеності, а процес комунікації описав через джерело, передавача, канал, шум, приймача та адресата [77, с. 380–381]. Того ж року N. Wiener у книзі «Кібернетика» показав, що управління в техніці, живих організмах і суспільстві ґрунтується на одному механізмі. Це отримання інформації про стан системи та зворотний зв'язок, який дає змогу коригувати дії [82, с. 11–12]. Відтоді поняття «інформація» активно використовують у журналістиці, математиці, фізиці, біології та інших науках. Особливе місце воно посіло в соціальних науках – теорії управління, економіці, політології, соціології.



Рис. 5.1. Модель комунікації за C. E. Shannon

Джерело: розроблено автором на основі [77, с. 380–381]

Для менеджменту важливо розрізняти дані, інформацію і знання. Американський дослідник систем R. L. Ackoff запропонував ієрархію, відому як піраміда DIKW (data – information – knowledge – wisdom) [25, с. 3–9]. Дані – це окремі факти, зафіксовані символи, які самі по собі нічого не пояснюють. Інформація виникає тоді, коли дані впорядковані й відповідають на питання «хто?», «що?», «де?», «коли?». Знання відповідають на питання «як?», тобто дають змогу використати інформацію для дії. Мудрість R. L. Ackoff пов'язував зі здатністю оцінювати, чому певну дію слід або не слід здійснювати. Приклад для соціальної служби такий. Число «47» є лише даними. Повідомлення «у громаді 47 дітей з інвалідністю потребують послуги денного догляду» вже є інформацією. Розуміння того, як організувати таку послугу, належить до знань. Рішення, чи відкривати відділення саме зараз і саме в цьому місці з урахуванням усіх наслідків, потребує управлінської мудрості.

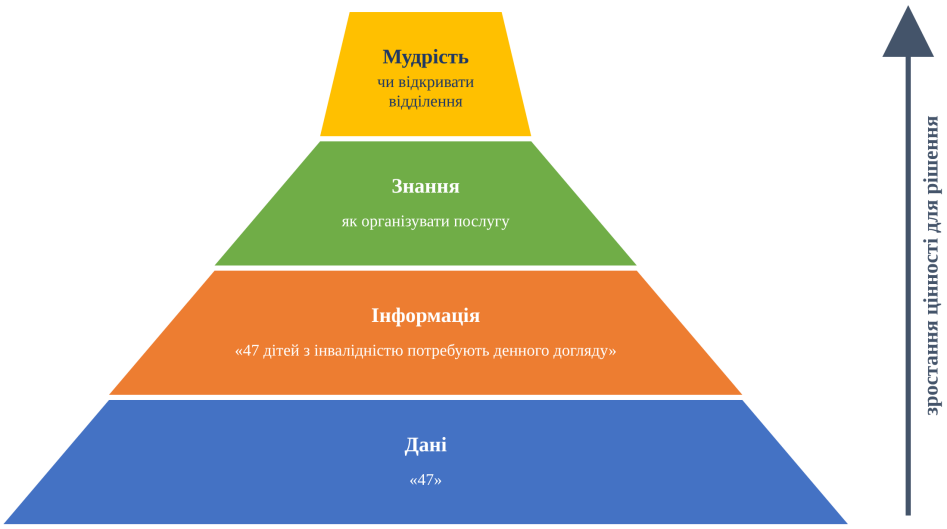


Рис. 5.2. Піраміда DIKW у соціальному менеджменті

Джерело: розроблено автором на основі [25]

Інформацію часто називають цінним інтелектуальним ресурсом суспільства. Її розглядають як інфраструктуру інтелектуальної власності, оскільки саме з інформації бере початок будь-яке нове знання [3; 21]. На відміну від матеріальних ресурсів, інформація не зменшується від використання. Навпаки, поділившись нею, організація може отримати більше, ніж мала. Проте інформація швидко старіє. Дані про кількість внутрішньо переміщених осіб у громаді, зібрані пів року тому, можуть уже не відповідати дійсності.

Соціальна інформація. Особливим різновидом інформації є соціальна інформація. Це відомості про стан соціальної системи, а також засіб забезпечення інформаційних потреб суспільства на основі застосування інформаційних технологій [3; 8]. Соціальна інформація становить зміст мислення людини. Її матеріальним носієм є почуте або видиме слово, знак, мова. Першоджерелом соціальної інформації виступає саме суспільство з усіма його сферами і сторонами життя. Для соціального менеджера така інформація має подвійну природу. З одного боку, вона описує об’єктивні характеристики, наприклад рівень безробіття чи кількість отримувачів послуг. З іншого боку, вона відображає суб’єктивні оцінки, очікування й настрої

людей, без яких неможливо зрозуміти, чому одна й та сама послуга в одній громаді користується попитом, а в іншій – ні.

Інформаційне забезпечення менеджменту полягає у створенні ефективної системи збирання, оброблення, зберігання і передавання інформації, необхідної для ухвалення управлінських рішень [9]. **Управлінська інформація** – це сукупність різних відомостей про діяльність організації, зведених у певну систему, які використовують в управлінні. У менеджменті соціальної роботи до інформації висувають такі вимоги, як достовірність, достатність, повнота відображення ситуації, доступність та оперативність [3]. Порушення будь-якої з них знецінює решту. Достовірні, але запізнілі дані так само непридатні для рішення, як оперативні, але неповні.

Роль інформації в управлінні. Будь-яка інформація має певну мету. Вона може слугувати інформуванню, оцінюванню результатів або розпорядженню. Засобами сприймання інформації є зір, слух та інші відчуття, а засобами передавання – друковані джерела, відео, електронні канали [3]. Значення інформації для соціального менеджменту розглядають у чотирьох аспектах [3; 21]. По-перше, щоб виробити та ухвалити будь-яке рішення, менеджер мусить володіти інформацією. По-друге, управління є безперервним процесом, і тому менеджер потребує постійного надходження даних. По-третє, суб’єкт управління може впливати на об’єкт лише тоді, коли отримує інформацію про стан, процеси та явища в керованій системі. По-четверте, саме перетворюючи отриману інформацію на управлінські рішення, менеджер і здійснює управління. Тут легко побачити логіку зворотного зв’язку N. Wiener, перенесену на соціальну організацію [82].

Інформація, особливо її автоматизоване оброблення, є важливим чинником підвищення якості менеджменту соціальної роботи. Значу роль тут відіграють засоби оброблення, нагромадження та передавання даних, систематизоване зберігання й видача інформації у потрібній формі [3]. Проте практика свідчить про парадокс. У соціальній сфері для ухвалення рішень часто не використовують навіть наявну інформацію. Рішення нерідко

ухвалюють на основі особистих контактів і вражень. Складається враження, що система користується наявними даними вибірково або обмежено [3; 9].

Пояснення цьому явищу запропонував H. A. Simon у концепції обмеженої раціональності (bounded rationality). Управлінець не може зібрати й опрацювати всю можливу інформацію та порівняти всі альтернативи. Тому він зупиняється на першому варіанті, який здається йому задовільним [78, с. 118–120]. H. A. Simon назвав таку поведінку satisficing, на відміну від теоретичної оптимізації. У соціальній службі обмежена раціональність посилюється хронічною нестачею часу, емоційним навантаженням і слабкими інформаційними системами. Завдання інформаційного забезпечення полягає в тому, щоб надати керівнику не всі можливі дані, а саме ті, які потрібні для конкретного рішення, у зручній для сприйняття формі.

Керівник як посередник. Для керівників соціальних організацій головним предметом праці є саме інформація. Перетворюючи її, вони розробляють і ухвалюють рішення, необхідні для зміни стану об’єкта управління [9; 21]. Відповідно засобами праці керівника є передусім засоби роботи з інформацією. Результат його діяльності виявляється в управлінських діях, а оцінюють його за досягненням цілей організації.

На кожному етапі управлінської діяльності керівник соціальної служби потребує інформації як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Зовнішня інформація охоплює зміни в законодавстві, рішення місцевої влади, демографічні дані, досвід інших громад, умови грантових конкурсів. Внутрішня стосується навантаження працівників, стану випадків, виконання бюджету, скарг і подяк отримувачів. Робота з інформацією включає її пошук, відсіювання недоречної та зосередження на релевантній, її оброблення та ухвалення на цій основі адекватних рішень [3].

У цій роботі керівник стає посередником між зовнішнім і внутрішнім середовищем організації. Отримавши та опрацювавши зовнішню інформацію, він подає її на розгляд персоналу. Персонал, у свою чергу, опрацьовує її і повертає керівникові у вигляді звітів, пропозицій чи запитань [3; 21]. У

першому випадку інформація виступає предметом праці, у другому – комунікативним зв’язком між керівником і персоналом.

Цей аспект докладно дослідив H. Mintzberg, спостерігаючи за реальною роботою керівників. Серед десяти управлінських ролей він виокремив групу із трьох інформаційних ролей [67, с. 65–75]. У ролі монітора керівник постійно збирає відомості про організацію та її оточення. У ролі розповсюджувача він передає отриману інформацію підлеглим. У ролі офіційного представника він повідомляє про плани й результати організації зовнішнім сторонам. За спостереженням H. Mintzberg, керівники віддають перевагу усній, оперативній інформації, навіть неперевіреній, перед формальними звітами [67, с. 36–38]. Це спостереження добре узгоджується з тим, що в соціальних службах рішення часто спираються на особисті контакти.

Інформаційні ролі керівника соціальної служби подано в табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Інформаційні ролі керівника за H. Mintzberg у соціальній службі

Роль	Зміст	Приклад дій керівника центру соціальних послуг
Монітор	Пошук і отримання інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище	Аналіз звітів, стеження за змінами в законодавстві, розмови з працівниками та отримувачами
Розповсюджувач	Передавання інформації членам організації	Планірки, внутрішня розсилка, роз’яснення нових стандартів послуг
Офіційний представник	Передавання інформації зовнішнім сторонам	Звіт на сесії ради, виступ у місцевих медіа, спілкування з донорами

Джерело: складено автором на основі [67, с. 65–75]

Отримувачі послуг як споживачі інформації. Клієнти соціальної роботи є особливими споживачами інформаційного ресурсу. Для багатьох із них, наприклад для людей з інвалідністю або самотніх людей похилого віку, інформатизація стає майже єдиним каналом спілкування зі світом [3]. Тому менеджер соціальної роботи піклується не лише про внутрішні інформаційні

потоки служби. Його турбує й інформатизація соціального середовища, в якому живуть і спілкуються отримувачі послуг. Це доступна інформація про права й послуги, зрозумілі бланки, сайт із версією для людей з порушенням зору, навчання цифрової грамотності. Людина, яка не знає про своє право на послугу, не звернеться по неї. Відтак служба матиме хибне уявлення про реальні потреби громади.

2. Класифікація, види та типи управлінської інформації

Під управлінською інформацією розуміють сукупність відомостей про процеси всередині організації та в її оточенні, які стають основою для ухвалення управлінських рішень [9]. Джерелами управлінської інформації можуть бути вище керівництво, підлеглі керівники та органи управління, засоби масової інформації, інформаційні системи тощо. Значну частину часу менеджери приділяють бухгалтерським звітам, актам ревізій і перевірок, підсумкам аудиту, фінансовим документам, відомостям про рух кадрів. У соціальних службах до цього додаються особові справи отримувачів, акти оцінювання потреб, індивідуальні плани надання послуг, журнали обліку звернень, звіти перед донорами.

Класифікація управлінської інформації. Інформацію в менеджменті класифікують за низкою ознак [3; 9]. За призначенням вона буває одноцільовою, тобто пов’язаною з розв’язанням однієї конкретної проблеми, або багатоцільовою, яку використовують для різних завдань. За можливістю зберігання виокремлюють інформацію, що фіксується й повинна зберігатися певний час, і ту, що не фіксується. За ступенем готовності до використання розрізняють первинну, проміжну та кінцеву інформацію. Первинна інформація – це несистематизовані дані, що містять багато зайвого. Проміжна вже пройшла попереднє очищення й систематизацію. Кінцева дає змогу ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення.

За повнотою інформація буває частковою або комплексною. Комплексна дає всебічні відомості про об’єкт, а часткову можна

використовувати лише в сукупності з іншою. За ступенем надійності її поділяють на достовірну та ймовірнісну. Ймовірнісний характер інформації може мати кілька причин [3]. Іноді від наявного джерела принципово неможливо отримати надійні відомості. Часто відомості спотворюються під час передавання, особливо в багаторівневій ієрархії. Нарешті, хтось може свідомо поширювати неправдиві відомості. Крім того, інформацію класифікують за обсягом, джерелами, засобами передавання та поширення. Основні критерії зведено в табл. 5.2.

Таблиця 5.2

Класифікація управлінської інформації в соціальному менеджменті

Критерій	Види інформації	Приклад у соціальній службі
Призначення	Одноцільова, багатоцільова	Довідка для одного звернення; база отримувачів послуг
Можливість зберігання	Зафіксована, незафіксована	Протокол наради; усне повідомлення колеги
Ступінь готовності	Первинна, проміжна, кінцева	Анкети опитування; зведена таблиця; аналітична довідка з висновками
Повнота	Часткова, комплексна	Дані лише про доходи родини; повне оцінювання потреб
Надійність	Достовірна, ймовірнісна	Дані реєстру; чутки про проблеми в родині
Джерело	Внутрішня, зовнішня	Звіт відділення; рішення сільської ради

Джерело: складено автором на основі [3; 9]

Види інформації за законодавством України. Основні види інформації визначає Закон України «Про інформацію», ухвалений у 1992 році. У першій редакції цього закону виокремлювали сім видів інформації. До них належали статистична, масова, інформація про діяльність органів влади та самоврядування, правова, інформація про особу, довідково-енциклопедична та соціологічна [3; 21]. У 2011 році закон виклали в новій редакції, і перелік

став ширшим. За чинною статтею 10 за змістом інформація поділяється на інформацію про фізичну особу, довідково-енциклопедичного характеру, про стан довкілля, про товар (роботу, послугу), науково-технічну, податкову, правову, статистичну, соціологічну та інші види [16, ст. 10]. Для соціального менеджера найважливішими є п’ять із них.

Статистична інформація – це документована інформація, що дає кількісну характеристику масових явищ та процесів у економічній, соціальній, культурній та інших сферах життя [16]. Державна статистична інформація підлягає систематичному відкритому оприлюдненню. Для планування соціальних послуг громада використовує такі дані, як чисельність і вікова структура населення, кількість осіб з інвалідністю, рівень безробіття.

Правова інформація – це сукупність відомостей про право, його систему, джерела, реалізацію, юридичні факти, правовідносини, правопорядок, правопорушення та їх профілактику [16]. Її джерелами є Конституція України, закони та підзаконні акти, міжнародні договори, а також публічні роз’яснення з правових питань. Соціальна сфера належить до тих, де нормативна база змінюється найчастіше. Тому стеження за правовою інформацією є постійним обов’язком керівника служби.

Інформація про фізичну особу – це відомості або сукупність відомостей про фізичну особу, за якими її можна конкретно ідентифікувати [16, ст. 11]. Закон відносить її до конфіденційної. Збирання, зберігання, використання та поширення такої інформації без згоди особи допускається лише у визначених законом випадках. Детальні правила роботи з нею встановлює Закон України «Про захист персональних даних» [15]. Соціальна служба працює з одними з найчутливіших даних – про здоров’я, сімейні стосунки, доходи, досвід насильства. Витік таких даних завдає прямої шкоди людині та руйнує довіру до служби.

Довідково-енциклопедична інформація – це систематизовані, документовані або публічно оголошені відомості про суспільне, державне життя та навколишнє природне середовище [16]. Її джерелами є енциклопедії,

словники, довідники, путівники, картографічні матеріали тощо. Для соціальної служби це, наприклад, довідник соціальних послуг громади з адресами, графіками роботи та контактами надавачів.

Соціологічна інформація – це документовані або публічно оголошені відомості про ставлення окремих громадян і соціальних груп до суспільних подій та явищ, процесів, фактів [16]. Саме соціологічна інформація дає змогу оцінити задоволеність отримувачів послугами та виявити нові потреби. Йдеться, зокрема, про дані, які громада збирає під час оцінювання потреб у соціальних послугах.

За режимом доступу інформацію поділяють на відкриту та інформацію з обмеженим доступом. Остання включає конфіденційну, таємну та службову [16, ст. 20–21]. Комунальні та державні соціальні служби, як розпорядники публічної інформації, зобов'язані надавати її за запитами громадян [14]. Одночасно вони мусять захищати персональні дані отримувачів. Поєднання відкритості та конфіденційності є одним із тонких завдань інформаційного менеджменту в соціальній сфері.

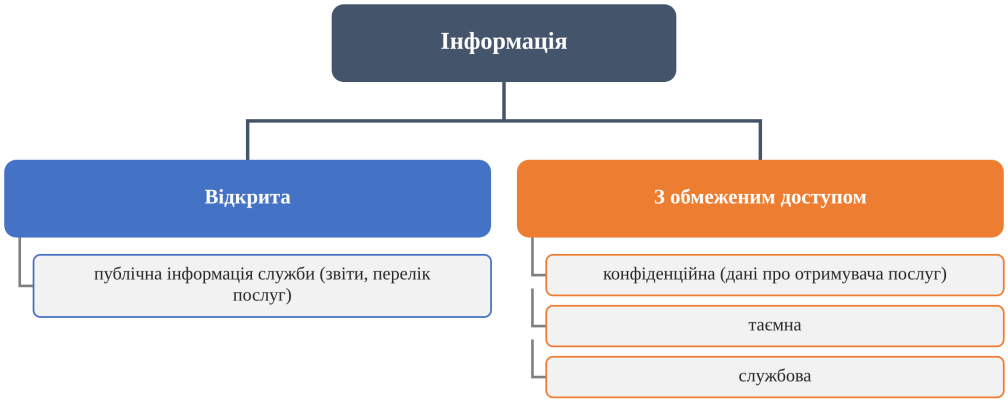


Рис. 5.3. Види інформації за режимом доступу

Джерело: розроблено автором на основі [14–16]

Рівні інформаційного забезпечення. Потреби в інформації залежать від того, на якому рівні управління працює її споживач. У літературі з менеджменту соціальної роботи виокремлюють чотири такі рівні [3; 59]. На стратегічному рівні керівникові потрібна переважно зовнішня інформація.

Вона стосується змін у законодавстві, демографічних тенденцій, політики донорів, рішень органів влади, дій інших надавачів послуг. За нею вищий менеджмент визначає місію, довгострокові цілі та пріоритети служби.

На рівні відділів потрібна і зовнішня, і внутрішня інформація. Керівник відділення соціальної допомоги вдома, наприклад, мусить знати і нові стандарти послуги, і завантаженість кожного соціального робітника. Ці відомості дають змогу керувати підлеглими одиницями та контролювати їхню діяльність.

Операційний рівень спирається на внутрішню інформацію. Тут планують, здійснюють і контролюють повсякденну роботу: графіки виїздів, розподіл справ між фахівцями, облік виконаних візитів. Найнижчий рівень становить реєстрація угод та операцій. На ньому збирають дані про велику кількість окремих дій, які щодня виконує організація. Кожне звернення, кожен підписаний договір про надання послуги, кожна видача гуманітарного набору фіксуються саме тут.

Колись таку реєстрацію вели в паперових журналах, на картках і у формулярах. З появою персональних комп’ютерів обсяги накопичених даних різко зросли. Тепер у соціальних організаціях цю діяльність організовують за допомогою комп’ютерних систем, і саме вона стає підґрунтям для генерування всієї іншої управлінської інформації.



Рис. 5.4. Рівні інформаційного забезпечення соціального менеджменту

Джерело: розроблено автором на основі [3; 59]

Інформаційна підсистема організації. Кожен із рівнів має свою інформаційну підсистему. Її елементи розподілено між суб'єктом і об'єктом управління нерівномірно. Одні повністю належать до керуючої або керованої підсистеми, інші розподілено між ними певними частинами. Працівники, які забезпечують роботу інформаційної підсистеми, частково належать до кожної з них. Сукупна інформація охоплює не лише відомості про стан керованої підсистеми та її середовища. До неї входить і нормативна інформація, тобто встановлені режими збирання, перетворення, використання та зберігання даних [3].

Без інформаційної підсистеми менеджер не може сформувати цілі, оцінити ситуацію, визначити проблему, підготувати й ухвалити рішення та проконтролювати його виконання. Інформація водночас є предметом і результатом праці управлінського персоналу. Вона пов'язує суб'єкт з об'єктом управління, а організацію – із зовнішнім середовищем.

Інформаційна система соціальної організації складна, тож на практиці в ній виокремлюють простіші частини. У соціальній службі, наприклад, окремо працюють блоки обліку отримувачів і послуг, вивчення попиту, управління персоналом, управління матеріально-технічною базою. Різні частини можуть

мати спільні елементи. Нерідко ту саму базу даних про отримувачів одночасно використовують і фахівці з оцінювання потреб, і бухгалтерія, і відділ звітності.

До основних завдань інформаційної підсистеми належать [3]:

1. координація збирання й опрацювання звітів на всіх рівнях управління, щоб інформація надходила своєчасно і була якісною;

2. визначення напрямів побудови системи збирання, опрацювання і зберігання первинних відомостей;

3. вибір напрямів розвитку технологій опрацювання інформації;

4. багатоваріантні розрахунки під час розроблення програм, планів, бюджетів та в контролі;

5. розроблення або вибір програмного забезпечення, створення та використання баз даних;

6. визначення обґрунтованих потреб у технічних засобах для організації загалом і кожного підрозділу;

7. формулювання вимог до змісту і форми інформації залежно від її призначення.

Функціями інформаційної підсистеми є збирання, опрацювання, передавання, зберігання та подання інформації, потрібної для управління. Через ці функції й підтримується комунікація між керуючою і керованою підсистемами.

Типи управлінської інформації за характером використання. У міру опрацювання інформації менеджер потребує її різних типів. K. C. Laudon і J. P. Laudon наголошують, що інформаційні потреби залежать від рівня управління та характеру рішень, які ухвалюються на ньому [59]. Виокремлюють п’ять типів, а саме загальну, специфічну, контрольну, розподільну і скеровуючу інформацію [3].

Загальна інформація з’являється випадково або у відповідь на неспецифічні запити. Вона відповідає на питання «Що нового?» чи «Чи є щось важливе?». Через свою широту її важко визначити заздалегідь і складно підтримувати в комп’ютерних системах. Стратегічний менеджер користується

нею значно частіше, ніж операційний, а на рівні реєстрації операцій вона майже не потрібна.

Специфічна інформація задовольняє чітко визначені вимоги. Її запитують, коли перевіряють залишок коштів на рахунку, кількість вільних місць у притулку чи дату останнього візиту до отримувача. Реєстрація операцій цілком зосереджена саме на ній.

Контрольну інформацію використовують, щоб виявити відхилення від плану або поставлених завдань, особливо такі, яких не передбачали. Якщо за квартал кількість візитів до підопічних знизилася на чверть, саме контрольні звіти сигналізують керівникові про проблему.

Розподільна інформація допомагає вирішити, як розподілити людей, час, обладнання або гроші між напрямами й проєктами. Маючи дані про заплановані проєкти, менеджер вирішує, куди спрямувати ресурси, наявні в його розпорядженні.

Скеровуюча інформація потрібна для рішень про загальний курс організації. Йдеться, наприклад, про вихід на новий ринок послуг, запуск нової програми, партнерство з бізнесом чи донорською організацією. Порівняння типів подано в табл. 5.3.

Таблиця 5.3

Типи управлінської інформації та рівні їх використання

Тип інформації	Зміст	Основний рівень використання	Приклад у соціальній службі
Загальна	Широкі, наперед не визначені відомості	Стратегічний	Огляд змін соціальної політики та нових грантових програм
Специфічна	Відповідь на чітко сформульований запит	Реєстрація операцій, операційний	Кількість вільних місць у відділенні денного догляду
Контрольна	Відхилення фактичних результатів від плану	Відділів, операційний	Звіт про невиконані візити за місяць

Тип інформації	Зміст	Основний рівень використання	Приклад у соціальній службі
Розподільна	Дані для розподілу людей, часу, коштів	Відділів	Навантаження фахівців у розрізі старостинських округів
Скеровуюча	Підстави для рішень про загальний курс	Стратегічний	Аналіз потреб громади для відкриття нової послуги

Джерело: складено автором на основі [3; 59]

Усі ці типи пов’язані між собою. Специфічні дані про окремі операції після узагальнення перетворюються на контрольну інформацію. Контрольна й розподільна, своєю чергою, стають підґрунтям для скеровуючої. Від того, наскільки якісно зібрано найнижчий шар даних, залежить і якість стратегічних рішень. Менеджери соціальних організацій постійно користуються інформацією різних видів і через її аналіз ухвалюють рішення щодо багатьох суспільно важливих проблем.

3. Інформаційні технології роботи з текстовими документами та базами даних у соціальному менеджменті

У соціальному менеджменті інформацію трактують як суму потрібних, сприйнятих і усвідомлених відомостей, які дають змогу проаналізувати конкретну ситуацію та комплексно оцінити причини її виникнення й розвитку [3]. Маючи такі відомості, керівник обирає оптимальне рішення і систематично контролює його виконання. Управління з цього погляду є інформаційним процесом, у якому відомостями обмінюються орган управління, керований об’єкт і зовнішнє середовище.

На різних стадіях управління важливі різні властивості інформації. На одних вирішує обсяг даних, на інших – швидкість їх руху, ще на інших – можливості опрацювання. Менеджер отримує зовнішню інформацію, опрацьовує її та виносить на розгляд персоналу. Він має вміти досліджувати соціальні й економічні чинники – мотивацію працівників, очікування клієнтів,

результати власних зусиль. Дослідження в організації зазвичай має три рівні. Спершу збирають інформацію, далі документують її так, щоб вона об'єктивно відображала спостережувані процеси, а потім проводять статистичний аналіз.

Управлінська інформація набуває цінності лише тоді, коли її починають використовувати для досягнення цілей організації. Для цього вона повинна відповідати низці вимог [3; 9]. Точність означає, що дані мають однозначний зміст і не допускають різних тлумачень. Періодичність і своєчасність вимагають, щоб відомості надходили до підрозділу чи працівника раніше, ніж зміниться описана ними ситуація. Інакше вони втрачають значення. Повнота передбачає достатній обсяг даних для оцінки ситуації на певному рівні управління. Корисність виключає дані, непотрібні для розв'язання проблеми. Доступність означає таку форму подання, яка не потребує додаткової переробки і не ускладнює ухвалення рішення.

Етапи опрацювання даних. Щоб інформація стала точнішою й конкретнішою, менеджери соціальної роботи професійно її опрацьовують. Від цього залежать строки, вартість і успіх управління. Ще до початку збирання даних доцільно вирішити, які методи аналізу застосовуватимуть і які саме ознаки ними аналізуватимуть. Зібраний матеріал нині опрацьовують переважно на комп'ютері, і цей процес має чотири етапи [3].

Перший етап – кодування. Кожному варіанту відповіді присвоюють умовне число, тобто код. Анкета чи бланк інтерв'ю наче перетворюється на впорядковану систему чисел. Коди повинні бути безперервними та впорядкованими, переставляти їх не можна. Якщо ці вимоги порушено, порушується вся структура інформації. Другий етап – введення даних у комп'ютер. Третій – перевірка введених даних і виправлення помилок. До нього належить і контроль інструментарію (анкет, бланків, інтерв'ю) на точність, повноту й якість заповнення. Четвертий етап – обчислення та аналіз результатів. Результати оформлюють у вигляді таблиць, які раніше називали табуляграмами.

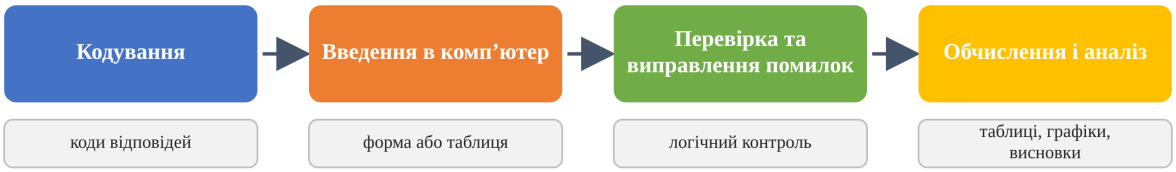


Рис. 5.5. Етапи опрацювання соціальної інформації

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Статистичні методи. Для дослідження масових явищ суспільного життя статистичні методи є основним, а іноді єдиним інструментом. За їх допомогою дані подають компактно й наочно, виявляють тенденції змін, будують моделі соціальних процесів. У аналізі соціальної інформації їх застосовують для трьох цілей. Одновимірна статистика описує інформацію та обчислює узагальнювальні параметри, наприклад середній вік отримувачів або частку родин з дітьми. Двовимірна вимірює зв'язок між двома ознаками, скажімо між відповідями на різні питання анкети або між категоріями контент-аналізу текстів. Багатовимірна статистика дає змогу одночасно проаналізувати кілька взаємопов'язаних ознак [3].

Перед застосуванням статистичних методів виконують низку попередніх процедур. Анкети та інший первинний матеріал готують до опрацювання вручну або автоматизовано. Обирають рівень аналізу – описовий чи пояснювальний. Нарешті, визначають конкретні статистичні процедури.

Найпростішою формою узагальнення даних є групування. Зведення та групування статистичної інформації виконують, щоб побудувати варіаційні ряди розподілу та поділити одиниці за кількісними чи описовими ознаками. Результат подають у таблицях, а варіаційні ряди – у вигляді гістограм. Управління соціального захисту громади може, наприклад, згрупувати одиноких людей похилого віку за відстанню до найближчої амбулаторії. Гістограма такого розподілу відразу показує, де потрібна мобільна бригада.

Кореляційно-регресійний аналіз виявляє щільність зв'язку досліджуваної величини з одним чи кількома чинниками, а також спрямованість і форму цього зв'язку. З його допомогою менеджер

розбирається в переплетінні можливих причин соціальної ситуації. У соціальній роботі трапляється, що поліпшення одного боку життя людини негативно позначається на інших. Кращі умови для занять спортом можуть, наприклад, знизити інтерес підлітків до навчання [3]. Такі наслідки стають несподіванкою, якщо ніхто не дослідив кореляції чинників. Разом із тим менеджер мусить пам'ятати, що кореляція сама за себе не доводить причинно-наслідкового зв'язку. Два показники можуть змінюватися разом через третій чинник, який дослідник не врахував.

Бази даних та інформаційні системи управління. База даних – це сукупність пов'язаних між собою даних, організованих так, щоб ними ефективно користувалися різні прикладні програми. K. C. Laudon і J. P. Laudon підкреслюють, що система керування базами даних усуває дублювання та неузгодженість даних, типові для розрізнених файлів у різних підрозділах [59]. Якщо адресу отримувача змінили в одному місці, вона змінюється для всіх користувачів. Відділ обліку, бухгалтерія й фахівець із ведення випадку бачать однакові відомості.

Інформаційні системи управління в організації виконують три базові дії – введення, опрацювання та виведення інформації, а зворотний зв'язок дає змогу оцінювати та виправляти вхідні дані [59]. Автори наголошують, що така система є не лише технічним, а й організаційним і менеджерським рішенням. Програма сама не змінює практику, її змінюють люди, які переглядають процедури, навчають персонал і розподіляють відповідальність за дані.

Робота з текстовими документами в соціальній службі також перейшла в цифровий формат. Накази, акти оцінювання потреб, договори та звіти готують у текстових редакторах за шаблонами, підписують кваліфікованим електронним підписом і зберігають у системах електронного документообігу. Шаблон економить час фахівця, але несе й ризик. Працівник починає заповнювати поля механічно, і з акта оцінювання зникає жива людина з її особливою ситуацією.

Єдина інформаційна система соціальної сфери. В Україні цифрові технології соціального захисту розвиваються завдяки Єдиній інформаційній системі соціальної сфери (ЄІССС). У червні 2024 р. Міністерство соціальної політики України повідомило, що системою користуються в усіх регіонах, а число користувачів перевищило 15 тис. працівників соціальної сфери [10]. Система об'єднує десятки реєстрів і баз даних соціальної сфери та обмінюється відомостями з іншими державними реєстрами. Заявнику вже не потрібно збирати довідки в різних установах, а заяву можна подати онлайн або особисто в будь-якій громаді. Через систему вже призначали виплати внутрішньо переміщеним особам, приймали заяви на соціальні допомоги через портал «Дія». Реєстр надавачів соціальних послуг уперше оцифрували та подали у вигляді інтерактивної карти України [10].

Для менеджера соціальної сфери це означає перехід від розрізнених таблиць до єдиного цифрового середовища. Керівник громади може побачити, які надавачі послуг працюють поруч, а фахівець – швидше отримати відомості про заявника. Разом із тим централізація даних підвищує вимоги до захисту персональних даних та до цифрових навичок персоналу. Служба мусить визначити, хто має доступ до яких відомостей, як фіксуються дії користувачів і що робити в разі помилки чи витоку [15].

Методи аналізу документів. Документи є одним із головних джерел інформації для соціального менеджера. Заяви отримувачів, акти обстеження, скарги, звіти партнерів, законодавчі акти, публікації в медіа містять відомості, які не завжди лежать на поверхні. У практиці соціального менеджменту застосовують чотири групи методів аналізу документів, а саме традиційний (неформалізований), юридичний, психологічний та формалізований аналіз, або контент-аналіз [3].

Традиційний аналіз – це ланцюг розумових, логічних побудов, спрямованих на виявлення суті матеріалу. Він дає змогу вловити головні думки й ідеї тексту, простежити їхнє походження, з'ясувати логіку

обґрунтування та логічні суперечності. Розрізняють зовнішній і внутрішній традиційний аналіз.

Зовнішній аналіз досліджує історичний контекст документа і ті обставини, що супроводжували його появу. Аналітик визначає вид і форму документа, час і місце створення, автора та ініціатора, цілі, з якими документ складали, ступінь його надійності. Коли служба отримує довідку про стан житла родини, менеджер передусім ставить запитання. Хто її склав? Коли відбувся огляд? Для чого довідку готували – для суду, для отримання допомоги, для приділу?

Внутрішній аналіз стосується змісту документа. Він виявляє різницю між фактичним і літературним змістом, встановлює компетентність автора в тих питаннях, про які він пише, і його особисте ставлення до описаних фактів [3]. За суттю, більша частина повсякденної роботи соціального працівника з документами є саме внутрішнім аналізом. Характеристика зі школи, де дитину названо «важковиховуваною», говорить не лише про дитину. Вона говорить і про те, як з нею працювала школа.

Окремі види документів потребують спеціальних методів і залучення фахівців із суміжних галузей. Юридичний аналіз застосовують до юридичних документів – договорів, рішень суду, наказів, довіреностей. Його специфіка полягає в правильному вживанні та тлумаченні юридичної термінології. Помилка в тлумаченні статусу особи або строку дії документа може позбавити людину права на допомогу.

Психологічний аналіз переважно застосовують до особистих документів – листів, щоденників, звернень, написаних власноруч. Його головне завдання полягає в тому, щоб оцінити психологічний стан клієнта та його емоційний настрій [3]. Такий аналіз проводить фахівець із відповідною підготовкою, а його висновки служать підставою для додаткової бесіди, але не діагнозу.

Контент-аналіз. Формалізований метод аналізу документів, або контент-аналіз, поєднує якісний і кількісний підходи. Дослідник за чітким алгоритмом виокремлює в тексті певні елементи змісту відповідно до мети

дослідження. Потім він класифікує їх за концептуальною схемою, підраховує і подає результати в кількісній формі [3]. K. Krippendorff визначає контент-аналіз як дослідницьку техніку, що дає змогу робити відтворювані та обґрунтовані висновки з текстів щодо контекстів їх використання [57, с. 24]. Відтворюваність означає, що інший дослідник, застосувавши ті самі правила кодування, дійде тих самих результатів.

Об’єктами контент-аналізу стають книги, періодичні видання, промови, урядові постанови, протоколи нарад, публікації в медіа, дописи в соціальних мережах. Метод доцільний тоді, коли потрібна висока точність і об’єктивність, а масив текстів великий. Соціальна служба може, наприклад, проаналізувати за рік усі письмові скарги отримувачів. Спершу визначають одиницю аналізу (одна скарга) та категорії (черги, грубість, затримка виплати, незрозуміла інформація). Далі два працівники незалежно кодують тексти, а розбіжності обговорюють. Насамкінець підраховують частоти та порівнюють їх за кварталами або відділеннями. Замість враження «люди завжди на щось скаржаться» керівник отримує структуру проблем із цифрами. Порівняння методів подано в табл. 5.4.

Таблиця 5.4

Методи аналізу документів у соціальному менеджменті

Метод	Сутність	Типові документи	Обмеження
Традиційний зовнішній	Аналіз контексту появи, авторства, надійності	Довідки, характеристики, листи організацій	Залежність від досвіду аналітика
Традиційний внутрішній	Дослідження змісту, позиції та компетентності автора	Акти оцінювання, звіти, протоколи	Суб’єктивність інтерпретації
Юридичний	Правильне тлумачення юридичних термінів і наслідків	Договори, накази, рішення суду	Потребує юридичної кваліфікації
Психологічний	Оцінка емоційного та психологічного стану автора	Особисті листи, звернення, щоденники	Потребує психологічної підготовки, етичних гарантій

Метод	Сутність	Типові документи	Обмеження
Контент-аналіз	Формалізоване виокремлення, класифікація й підрахунок одиниць змісту	Скарги, медіапублікації, протоколи нарад	Трудомісткість, ризик втратити підтекст

Джерело: складено автором на основі [3; 57]

У реальній практиці методи рідко застосовують окремо. Контент-аналіз скарг показує, що турбує людей найчастіше. Традиційний аналіз кількох типових скарг допомагає зрозуміти, чому це відбувається. Юрист перевіряє, чи не порушує служба прав отримувачів. Одна проблема розглядається з кількох боків, і рішення виходить обґрунтованішим.

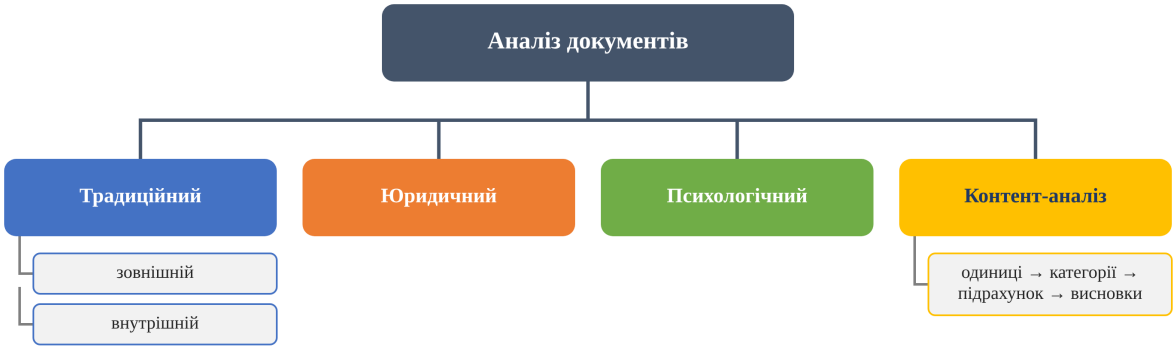


Рис. 5.6. Методи аналізу документів у соціальному менеджменті

Джерело: розроблено автором на основі [3; 57]

Групування, статистичні таблиці, кореляційно-регресійний аналіз і методи аналізу документів утворюють базовий інструментарій інформаційної роботи менеджера. Застосовуючи його, менеджер виявляє тенденції у досліджуваних процесах, будує прогнози та формулює практичні рекомендації. Саме так соціальна інформація виходить у соціальну практику. Інформаційне забезпечення соціального менеджменту не зводиться до техніки чи програм. Йдеться про здатність керівника вирізнити в потоці даних те, що справді важливо для людей, яким служить організація.

Кейс «Три таблиці для однієї пані Ніни»

Центр надання соціальних послуг Вишневецької сільської громади обслуговує понад три сотні отримувачів у дев’яти селах. У ньому працюють три відділення. Відділення соціальної допомоги вдома веде свою таблицю підопічних. Відділення соціальної роботи з сім’ями має іншу таблицю, а бухгалтерія третю, за якою нараховує плату за послуги. Таблиці зберігаються на комп’ютерах працівників, частина файлів – на особистих флешках.

У березні до директорки центру Оксани Мельник звернулася донька пані Ніни, 82-річної мешканки села Гайове. Донька живе в іншій області. Вона скаржилася, що соціальний робітник не приходив до матері три тижні, а з пенсії матері все одно утримали плату за повний місяць. Директорка запитала дані в усіх трьох підрозділах і отримала три різні версії.

У таблиці відділення допомоги вдома пані Ніна числилася за працівницею, яка в лютому звільнилася. Новій співробітниці передали список усно, і її прізвище там випало. У відділенні роботи з сім’ями вона не числилася зовсім. Бухгалтерія ж нараховувала плату за договором, бо ніхто не повідомив їй про перерву в обслуговуванні. Коли директорка звірила таблиці цілком, виявилося, що розбіжності є ще в сорока записах. У десяти з них були застарілі адреси, у сімох не відзначили смерть отримувача.

Заступник директорки запропонував купити спеціальну програму, на яку в бюджеті немає коштів. Старша соціальна працівниця вважає, що достатньо щомісяця звіряти таблиці вручну. Фахівець з комп’ютерних технологій сільської ради нагадує, що центр уже має доступ до державної інформаційної системи соціальної сфери, але працівники користуються нею лише для подання звітів. Донька пані Ніни тим часом написала допис у місцевій групі в соціальній мережі, і під ним з’явилися ще півтора десятка коментарів зі скаргами та подяками.

Завдання до кейсу

1. Визначте, на якому рівні інформаційного забезпечення виникла перша помилка і як вона поширилася на інші рівні.

2. Оцініть інформацію центру за вимогами точності, своєчасності, повноти, корисності та доступності. Які вимоги порушено найбільше?

3. Які ризики для захисту персональних даних створює нинішній спосіб зберігання таблиць? Спирайтеся на Закон України «Про захист персональних даних».

4. Порівняйте три пропозиції (нова програма, ручна звірка, повне використання державної системи) за вартістю, надійністю та потребою в навчанні персоналу.

5. Запропонуйте схему контент-аналізу коментарів у соціальній мережі. Визначте одиницю аналізу, категорії і те, як директорка може використати результати.

Питання для самоперевірки

1. Як визначає інформацію Закон України «Про інформацію»?

2. У чому полягає внесок C. Shannon та N. Wiener в розуміння інформації?

3. Розкрийте зміст ієрархії «дані – інформація – знання – мудрість» R. L. Ackoff.

4. Що таке соціальна інформація та інформаційне забезпечення соціального менеджменту?

5. Які чотири аспекти ролі інформації в соціальному менеджменті виокремлюють?

6. Поясніть поняття обмеженої раціональності та задовільного рішення за H. A. Simon.

7. Які інформаційні ролі керівника виокремив H. Mintzberg? Наведіть приклади з роботи соціальної служби.

8. Дайте визначення управлінської інформації та назвіть її джерела.

9. За якими ознаками класифікують управлінську інформацію?

10. Чим первинна інформація відрізняється від проміжної та кінцевої?

11. Які види інформації за змістом визначає стаття 10 чинної редакції Закону України «Про інформацію»?

12. Чому інформація про фізичну особу потребує особливої уваги в роботі соціальної служби?

13. Як поєднуються відкритість публічної інформації та конфіденційність даних отримувачів послуг?

14. Схарактеризуйте чотири рівні інформаційного забезпечення менеджменту.

15. Які завдання та функції виконує інформаційна підсистема організації?

16. Чим відрізняються загальна, специфічна, контрольна, розподільна та скеровуюча інформація?

17. Назвіть вимоги до управлінської інформації та етапи опрацювання даних.

18. Для чого застосовують одновимірну, двовимірну та багатовимірну статистику? В чому цінність кореляційно-регресійного аналізу?

19. Які можливості та ризики створює для менеджера Єдина інформаційна система соціальної сфери?

20. Порівняйте традиційний, юридичний, психологічний аналіз документів і контент-аналіз.

Тема 6. Управління соціальними конфліктами та стресами

План лекції

1. Сутність та причини конфлікту.
2. Негативні та позитивні соціальні прояви конфлікту.
3. Управління конфліктною ситуацією.
4. Стресові ситуації та управління ними.

1. Сутність та причини конфлікту

Конфлікт належить до складних психологічних і соціальних явищ. Його вивчають соціологія, психологія, політологія, теорія управління, і кожна з них бачить у ньому свій бік. Більшість людей не любить конфліктів і намагається їх уникати. Людина, яка не замислювалася над природою конфлікту, здебільшого вважає, що він лише псує стосунки, шкодить спільній справі та породжує напруженість [3]. Проте суспільне життя без конфліктів неможливе. Соціальний менеджер стикається з ними щодня – у відносинах з отримувачами послуг, всередині колективу, у спілкуванні з органами влади та донорами.

Вихідна точка сучасного погляду на конфлікт зводиться до трьох тверджень. Конфлікт часто є нормальним явищем існування соціуму. Конфлікти виникають усюди, де є люди. Нарешті, вони відбуваються в певних об’єктивних умовах, тож їх можна досліджувати, передбачати й спрямовувати [3; 9].

Конфлікт – це система соціально-психологічної взаємодії людей або груп у формі зіткнення чи протиборства. Його зміст визначають суперечності, протилежні інтереси, погрози та елементи ірраціональної поведінки [3]. Американський соціолог L. Coser у праці «Функції соціального конфлікту» трактував соціальний конфлікт як боротьбу за цінності та претензії на обмежені статус, владу й ресурси. У такій боротьбі опоненти прагнуть нейтралізувати, уразити чи усунути суперника [33, с. 8]. M. Deutsch дав ширше визначення. За ним, конфлікт існує тоді, коли відбуваються несумісні дії, тобто дія однієї сторони заважає дії іншої або робить її менш ефективною [34,

с. 10]. Таке розуміння охоплює і гостру суперечку, і приховане зіткнення інтересів, яке ще не переросло у відкрите протистояння.

Передумовою конфлікту є суперечність. Однак не кожна суперечність переростає в конфлікт. Для цього людина чи група має усвідомити протилежність своїх інтересів інтересам іншої сторони, мати достатню мотивацію та певні навички конфліктної поведінки [3]. Між об'єктивною суперечністю та відкритим конфліктом лежить конфліктна ситуація. Вона набуває форми конфлікту після інциденту, тобто події, яка запускає відкриту взаємодію сторін.

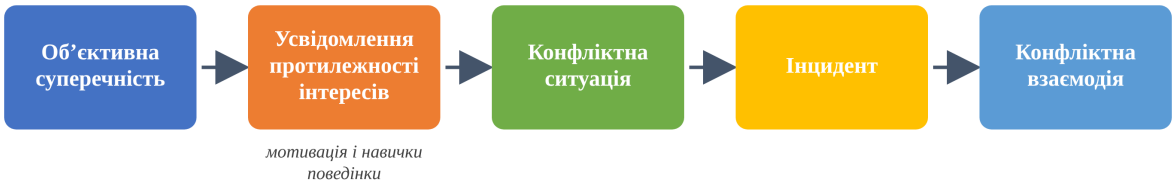


Рис. 6.1. Динаміка переходу від суперечності до конфлікту

Джерело: розроблено автором на основі [3; 34]

Залежно від динаміки, цілей і результатів конфлікти поділяють на конструктивні та деструктивні. За сферою виникнення суперечностей вони бувають внутрішніми або зовнішніми [3]. У менеджменті організацій звично виокремлюють також внутрішньоособистісні, міжособистісні, між особою та групою і міжгрупові конфлікти [8; 9]. Внутрішньоособистісний конфлікт виникає, коли до людини ставлять суперечливі вимоги або коли її власні цінності розходяться з тим, що від неї очікують. Соціальний працівник, який має за день обслужити вісім родин і водночас уважно вислухати кожну, переживає саме такий конфлікт. Міжособистісний конфлікт трапляється найчастіше. Він виникає між керівниками, між колегами, між фахівцем і клієнтом. Конфлікт між особою та групою з'являється, коли працівник займає позицію, відмінну від позиції колективу. Міжгруповий конфлікт розгортається між підрозділами, формальними чи неформальними групами, а в громаді – і між різними категоріями населення.

Причини конфліктів у соціальній організації. Керівник, який хоче впливати на конфлікт, повинен передусім зрозуміти його справжню причину. Зовнішній привід суперечки часто не збігається з її джерелом. Працівниці можуть сперечатися через графік відпусток, хоча насправді їх розділяє нерівний розподіл навантаження. У літературі з менеджменту соціальної роботи наводять такі основні причини конфліктів [3; 9; 21].

Перша причина – обмеженість ресурсів. Навіть у великих організацій ресурси обмежені, а в комунальних соціальних службах це відчувається особливо гостро. Керівництву важко вирішити, як розподілити матеріальні, людські й фінансові ресурси між групами так, щоб досягти загальних цілей. Друга причина – взаємозалежність завдань. Організація є системою пов'язаних елементів, і якщо один підрозділ чи працівник працює неадекватно, від цього страждають інші. Третя причина – розбіжності в цілях. Спеціалізовані підрозділи формують власні цілі та подеколи дбають про них більше, ніж про цілі всієї організації.

Четверта причина – відмінності в уявленнях та цінностях. Замість об'єктивної оцінки ситуації люди розглядають лише ті погляди й альтернативи, які вважають сприятливими для себе. У соціальній сфері ціннісні розбіжності набувають особливої ваги. Один фахівець ставить на перше місце самостійність клієнта, інший – його безпеку. У кожному колективі є й люди, які виявляють ворожість і готові сперечатися з будь-якого приводу. П'ята причина – нечітке розмежування прав і обов'язків. Її наслідком стає подвійне підпорядкування, коли працівникові бракує часу й сил, щоб виконати вказівки всіх керівників. Шоста – недостатній рівень професійної підготовки. Непідготовленому працівникові не довіряють певних робіт, і їх перекладають на інших. У результаті одні перевантажені, а інші недовантажені.

Сьома причина – необґрунтоване публічне приниження або незаслужена похвала. Звідси з'являються «довірені особи» та «улюбленці». До цієї ж групи належать відсутність справедливої критики та неувага до потреб підлеглих.

Восьма – невизначеність перспектив кар'єрного зростання, через яку людина працює без ентузіазму. Дев'ята – несприятливі фізичні умови. Постійний шум, холод чи тісний кабінет, де разом приймають клієнтів троє фахівців, поступово накопичують роздратування.

Десята причина має психологічну природу – це почуття образи й заздрості. Одинадцята – незадовільні комунікації. Неякісне передавання інформації буває і причиною, і наслідком конфлікту. Воно заважає окремим працівникам і групі загалом зрозуміти ситуацію та погляди інших (про це йшлося в темі 5). Дванадцята причина стосується самих керівників. Не проявляючи вимогливості до себе, вони ставлять понад усе особисті інтереси та створюють атмосферу вседозволеності [3]. Причини згруповано в табл. 6.1.

Таблиця 6.1

Групи причин конфліктів у соціальній організації

Група причин	Причини	Приклад у соціальній службі	Що може зробити керівник
Ресурсні та структурні	Обмеженість ресурсів; взаємозалежність завдань; розбіжності в цілях	Один службовий автомобіль на два відділення	Прозорі правила розподілу, спільні цілі
Організаційні	Нечітке розмежування прав і обов'язків; невизначеність кар'єри; несприятливі умови праці	Два керівники дають одному фахівцеві суперечливі доручення	Посадові інструкції, єдиний канал доручень
Кадрові	Недостатня підготовка; несправедлива оцінка праці	Новачку не довіряють складних випадків, колеги перевантажені	Наставництво, супервізія, чіткі критерії оцінки
Соціально-психологічні	Відмінності в цінностях; образа, заздрість; незадовільні комунікації	Суперечка про те, чи втручатися в сімейну ситуацію клієнта	Обговорення випадків, регулярні зустрічі команди
Управлінські	Поведінка самого керівника	Премії лише «своїм» працівникам	Самоаналіз, зворотний зв'язок від колективу

Джерело: складено автором на основі [3; 9]

Перелік причин не є закритим. У реальних ситуаціях кілька причин переплітаються і підсилюють одна одну. Нестача персоналу породжує перевантаження, перевантаження погіршує комунікацію, а втомлені люди гостріше реагують на будь-яку несправедливість. Особливий вид конфліктів у соціальній сфері становлять конфлікти з отримувачами послуг та їхніми родинами. Людина в кризі часто переносить на працівника служби гнів, спричинений зовсім іншими обставинами. Фахівець, який розуміє цей механізм, не сприймає агресію особисто і зберігає здатність допомагати.

2. Негативні та позитивні соціальні прояви конфлікту

Довгий час у теорії управління панував погляд на конфлікт як на ваду організації. Класична школа та школа людських відносин шукали способи його усунути – перша через чітку структуру, друга через гармонію стосунків (див. тему 2). У середині XX ст. цей погляд змінився. L. Coser доводив, що конфлікт має і позитивні функції. Він може згуртовувати групу, чіткіше окреслювати її межі, виконувати роль «запобіжного клапана», який випускає накопичену ворожнечу і відвертає розпад стосунків [33, с. 33–38, 48–55]. За L. Coser, небезпека загрожує саме тим групам, які приглушують будь-які відкриті суперечки. Невисловлене невдоволення накопичується і врешті вивиається в найдеструктивнішій формі.

M. Deutsch запропонував розрізняти конструктивні й деструктивні процеси розв’язання конфлікту. Конструктивний процес нагадує спільне розв’язання проблеми. Сторони відкрито обмінюються інформацією, визнають легітимність інтересів одна одної та шукають рішення, вигідне обом. Деструктивний процес має тенденцію до ескалації. Конфлікт відривається від початкової причини, комунікація стає ненадійною, а сторони дедалі більше довіряють тиску й підступу [34, с. 17–32]. Висновок M. Deutsch простий і важливий для менеджера. Наслідки конфлікту залежать не стільки від його

предмета, скільки від того, чи сторони ставляться до нього як до спільної задачі або як до змагання.

Негативні прояви конфлікту. До негативних наслідків конфлікту належать насамперед спотворене сприйняття сторін одна одною, аж до нерозуміння базових інтересів [3]. Під час конфлікту й після нього знижується готовність співпрацювати. Погіршується соціально-психологічний клімат, падає продуктивність праці, частина працівників звільняється. Виникають уявні, імітовані труднощі у взаємодії, формується конфронтація, яка заважає розв'язати саму проблему. Зростають матеріальні, емоційні та системні витрати на досягнення цілей організації.

У соціальній службі до цього додається ще один наслідок. Від конфлікту між працівниками страждають люди, які жодного стосунку до нього не мають. Якщо два відділення не передають одне одному відомості про родину в складних життєвих обставинах, допомога запізнюється. Автори праць з організації соціальної роботи наголошують, що внутрішні конфлікти служби зрештою відображаються на якості послуг [8].

Позитивні прояви конфлікту. Конфлікт стимулює соціальну систему до змін, розвитку та інновацій. Він сприяє кращій структурованості групи, її згуртованості та організованості [3]. Учасники конфлікту стають активнішими, у них розвивається відчуття відповідальності та власної значущості. Загострюється рольова поведінка. Нарешті, конфлікт виконує діагностичну функцію, показуючи справжній стан відносин у групі. Суперечка про те, як розподіляти виклики вночі, нерідко виявляє ваду в організації чергувань, яку раніше ніхто не помічав. Порівняння наслідків наведено в табл. 6.2.

Таблиця 6.2

Негативні та позитивні наслідки конфлікту для соціальної організації

Сфера	Негативні наслідки	Позитивні наслідки
Стосунки між людьми	Спотворене сприйняття, ворожнеча, зниження довіри	Прояснення позицій, випуск накопиченої напруги

Сфера	Негативні наслідки	Позитивні наслідки
Група	Погіршення клімату, розкол на угруповання	Згуртованість, чіткіша структура ролей
Результати роботи	Зниження продуктивності, затримки послуг	Пошук нових рішень, вдосконалення процедур
Персонал	Стрес, плинність кадрів	Активність, відповідальність, особистісний розвиток
Управління	Зростання витрат часу та енергії керівника	Діагностика прихованих проблем організації

Джерело: складено автором на основі [3; 33; 34]

Керований конструктивний конфлікт. Іноді керівникові корисно свідомо ініціювати керований конструктивний конфлікт. Так він прояснює справжній стан справ у групі та активізує її розвиток [3]. Найпростіша форма – доручити одному з учасників наради роль опонента, який навмисно шукає слабкі місця нового плану. Інший спосіб – запросити представників отримувачів послуг до обговорення змін, знаючи, що вони висловлять незручні для служби думки. Керований конфлікт має чіткі межі. Його предметом є задача, а не особистості. Він обмежений у часі й завершується рішенням, яке всі учасники визнають спільним. Якщо суперечка переходить на особистості, керівник негайно повертає її до предмета.



Рис. 6.2. Конструктивний і деструктивний перебіг конфлікту

Джерело: розроблено автором на основі [34]

3. Управління конфліктною ситуацією

Конфлікти трапляються постійно, тож менеджер має вміти ними керувати так, щоб працівники і далі продуктивно виконували свої обов'язки. Способи врегулювання конфліктів поділяються на ті, які планують заздалегідь, і ті, що застосовують, коли конфлікту вже не вдалося уникнути [3]. Робота завжди починається з аналізу фактичних причин. Лише зрозумівши їх, керівник обирає методику впливу. Для аналізу зручно відповісти на кілька питань. Хто є сторонами конфлікту і хто на нього впливає опосередковано? Що є його предметом? Які позиції займають сторони і які інтереси стоять за цими позиціями? Як довго триває конфлікт і на якій стадії він перебуває?

Структурні методи. Частина конфліктів зникає, коли керівник змінює умови, що їх породжують [9]. Перший метод – роз'яснення вимог до роботи. Кожен працівник має знати, яких результатів від нього очікують, хто надає йому інформацію та хто ухвалює рішення. Другий метод – координаційні та інтеграційні механізми, серед яких єдина ієрархія повноважень, міжвіддільні робочі групи, спільні наради з ведення складних випадків. Третій – визначення загальноорганізаційних комплексних цілей, які спрямовують зусилля всіх підрозділів в один бік. Четвертий – система винагород. Вона не повинна заохочувати поведінку, вигідну одному відділенню за рахунок інших.

Міжособистісні стилі врегулювання конфлікту. Найвідомішу модель поведінки в конфлікті запропонували K. W. Thomas і R. H. Kilmann. Вони описали поведінку за двома вимірами. Перший вимір – наполегливість, тобто прагнення задовольнити власні інтереси. Другий – кооперативність, тобто прагнення задовольнити інтереси іншої сторони. Поєднання цих вимірів дає п'ять стилів, а саме суперництво, співробітництво, компроміс, уникнення та пристосування [54, с. 309–311]. На цій моделі грунтується широко відомий опитувальник, який використовують у навчанні менеджерів. Автори моделі не вважають жоден стиль універсально найкращим. Кожен доречний у своїй ситуації.



Рис. 6.3. Стилі поведінки в конфлікті за K. W. Thomas і R. H. Kilmann

Джерело: розроблено автором на основі [54]

Уникнення обирають тоді, коли людину мало цікавить результат і для себе, і для іншої сторони. Це найпоширеніша реакція на конфлікт [3]. Люди часто уникають суперечок, бо обавляються зустрічних претензій. Уникнення доречне, коли проблему може розв'язати хтось інший, або коли ситуація дрібна і згодом розв'яжеться сама. Суперництво, або тиск, обирає той, хто дуже зацікавлений у власному результаті та не зважає на прагнення іншої сторони. Пристосування доцільне, коли для однієї сторони результат маловажливий, а для іншої дуже важливий. Якщо обидві сторони сильно зацікавлені в результаті, найкраще підходить співробітництво. За середньої зацікавленості обох сторін перевагу має компроміс [3]. Умови застосування стилів наведено в табл. 6.3.

Таблиця 6.3

Стилі поведінки в конфлікті та умови їх застосування

Стиль	Сутність	Коли доречний	Ризики
Суперництво	Наполягання на своєму без урахування інтересів іншої сторони	Загроза життю чи безпеці клієнта, потреба швидкого рішення	Втрата довіри, прихований опір
Співробітництво	Спільний пошук рішення, яке повністю задовольняє обидві сторони	Обидва інтереси важливі, є час і довіра	Витрати часу й зусиль
Компроміс	Взаємні поступки, часткове задоволення інтересів	Сили сторін рівні, потрібне тимчасове рішення	Незадоволеність обох, повернення проблеми
Уникнення	Відхід від відкритого зіткнення	Питання дрібне, емоції зависокі, потрібен час на обдумування	Накопичення невирішених проблем
Пристосування	Поступка власними інтересами заради стосунків	Питання важливіше для іншої сторони, виникла власна помилка	Втрата впливу, прихована образа

Джерело: складено автором на основі [3; 54]

Пристосування, співробітництво та компроміс належать до найменш конфронтаційних способів залагодження конфлікту. Зовсім інакше діє примушування. Його обирають люди, які передусім хочуть відстояти свої інтереси та «взяти гору» над суперником. До його засобів належать беззастережні зобов’язання, коли сторона наперед оголошує незмінну лінію поведінки, а також погрози, обіцянки та переконлива аргументація [3]. Погрози та обіцянки служать засобами виявлення намірів. Аргументація діє повільніше, але вимагає високої майстерності та залишає менше образ. У соціальній сфері примушування допустиме лише тоді, коли цього вимагає захист прав людини, зокрема дитини чи особи, яка зазнала насильства.

Переговори. Переговори – це процес взаємодії двох або більше сторін, спрямований на досягнення спільного результату. Здебільшого це пряма взаємодія – віч-на-віч, усна або письмова [3]. Люди ведуть переговори щодня, хоча не завжди називають свою діяльність так. Переговорну ситуацію можна визначити як процес, у якому сторони вирішують, що кожна з них втратить і що отримає в обміні. Сторони взаємозалежні, бо кожна прагне результату, який контролює інша.

R. Fisher, W. Ury та B. Patton у відомій праці «Шлях до згоди» (Getting to Yes) запропонували метод принципових переговорів. Він протиставляється торгу за позиціями і грунтується на чотирьох правилах [41, с. 11–15]. Перше вимагає відокремлювати людей від проблеми, тобто бути м'яким до людей і твердим щодо суті справи. Друге зосереджує увагу на інтересах, а не на позиціях. Позиція – це те, чого людина вимагає, інтерес – це причина, з якої вона цього вимагає. Третє правило радить спершу придумати кілька варіантів, вигідних обом, і лише потім обирати. Четверте вимагає наполягати на об'єктивних критеріях – стандартах, нормах закону, ринкових цінах, експертній оцінці.

Завжди існують альтернативи, до яких сторона вдасться, якщо переговори зайдуть у глухий кут [3]. R. Fisher і W. Ury назвали найкращу з них BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement), тобто найкращою альтернативою домовленості [41, с. 99–108]. Хто знає свою BATNA, той розуміє, коли вигідніше вийти з переговорів. Вміння вчасно припинити переговори та не втратити змоги використати отриману інформацію належить до важливих переговних навичок. Директор центру соціальних послуг, який домовляється з донором про фінансування, повинен заздалегідь знати, що робитиме без цих коштів. Інакше він погодиться на умови, які зашкодять місії служби.

Багатосторонні переговори набагато складніші за двосторонні. Чим більше людей залучено, тим складніші міжособистісні стосунки і тим більше сигналів, жестів і реплік доводиться тлумачити кожному учасникові [3].

Ускладнюється й сам предмет переговорів. Одні сторони вважають головним одне питання, інші – зовсім інше. Так буває на засіданнях за участю громади, школи, служби у справах дітей, центру соціальних послуг і громадської організації. Навіть коли сторони діляться інформацією, знайти рішення, прийнятне для всіх, дуже важко.

Підготовка до переговорів важить не менше, ніж самі переговори. Готувати треба й їх завершення, зокрема вирішити, якою інформацією сторона поділиться після них [3]. Перевагу здебільшого має та сторона, яка краще підготувалася.

Втручання третьої сторони та медіація. Часто сторони не можуть залагодити конфлікт самостійно і потребують третьої сторони. Нею може бути вищий керівник, незалежний експерт, арбітр або медіатор, а також офіційні державні інституції [3]. Різниця між ними полягає в тому, хто ухвалює остаточне рішення. Арбітр або керівник самі вирішують спір. Медіатор лише допомагає сторонам дійти власної домовленості.

У 2021 р. в Україні ухвалено Закон «Про медіацію», який набрав чинності 15 грудня 2021 р. За цим законом медіація є позасудовою добровільною, конфіденційною, структурованою процедурою, під час якої сторони за допомогою медіатора намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів [17, ст. 1]. Медіація здійснюється на принципах добровільності, конфіденційності, нейтральності, незалежності та неупередженості медіатора, самовизначення та рівності прав сторін [17]. Для соціальної сфери закон має практичне значення. Медіацію застосовують у сімейних спорах про участь батьків у вихованні дитини, у шкільних конфліктах, у сусідських спорах у громаді. Соціальний працівник, який пройшов відповідне навчання, може виконувати роль медіатора. Потрібно лише не поєднувати цю роль із роллю фахівця, який оцінює одну зі сторін, бо тоді порушується нейтральність.



Рис. 6.4. Ролі третьої сторони у врегулюванні конфлікту

Джерело: розроблено автором на основі [3; 17]

Правила розв'язання конфліктів. У повсякденній роботі керівникові допомагають прості правила розмови про конфлікт [3].

1. Не порівнювати ступінь вини учасників. Питання «хто перший почав?» лише загострює суперечку, а значення конфлікту не слід перебільшувати.

2. Починати розмову з опису конкретної ситуації, яка не влаштовує, максимально об'єктивно й з прикладами. Наприклад, «Ми домовилися про візит у вівторок, а він відбувся в п'ятницю».

3. Висловити свої почуття щодо ситуації. Багато конфліктів ускладнюється саме через недомовленість, і іноді її усунення саме по собі розв'язує конфлікт.

4. Вислухати протилежну сторону, не перебиваючи й не сперечаючись. Це найскладніше правило. Якщо конфлікт давній і принциповий, доцільно залучити нейтральну людину.

5. З'ясувати приховані припущення та домисли. Найпростіше зробити це, запитавши про них прямо, і так само відверто відповісти на припущення партнера.

6. Запропонувати конкретні зміни, наприклад «Прошу не критикувати мене в присутності клієнтів».

7. Наприкінці обговорити наслідки змін. Позитивна перспектива діє краще за ультиматум, і людина, яка бачить вигоду від домовленості, змінює поведінку охочіше.

Ці правила перегукуються з принципами R. Fisher і W. Ury. У обох випадках йдеться про те, щоб обговорювати проблему, а не особистість, і шукати рішення, а не винних.

4. Стресові ситуації та управління ними

З поняттям конфлікту тісно пов'язане поняття стресу. Стрес часто стає наслідком конфлікту, але може й сам його спричиняти. Втомлена, напружена людина легше вступає в суперечку та гірше її вирішує.

Стрес (від англ. stress – тиск, напруга) – це загальна реакція організму на фізичний чи психологічний вплив, а також відповідний стан організму [3]. Поняття ввів у науку канадський фізіолог H. Selye. Він помітив, що на дуже різні подразники організм реагує однаково, і назвав цю реакцію загальним адаптаційним синдромом. Синдром має три стадії, а саме тривогу, опір і виснаження [75, с. 31–33]. На стадії тривоги організм мобілізує ресурси. На стадії опору він пристосовується до тривалого впливу. Якщо вплив не припиняється, адаптаційні ресурси вичерпуються, і настає виснаження. H. Selye звернув увагу і на те, що сильні позитивні впливи теж є стресовими та діють за тим самим механізмом. Звідси розрізнення евстресу, тобто корисного стресу, що мобілізує, і дистресу, тобто шкідливого стресу, що руйнує.

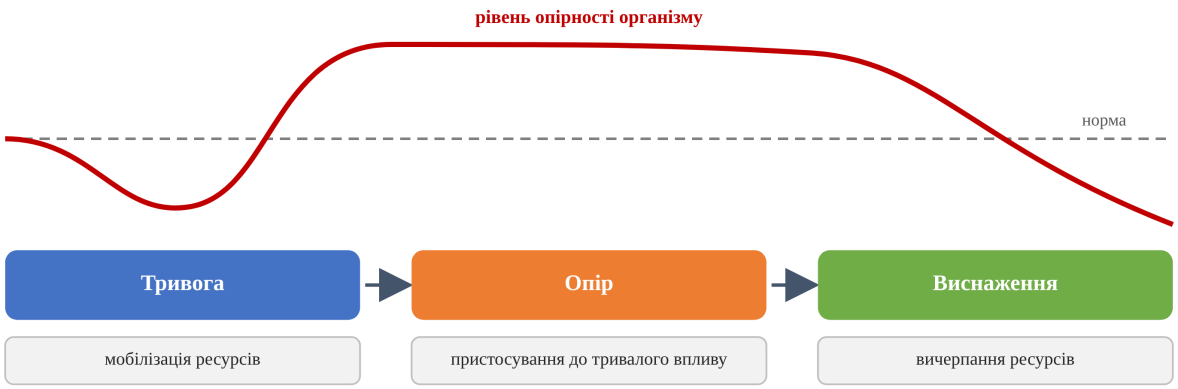


Рис. 6.5. Стадії загального адаптаційного синдрому

Джерело: розроблено автором на основі [75]

Психологічне розуміння стресу розвинули R. Lazarus і S. Folkman. За їхнім визначенням, психологічний стрес – це відношення між людиною та середовищем, яке людина оцінює як таке, що надмірно навантажує або перевищує її ресурси та загрожує її благополуччю [60, с. 19]. Ключовим тут є слово «оцінює». Одна й та сама ситуація для одного працівника стає загрозою, а для іншого – цікавим викликом. Автори розрізняють первинну оцінку (чи є ситуація загрозливою) та вторинну оцінку (чи маю я достатньо ресурсів, щоб з нею впоратися). Подолання стресу (coping) вони поділили на зосереджене на проблемі та зосереджене на емоціях [60, с. 150–153]. У першому випадку людина змінює ситуацію, у другому – своє ставлення до неї.

Для менеджера ця модель має прямий практичний сенс. Знизити стрес працівників можна двома шляхами. Можна зменшити вимоги або збільшити ресурси, тобто час, знання, підтримку колег, самостійність у рішеннях. Другий шлях часто доступний навіть тоді, коли перший закритий.

K. Albrecht у праці «Стрес і менеджер» наголошував, що стрес є природною частиною людського існування. Людині слід навчитися відрізняти допустимий рівень стресу від надмірного, адже нульовий стрес неможливий [3; 27]. Незначні стреси неминучі та нешкідливі, наприклад дратівливість чи безсоння перед відповідальною подією. Проблеми для людини й організації створює саме надмірний стрес. Він дорого коштує обом. Знижуються ефективність і благополуччя працівника, а хвороби, спричинені стресом, вкорочують життя. Особливо це стосується керівників вищого рівня, чия відповідальність набагато більша, ніж у рядових працівників [3].

Симптоми та ознаки стресу. До симптомів стресу належать проблеми зі здоров’ям і порушення сну, нервозність, напруженість, хронічні переживання. Стрес проявляється також у надмірному вживанні алкоголю чи курінні, емоційній нестійкості, підвищеній вразливості [3]. Довготривалий або гострий стрес може мати дуже тяжкі наслідки, серед яких інфаркт, інсульт, травми та суїцидальна поведінка. Тому увага до змін у поведінці працівника є

частиною відповідальності керівника. Працівника, у якого помітні ознаки тяжкого стану, керівник направляє до фахівця з психічного здоров'я.

Стресові чинники. В управлінській діяльності до стресових чинників належать надмірний або недостатній потік інформації для ухвалення рішення, брак часу, фактор новизни, конфлікти в колективі та конфліктні контрагенти [3]. До них додаються особистісні чинники, зумовлені найрізноманітнішими життєвими ситуаціями – хворобою близьких, переїздом, фінансовими труднощами. У воєнний час на фахівців соціальної сфери діють ще й загроза життю, втрати, тривога за рідних, а водночас різко зрослий потік людей, які потребують допомоги. Соціальний працівник, який сам переживає втрату, працює з людьми, які переживають подібне, і це посилює емоційне навантаження.

Організаційні чинники стресу. Частину стресу породжує сама організація праці, і саме ці чинники керівник може змінити найшвидше. Перший з них – перевантаження. Воно викликає послідовні реакції – занепокоєння, фрустрацію, почуття безнадійності, очікування санкцій [3]. Недовантаження теж є стресовим. Людина відчуває нудьгу та «відсиджує» час, виконує непотрібні дії, боїться контролю й покарання.

Окрему групу становлять рольові чинники. Їх докладно дослідили R. L. Kahn із колегами в праці «Організаційний стрес» [50]. Конфлікт ролей виникає, коли до працівника ставлять суперечливі вимоги. Типові реакції на нього – спроби поєднати непоєднуване або фальсифікація звітів [3]. Невизначеність ролей означає, що працівник не знає, чого від нього вимагають і за якою системою оцінюють його роботу. У соціальній сфері конфлікт ролей майже вбудований у професію. Фахівець водночас підтримує клієнта і контролює його, діє в його інтересах і дотримується обмежень бюджету.

R. Karasek запропонував модель «вимоги – контроль», яка пояснює, чому однакове навантаження по-різному впливає на людей. Найвище психічне напруження виникає тоді, коли високі вимоги поєднуються з низькою свободою у прийнятті рішень [51, с. 287–288]. Якщо ж працівник сам планує

свій день і вирішує, як діяти, високе навантаження стає для нього джерелом розвитку, а не виснаження. Для керівника соціальної служби з цього випливає практична порада. Якщо зменшити навантаження неможливо, можна розширити самостійність фахівців.

Стрес спричиняють також неправильні показники оцінки роботи, наприклад коли працівника одночасно оцінюють за швидкість і за якість обслуговування. До них належать порушення єдиноначальності, розбіжність між нормами працівника та робочої групи, нецікава робота, незадовільні фізичні умови. Особливо виснажує підвищена відповідальність за відсутності відповідних прав і повноважень [3]. Чинники та можливі управлінські рішення наведено в табл. 6.4.

Таблиця 6.4

Організаційні чинники стресу та управлінські заходи

Чинник	Типова реакція працівника	Управлінський захід
Перевантаження	Занепокоєння, фрустрація, безнадійність	Нормування кількості випадків на фахівця, перерозподіл завдань
Недовантаження	Нудьга, імітація діяльності, страх контролю	Нові завдання, участь у проєктах
Конфлікт ролей	Спроби поєднати непоєднуване, фальсифікація звітів	Чіткі пріоритети, єдиний керівник для доручень
Невизначеність ролей	Тривога, пасивність	Посадові інструкції, обговорення критеріїв оцінки
Неправильні показники оцінки	Робота «на показник», зниження якості	Збалансовані показники кількості та якості
Низька самостійність	Відчуття безпорадності	Делегування повноважень, участь у плануванні
Відповідальність без повноважень	Хронічна напруга, страх помилки	Узгодження відповідальності з правами

Джерело: складено автором на основі [3; 50; 51]

Професійне вигорання. Тривалий неподоланий стрес на роботі призводить до вигорання. У 2019 р. Всесвітня організація охорони здоров’я

включила вигорання до Міжнародної класифікації хвороб 11-го перегляду як професійний феномен, а не як хворобу. Вигорання там визначено як синдром, що є наслідком хронічного стресу на робочому місці, який не вдалося успішно подолати [31]. Виокремлено три виміри синдрому. Перший – відчуття виснаження енергії. Другий – збільшення психічної дистанції від роботи, негативізм або цинізм щодо неї. Третій – зниження професійної ефективності. Це визначення спирається на дослідження C. Maslach, яка понад сорок років вивчає вигорання саме в професіях допомоги. За C. Maslach і M. P. Leiter, вигорання виникає тоді, коли надовго порушено відповідність між людиною та її роботою в шести сферах. До них належать навантаження, контроль, винагорода, спільнота, справедливість і цінності [62, с. 106–107].

З моделі шести сфер випливає важливий висновок. Вигорання не є лише особистою проблемою слабкого працівника. Значно частіше його спричиняє те, як улаштована робота в організації. Фахівець, який ставиться до клієнтів уважно, але бачить несправедливий розподіл справ і жодного визнання, вигорає швидше за байдужого колегу.

Управління стресом в організації. Заходи з управління стресом здійснюють на двох рівнях [8; 9]. На організаційному рівні керівник усуває чи послаблює джерела стресу. Він розподіляє навантаження з урахуванням здібностей людей, чітко формулює вимоги, залучає працівників до ухвалення рішень. Важливими засобами стають також регулярна супервізія, можливість обговорити важкий випадок із колегами, програми психологічної підтримки персоналу. Керівник стежить і за тим, щоб працівники використовували відпустки та не залишалися на роботі понаднормово.

На індивідуальному рівні працівник навчається розпізнавати ознаки власного стресу та опановує способи самодопомоги. До них належать планування часу та визначення пріоритетів, фізична активність і повноцінний сон, техніки розслаблення, уміння сказати «ні» додатковій роботі. За моделлю R. Lazarus і S. Folkman, обидва типи подолання корисні. Проблемно-

орієнтоване подолання підходить тоді, коли ситуацію можна змінити. Емоційно-орієнтоване допомагає пережити те, чого змінити не можна [60].

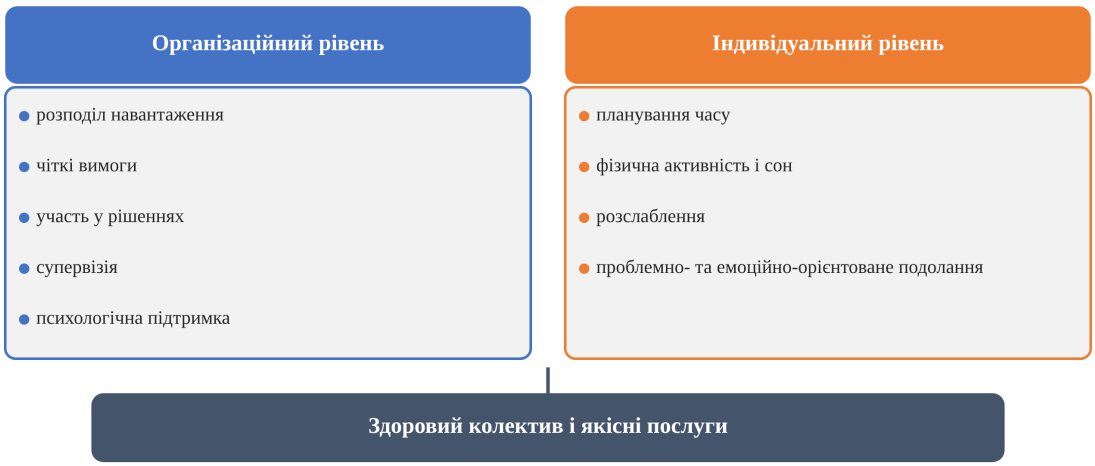


Рис. 6.6. Рівні управління стресом у соціальній організації

Джерело: розроблено автором на основі [9; 60; 62]

Конфлікти й стреси супроводжують будь-яку організацію, а в соціальній сфері їх наслідки відчувають не лише працівники, але й люди, яким вони допомагають. Завдання менеджера полягає не в тому, щоб усунути їх повністю. Він має спрямувати конфлікти в конструктивне русло, вчасно помічати надмірний стрес і створювати такі умови, у яких люди довго зберігають здатність працювати з чужим горем.

Кейс «Два графіки і одна машина»

У центрі соціальних послуг Бережанської міської громади працюють два відділення. Відділенням соціальної допомоги вдома керує Галина Ткач, яка працює в центрі понад двадцять років. Відділенням роботи з сім’ями та ВПО півтора року тому почав керувати Андрій Руденко, який прийшов із міжнародної гуманітарної організації. У центрі є один службовий автомобіль і один водій.

До приходу Андрія автомобілем користувалося переважно відділення Галини. Соціальні робітники доставляли продукти та ліки людям похилого віку в приміські села. Останніми місяцями відділення Андрія все частіше викликає автомобіль терміново, для виїздів до родин у кризі. Двічі візити до

підопічних Галини скасовували в останній момент. Одна з підопічних тоді залишилася без ліків на вихідні.

На нараді Галина сказала, що «нове відділення живе за грантовими правилами і забуло, хто тут працював роками». Андрій відповів, що дитина в небезпеці важливіша за плановий візит. Після наради працівники двох відділень перестали обідати разом. Двоє соціальних робітників з відділення Галини взяли лікарняні. Одна з них зізналася директорці, що за тиждень проходить пішки десятки кілометрів і «більше не витримує». У відділенні Андрія теж напружено. Фахівці чергують на телефоні вихідними, а керівник донорського проєкту вимагає щотижневих звітів, які дублюють звіти для громади.

Директорка центру Лариса Бондар спершу вирішила не втручатися, сподіваючись, що керівники домовляться самі. Тепер вона має підготувати план дій до наступної сесії сільської ради. На ній мають розглядати бюджет центру на наступний рік.

Завдання до кейсу

1. Визначте сторони, предмет і причини конфлікту. Які причини з табл. 6.1 тут переплітаються?

2. Уникнення директорки було доречним чи ні? Обґрунтуйте відповідь за моделлю K. W. Thomas і R. H. Kilmann.

3. Сформулюйте позиції та інтереси обох керівників відділень. Запропонуйте щонайменше три варіанти рішення за методом принципових переговорів.

4. Які ознаки стресу та ризику вигорання ви бачите в обох відділеннях? Які організаційні чинники з табл. 6.4 їх спричиняють?

5. Складіть план дій директорки на місяць. Передбачте структурні заходи, розмову з керівниками відділень і заходи для зниження стресу персоналу.

Питання для самоперевірки

1. Що таке конфлікт? Порівняйте визначення L. Coser та M. Deutsch.

2. Чим конфліктна ситуація відрізняється від конфлікту? Яку роль відіграє інцидент?

3. За яких умов суперечність переростає в конфлікт?

4. Назвіть типи конфліктів за учасниками та наведіть приклади з роботи соціальної служби.

5. Які основні причини конфліктів у соціальній організації?

6. Чому незадовільні комунікації є водночас причиною і наслідком конфлікту?

7. Які функції соціального конфлікту виокремив L. Coser?

8. Чим конструктивний процес розв'язання конфлікту відрізняється від деструктивного за M. Deutsch?

9. Назвіть негативні та позитивні наслідки конфлікту для організації.

10. Коли керівникові доцільно ініціювати керований конфлікт і які межі він повинен мати?

11. Які структурні методи управління конфліктами ви знаєте?

12. Опишіть п'ять стилів поведінки в конфлікті за K. W. Thomas і R. H. Kilmann. За якими вимірами їх розрізняють?

13. У чому полягають принципи переговорів за R. Fisher і W. Ury? Що таке BATNA?

14. Чим відрізняються ролі медіатора та арбітра? На яких принципах ґрунтується медіація за Законом України «Про медіацію»?

15. Назвіть правила розв'язання конфліктів і поясніть, чому не слід порівнювати ступінь вини учасників.

16. Що таке стрес? Опишіть стадії загального адаптаційного синдрому за H. Selye.

17. Як R. Lazarus і S. Folkman пояснюють виникнення стресу? Чим відрізняються два типи подолання?

18. Назвіть симптоми стресу та управлінські й особистісні стресові чинники.

19. Які організаційні чинники стресу виокремлюють? Що пояснює модель «вимоги – контроль» R. Karasek?

20. Як ВООЗ визначає професійне вигорання? Які заходи допомагають запобігти йому в соціальній організації?

Тема 7. Психологічні особливості ділового спілкування

План лекції

1. Сутність ділового спілкування.
2. Форми, стратегія і тактика спілкування.
3. Рівні ділового спілкування.
4. Техніка ведення ділових індивідуальних бесід.

1. Сутність ділового спілкування

Управлінець у соціальній сфері проводить у розмовах більшу частину робочого дня. Він домовляється з громадою про фінансування послуги, пояснює працівникам нові вимоги, приймає скаргу від родини отримувача, звітує перед донором. Від якості цих розмов залежить не менше, ніж від бюджету чи штатного розпису. Невдало проведена зустріч із партнером може коштувати організації проєкту, а необережне слово під час наради здатне на місяці зіпсувати клімат у колективі.

Ділове спілкування – це процес встановлення і розвитку взаємодії із суб'єктами спілкування з приводу сумісної діяльності. Воно охоплює обмін інформацією, пропозиціями, вимогами, поглядами, мотивацією з метою розв'язання конкретних проблем усередині організації та за її межами, а також укладання контрактів, угод чи встановлення інших відносин між підприємствами й організаціями [1; 3]. У цьому визначенні вміщено дві думки. Перша стосується предмета. Людей поєднує справа, а не особиста симпатія. Друга стосується результату. Розмова вважається вдалою тоді, коли після неї сторони знають, що робитимуть далі.

Дослідники комунікації давно шукали спосіб описати будь-який акт спілкування кількома простими питаннями. H. Lasswell у 1948 р. запропонував формулу, яку й нині наводять у підручниках: хто говорить, що саме, яким каналом, кому і з яким ефектом [58, с. 37]. Для керівника соціальної організації ця формула корисна як інструмент підготовки. Перш ніж іти на зустріч у відділ соціального захисту, він може відповісти собі на кожне з п'яти питань. Хто з

команди говоритиме від імені організації? Що конкретно ми пропонуємо? Надіслати пропозицію листом чи прийти особисто? Хто ухвалює рішення по той бік столу? Якого результату ми чекаємо після розмови?



Рис. 7.1. Модель комунікаційного акту в діловому спілкуванні

Джерело: розроблено автором на основі [58; 80]

Формула H. Lasswell має лінійний характер. Повідомлення в ній рухається в одному напрямку, від мовця до слухача. Ділова розмова влаштована складніше. Людина, яка спрямовує інформацію (комунікатор), і людина, яка її приймає (реципієнт), у діловому спілкуванні постійно міняються місцями [1, с. 12]. Тому сторони мають однаково розуміти не тільки значення слів, але й зміст термінів, якими користуються. Слово «кейс» для соціальної працівниці означає справу конкретної родини, для фінансиста – приклад для навчання, для юриста – судову справу. Якщо на початку розмови ніхто не уточнив, про що йдеться, сторони можуть годину говорити про різне. Ефективне ділове спілкування є не стільки обміном значеннями, скільки обміном думками для пошуку спільного рішення [3].

Глибше зрозуміти цей двосторонній характер допомагає праця P. Watzlawick, J. Beavin і D. Jackson «Прагматика людської комунікації» (1967). Автори сформулювали п'ять аксіом спілкування [80, с. 48–71]. Перша з них звучить парадоксально: неможливо не комунікувати. Мовчання на нараді, відведений погляд, запізнення на зустріч теж є повідомленнями, і партнер їх неодмінно тлумачить. Друга аксіома розрізняє в кожному висловлюванні змістовий аспект і аспект стосунків. Фраза «Звіт потрібен до п'ятниці» містить інформацію про термін. Водночас тон, яким її сказано, повідомляє, як мовець ставиться до слухача: як до колеги, підлеглого чи

людини, якій не довіряють. Третя аксіома стосується «пунктуації» взаємодії. Кожна сторона по-своєму визначає, з чого почалася проблема. Керівник вважає, що підлеглі пасивні, тому він контролює кожен крок. Підлеглі вважають, що керівник усе контролює, тому вони й не проявляють ініціативи. Обидві версії внутрішньо логічні. Четверта аксіома розрізняє цифрову (словесну) і аналогову (невербальну) модальності. П'ята поділяє взаємодії на симетричні, де сторони рівні, і комплементарні, де одна позиція доповнює іншу (керівник – підлеглий, консультант – клієнт).

З цих аксіом випливає практичний висновок. Керівник, який дбає лише про точність слів і не стежить за тим, що повідомляє тоном, позою, вибором часу для розмови, контролює тільки половину свого повідомлення.

Вербальні та невербальні засоби. Невербальний складник спілкування часто описують через так зване «правило 7–38–55». Згідно з ним, лише 7 % змісту передають слова, 38 % – інтонація, а 55 % – міміка. Ці цифри справді походять із досліджень A. Mehrabian, узагальнених у книжці «Silent Messages» (1971) [65]. Проте сам автор застерігав від їх поширення на будь-яку розмову. Експерименти стосувалися ситуації, коли людина висловлює почуття чи ставлення і її слова суперечать тону. Учасники чули окремі слова, а не зв'язне мовлення. Тож правило не означає, що зміст ділової пропозиції важить лише 7 %. Воно означає інше. Коли слова й тон розходяться, слухач більше вірить тону. Працівник, який каже «так, я згоден» з напруженим обличчям, повідомляє керівникові протилежне.

Особливості ділового спілкування. У літературі виокремлюють низку ознак, що відрізняють ділове спілкування від побутового [1; 3; 9]:

- наявність певного офіційного статусу об'єктів і суб'єктів спілкування;
- спрямованість на встановлення взаємовигідних контактів та підтримку зв'язків між представниками взаємозацікавлених організацій;
- відповідність загальновизнаним і загальноприйнятим правилам;
- передбачуваність ділових контактів, які попередньо плануються, з визначеною метою, змістом і можливими наслідками;

- конструктивний характер взаємовідносин, їх спрямованість на розв’язання конкретних завдань, як правило, без виходу за межі ділового спілкування;

- взаємоузгодженість рішень, домовленість і подальша організація взаємодії партнерів;

- значущість кожного партнера як особистості.

Остання ознака заслуговує окремої уваги в соціальній сфері. Тут партнером розмови часто стає людина у вразливому становищі: внутрішньо переміщена особа, мати дитини з інвалідністю, ветеран, який повернувся з фронту. Офіційний статус розмови не скасовує її людського виміру. Фахівчиня, яка говорить з такою людиною лише мовою регламенту, формально виконує обов’язок, але не досягає мети. Отримувач послуги не розуміє, що йому пропонують, і не довіряє організації.

Простір у діловому спілкуванні. Американський антрополог E. T. Hall запровадив поняття проксеміки, тобто науки про те, як люди використовують простір під час спілкування. У праці «The Hidden Dimension» (1966) він описав чотири зони міжособистісної дистанції, характерні для північноамериканської культури [46, с. 116–125]. Межі зон автор подавав у футах, нижче наведено їх приблизні метричні відповідники (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

Зони міжособистісної дистанції за E. T. Hall

Зона	Приблизна відстань	Хто допускається	Ситуації у соціальній сфері
Інтимна	до 45 см	близькі люди	підтримка людини в гострому горі, допомога під час догляду
Особиста	45–120 см	знайомі, колеги	індивідуальна консультація, розмова з колегою
Соціальна	1,2–3,6 м	ділові партнери, малознайомі люди	прийом відвідувачів, переговори, нарада

Зона	Приблизна відстань	Хто допускається	Ситуації у соціальній сфері
Публічна	понад 3,6 м	аудиторія	виступ на громадських слуханнях, презентація

Джерело: складено автором на основі [46]

На основі проксеміки в діловому спілкуванні вироблено низку практичних правил [1; 3]:

- дотримуватися міри в дистанціюванні, тобто не віддалятися надмірно й не наближатися надто до партнера;

- обирати дистанцію відповідно до ситуації;

- не починати розмову з відстані понад 4 м, на якій доречні лише посмішка або кивок на знак привітання;

- перші фрази говорити на відстані соціальної зони, залежно від близькості відносин з партнером;

- найважливішими ідеями й інформацією обмінюватися в особистій зоні;

- долати відстань поступово, не перескакуючи через одну чи дві зони, бо так легше досягти згоди;

- не порушувати визначену зону, адже в ділових стосунках це неприйнятно.

E. T. Hall наголошував, що межі зон залежать від культури [46]. В одних народів прийнято стояти ближче, в інших – далі. В українських громадах після 2022 р. працюють міжнародні гуманітарні організації, і їхні представники приносять власні звички. Керівниці місцевої організації корисно пам’ятати, що колега з іншої країни, який відступає на крок, найчастіше не демонструє холодність. Він просто відновлює звичну для себе дистанцію.

Фази ділового спілкування. Ділове спілкування як процес взаємодії людей має свою стратегічну лінію, тактику проведення і певні фази [1; 3] (рис. 7.2).

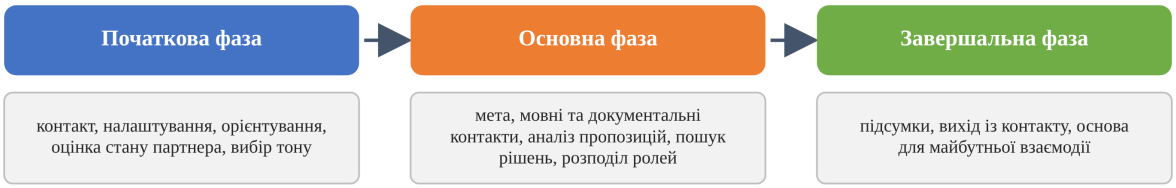


Рис. 7.2. Фази ділового спілкування

Джерело: розроблено автором на основі [1; 3]

Початкова фаза триває від першого вітання до моменту, коли сторони переходять до суті. У цей час встановлюють вихідний контакт, налаштовуються на спілкування, орієнтуються в ситуації. Завдання цієї фази полягає в тому, щоб спонукати ділового партнера до розмови, зацікавити його і створити максимальні можливості для обговорення проблем. Тут же оцінюють емоційний стан партнера, визначають стратегію і тактику, обирають тон взаємин, з'ясовують самооцінку партнера та розподіл ролей. Кілька хвилин, витрачених на запитання про дорогу чи погоду, не марнують часу. Вони дають змогу зрозуміти, з якою людиною доведеться працювати.

Основна фаза містить певну послідовність дій. Сторони формулюють проміжну та кінцеву мету, обмінюються усними й документальними матеріалами, аналізують вихідні та проміжні пропозиції, шукають узгоджене рішення, розподіляють ролі за принципом «домінування – підпорядкування» і визначають перспективи спілкування [3]. Саме тут найчастіше виникають непорозуміння, якщо початкову фазу пропустили і сторони не з'ясували, як розуміють ключові терміни.

Завершальна фаза підсумовує ділову взаємодію. Партнери формулюють домовленості, виходять із контакту і закладають основу для подальшої співпраці. Досвідчені керівники наприкінці зустрічі вголос повторюють, хто що робить і до якого терміну. Через день вони надсилають короткий лист із тими самими пунктами. Така звичка майже знімає суперечки на кшталт «ми про це не домовлялися».

2. Форми, стратегія і тактика спілкування

Контакт і взаємодія. Контакт є одиничним актом, у якому відсутня система узгодження дій партнерів стосовно одне одного [1; 3]. Працівниця центру надання адміністративних послуг приймає заяву і видає талон. Це контакт. Відносини ділових партнерів тримаються не на контактах, а на взаємодії. Взаємодія (інтеракція) – це аспект спілкування, що виявляється в організації людьми взаємних дій, спрямованих на реалізацію спільної діяльності та досягнення вигідної обом сторонам мети. Якщо та сама працівниця разом з отримувачем складає план дій, помічає його сумніви і наступного тижня перевіряє, чи спрацювала домовленість, ми маємо справу зі взаємодією.

Під соціальною інтеракцією розуміють безпосередню міжособистісну комунікацію, зокрема обмін символами. Її важливою особливістю є здатність людини виконувати певну роль, уявляти, як її сприймає партнер, і відповідно тлумачити ситуацію та будувати свої дії [3; 9]. Ця думка входить до традиції символічного інтеракціонізму, засновником якого вважають G. H. Mead. У лекціях, опублікованих після його смерті під назвою «Mind, Self, and Society» (1934), він показав, що людина формує власне «я», приміряючи на себе ролі інших людей [64, с. 135–140]. На діловий простір це переноситься досить просто. Керівник, який готується до розмови з начальником управління соціального захисту, мисленно стає на його місце. Він запитує себе, чим цієї людини звітують, чого вона остерігається, який аргумент для неї переконливий. Це й є прийняття ролі іншого, без якого тактика спілкування неможлива.

Типи взаємодії. Розрізняють два типи міжособистісної взаємодії, співпрацю (кооперацію) і суперництво (конкуренцію). Вибір між ними залежить від обраної стратегії і тактики [1; 3]. M. Deutsch, чию теорію конфлікту розглянуто в попередній темі, показав, що тип взаємодії визначається тим, як пов’язані цілі сторін [34, с. 20–22]. Якщо успіх одного наближає успіх іншого, люди співпрацюють. Вони діляться інформацією,

довіряють одне одному і легше приймають чужі ідеї. Якщо ж виграш одного означає програш іншого, виникає конкуренція з приховуванням даних і підозрілістю. Керівник соціальної організації може свідомо впливати на цей вибір. Два відділення, які змагаються за один автомобіль, перестають суперничати, щойно їхні показники оцінюють за спільним результатом для громади.

У процесі спілкування існує своєрідна суперечність. З одного боку, людина пристосовується до життя суспільства, засвоює його досвід, наукові й культурні досягнення. З другого, вона відокремлюється, формує власну неповторність і самобутність [1]. У діловому колективі ця суперечність проявляється щодня. Працівник хоче бути частиною команди і водночас очікує, що його внесок помітять окремо.

Форми ділового спілкування. У практиці соціальної організації ділове спілкування існує в кількох основних формах [1; 8; 9]. Вони різняться кількістю учасників, ступенем формальності та каналом, яким йде інформація (табл. 7.2).

Таблиця 7.2

Основні форми ділового спілкування в соціальній організації

Форма	Учасники	Призначення	Приклад у соціальній сфері
Ділова бесіда	двоє або невелика група	обмін думками, постановка завдання, зворотний зв’язок	розмова керівниці з новою фахівчинею після випробувального терміну
Нарада	колектив або його частина	обговорення рішень, розподіл доручень	щотижнева планерка мобільної бригади
Переговори	представники сторін з різними інтересами	досягнення угоди	узгодження соціального замовлення з громадою
Публічний виступ, презентація	один мовець і аудиторія	інформування, переконання	звіт перед депутатами місцевої ради

Форма	Учасники	Призначення	Приклад у соціальній сфері
Телефонна розмова	двоє	швидке уточнення, нагадування	дзвінок отримувачеві перед візитом
Онлайн-зустріч	від двох до десятків осіб	взаємодія розпорошених команд	консультація з партнерською організацією з іншої області
Ділове листування	без обмежень	фіксація домовленостей, офіційні запити	лист до донора з підсумками проєкту

Джерело: складено автором на основі [1; 8; 9]

Після 2020 р. частка онлайн-спілкування в українських соціальних організаціях помітно зросла, спочатку через пандемію, а потім через війну та переміщення працівників. У відеозв'язку є свої обмеження. Частина невербальних сигналів зникає, вимкнена камера перетворює колегу на невідому величину, а затримка звуку заважає перехопленню реплік. За аксіомою P. Watzlawick про неможливість не комунікувати, це мовчання теж щось повідомляє, але невідомо що саме [80]. Досвідчені модератори онлайн-нарад тому звертаються до кожного учасника на ім'я і наприкінці письмово підсумовують рішення в чаті.

Стратегія ділового спілкування. Стратегія передбачає постановку цілі, яка стимулює волю суб'єкта до спілкування. Вона змушує людину діяти усвідомлено й інтенсивно, мобілізувати здібності, знання і досвід, підпорядковувати власні сили досягненню мети [1; 3]. Стратегія відповідає на питання «навіщо?». Директорка територіального центру, яка йде до голови громади, може мати різні стратегічні цілі. Вона може прагнути отримати додаткове фінансування зараз, може закласти довіру на роки вперед, а може лише поінформувати про проблему, щоб не бути звинуваченою потім. Від цього залежать тон, тривалість і навіть місце зустрічі.

Тактика ділового спілкування. Тактика передбачає вибір моделі поведінки, найсприятливішої для досягнення мети в конкретній ситуації. Вона

відповідає на питання «як?». Тактика спілкування ґрунтується на таких засадах [1; 3]:

- наявність кількох варіантів поведінки в однотипній ситуації та вміння оперативно ними скористатися;

- недопущення конфронтації чи конфлікту з діловим партнером;

- вміле використання механізмів людської взаємодії (прихильності, симпатії, антипатії, довіри, поваги);

- уважне ставлення до нових і незвичних на перший погляд ідей та думок;

- вміння подати себе, правильно оцінювати реакцію партнерів, вловлювати найменші зміни в ситуації.

Перша засада найважча для початківців. Молодий керівник часто має одну звичну манеру і застосовує її до всіх. Вимогливий тон добре діє на недбалого підрядника, але зневіра ледь стриману працівницю, яка після трьох важких виїздів просить вихідний. У ситуаціях одного типу потрібні різні підходи.

Транзакційний аналіз як інструмент тактики. Один із найвідоміших способів аналізувати поведінку в розмові запропонував E. Berne. У книзі «Games People Play» (1964) він описав три стани его, в яких людина перебуває під час спілкування: Батько, Дорослий і Дитина [30, с. 23–28]. Стан Батька відтворює засвоєні норми, опіку або критику. Стан Дорослого спирається на факти й тверезий розрахунок. Стан Дитини виявляється в емоціях, спонтанності, образі чи покорі. Стани не пов’язані з віком. Досвідчений керівник може образитися, як дитина, а студент-практикант стати на нараді єдиним тверезим «дорослим».

Одиницею аналізу є транзакція, тобто стимул однієї людини і реакція іншої. Транзакція додаткова (паралельна), коли відповідь надходить з того стану, до якого звернулися. Така розмова може тривати скільки завгодно. Транзакція перехресна, коли на запитання Дорослого відповідає

роздратований Батько або ображена Дитина. Тоді спілкування обривається або переходить у сварку [30]. На рис. 7.3 показано обидва випадки.

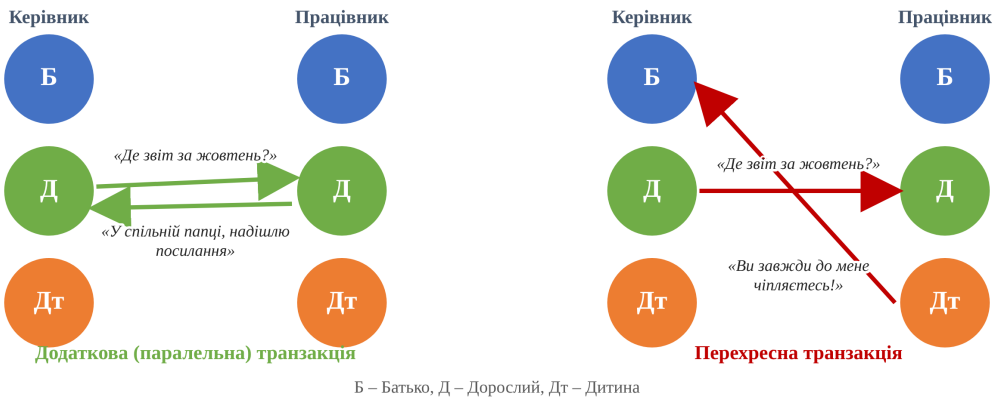


Рис. 7.3. Додаткова та перехресна транзакції в діловій розмові

Джерело: розроблено автором на основі [30]

Для ділового спілкування найпродуктивнішою є лінія «Дорослий – Дорослий». У соціальній сфері часто трапляється інше. Фахівець звикає дбати про людей і непомітно переходить у позицію опікунського Батька щодо отримувачів послуг. З часом отримувачі перестають брати відповідальність на себе і відповідають з позиції залежної Дитини. Сучасні підходи до соціальної роботи, зорієнтовані на сильні сторони людини, вимагають партнерської позиції [8]. Керівник може підтримати її власним прикладом, якщо з підлеглими говорить як з дорослими фахівцями, а не як з учнями, яких треба перевіряти.

3. Рівні ділового спілкування

Психологи, які займаються проблемами спілкування, пропонують чимало порад і рекомендацій. Деякі з них претендують на універсальність. Відома порада «привертати увагу людини посмішкою» мало допомагає в конкретних обставинах [1; 3]. Уявімо фахівчиню, яка прийшла повідомити родині про відмову в послузі. Широка посмішка тут виглядатиме знущанням. Ще одна популярна рекомендація закликає «глибоко розуміти кожну людину». Психологічні дослідження свідчать, що глибоко знати й розуміти людина здатна лише двох-трьох осіб, а успішно орієнтуватися в поведінці

приблизно десяти. Склад таких груп змінюється залежно від особистих властивостей людини та соціальних умов [1].

Ці спостереження добре узгоджуються з гіпотезою «соціального мозку», яку розвиває британський антрополог R. Dunbar. У спільній статті 2005 р. W.-X. Zhou, D. Sornette, R. Hill і R. Dunbar проаналізували дані про розміри людських груп і дійшли висновку, що соціальні зв'язки організовані в дискретну ієрархію [84]. Кожне наступне коло стосунків приблизно втричі більше за попереднє. Найближче коло налічує кілька осіб, далі йдуть групи порядку десятка й кількох десятків людей. Зовнішня межа стійких стосунків сягає приблизно 150 осіб.

Для соціального менеджменту з цього випливають цілком практичні наслідки. Керівник центру, в якому працює сімдесят осіб, фізично не може підтримувати глибокий особистий контакт з кожним. Йому потрібні керівники відділень, які мають реальний контакт із невеликими командами. Супервізор із двадцятьма підопічними фахівцями теж ризикує. Він добре знатиме кількох найактивніших, а решта залишиться для нього іменами в табелі. Така ситуація створює грунт для несправедливості та вигорання, тож його розумно враховувати під час побудови структури організації [8].

Умовно виокремлюють три рівні спілкування: соціально-рольовий, діловий і особистий [1; 3] (рис. 7.4).

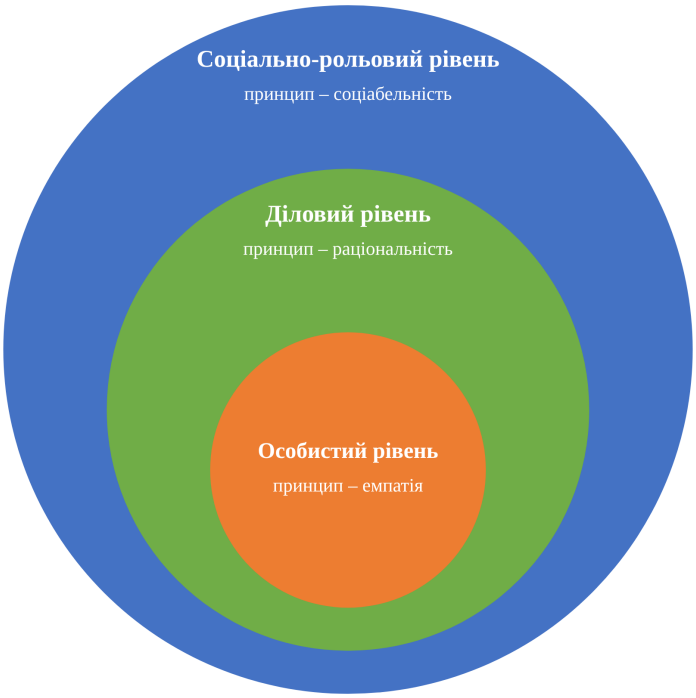


Рис. 7.4. Рівні спілкування та їхні основні принципи

Джерело: розроблено автором на основі [1; 3]

Соціально-рольовий рівень. Основний принцип взаємин на цьому рівні – соціабельність, тобто знання, засвоєння і дотримання норм та вимог соціального середовища [1]. Людина поступається місцем у громадському транспорті старшим людям і пасажирам із дітьми, терпляче ставиться до прохань незнайомих. Вона робить це не тому, що знає цих людей, а тому, що така поведінка відповідає ролі вихованої людини. У соціальній організації до цього рівня належать привітання в коридорі, ввічлива відповідь на дзвінок незнайомої людини, дотримання черги на прийомі.

E. Goffman показав, що навіть такі прості дії мають ритуальну природу. У збірці нарисів «Interaction Ritual» (1967) він ввів поняття «обличчя» (face). Це позитивний образ себе, який людина стверджує перед іншими під час взаємодії [45, с. 5]. Учасники розмови невпинно допомагають одне одному «зберігати обличчя». Вони не помічають дрібних помилок, старанно добирають слова для відмови, дають співрозмовникові змогу гідно вийти з незручної ситуації. Людина, яка порушує ці неписані правила, встигає зіпсувати відносини до того, як розмова дійде до суті справи.

Діловий рівень спілкування. На цьому рівні людей об'єднують інтереси справи та спільна діяльність, спрямована на досягнення мети. У ділові відносини вступають з колегами на роботі, а також із людьми, які поділяють спільні захоплення в громадських об'єднаннях та неформальних групах. Основний принцип ділових відносин – раціональність, тобто підвищення ефективності співробітництва [1; 3]. Раціональність не дорівнює холодності. Вона означає, що сторони оцінюють пропозиції за їхньою користю для спільної справи, а не за тим, хто їх висловив. На діловому рівні люди можуть не симпатизувати одне одному, але працювати слагоджено, якщо кожен виконує свою частину роботи.

Особистий рівень спілкування. Цей рівень вирізняється особливою психологічною близькістю та переживанням за інших людей, передусім близьких (членів родини, друзів). Основний принцип такого спілкування – емпатія, тобто здатність до співчуття й співпереживання [1; 3]. Американський психолог C. R. Rogers описував емпатію як особливий спосіб бути поруч із іншим. Людина ніби входить у внутрішній світ співрозмовника і тимчасово живе в ньому, не оцінюючи й не втрачаючи власної позиції [72, с. 4]. Останнє уточнення дуже вагоме. Емпатія не означає злиття з чужими переживаннями. Фахівець, який щодня проживає чуже горе як власне, дуже швидко вигорає.

Порівняння трьох рівнів наведено в табл. 7.3.

Таблиця 7.3

Порівняльна характеристика рівнів спілкування

Ознака	Соціально-рольовий	Діловий	Особистий
Основний принцип	соціабельність	раціональність	емпатія
Що поєднує людей	спільні норми	спільна справа і мета	психологічна близькість
Ступінь знайомства	можуть бути незнайомі	знайомі через роботу	добре знають одне одного
Регулятори	етикет, звичаї	посадові інструкції, договори, кодекс етики	довіра, взаємні очікування

Ознака	Соціально-рольовий	Діловий	Особистий
Приклад у соціальній сфері	прийом відвідувача в центрі	нарада з партнерами щодо спільного випадку	підтримка колеги після втрати
Ризик за недотримання	репутація невихованої людини	зрив співпраці	втрата довіри

Джерело: складено автором на основі [1; 3; 45; 72]

Межі між рівнями. У реальному житті рівні переплітаються. Дві колеги, які десять років працюють разом, стають подругами. Керівник невеликої громадської організації часто знайомий з багатьма бенефіціарами ще зі школи. Відмовитися від таких стосунків неможливо, та й непотрібно. Проте керівникові треба чітко усвідомлювати, на якому рівні він ухвалює рішення. Розподіл премії, черга на послугу чи оцінка роботи належать до ділового рівня, і особиста симпатія тут не повинна відігравати ролі. У соціальній роботі цю проблему описують як подвійні стосунки, коли фахівець і клієнт пов’язані ще й родинними, сусідськими чи дружніми зв’язками [8; 9]. У малих громадах такі ситуації трапляються постійно. Розумний вихід полягає в тому, щоб передавати випадок іншому фахівцеві або хоча б обговорювати його з супервізором.

Перехід з ділового рівня на особистий має відбуватися за бажанням обох сторін. Керівник, який розпитує підлеглу про сімейні обставини без її згоди, порушує межу, навіть коли діє з найкращих міркувань. І навпаки, коли працівниця сама розповідає про тяжку хворобу батька, суха формальна відповідь сприймається як байдужість. Вміння вчасно помітити, на який рівень запрошує співрозмовник, становить частину комунікативної компетентності управлінця.

4. Техніка ведення ділових індивідуальних бесід

Індивідуальна ділова бесіда є найпоширенішою формою управлінського спілкування. Через неї керівник приймає на роботу, пояснює завдання, дає зворотний зв’язок, домовляється з партнерами. Успіх бесіди закладається до її

початку. У навчальних посібниках з психології ділового спілкування виокремлюють три вихідні позиції формування бесіди [1; 3].

1. З'ясувати «хто є хто». Ваш статус і статус співрозмовника мають бути визначеними. Знання статусу вказує на потенційні можливості партнера і міру його визнання. Якщо статус партнера нижчий, ваша поведінка навіть на підсвідомому рівні буде домінантною, це дасть початкову ініціативу. Якщо статус партнера вищий, потрібно скоригувати власну поведінку так, щоб досягти паритетного становища [1].

У соціальній сфері статус не завжди збігається з посадою. Представниця маленької батьківської організації може мати набагато більше впливу на депутатів громади, ніж директор великої комунальної установи. Донор із зарубіжжя формально не керує ніким, проте від його рішення залежить існування служби. Тому «хто є хто» означає не лише посаду, але й реальний вплив, ресурси та інтереси співрозмовника.

2. Вибрати місце зустрічі. Найкраще, коли ділового партнера приймають у себе, адже знайоме середовище дає впевненість і перевагу. Якщо запросити партнера до себе не вдається, домовляються про зустріч на нейтральній території [1; 3]. Ця порада походить з комерційних переговорів і для соціальної сфери потребує уточнення. Розмову з отримувачем послуг часто краще проводити вдома в нього, бо там він почувається спокійніше, а фахівець бачить реальні умови життя. Зустріч із партнерською організацією на її території показує повагу і дає змогу побачити її роботу на власні очі. Вибір місця залежить від мети. Для жорстких переговорів підходить власний кабінет, для довірчої розмови – місце, де співрозмовникові зручно.

3. З'ясувати мету ділової бесіди. У психологічному аспекті це означає зрозуміти, хто більше зацікавлений у розмові, тобто «кому це більше потрібно». Якщо зацікавлений партнер, опосередковані запитання допомагають з'ясувати міру його зацікавленості та домогтися вигідніших умов [1]. R. Fisher і W. Ury запропонували глибший погляд на це завдання. Вони радять зосереджуватися на інтересах, а не на позиціях [41, с. 42–57].

Позиція – це те, що людина вимагає («потрібна ще одна штатна одиниця»). Інтерес – це те, чого вона насправді прагне («не втрачати людей через перевантаження»). Один інтерес можна задовольнити різними способами, і саме це відкриває простір для домовленості.

Структура бесіди. Ділова бесіда зазвичай проходить кілька етапів, що відповідають фазам спілкування, розглянутим у першому підрозділі [1; 3] (рис. 7.5).



Рис. 7.5. Етапи ділової індивідуальної бесіди

Джерело: розроблено автором на основі [1; 3; 41]

Останній етап часто пропускають. Тим часом короткий аналіз після зустрічі (що вдалося, де партнер заперечував, які питання залишилися відкритими) займає кілька хвилин і раз у раз підвищує якість наступних розмов.

Запитання та слухання. Інформацію під час бесіди збирають за допомогою запитань. Закриті запитання («Ви отримали наш лист?») передбачають відповідь «так» чи «ні» і допомагають уточнити факт. Відкриті запитання («Як ви бачите нашу співпрацю наступного року?») запрошують до розгорнутої відповіді та виявляють інтереси. Альтернативні запитання

(«Зустрінемося в вівторок чи в середу?») прискорюють ухвалення рішення. Риторичні запитання в діловій розмові ліпше обмежувати, бо вони легко звучать як докір.

Запитання дають результат лише тоді, коли людина вміє слухати відповіді. C. R. Rogers, на працю якого спирається концепція активного слухання, показав, що людина, яку справді чують, стає відкритішою та менш оборонною [72]. Основні прийоми слухання наведено в табл. 7.4.

Таблиця 7.4

Прийоми активного слухання в діловій бесіді

Прийом	Суть	Приклад фрази
З’ясування	прохання уточнити незрозуміле	«Що саме ви маєте на увазі, коли кажете про звітність?»
Перефразування	переказ думки співрозмовника власними словами	«Якщо я правильно зрозуміла, вас турбують терміни, а не обсяги»
Відображення почуттів	називання емоції, яку чути в словах	«Схоже, ця ситуація вас дуже засмутила»
Резюмування	короткий підсумок сказаного	«Тож ми домовилися про три кроки…»
Пауза	мовчання, що дає час додумати	кілька секунд тиші після складного запитання
Невербальна підтримка	кивок, зоровий контакт, відкрита поза	телефон відкладено, погляд на співрозмовника

Джерело: складено автором на основі [1; 72]

Прийоми формування симпатії та довіри. У літературі з психології ділового спілкування наводять низку прийомів, що можуть викликати в співрозмовника симпатію й довіру [1; 3]. Нижче кожний із них подано разом із коментарем щодо застосування в соціальній сфері.

1. *Помічати позитивні якості партнера і говорити про них без перебільшення.* У партнера можуть виникнути дві небажані реакції. Він може вирішити, що перед ним схиляються, і почати домінувати, або запідозрити нещирість [1]. Захистом від обох реакцій слугує конкретність. Фраза «Ви

чудова людина» звучить як лестощі. Фраза «Ваш звіт про потреби літніх людей допоміг нам перерозподілити маршрути» сприймається як визнання.

2. *До розумної межі завищити власні вимоги, щоб мати простір для «відступу».* Ефективність цього прийому підтверджено експериментально. R. Cialdini зі співавторами у 1975 р. описали так звану техніку «двері перед обличчям» (door-in-the-face) [32]. Людина, яка спочатку відмовила у великому проханні, частіше погоджується на менше, бо сприймає його як взаємну поступку. У 2021 р. O. Genschow зі співавторами провели пряме відтворення цього експерименту і отримали подібно високі показники згоди [43]. Водночас ефект має чітку межу. Якщо перша вимога виглядає абсурдною, партнер втрачає довіру до всієї розмови. У спілкуванні з отримувачами послуг цей прийом неприйнятний взагалі, адже людина в кризі не є стороною торгу.

3. *Критикувати в позиції партнера лише ті суттєві моменти, які можуть зашкодити спільній справі.* Несуттєві деталі, що вам не подобаються, краще пропустити з нейтральним виразом обличчя [1]. Кожне зайве зауваження витрачає запас доброї волі співрозмовника. У діловій переписці діють ті самі правила. Лист із дванадцятьма дрібними претензіями приховує ту єдину, яка справді має значення.

4. *Уникати слів, що характеризують крайні смислові та емоційні полюси.* Вислови «я абсолютно впевнений», «я стовідсотково гарантую» створюють пастку [1]. Перший же виняток підриває довіру до мовця. У соціальній сфері, де результат залежить від багатьох непередбачуваних чинників, обіцянки без застережень особливо ризиковані.

5. *Дати партнерові змогу зберегти «добру міну при поганій грі».* Ваша поведінка не має демонструвати, що ваші аргументи виявилися переконливішими або що ви здобули над партнером ділову чи моральну перевагу [1]. Цей прийом прямо випливає з концепції «обличчя» E. Goffman [45]. Людина, яка принижено програла спір, виконуватиме домовленість формально або шукатиме нагоди відігратися. Керівнику, який переконав

підлеглого, ліпше сказати «ми разом дійшли висновку», ніж «я ж вам говорив».

6. *«Не грюкати дверима».* Якщо бесіда не привела до успіху, поразку слід сприйняти з гідністю і розійтися по-дружньому. Тоді залишається можливість ще раз вийти на контакт, а репутація зберігається [1]. Для соціальної сфери ця порада має особливу вагу. Коло партнерів у громаді невелике, і той, хто відмовив сьогодні, через рік може очолити комісію з розподілу коштів. Тут доречно згадати і принцип R. Fisher та W. Ury щодо відокремлення людей від проблеми [41, с. 19–41]. Жорсткість у справі не суперечить повазі до людини.

Етичні межі технік впливу. Частина традиційних порад щодо ділових бесід походить із середовища комерційних переговорів. Там цілком прийнятно приховувати власну зацікавленість чи починати з завищеної ціни. Соціальний менеджер користується цими прийомами в розмовах із постачальниками, спонсорами чи органами влади. У розмові з вразливою людиною або з власним працівником вони перетворюються на маніпуляцію. Простий критерій допомагає розрізнити ці випадки. Якщо співрозмовник, дізнавшись про застосований прийом, відчув би себе ошуканим, прийом виходить за межі етичного ділового спілкування. Такий підхід узгоджується з вимогами чесності та поваги до гідності, які лежать в основі етики соціальної роботи [8; 9].

Усі розглянуті техніки мають спільну основу. Ділова бесіда є діалогом двох суб’єктів, кожен із яких має власні цілі, статус і потребу в повазі. Управлінець, який пам’ятає про це, не завжди отримує все, чого хоче, у конкретній розмові. Зате він роками зберігає стосунки, без яких соціальна організація не виживає.

Кейс «Півгодини в кабінеті заступника»

Ольга Василівна третій місяць керує громадською організацією «Поруч», яка допомагає літнім людям у селах умовної Березівської громади.

Організація має донорський грант на мобільну бригаду, але грант закінчується через вісім місяців. Щоб служба не зупинилася, потрібна домовленість із громадою про соціальне замовлення. Рішення готує заступник голови громади Анатолій Петрович, колишній директор школи, який працює на посаді дванадцять років.

Попередниця Ольги Василівни часто критикувала владу громади в соціальних мережах. Анатолій Петрович цього не забув. На перший запит про зустріч він відповів сухо і запросив до себе в п’ятницю о 16:30, за півгодини до кінця робочого дня.

Ольга Василівна готувалася два дні. Вона підготувала презентацію на двадцять слайдів і вирішила почати з прохання про повне фінансування бригади з бюджету громади, хоча розраховувала на половину. Перші п’ять хвилин зустрічі Анатолій Петрович дивився в телефон. Потім сказав: «Наскільки я розумію, ви прийшли по гроші. Грошей немає».

У цей момент Ольга Василівна відклала презентацію. Вона запитала, які скарги від літніх людей найчастіше надходять до виконкому. Заступник несподівано розговорився. Він розповів про дзвінки через відсутність ліків у віддалених селах, про те, що депутати вимагають «щось робити зі старими», а саме відділення територіального центру не має транспорту. Розмова тривала довше, ніж планувалося.

У кінці керівниця запропонувала пілотний маршрут до трьох сіл із спільним фінансуванням і щомісячним звітом для депутатів. Анатолій Петрович пообіцяв подумати. На прощання він додав, що не чекав від «Поруч» такої розмови. Друга зустріч у призначеній даті не відбулася, бо заступник поїхав на нараду до обласного центру. Ольга Василівна не знає, чи це відмова, і не вирішила, що робити далі.

Завдання до кейсу

1. Визначте, які повідомлення Анатолій Петрович передав ще до початку розмови. Як це пояснює перша аксіома P. Watzlawick?

2. Проаналізуйте підготовку Ольги Василівни за трьома вихідними позиціями бесіди. Що вона врахувала, а що упустила?

3. Чому техніка завищеної першої вимоги в цій ситуації могла дати зворотний ефект? Спирайтеся на дослідження R. Cialdini та на історію стосунків організацій.

4. Який прийом змінив хід розмови? Поясніть його через розрізнення позицій і інтересів за R. Fisher та W. Ury.

5. Розробіть план дій Ольги Василівни на наступний тиждень. Яку форму ділового спілкування вона має обрати і що саме написати чи сказати?

Питання для самоперевірки

1. Що таке ділове спілкування і чим воно відрізняється від побутового?

2. Які п’ять елементів комунікаційного акту виокремив H. Lasswell?

3. Чому комунікатор і реципієнт у діловій розмові постійно міняються місцями?

4. Сформулюйте п’ять аксіом спілкування за P. Watzlawick.

5. Як слід тлумачити «правило 7–38–55» і в яких межах воно діє?

6. Назвіть основні особливості ділового спілкування.

7. Які зони міжособистісної дистанції описав E. T. Hall?

8. Яких правил дистанціювання дотримуються в діловому спілкуванні?

9. Дайте характеристику початкової, основної та завершальної фаз ділового спілкування.

10. Чим контакт відрізняється від взаємодії (інтеракції)?

11. Яке значення для ділового спілкування має ідея G. H. Mead про прийняття ролі іншого?

12. Від чого залежить вибір між співпрацею та суперництвом у взаємодії?

13. Назвіть основні форми ділового спілкування в соціальній організації.

14. Чим стратегія ділового спілкування відрізняється від тактики?

15. Які стани его виокремив E. Berne і чим додаткова транзакція відрізняється від перехресної?

16. Дайте характеристику соціально-рольового, ділового та особистого рівнів спілкування.

17. Які наслідки для управління має гіпотеза про ієрархічну організацію соціальних зв'язків?

18. Що таке емпатія за C. R. Rogers і чим вона відрізняється від злиття з чужими переживаннями?

19. Які три вихідні позиції визначають підготовку ділової індивідуальної бесіди?

20. Де проходить межа між прийомами впливу та маніпуляцією в діловій бесіді у соціальній сфері?

Тема 8. Особливості створення та проведення рекламних кампаній організаціями соціальної сфери

План лекції

1. Поняття і сутність соціальної реклами.
2. Основні завдання та функції соціальної реклами.
3. Особливості створення реклами організаціями соціальної сфери.

1. Поняття і сутність соціальної реклами

Організація соціальної сфери може надавати дуже потрібну послугу і водночас залишатися невідомою тим, кому ця послуга призначена. Мати, яка не знає про групу підтримки для батьків дітей з аутизмом, не прийде туди. Підліток, який не чув про анонімну лінію довіри, залишиться сам із проблемою. Тому рекламна діяльність для соціального менеджера є не додатком до основної роботи, а її частиною.

У навчальній літературі соціальну рекламу визначають як особливий вид розповсюдження некомерційної інформації, спрямованої на досягнення державою або органами виконавчої влади певних соціальних цілей [3; 9]. Це визначення затісне для сучасної практики, адже соціальну рекламу замовляють також громадські та благодійні організації, міжнародні фонди, бізнес і окремі громадяни. Закон України «Про рекламу» у чинній редакції визначає соціальну рекламу як «вид реклами, що охоплює суспільно корисну інформацію, спрямовану на розвиток особистості та суспільства» [19, ст. 1]. Така реклама не має на меті отримання прибутку і не спонукає виборців підтримувати чи не підтримувати учасників виборів. У цьому визначенні ключовим є зміст і мета повідомлення, а не те, хто його замовив.

Основним джерелом появи соціальної реклами є сучасне громадське життя з його конфліктними ситуаціями, протистоянням соціальних груп і гострими проблемами, які потребують професійного розв’язання [3]. Соціальна реклама виникає всередині суспільства і відображає ті процеси, що в ньому відбуваються. За темами білбордів можна досить точно сказати, чим

живе країна в певний період. У дев’яності в Україні переважали сюжети про ВІЛ/СНІД і туберкульоз, у 2010-х – про протидію домашньому насильству та торгівлі людьми, а після 2022 р. на перший план вийшли ментальне здоров’я, підтримка ветеранів і мінна безпека.

Соціальна реклама і соціальний маркетинг. Теоретичну основу соціальної реклами заклали дослідження соціального маркетингу. У 1971 р. P. Kotler і G. Zaltman опублікували в «Journal of Marketing» статтю «Соціальний маркетинг: підхід до планованих соціальних змін» [55]. Автори поставили питання, чи можна просувати братерство, безпечне водіння або планування сім’ї за допомогою тих самих методів, якими просувають товари. Відповідь виявилася неоднозначною. Аналітичні інструменти маркетингу справді допомагають спланувати соціальні зміни та контролювати їхні результати. Проте «продукт» соціального маркетингу є ідеєю чи поведінкою, а за нього людина «платить» не грошима, а зусиллями, часом, відмовою від звичних звичок.

Соціальна реклама є лише одним із інструментів соціального маркетингу, а саме його комунікаційною складовою. Реклама здатна привернути увагу до проблеми і переконати людину звернутися по допомогу. Якщо ж сама послуга недоступна, дорога або незручна, жоден ролик ситуації не змінить. Рис. 8.1 показує місце соціальної реклами в цій системі.

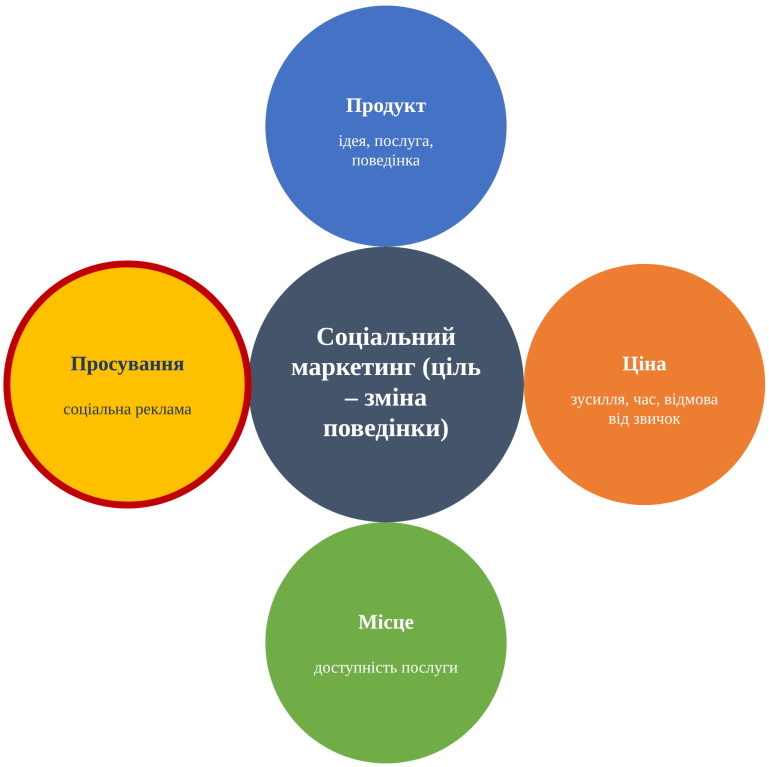


Рис. 8.1. Місце соціальної реклами в комплексі соціального маркетингу

Джерело: розроблено автором на основі [3; 55]

Соціальна та комерційна реклама. Соціальна реклама користується тим самим набором інструментів, що й комерційна, зокрема телевізійними роликами, друкованою, вуличною та транспортною рекламою [3; 9]. Основна відмінність полягає в меті. Комерційний рекламодавець стимулює прихильне ставлення до товару та зростання продажів. Мета соціальної реклами полягає в тому, щоб привернути увагу до суспільного явища, що домінує на певному етапі розвитку держави. Якщо кінцевою метою реклами нового сорту кави є зміна споживчих звичок, то соціальна реклама проти дитячої безпритульності привертає до проблеми увагу людей, а в стратегічній перспективі змінює поведінкову модель суспільства. Різниться і цільова аудиторія. У комерційної реклами це досить вузька маркетингова група, у соціальної – усе суспільство або значна його частина (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

Порівняння комерційної та соціальної реклами

Критерій	Комерційна реклама	Соціальна реклама
Мета	продаж товару, прибуток	суспільно корисна зміна ставлення чи поведінки
Об’єкт	товар, послуга, бренд	ідея, цінність, модель поведінки, соціальна послуга
Цільова аудиторія	вузький сегмент споживачів	суспільство або велика соціальна група
Новизна інформації	часто повідомляє про нове	зазвичай нагадує про відоме
Замовник	виробник або продавець	органи влади, громадські та благодійні організації, будь-яка особа
Згадка товару чи виробника	обов’язкова	заборонена законом
Критерій успіху	продажі, частка ринку	зміна знань, ставлень, поведінки, звернень по послугу
Строк результату	відносно швидкий	тривалий, часто відкладений

Джерело: складено автором на основі [3; 9; 19; 55]

На відміну від комерційної реклами, інформація соціальної реклами не є новою. Усі знають, що палити шкідливо, а сідати за кермо під час сп’яніння небезпечно. Парадоксально, чим більше адресат обізнаний із темою повідомлення, тим гостріше він реагує і тим результативніша кампанія [3]. Завдання соціальної реклами полягає не стільки в тому, щоб повідомити, скільки в тому, щоб перевести відоме знання в особисте рішення. Практики реклами вважають створення соціальної реклами показником професіоналізму та креативності. Така реклама повинна викликати сильні емоції (шок, страх, радість чи обурення) і діяти сильніше за рекламу прального порошку чи нового ресторану [3; 9].

Страх як інструмент та його межі. Переконання в тому, що сильний страх автоматично змінює поведінку, дослідження не підтверджують. Американська дослідниця комунікацій K. Witte у 1992 р. запропонувала

розширену модель паралельних процесів (Extended Parallel Process Model) [83]. За цією моделлю, людина оцінює два елементи повідомлення. Перший – загроза, тобто наскільки небезпека серйозна і наскільки вона стосується її особисто. Другий – ефективність, тобто чи діє запропонований спосіб захисту і чи зможе людина ним скористатися. Якщо загроза висока і доступний спосіб захисту зрозумілий, людина змінює поведінку. Якщо загроза висока, а виходу не запропоновано, вмикається захисна реакція. Людина заперечує небезпеку, уникає повідомлення або злиться на його авторів [83, с. 337–339].

Для соціальної реклами з цього випливає просте правило. Шокуюче зображення завжди потребує конкретної підказки, що робити. Плакат із фотографією уражених легень без номера лінії допомоги з відмови від паління викличе в багатьох курців лише роздратування. Страх у соціальній рекламі доречний лише тоді, коли поруч із ним є вихід.

Мета і компоненти соціальної реклами. Основна мета соціальної реклами полягає в тому, щоб коротко, чітко й образно представити людині ідею, кваліфіковану послугу, ціннісну настанову, оцінку, модель поведінки або інформацію про соціально важливу проблему [3; 9]. Таке повідомлення орієнтує вчинки людини на ідеал, закріплений у культурі, який сприймається як позитивний приклад. У соціальній рекламі виокремлюють два основні компоненти [3]:

- інформаційний, що полягає в інформуванні населення про норми та моральні цінності;

- соціально-профілактичний, що полягає в зменшенні негативних впливів на свідомість, а через неї і на поведінку людей.

Соціальна реклама стала складовою майже всіх соціальних програм центрів соціальних служб. Вона увійшла в предметне поле теорії соціальної роботи і розглядається як один із методів роботи цих центрів [3; 8]. У сучасному суспільстві соціальна реклама поступово стає дієвим механізмом формування громадської думки та суспільної поведінки. Це дає змогу

використовувати її в соціальній роботі для реалізації адаптаційної, культуронаслідувальної та соціорегулятивної функцій [3].

Етичні вимоги та адресність. Створюючи соціальну рекламу, організація обирає форми й засоби, які враховують особливу чутливість дітей і молоді та не завдають людині будь-якого віку духовної, моральної чи психічної шкоди [3]. Соціальна реклама соціальних служб не містить у тексті та зображенні нічого, що порушує етичні й гуманістичні норми, і прагне акцентувати на позитиві. Особливої делікатності потребує зображення людей, яким допомагає організація. Фотографія дитини з інтернату на білборді може збирати пожертви, але водночас стигматизувати цю дитину в її власному селі. Закон прямо забороняє використовувати в соціальній рекламі зображення чи ім'я конкретної особи без її згоди [3; 19].

Практика соціальної роботи засвідчує, що чимало людей шукають втіхи в алкоголі, палінні, наркотиках. Тому першочергового значення набуває формування життєстійкої особистості. Цьому сприяє адресна соціальна реклама, яка допомагає [3]:

- підлітку побачити альтернативи ризикованій поведінці;
- молоді зрозуміти власну сутність та визначити місце в суспільстві;
- споживачеві реклами опанувати навички тверезої оцінки подій;
- будь-якій людині розумно оцінювати власну поведінку та особистий вибір;
- людині в складних життєвих обставинах обрати доцільний шлях розв'язання проблеми.

Моделі соціально-рекламної продукції. Для створення соціально-рекламної продукції використовують кілька моделей [3; 9] (табл. 8.2).

Таблиця 8.2

Моделі соціально-рекламної продукції

Модель	Зміст	Приклад теми
Реклама моральних цінностей	норми і цінності суспільства: відповідальність, самореалізація, культура спілкування, здоров'я, образ матері та дитини	відповідальне батьківство
Застереження	наголошення на небезпечних діях, що ведуть до соціальних проблем	мінна безпека, шахрайство з вакансіями за кордоном
Фактичні знання	поширення або уточнення знань	як отримати статус особи з інвалідністю
Навчання	формування навичок самореалізації, саморозвитку, спілкування	як підтримати близьку людину в кризі
Зміцнення здоров'я	заохочення позитивних звичок	профілактичні огляди, фізична активність

Джерело: складено автором на основі [3; 9]

Основним компонентом рекламного блоку традиційно вважають друковану рекламу. Саме вона стала зразком для інших видів реклами завдяки знаковості, яка лягла в основу теле- та радіореклами [3]. Сьогодні найбільше соціальних повідомлень поширюється через соціальні мережі та месенджери, проте закони побудови друкованого повідомлення (заголовок, зображення, короткий текст, заклик) діють і там.

Основні складові соціальної реклами. Соціальна реклама повинна відповідати загальним вимогам, визначеним Законом України «Про рекламу» [19]. У літературі виокремлюють такі її складові [3; 9]:

1. Актуальність, тобто важлива та вчасна інформація, що відповідає найважливішим потребам сучасності.

2. Рекламна (соціальна) ідея як головна думка для переконання цільової аудиторії, основа змісту рекламного звернення.

3. Рекламний стиль, що поєднує доцільний і гармонійний набір кольорових, графічних, мовних і дизайнерських елементів.

4. Слоган, який чітко й лаконічно формулює головну тему звернення та збігається зі змістом інформації.

5. Оригінальність, що не допускає імітації чи копіювання текстів, зображень, музичних і звукових ефектів іншої реклами.

6. Виготовлення за сучасними технологіями та художніми засобами, що забезпечує виразний вигляд.

7. Розрахунок тиражу з урахуванням максимального охоплення цільової аудиторії.

8. Відсутність зображення чи імені конкретної фізичної особи без її згоди, а також посилань на конкретний товар, його виробника чи рекламодавця.

Остання вимога спирається на ст. 12 Закону «Про рекламу». Закон допускає виняток, коли рекламодавцем є громадська чи благодійна організація [19, ст. 12]. Та сама стаття передбачає, що засоби масової інформації, які повністю або частково утримуються за рахунок державного чи місцевого бюджету, безоплатно поширюють соціальну рекламу органів влади, органів місцевого самоврядування та громадських організацій в обсязі не менше 5 % ефірного часу чи площі, відведених під рекламу. Особи, які безоплатно виготовляють і поширюють соціальну рекламу, користуються пільгами, передбаченими для благодійної діяльності. Для керівника громадської організації ці норми відкривають реальну можливість поширити повідомлення без власного рекламного бюджету, проте ними нечасто користуються.

Соціальна реклама є впливовим чинником формування людських цінностей і механізмом переконання громадської думки. Саме тому до неї висувають підвищені етичні та правові вимоги.

2. Основні завдання та функції соціальної реклами

Критерії психологічної ефективності. Соціальній рекламі властиві ті самі критерії психологічної ефективності, що й комерційній, тобто запам'ятовуваність, привабливість, інформативність і спонукальність. Проте вони діють з певними обмеженнями і тісно пов'язані із завданнями соціальної реклами [3; 9]. Привабливість комерційної реклами нерідко тримається на гуморі та легкості. У ролику про домашнє насильство чи втрату близьких гумор легко стає недоречним. Запам'ятовуваність теж не є самоціллю. Людина може роками пам'ятати шокуючий ролик і нічого не змінити у своїй поведінці.

Завдання соціальної реклами. У літературі завдання соціальної реклами формулюють так [3; 8; 9]:

- формування громадської думки;
- привернення уваги до актуальних проблем суспільного життя;
- активізація дій із їх розв'язання;
- формування позитивного ставлення до державних структур;
- демонстрація соціальної відповідальності бізнесу;
- зміцнення соціально значущих інститутів громадянського суспільства;
- формування нових типів суспільних відносин;
- зміна поведінкової моделі суспільства.

Щоб досягти цих цілей, соціальна реклама має вирішити низку безпосередніх завдань. Вона впливає на ставлення до певної проблеми, явища чи фактів, спрямовуючи його в бік позитивного розв'язання. Вона орієнтує на актуальні соціальні цінності, сприяє гармонізації та соціальній зв'язаності суспільства, створює сприятливий емоційний настрій [3].

У час війни перелік завдань не змінився, але змінилася їхня вага. Значно зросла роль соціальної зв'язаності та емоційної підтримки. Це видно з дослідження соціальної реклами Львівської територіальної громади, яке провели В. Опанасюк і К. Завадська [11, с. 182–184]. Авторки порівняли зміст соціальної реклами в 2021 і 2023 р. (табл. 8.3).

Таблиця 8.3

Структура змісту соціальної реклами Львівської територіальної громади, %

Тематична група	2021 р.	2023 р.
Інформаційна	32,1	22,6
Культурна	19,0	26,4
Патріотична	7,1	24,5
Допомога людям у складних життєвих обставинах	10,7	9,4
Історична	7,1	3,7

Джерело: складено автором на основі [11]

У таблиці наведено лише основні групи, тому сума часток не дорівнює 100 %. Авторки помітили також зникнення екологічної тематики та появу тем здоров'я в 2023 р. Частка патріотичних повідомлень зросла майже втричі. Водночас частка реклами допомоги людям у складних обставинах трохи зменшилася, хоча самих таких людей стало більше. Та сама праця наводить дані про зростання кількості осіб з інвалідністю на 300 тис. за перші півтора року воєнного стану [11]. Для соціальних організацій це сигнал із практичним змістом. Рекламний простір зайнятий насамперед мобілізаційними темами, і повідомлення про конкретні соціальні послуги доводиться просувати полегливіше та винахідливіше.

Принципи підвищення ефективності впливу. Процес підвищення ефективності соціальної реклами будують на кількох принципах [3] (рис. 8.2).



Рис. 8.2. Принципи підвищення ефективності соціальної реклами

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Принцип міжгалузевості означає, що найефективнішою робота стає за спільних зусиль представників різних галузей. Кампанія з профілактики ранніх шлюбів чи булінгу потребує участі шкіл, закладів охорони здоров'я, поліції та соціальних служб. Кожна з них має власний канал доступу до аудиторії.

Принцип багаторівневості передбачає залучення до реалізації програми представників усіх рівнів, центрального, регіонального і місцевого, а також окремих організацій. Національна кампанія задає рамку та візуальний стиль. Громада наповнює її місцевими контактами та адресами служб.

Принцип партнерства вимагає, щоб усі учасники програми мали спільні цілі, вагомі мотиви до дій та засоби для роботи, які не суперечать партнерам, а підсилюють їхні можливості [3].

Принцип пристосування наголошує, що будь-який зразок соціальної реклами дасть результат лише за умови пристосування до місцевих умов, потреб і можливостей громади чи регіону. Білборд, що добре працює в

обласному центрі, майже непомітний у селі, де люди дізнаються новини від листоноші та на виборах у магазині.

Принцип посередництва передбачає, що хтось забезпечує міжгалузеве багаторівневе партнерство, доводить до учасників спільну ідеологію, допомагає виробити спільні цілі та об'єднує їх у спільній діяльності [3]. У практиці цю роль часто виконує саме соціальний менеджер. Він знайомий з усіма учасниками, розуміє їхні інтереси і може звести їх разом.

Розглянуті принципи добре ілюструє Всеукраїнська програма ментального здоров'я «Ти як?». Її комунікаційна кампанія стартувала 24 березня 2023 р. за ініціативи О. Зеленської [22]. Розробку та впровадження координувало Міністерство охорони здоров'я України, експертним партнером стало представництво ВООЗ в Україні, виконавчим – громадська організація «Безбар'єрність». У повідомленні про запуск наведено дані опитувань. 70 % українців нещодавно відчували стрес або сильну нервовість, але по психологічну допомогу звернулися лише 2 % [22]. Саме цей розрив між потребою та зверненням і є полем для соціальної реклами. Назва кампанії сама є закликом до дії. Вона спонукає людей запитувати одне одного про самопочуття, а сайт кампанії пропонує доказові техніки самодопомоги та контакти кризових ліній. Так страх і тривога, названі в повідомленні, доповнені зрозумілим способом дії, що відповідає моделі K. Witte [83].

Рекламна ідея. Рекламна ідея – це вдягнені в певну художню форму аргументи й факти, що становлять основу рекламного повідомлення. Вона формує в адресата переконання, що саме ця соціальна послуга чи ця модель поведінки найкраще задовольнить його потреби [3; 9]. Ідея є концепцією характеру, змісту та спрямованості рекламного впливу. Слабка ідея виглядає як перелік фактів («центр надає такі послуги…»). Сильна ідея тримається на одній думці, зрозумілій без пояснень. Прикладом може слугувати повідомлення «Попросити про допомогу – це теж сила», звернене до ветеранів, для яких прохання про допомогу часто асоціюється зі слабкістю.

Функції соціальної реклами. Цілі соціальної реклами досягаються завдяки реалізації її основних функцій, які корелюють із функціями інших форм комунікацій [3; 9] (табл. 8.4).

Таблиця 8.4

Функції соціальної реклами в діяльності організацій соціальної сфери

Функція	Зміст	Приклад
Інформаційна	інформування громадян або окремих груп про соціально значущі заходи та послуги	де і як оформити допомогу внутрішньо переміщеній особі
Просвітницька	формування нових поведінкових настанов	відмова від паління, турбота про ментальне здоров'я
Іміджева	створення позитивного іміджу соціальних служб і громадських організацій, подолання негативного образу в клієнтів	історії людей, яким допомогла служба (за їхньою згодою)
Мобілізаційна	консолідація зусиль соціальних установ, спонсорів і громадян для розв'язання соціальних проблем	залучення волонтерів, збір коштів, заклик стати донором крові

Джерело: складено автором на основі [3; 8; 9]

Іміджева функція потребує окремого коментаря. У суспільстві досі трапляється уявлення, що до соціальних служб звертаються лише «неблагополучні» родини, а сама служба може «забрати дитину». Такий образ відлякує саме тих, хто найбільше потребує допомоги. Соціальна реклама, яка показує службу як партнера родини, працює на довгу перспективу і знижує поріг звернення. Мобілізаційна функція, у свою чергу, стала однією з найпомітніших у 2022–2024 рр., коли соціальна реклама залучала волонтерів і кошти для допомоги постраждалим.

Завдання та функції соціальної реклами визначають процес її організації та проведення, дають змогу прогнозувати результати впливу на різні групи соціуму [3]. Завдяки ним різні соціальні послуги доходять до людей, яким вони допомагають знайти вихід із складних життєвих ситуацій.

3. Особливості створення реклами організаціями соціальної сфери

Етапи рекламної кампанії. Для підготовки і проведення рекламної кампанії будь-яка організація зазвичай проходить чотири етапи, які відрізняються програмними цілями та завданнями [3; 9] (рис. 8.3).



Рис. 8.3. Етапи рекламної кампанії організації соціальної сфери

Джерело: розроблено автором на основі [3; 9]

На першому етапі розробляють концепцію рекламної кампанії. Керівництво організації визначає мету кампанії, об'єкт і мету реклами, цільову групу, розмір рекламного бюджету, носії та засоби реклами, строки проведення [3]. Для соціальної організації цей етап найчастіше вирішує долю всієї кампанії. Найпоширеніша помилка полягає в надто загальній меті («підвищити обізнаність населення»). Таку мету неможливо перевірити. Конкретна мета звучить інакше, наприклад, за три місяці збільшити вдвічі кількість звернень батьків підлітків до шкільного психолога в трьох старостинських округах. Таке формулювання відповідає вимогам до постановки цілей, розглянутим у темі про соціальне проєктування.

На другому етапі обирають носій реклами. Це можуть бути газети, телебачення, плакати, соціальні мережі чи дошка оголошень біля амбулаторії. Вибір залежить від цілей реклами та від здатності носія донести звернення до цільової групи [3]. Засіб реклами є речовою трансформацією ідеї рекламного звернення, в якій виразні та формальні компоненти поєднані в ціле. Літні люди

в селах частіше побачать оголошення в амбулаторії чи почують про послугу від старости. Підлітки побачать коротке відео в соціальних мережах.

На третьому етапі формулюють рекламне звернення. Воно підпорядковується цілям організації, розкриває клієнтам користь послуги і пропонує щось обнадійливе [3]. Сприйняття інформації залежить від інтересів і уявлень цільової групи, тому на цьому етапі бажане попереднє тестування. Його проводять на тест-групі або через пробну кампанію на обмеженій території. Для невеликої організації тест може бути дуже простим. Вистачить показати макет плаката десятьом представникам цільової групи і запитати, що вони зрозуміли та що збираються робити. Відповіді часто дивують авторів.

Четвертий етап настає після того, як зміст реклами сприйняли й зрозуміли. Залежно від впливу реклами на аудиторію він має різний вигляд [3] (табл. 8.5).

Таблиця 8.5

Можливі результати рекламної кампанії та подальші дії організації

Варіант	Реакція аудиторії	Подальші дії
Перший	повідомлення сприйнято, але реакції немає	переглянути концепцію кампанії, повторно вивчити ситуацію або змінити позиціонування послуги
Другий	сформовано або закріплено прихильне ставлення до послуги без безпосередньої дії	уточнити позиціонування послуг організації, дослідити бар'єри звернення
Третій	клієнти звертаються за послугою, вона стає для них звичною	оцінити досягнення цілей; за повного досягнення повторити кампанію з коригуванням

Джерело: складено автором на основі [3; 9]

У соціальній сфері другий варіант трапляється часто. Люди схвально ставляться до психологічної допомоги, але не звертаються по неї через сором, брак часу чи недовіру до конфіденційності. У такому разі проблема здебільшого лежить не в рекламі, а в тому, як організована сама послуга.

Можливо, потрібні вечірні години прийому, анонімний запис або онлайн-консультація.

Частота контакту та поєднання носіїв. Під час поширення реклами частина інформації втрачається. Одноразове звернення помічає й сприймає лише невелика частина цільової групи, тому треба визначити потрібну частоту контакту повідомлення з потенційним клієнтом [3; 9]. Для посилення ефекту звернення дублюють у кількох носіях. Традиційно поєднують друковане видання, телебачення й радіо, або буклет, плакат і презентацію в місцях надання послуг [3]. Сучасна кампанія організації соціальної сфери часто поєднує сторінку в соціальних мережах, листівки в ЦНАП і амбулаторіях, оголошення в громадських чатах і виступ на сході села. Будь-яке поєднання має бути обґрунтоване ефективністю використання коштів і метою кампанії.

Робота з рекламним текстом. Написанню рекламного тексту передує визначення цільової аудиторії. Автор передусім має точно знати, для кого він пише [3]. Йдеться не лише про слова, а й про потреби аудиторії, її бажання, цінності, цілі. У буклеті про догляд вдома для літніх людей молодіжний сленг буде недоречним. У відео про безпеку в інтернеті для підлітків він, навпаки, може спрацювати. Текст, призначений для великої аморфної групи, сприймається погано. Писати треба для конкретної людини, одного з представників цільової аудиторії.

Реципієнт легше сприймає текст, зміст і стиль якого відповідають його поглядам і звичкам. Краще запам’ятовуються тексти, не позбавлені емоційності [3]. Велике значення має структурування. Навіть добре написане повідомлення ризикує залишитися непрочитаним, якщо його візуальне сприйняття утруднене. Допомагають заголовки, підзаголовки, короткі абзаци та продумане оформлення сторінки.

Заголовок. Основні елементи привернення уваги до будь-якого тексту – це заголовок і ілюстрація. За відсутності ілюстрації вирішального значення набуває заголовок [3]. За спостереженням D. Ogilvy, в середньому заголовок читають у п’ять разів більше людей, ніж основний текст [69, с. 71]. Для

соціальної реклами це означає, що головне повідомлення, а часто і телефон допомоги, мають бути видні з першого погляду. Довгі заголовки сприймаються гірше, хоча обірвана цитата іноді змушує читача перейти до основного тексту [3].

У практиці реклами вироблено низку правил для заголовків [3; 69]. «Сліпих» заголовків, з яких неможливо зрозуміти тему основного тексту, краще уникати. Незвичні слова, фрази й крилаті вирази швидко привертають увагу. Якщо рекламу розміщують у місцевій газеті чи громадському чаті, до заголовка доречно додати назву, знайому місцевим жителям. Людям завжди цікаво, що відбувається по сусідству. Заголовок великими літерами читається повільніше й швидко втомлює читача, бо люди звикли до текстів, набраних звичайним шрифтом.

Основний текст. Перше речення основного тексту, як і заголовок, має привертати увагу. Досвідчені автори не повторюють в ньому того, про що людина вже догадалася з заголовка, і починають із головного [3]. Перші абзаци пояснюють читачеві, яку корисну інформацію він отримає, якщо дочитає до кінця. Емоційність і образність тексту сприяють успіху. Сухі дані та офіційно-діловий стиль сприйняттю не сприяють. Краще обрати простий стиль, зберігаючи індивідуальну авторську манеру.

Особливу увагу приділяють лексиці. Деякі слова викликають у читачів негативні емоції (біль, роздратування, втома, розчарування, сором, сумнів). Інші мають позитивний семантичний фон (радість, успіх, любов, здоров’я) [3]. Заперечна частка «не» практично не нейтралізує негативного впливу слова. Фрази «не соромтеся звернутися» чи «ви не пошкодуєте» залишають у пам’яті саме сором і жаль. Для соціальної реклами це особливо чутливе питання, адже її теми часто пов’язані з болем. Замість «не соромтеся просити допомоги» краще написати «допомога поруч, дзвоніть». Негативно сприймаються також незрозумілі слова і терміни на кшталт «соціальний супровід» чи «кейс-менеджмент», зрозумілі фахівцям, але не отримувачам.

Текст, у якому всі речення мають приблизно однакову довжину, звучить монотонно і швидко набридає. Найкраще читаються тексти, де довгі речення чергуються з короткими і дуже короткими [3]. Абзаци теж не повинні бути довгими. Висновки з рекламного тексту читач має робити сам, принаймні у нього повинне скластися таке враження. Автор не називає, а натякає, не закликає, а обережно підводить до потрібного рішення. Приклади не лише ілюструють інформацію, а й переконують. Історія однієї родини, якій допомогла служба, діє сильніше за будь-яку статистику.

Узагальнені вимоги до тексту соціальної реклами наведено в табл. 8.6. Її можна використовувати як контрольний перелік перед друком або публікацією.

Таблиця 8.6

Контрольний перелік для перевірки тексту соціальної реклами

Елемент	Контрольне питання
Адресат	Чи зрозуміло, до кого саме звертається текст?
Заголовок	Чи передає він головну думку без основного тексту?
Ідея	Чи можна переказати її одним реченням?
Заклик до дії	Чи знає читач, що саме зробити і куди звернутися?
Лексика	Чи немає фахових термінів і слів з негативним семантичним фоном?
Емоційний тон	Якщо текст лякає, чи пропонує він зрозумілий вихід?
Етика	Чи є згода людей, зображених або згаданих у рекламі? Чи не стигматизує текст отримувачів послуг?
Законність	Чи немає згадок товарів чи виробників, заборонених ст. 12 Закону «Про рекламу»?
Доступність	Чи достатньо великий шрифт, чи є субтитри до відео, чи зрозумілий текст людині з будь-якою освітою?

Джерело: складено автором на основі [3; 19; 69; 83]

Оцінка результатів кампанії. Основна складність полягає в тому, що зміна ставлень і поведінки відбувається повільно та залежить від багатьох чинників. Невелика організація не може дозволити собі дорогих соціологічних досліджень. Проте вона здатна стежити за простими показниками, пов'язаними з метою кампанії [8; 9]. До них належать кількість дзвінків на гарячу лінію, кількість нових клієнтів, відповіді на запитання «звідки ви дізналися про нас?» під час першого звернення, кількість волонтерів чи сума зібраних коштів. Порівняння цих показників до кампанії та після неї дає хоча й недосконалу, але цілком практичну оцінку.

Візуальне рішення та образ. Ілюстрація в соціальній рекламі несе не меншу частку змісту, ніж текст. Фотографія конкретної людини привертає увагу сильніше за абстрактну графіку, але водночас створює етичні ризики [3; 8]. Людина, зображена на плакаті про домашнє насильство чи залежність, може бути впізнана сусідами, навіть якщо йдеться про постановочне фото з найнятою моделлю. Тому організації соціальної сфери частіше обирають ілюстрації, малюнки, силуети або фото, на яких не видно обличчя. Для кампаній, що розповідають реальні історії отримувачів послуг, обов'язковою стає письмова згода людини на використання її образу та історії. Ця згода має бути поінформованою. Людина повинна розуміти, де саме і як довго буде поширюватися матеріал.

Окремої обережності потребують зображення дітей. Навіть позитивна історія дитини з інтернатного закладу, яка знайшла прийомну родину, з часом може стати для неї тягарем. Підліток, який через кілька років знайде себе в рекламному відео, не завжди вдячний за таку публічність. Етичніше показувати ситуацію через дорослих учасників (прийомних батьків, соціального працівника) або через символічні образи. Колір, композиція і шрифт так само працюють на зміст. Темні тони й рвані лінії підсилюють відчуття загрози, теплі кольори та відкриті композиції асоціюються з підтримкою і безпекою [3].

Звернення до емоцій. У попередніх підрозділах ми розглядали модель K. Witte, згідно з якою звернення до страху спрацьовує лише за умови, що людина бачить реальний і доступний вихід із ситуації [83, с. 337–339]. На етапі створення рекламного звернення ця вимога набуває цілком практичного вигляду. Кожен матеріал, що показує загрозу, повинен у тому ж кадрі або на тій самій сторінці пропонувати конкретну дію. Номер телефону, адреса, QR-код на запис, години роботи консультанта. Плакат, на якому зображено лише наслідки (розбиту родину, хворобу, самотність), залишає глядача з тривогою і без підказки, що з нею робити. За такої реакції людина воліє просто відвернутися від повідомлення.

Другим поширеним емоційним ресурсом є надія та гідність. Історії подолання, в яких людина отримала підтримку і змогла змінити своє життя, мотивують інших звернутися по допомогу, не викликаючи захисного опору. Гумор у соціальній рекламі можливий, проте з ним працюють обережно. Він знижує напругу і допомагає говорити про незручні теми (профілактика інфекцій, фінансова грамотність, сортування відходів). Жарт про людей із інвалідністю, ветеранів чи жертв насильства неприпустимий за жодних обставин [3; 9].

Реклама за обмеженого бюджету. Більшість організацій соціальної сфери, особливо невеликі громадські об’єднання та комунальні установи в громадах, не мають коштів на телевізійну рекламу чи великі білборди. Їхні основні ресурси – партнерства, волонтери та власна присутність у громаді [8; 9]. Закон України «Про рекламу» дає таким організаціям певні можливості. Державні та комунальні засоби масової інформації мають безоплатно розміщувати соціальну рекламу в обсязі, визначеному ст. 12 [19]. Для комунальної установи чи громадської організації, що працює в партнерстві з місцевою радою, це шанс отримати місце в районній газеті чи ефір на місцевому радіо без витрат. Умова одна – заздалегідь подати грамотно підготовлений матеріал.

Інші недорогі канали знає кожен практик. Сюди належать оголошення в групах громади та в чатах батьківських комітетів, виступи на зборах мешканців, матеріали в чергах ЦНАП, амбулаторій і пенсійних служб. Ефективними є також партнерства з бізнесом. Місцевий супермаркет може розмістити інформацію на касовому чеку чи біля входу, перевізник – на дверях маршрутки. Партнерство з бізнесом ставить ще одне питання. Згадка партнера в соціальній рекламі не повинна перетворювати її на приховану комерційну рекламу, бо закон прямо забороняє згадувати в соціальній рекламі конкретні товари чи їхніх виробників [19, ст. 12]. Найдешевшим і найпереконливішим каналом лишається особиста розмова. Соціальна працівниця, яка знає родину багато років, може зробити для поширення послуги більше, ніж сто плакатів.

Командна робота над кампанією. У великих організаціях рекламну кампанію готує група фахівців. До неї входять менеджер проєкту, автор текстів, дизайнер, фахівець із соціальних мереж і аналітик. У невеликій установі всі ці ролі часто виконує одна людина, як у кейсі нижче. За такої ситуації керівникові доцільно хоча б залучити до обговорення концепції тих працівників, які безпосередньо спілкуються з клієнтами. Саме вони знають, якими словами люди описують свої проблеми, де бувають і кому довіряють [8; 9]. Бажано також залучити до підготовки кількох представників цільової групи, наприклад, раду ветеранів, батьківський комітет чи ініціативну групу людей з інвалідністю. Такий підхід відповідає принципам соціального маркетингу, які Ph. Kotler і G. Zaltman пропонували будувати на дослідженні потреб і очікувань адресата, а не на уявленнях ініціатора [55].

Створення реклами організаціями соціальної сфери проходить через певні етапи, кожен із яких має власні цілі й завдання. Успіх кампанії залежить від чіткої мети, точного знання аудиторії, добре підібраних носіїв і тексту, написаного для конкретної людини. Але найбільше він залежить від того, чи послуга, про яку йдеться в рекламі, справді доступна тій людині, яка нарешті вирішила звернутися.

Кейс «Плакат, якого ніхто не помітив»

Центр надання соціальних послуг однієї сільської територіальної громади на Полтавщині навесні запровадив нову послугу. Йшлося про денний догляд за людьми похилого віку з когнітивними порушеннями. Двічі на тиждень вони могли проводити день у центрі, а їхні рідні в цей час працювали чи відпочивали. Послугу фінансувала громада, для отримувачів вона була безоплатною. Центр підготував чотири місця, найняв доглядальницю і пройшов навчання за програмою підтримки людей із деменцією.

Директорка центру Ірина Миколаївна доручила інформування молодшій фахівчині Дарині. Дарина мала досвід ведення сторінки центру в соціальних мережах і взялася до справи швидко. За тиждень вона замовила в районній друкарні сто плакатів формату А3 і п’ятсот листівок. На плакаті під заголовком «ДЕННИЙ ДОГЛЯД ДЛЯ ОСІБ З КОГНІТИВНИМИ ПОРУШЕННЯМИ» розмістили опис послуги дрібним шрифтом, перелік документів для оформлення і номер телефону. Унизу стояло гасло «Не залишайтеся наодинці зі своєю бідою». Плакати розвісили на зупинках, у магазинах і на дверях старостатів. Листівки лежали на стійці в ЦНАП. Дарина також опублікувала той самий текст у соціальній мережі.

Минуло півтора місяця. На послугу записалася одна родина, та й то з сусіднього села, де доглядальниця центру знала господиню особисто. Ірина Миколаївна зібрала коротку нараду. Дарина пояснила, що реклама «була всюди» і що, мабуть, у громаді такої потреби немає. Соціальна працівниця Галина, яка 15 років обслуговує самотніх людей похилого віку, з цим не погодилася. За її словами, у трьох старостинських округах вона знає щонайменше десять родин, де бабуся чи дідусь «уже заговорюється». Рідні про це говорять неохоче й соромляться.

Галина розповіла ще кілька речей. Слова «когнітивні порушення» в селі майже ніхто не вживає, кажуть «стала забудькувата» або «вже не та». Доньки й невістки, які доглядають за старшими, рідко бувають на зупинках у робочий час, бо працюють на фермі чи в місті. Більшість із них сидить у вайбер-групі

батьківського комітету школи і в групі оголошень громади. Старші люди газету читають, а плакатів не помічають. Нарешті, гасло про «бідо» читалося як натяк, що в родині сталося нещастя, про яке всі дізнаються.

Ірина Миколаївна вирішила перезапустити інформування. Вона поставила умову, що наступна кампанія матиме вимірювану мету, а перед друком макет побачать хоча б кілька людей з тих, кому він адресований. Директорка також запропонувала залучити до кампанії сімейну лікарку амбулаторії. До лікарки родини звертаються, коли помічають зміни в поведінці літньої людини.

Завдання до кейсу

1. Визначте, яких помилок припустилася Дарина на кожному з чотирьох етапів рекламної кампанії (рис. 8.3).

2. Сформулюйте конкретну, вимірювану мету нової кампанії та назвіть показники, за якими центр оцінюватиме її результат.

3. Опишіть основну та другорядну цільові групи кампанії і запропонуйте для кожної з них поєднання носіїв реклами.

4. Перепишіть заголовок, гасло й перші два речення основного тексту плаката, спираючись на правила роботи з рекламним текстом і контрольний перелік (табл. 8.6).

5. Розробіть простий план попереднього тестування макета на 8–10 представниках цільової групи. Які запитання ви поставите і що вважатимете сигналом для доопрацювання?

Питання для самоперевірки

1. Як Закон України «Про рекламу» визначає соціальну рекламу?

2. Чим соціальна реклама відрізняється від комерційної за метою, замовником і критерієм успіху?

3. Що Ph. Kotler і G. Zaltman розуміли під соціальним маркетингом?

4. Які обмеження встановлює законодавство щодо змісту соціальної реклами?

5. Яку частку ефірного часу чи друкованої площі державні та комунальні засоби масової інформації мають безоплатно відводити під соціальну рекламу?

6. Які умови ефективності звернення до страху описує модель K. Witte?

7. Назвіть основні етичні вимоги до соціальної реклами організацій соціальної сфери.

8. Що таке адресна соціальна реклама і кому її спрямовують?

9. Які завдання розв’язує соціальна реклама?

10. Як змінилася тематика соціальної реклами в українській громаді в умовах воєнного стану?

11. Сформулюйте п’ять принципів створення соціальної реклами.

12. Чого досягла і на які проблеми вказала кампанія «Ти як?»?

13. Що таке рекламна ідея і які вимоги до неї висувають?

14. Розкрийте інформаційну, переконувальну, нагадувальну та іміджеву функції соціальної реклами.

15. Охарактеризуйте чотири етапи рекламної кампанії організації соціальної сфери.

16. Навіщо проводять попереднє тестування рекламного звернення і як його організувати за обмеженого бюджету?

17. Які три варіанти реакції аудиторії можливі після кампанії і що організації робити в кожному з них?

18. Чому одноразового контакту з рекламним зверненням зазвичай недостатньо?

19. Які правила складання заголовка рекламного тексту ви знаєте?

20. Чому в соціальній рекламі доречно уникати частки «не» і слів із негативним семантичним фоном?

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

Тести призначені для самостійної перевірки засвоєння матеріалу навчальної дисципліни. До кожної теми запропоновано десять завдань. У кожному завданні лише одна відповідь із чотирьох (A, B, C, D) є правильною. Ключ відповідей наведено в кінці розділу. Якщо ви помилилися в трьох і більше завданнях однієї теми, поверніться до тексту лекції та питань для самоперевірки.

Тема 1. Науковий статус і предмет соціального менеджменту

1. Для розуміння соціального менеджменту базовими є поняття

A. соціальна політика, соціальна сфера, соціальна робота
B. маркетинг, логістика, фінансовий аналіз
C. державний бюджет, податки, субсидії
D. конкуренція, ринок, прибуток

2. Засновником школи наукового управління вважають

A. H. Fayol
B. E. Mayo
C. F. W. Taylor
D. P. Drucker

3. Вплив групових норм і уваги до людини на продуктивність праці досліджувала школа

A. наукового управління
B. людських відносин
C. адміністративна (класична)
D. кількісна (науки управління)

4. Ідею спільного визначення цілей і оцінювання роботи за результатом (управління за цілями) пов’язують з ім’ям

A. F. W. Taylor
B. H. Fayol
C. E. Mayo
D. P. Drucker

5. Ситуаційний підхід до управління стверджує, що

A. існує єдиний найкращий спосіб управління для всіх організацій

B. вибір методу управління залежить від конкретної ситуації

C. управління зводиться до нормування праці

D. організація є закритою системою

6. У літературі виокремлюють таку кількість основних значень поняття «соціальний менеджмент»

A. три

B. чотири

C. шість

D. вісім

7. Гносеологічне значення розглядає соціальний менеджмент як

A. наукову дисципліну, що вивчає закономірності, принципи та функції управління соціальною сферою

B. сукупність органів управління соціальним захистом

C. вид підприємницької діяльності

D. навчальну програму підготовки соціальних працівників

8. Головною метою соціального менеджменту, на відміну від комерційного, є

A. зростання вартості організації

B. збільшення обсягів продажу послуг

C. скорочення штату працівників

D. якість життя та соціальна захищеність людей

9. Особливістю соціального менеджменту є те, що

A. послуги завжди оплачує сам отримувач

B. його діяльність регулює лише господарське законодавство

C. споживач і платник послуги часто не збігаються

D. успіх вимірюють фінансовими показниками

10. Суб'єктивний складник управління пов'язаний із

A. законами розвитку суспільства

B. особою керівника, його цінностями та досвідом

C. обсягом фінансування

D. нормами законодавства

Тема 2. Наукові парадигми і концепції соціального менеджменту

11. Наукова парадигма – це

A. сукупність вихідних уявлень, через які дослідники й практики дивляться на свій предмет

B. нормативний акт, що регулює діяльність соціальних служб

C. план розвитку організації на рік

D. один із методів опитування

12. Парадигма, в якій отримувача послуг розглядають як громадянина і співучасника, – це

A. державне адміністрування

B. новий державний менеджмент

C. нове публічне врядування

D. наукове управління

13. У парадигмі нового державного менеджменту держава виступає передусім у ролі

A. єдиного надавача послуг

B. замовника і контролера

C. координатора мереж

D. споживача послуг

14. Для розвивальної моделі взаємозв'язку суб'єктів і об'єктів управління характерно те, що рішення

A. одноосібно ухвалює керівник без обговорення

B. ухвалює зовнішній консультант

C. завжди ухвалюють голосуванням усього колективу

D. ухвалює керівник після обговорення з працівниками

15. Подвійне підпорядкування (функціональне і проєктне) характерне для структури

A. лінійної

B. лінійно-штабної

C. матричної

D. функціональної

16. У лінійно-штабній структурі штаби при керівнику

A. готують рішення, але не мають права їх ухвалювати

B. віддають обов'язкові для виконання вказівки

C. замінюють лінійних керівників

D. контролюють директора організації

17. Закон диференціації в соціальному менеджменті означає, що

A. система управління містить усі потрібні елементи й функції

B. розмаїтість управління відповідає розмаїтості керованої системи

C. повноваження й відповідальність розподілено на кожному рівні

D. керуюча підсистема має бути більшою за керовану

18. H. Fayol запропонував таку кількість загальних принципів управління

A. сім

B. десять

C. дванадцять

D. чотирнадцять

19. Принцип головної ланки передбачає

A. визначення пріоритетного завдання та зосередження на ньому ресурсів

B. підпорядкування всіх працівників одному керівникові

C. рівномірний розподіл коштів між усіма напрямами

D. копіювання успішних рішень інших організацій

20. До технологічної групи функцій соціального менеджменту належать

A. пізнання, оцінювання, цілепокладання

B. кадрове та фінансово-господарське забезпечення

C. підготовка, ухвалення та виконання управлінських рішень

D. нормування та запам'ятовування

Тема 3. Система соціального менеджменту

21. Кількість видів ресурсів, які використовує будь-яка організація, становить

A. два

B. чотири

C. шість

D. вісім

22. Результативність організації означає

A. здатність існувати тривалий час, зберігаючи своє призначення

B. досягнення результату з найменшими витратами

C. кількість структурних підрозділів

D. уміння «робити правильні речі», тобто досягати цілей, що відповідають потребам

23. Ефективність організації означає

A. уміння «робити речі правильно», тобто досягати результату з раціональними витратами

B. здатність зберігати фінансування

C. досягнення цілей, що відповідають потребам отримувачів

D. відсутність конфліктів у колективі

24. Кількість рівнів ієрархії як критерій структури характеризує

A. свободу фахівця у виборі методів роботи

B. наскільки діяльність врегульована писаними правилами

C. довжину скалярного ланцюга від керівника до виконавця

D. канали й напрями обміну інформацією

25. Неформальна організація, на відміну від формальної,

A. реєструється в органах влади

B. виникає спонтанно, а її лідера визнає група

C. діє на підставі регламентів і посадових інструкцій

D. має адміністративний контроль за правилами

26. Бюрократію як найбільш раціональну форму управління досліджував

A. M. Weber

B. E. Mayo

C. F. W. Taylor

D. P. Drucker

27. Прикладом неформальної організації в соціальній сфері є

A. центр надання соціальних послуг

B. управління соціального захисту населення

C. благодійний фонд із зареєстрованим статутом

D. група взаємопідтримки батьків дітей з інвалідністю

28. До асоціативних організацій належать

A. підприємства та заклади освіти

B. політичні партії та профспілки

C. сім'я, наукова школа, неформальна група

D. органи місцевого самоврядування

29. Джерелом авторитету в організації є

A. посада та адміністративно-правові механізми

B. особисті якості й заслуги людини

C. розмір заробітної плати

D. стаж роботи в організації

30. Джерелом лідерства є

A. визнання групою

B. призначення наказом

C. освітній рівень

D. членство в раді організації

Тема 4. Соціальне проєктування

31. Соціальний проєкт, на відміну від програми,

A. є сукупністю пов'язаних заходів, розрахованих на кілька років

B. розподіляє ресурси й завдання в межах звітного року

C. має обмежену тривалість і спрямований на створення конкретного результату

D. передбачає постійну діяльність без визначеного завершення

32. Середньострокові соціальні проєкти тривають

A. від одного до трьох років

B. до шести місяців

C. до одного року

D. понад п'ять років

33. За характером змін соціальні проєкти поділяють на

A. локальні та міжнародні

B. державні та громадські

C. освітні та реабілітаційні

D. еволюційні та інноваційні

34. Підхід до планування, який застосовує Європейська комісія, має назву

A. управління за цілями

B. управління проєктним циклом (Project Cycle Management)

C. тотальне управління якістю

D. бережливе виробництво

35. Логіко-структурна матриця охоплює рівні

A. план, програма, проєкт

B. ресурси, бюджет, звіт

C. загальна мета, конкретна мета, результати, діяльність

D. суб’єкт, об’єкт, предмет

36. До методичних перешкод соціальному проєктуванню належать

A. коротке грантове фінансування і брак фахівців

B. страх перевірок і жорстка регламентація

C. недовіра до оригінальних рішень

D. поспіх, відсутність оцінювання потреб, розмиті цілі

37. Ресурсні перешкоди проєктуванню долають за допомогою

A. плану сталості, співфінансування та партнерства з іншими надавачами

B. посилення адміністративного контролю

C. скорочення кількості отримувачів послуг

D. відмови від оцінювання результатів

38. Ієрархічна менеджерська модель найдоцільніша для

A. невеликих громадських організацій

B. призначення виплат, кризового реагування та стандартних процедур

C. творчих команд, що розробляють нові послуги

D. груп взаємопідтримки

39. Для колективної менеджерської моделі характерна комунікація за принципом

A. згори вниз

B. знизу вгору

C. «кожен інформує кожного»

D. через призначеного посередника

40. У розвивальній менеджерській моделі керівник виступає як

A. розпорядник і контролер

B. довірений представник колективу

C. зовнішній експерт

D. лідер, який формує бачення

Тема 5. Інформаційне забезпечення соціального менеджменту

41. Слово «інформація» походить від латинського informatio, що означає

A. «повідомлення, сигнал»

B. «знання, досвід»

C. «порядок, управління»

D. «роз'яснення, виклад»

42. У 1948 р. вийшли праці, які заклали основи теорії інформації та кібернетики. Їхні автори – це

A. C. Shannon і N. Wiener

B. H. A. Simon і R. L. Ackoff

C. M. Weber і H. Fayol

D. P. Drucker і H. Mintzberg

43. Ієрархію «дані – інформація – знання – мудрість» запропонував

A. N. Wiener

B. H. Mintzberg

C. R. L. Ackoff

D. C. Shannon

44. Концепцію обмеженої раціональності (bounded rationality) запропонував

A. P. Drucker

B. H. A. Simon

C. E. Mayo

D. F. W. Taylor

45. У ролі «монітора» керівник

A. передає інформацію зовнішнім сторонам

B. розподіляє фінансові ресурси

C. передає інформацію членам організації

D. шукає й отримує інформацію про внутрішнє та зовнішнє середовище

46. За ступенем готовності управлінську інформацію поділяють на

A. первинну, проміжну, кінцеву

B. внутрішню й зовнішню

C. достовірну й ймовірнісну

D. часткову й комплексну

47. Документовані або публічно оголошені відомості про ставлення громадян до суспільних явищ і процесів – це інформація

A. статистична

B. довідково-енциклопедична

C. соціологічна

D. правова

48. Інформація, що показує відхилення фактичних результатів від плану, називається

A. скеровуючою

B. контрольною

C. розподільною

D. загальною

49. Контент-аналіз – це

A. формалізований метод, що передбачає виокремлення, класифікацію й підрахунок одиниць змісту документів

B. аналіз авторства та надійності документа

C. оцінка емоційного стану автора документа

D. тлумачення юридичних термінів

50. Скеровуючу інформацію використовують передусім на рівні

A. реєстрації операцій

B. операційному

C. відділів

D. стратегічному

Тема 6. Управління соціальними конфліктами та стресами

51. Конфлікт – це

A. будь-яка розбіжність думок під час наради

B. система соціально-психологічної взаємодії людей або груп у формі зіткнення чи протиборства

C. порушення трудової дисципліни

D. стан психологічної напруги одного працівника

52. Розрізняти конструктивні й деструктивні процеси розв'язання конфлікту запропонував

A. H. Selye

B. R. Karasek

C. M. Deutsch

D. E. Berne

53. Модель п'яти стилів поведінки в конфлікті запропонували

A. K. W. Thomas і R. H. Kilmann

B. R. Lazarus і S. Folkman

C. R. Fisher і W. Ury

D. C. Maslach і M. Leiter

54. Стиль, що передбачає спільний пошук рішення, яке повністю задовольняє обидві сторони, – це

A. компроміс

B. пристосування

C. суперництво

D. співробітництво

55. Позитивним наслідком конфлікту для групи може стати

A. розкол на угруповання

B. згуртованість і чіткіша структура ролей

C. плинність кадрів

D. зростання витрат часу керівника

56. Метод принципових переговорів у праці «Getting to Yes» запропонували

A. K. W. Thomas і R. H. Kilmann

B. M. Deutsch і L. Coser

C. R. Fisher, W. Ury і B. Patton

D. R. Lazarus і S. Folkman

57. Поняття стресу як загальної реакції організму на вплив пов'язують із працями

A. H. Selye

B. M. Weber

C. R. Karasek

D. H. A. Simon

58. Тлумачення психологічного стресу як результату оцінки людиною відношень із середовищем запропонували

A. R. Fisher і W. Ury

B. K. W. Thomas і R. H. Kilmann

C. C. Shannon і N. Wiener

D. R. Lazarus і S. Folkman

59. Модель «вимоги – контроль», яка пояснює різний вплив однакового навантаження, належить

A. H. Selye

B. R. Karasek

C. M. Deutsch

D. C. Maslach

60. Для зниження стресу, спричиненого конфліктом ролей, керівникові доцільно

A. збільшити кількість звітів

B. додати працівникові нових завдань

C. визначити чіткі пріоритети та єдиного керівника для завдання

D. скасувати посадові інструкції

Тема 7. Психологічні особливості ділового спілкування

61. H. Lasswell описав комунікаційний акт через таку кількість елементів

A. п’ять

B. три

C. чотири

D. сім

62. Перша аксіома спілкування за P. Watzlawick стверджує, що

A. будь-яке спілкування є симетричним

B. зміст повідомлення важливіший за відношення

C. неможливо не комунікувати

D. мовчання не є повідомленням

63. Так зване «правило 7–38–55» походить із досліджень

A. E. Hall

B. A. Mehrabian

C. G. H. Mead

D. E. Goffman

64. Особиста дистанція спілкування за E. Hall становить

A. до 45 см

B. 1,2–3,6 м

C. понад 3,6 м

D. 45–120 см

65. Прийом відвідувачів і переговори зазвичай відбуваються на дистанції

A. інтимній

B. особистій

C. соціальній

D. публічній

66. Транзакційний аналіз запропонував

A. E. Berne

B. C. R. Rogers

C. M. Deutsch

D. R. Fisher

67. Транзакція є перехресною, коли

A. відповідь надходить з того стану, до якого звернулися

B. на звернення Дорослого відповідає роздратований Батько або ображена Дитина

C. співрозмовники спілкуються письмово

D. розмова триває довше за годину

68. Для ділового спілкування найпродуктивнішою є лінія

A. «Батько – Дитина»

B. «Дитина – Дитина»

C. «Батько – Батько»

D. «Дорослий – Дорослий»

69. За даними W.-X. Zhou, R. Dunbar та співавторів, кожне наступне коло соціальних зв'язків людини

A. приблизно дорівнює попередньому

B. удвічі менше за попереднє

C. приблизно втричі більше за попереднє

D. у десять разів більше за попереднє

70. Основним принципом взаємин на соціально-рольовому рівні спілкування є

A. соціабельність, тобто знання й дотримання норм соціального середовища

B. емоційна близькість співрозмовників

C. спільна зацікавленість у вирішенні завдання

D. повна відвертість у висловленні почуттів

Тема 8. Особливості створення та проведення рекламних кампаній організаціями соціальної сфери

71. Закон України «Про рекламу» визначає соціальну рекламу як

A. будь-яку рекламу, замовлену державним органом

B. рекламу товарів соціального призначення

C. вид реклами, що охоплює суспільно корисну інформацію, спрямовану на розвиток особистості та суспільства

D. безоплатне оголошення громадської організації

72. Концепцію соціального маркетингу як підходу до планованих соціальних змін у 1971 р. запропонували

A. D. Ogilvy і K. Witte

B. Ph. Kotler і G. Zaltman

C. R. Fisher і W. Ury

D. H. Lasswell і A. Mehrabian

73. Згідно з моделлю K. Witte, звернення до страху спрацьовує, якщо

A. загрозу показано якомога реалістичніше

B. рекламу розміщено на телебаченні

C. повідомлення не містить жодних порад

D. людина бачить реальний і доступний спосіб уникнути загрози

74. Державні та комунальні засоби масової інформації зобов'язані безоплатно відводити під соціальну рекламу не менше цієї частки рекламного часу або площі

A. 5 %

B. 10 %

C. 15 %

D. 20 %

75. Закон України «Про рекламу» забороняє в соціальній рекламі

A. застосовувати ілюстрації

B. зазначати номер телефону гарячої лінії

C. згадувати конкретні товари та їхніх виробників

D. звертатися до певної цільової групи

76. Комунікаційна кампанія «Ти як?»

A. спрямована на профілактику дорожньо-транспортних пригод

B. розпочалася в 2023 р. в межах Всеукраїнської програми ментального здоров'я

C. є комерційною кампанією фармацевтичної компанії

D. стосується лише військовослужбовців

77. На першому етапі рекламної кампанії

A. формулюють текст рекламного звернення

B. оцінюють реакцію аудиторії

C. друкують і розповсюджують матеріали

D. розробляють концепцію: мету, цільову групу, бюджет, строки

78. За спостереженням D. Ogilvy, заголовок реклами читають

A. у п'ять разів більше людей, ніж основний текст

B. стільки ж людей, скільки й основний текст

C. удвічі менше людей, ніж основний текст

D. лише тоді, коли він набраний великими літерами

79. «Сліпим» називають заголовок, який

A. надруковано дрібним шрифтом

B. містить місцеву назву

C. не дає змоги зрозуміти тему основного тексту

D. складається з цитати

80. Якщо після кампанії в аудиторії сформувалося прихильне ставлення до послуги, але люди не звертаються по неї, організації доцільно

A. повторити ту саму кампанію без змін

B. уточнити позиціонування послуги й дослідити бар'єри звернення

C. відмовитися від послуги

D. збільшити кількість плакатів удвічі

Ключ відповідей

Тема	Номер завдання – правильна відповідь
1	1 – A; 2 – C; 3 – B; 4 – D; 5 – B; 6 – C; 7 – A; 8 – D; 9 – C; 10 – B

Тема	Номер завдання – правильна відповідь
2	11 – A; 12 – C; 13 – B; 14 – D; 15 – C; 16 – A; 17 – B; 18 – D; 19 – A; 20 – C
3	21 – B; 22 – D; 23 – A; 24 – C; 25 – B; 26 – A; 27 – D; 28 – C; 29 – B; 30 – A
4	31 – C; 32 – A; 33 – D; 34 – B; 35 – C; 36 – D; 37 – A; 38 – B; 39 – C; 40 – D
5	41 – D; 42 – A; 43 – C; 44 – B; 45 – D; 46 – A; 47 – C; 48 – B; 49 – A; 50 – D
6	51 – B; 52 – C; 53 – A; 54 – D; 55 – B; 56 – C; 57 – A; 58 – D; 59 – B; 60 – C
7	61 – A; 62 – C; 63 – B; 64 – D; 65 – C; 66 – A; 67 – B; 68 – D; 69 – C; 70 – A
8	71 – C; 72 – B; 73 – D; 74 – A; 75 – C; 76 – B; 77 – D; 78 – A; 79 – C; 80 – B

ГЛОСАРІЙ

«Сліпий» заголовок – рекламний заголовок, з якого читач не може зрозуміти тему основного тексту.

Авторитет – вплив людини в організації, що ґрунтується на її особистих якостях, досвіді й заслугах, а не лише на посаді. Авторитет добровільно визнають інші члени колективу.

Адресна соціальна реклама – соціальна реклама, спрямована на чітко визначену цільову групу (підлітків, ветеранів, батьків, людей похилого віку) з урахуванням її потреб, мови та звичних каналів інформації.

Активне слухання – техніка спілкування, за якої слухач показує співрозмовникові увагу та розуміння через уточнення, перефразування, відображення почуттів і підсумовування почутого.

Асоціативна організація – об'єднання, що виникає на основі спільних інтересів, норм і цінностей з незначною формалізацією відносин (сім'я, наукова школа, неформальна група).

База даних – сукупність пов'язаних між собою даних, організованих за певними правилами так, щоб їх можна було зберігати, шукати й оновлювати за допомогою комп'ютерних засобів.

Бюрократія – форма формальної організації, що ґрунтується на чітко визначених сферах компетенції, ієрархії посад, писаних правилах і безособовому виконанні обов'язків. У трактуванні M. Weber – найбільш раціональна форма управління.

Вербальне спілкування – обмін інформацією за допомогою слів, усно чи письмово.

Вигорання професійне – стан емоційного та фізичного виснаження, цинічного ставлення до роботи й зниження відчуття власної ефективності, що виникає внаслідок тривалого неподоланого стресу на роботі. Особливо поширене в професіях допомоги.

Влада – здатність впливати на поведінку інших людей завдяки посаді та адміністративно-правовим механізмам, закріпленим в організації.

Дані – зафіксовані факти та відомості без тлумачення. Інформацією вони стають після оброблення й надання їм значення для конкретного завдання.

Державне адміністрування – парадигма управління суспільною сферою, що спирається на теорію бюрократії. Держава є єдиним надавачем послуг, а отримувач виступає в ролі прохача.

Диференціації закон – закон соціального менеджменту, згідно з яким розмаїтість управлінських впливів має відповідати розмаїтості керованої системи та потреб різних груп населення.

Ділова бесіда – форма ділового спілкування, що відбувається в усній формі між двома або кількома співрозмовниками й має на меті обмін інформацією, узгодження позицій чи ухвалення рішення.

Ділове спілкування – взаємодія людей, спрямована на розв'язання спільних професійних завдань, в якій учасники дотримуються статусних ролей, етичних норм і регламенту.

Ділові організації – фірми та установи, цілі яких задають засновники або ширші організаційні системи, а відносини регулюються адміністративно, за посадою.

Довідково-енциклопедична інформація – систематизовані, документовані або публічно оголошені відомості про суспільство, природу та їхні закономірності (енциклопедії, словники, довідники).

Догляд денний – соціальна послуга, яку надають людям, що потребують постійного нагляду, у приміщенні надавача протягом денного часу. Рідні отримувача в цей час можуть працювати чи відпочивати.

Емпатія – здатність розуміти внутрішній світ іншої людини, її почуття та сенси, не втрачаючи при цьому власної позиції.

Етика соціальної реклами – сукупність норм, що вимагають поважати гідність людей, уникати стигматизації отримувачів послуг, отримувати згоду на використання образу та історії людини й не лякати аудиторію без потреби.

Ефективність – співвідношення отриманого результату та витрачених ресурсів. У соціальному менеджменті результат вимірюють передусім змінами в житті отримувачів послуг.

Загальний адаптаційний синдром – описана H. Selye типова реакція організму на тривалий вплив стресора, яка проходить три стадії: тривогу, опір і виснаження.

Закон соціального менеджменту – істотний, повторюваний причинно-наслідковий зв'язок між елементами системи соціального управління, що визначає її будову й розвиток.

Зворотний зв'язок – інформація про реакцію отримувача на повідомлення чи дію, яка дає змогу коригувати подальші кроки керівника, фахівця або організації.

Знання – осмислена та перевірена практикою інформація, яку людина здатна застосовувати для розв'язання нових завдань.

Ієрархічна модель менеджменту – модель, у якій рішення одноосібно ухвалює керівник, комунікації спрямовані згори вниз, а діяльність високо регламентована. Доцільна для стандартних процедур і кризового реагування.

Інформаційна система управління – сукупність людей, процедур, баз даних і технічних засобів, яка забезпечує керівників різних рівнів потрібною їм інформацією.

Інформаційне забезпечення менеджменту – створення та підтримання системи збирання, оброблення, зберігання й передавання інформації, потрібної для ухвалення та виконання управлінських рішень.

Інформація (від лат. informatio – роз'яснення, виклад) – відомості про об'єкти, явища та процеси, що зменшують невизначеність і слугують основою для ухвалення рішень.

Інформація про фізичну особу – відомості або сукупність відомостей про людину, за якими її можна конкретно ідентифікувати. У соціальній сфері потребує особливо дбайливого захисту.

Кейс-менеджмент – технологія соціальної роботи, за якої фахівець оцінює потреби людини чи родини, складає індивідуальний план підтримки, координує послуги різних надавачів і стежить за результатом.

Колективна модель менеджменту – модель, у якій рішення ухвалюють у дискусії колективу, ієрархія майже відсутня, а керівник виконує роль координатора. Притамана невеликим командам фахівців і громадським організаціям.

Комунікація – процес обміну інформацією та значеннями між людьми або групами, який охоплює джерело, повідомлення, канал, отримувача й ефект.

Контент-аналіз – формалізований метод аналізу документів, що передбачає виокремлення, класифікацію та підрахунок смислових одиниць тексту з подальшим тлумаченням результатів.

Контрольна інформація – інформація про відхилення фактичних результатів діяльності від запланованих.

Конфлікт – система соціально-психологічної взаємодії людей або груп у формі зіткнення чи протиборства, що виникає через несумісність інтересів, цілей або цінностей.

Конфлікт деструктивний – конфлікт, що супроводжується ворожнечею, спотвореним сприйняттям і прагненням завдати шкоди супернику та погіршує стосунки й результати роботи.

Конфлікт конструктивний – конфлікт, у ході якого сторони зберігають співпрацю, прояснюють позиції й знаходять нові рішення, що вдосконалюють роботу організації.

Конфліктна ситуація – накопичені суперечності, що містять справжню причину конфлікту. Відкритим конфліктом вона стає після інциденту.

Лідерство – здатність людини впливати на групу завдяки визнанню з боку її членів, а не лише завдяки посаді.

Лінійна організаційна структура – структура, у якій кожен підрозділ підпорядковується одному керівникові, який виконує всі управлінські функції. Вирізняється простотою та чіткою відповідальністю.

Лінійно-штабна організаційна структура – лінійна структура, доповнена штабами (фахівцями-консультантами), які готують рішення, але не мають права їх ухвалювати.

Логіко-структурна матриця – інструмент планування проєкту у вигляді таблиці, яка пов’язує загальну та конкретну мету, результати й діяльність із індикаторами, джерелами перевірки та припущеннями.

Матрична організаційна структура – структура з подвійним підпорядкуванням працівників: функціональному керівникові та керівникові проєкту. Забезпечує гнучкість, але ускладнює координацію.

Медіація – спосіб врегулювання конфлікту за участі нейтральної третьої сторони (медіатора), яка допомагає сторонам самостійно дійти згоди, але не ухвалює рішення за них.

Менеджмент – процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, щоб сформулювати та досягти цілей організації за допомогою інших людей.

Невербальне спілкування – обмін інформацією без слів, через міміку, жести, позу, інтонацію, погляд, дистанцію та організацію простору.

Неформальна організація – група, що виникає спонтанно на основі особистих взаємин, симпатій і довіри, має визнаного групою лідера й не має юридичного статусу.

Нове публічне врядування – парадигма управління, за якої держава виступає координатором і партнером мереж надавачів, а отримувача послуг розглядають як громадянина і співучасника ухвалення рішень.

Новий державний менеджмент – парадигма управління, що переносить у державний сектор методи приватного менеджменту. Держава стає замовником і контролером послуг, а отримувач – клієнтом.

Обмежена раціональність – запропонована H. A. Simon концепція, згідно з якою управлінець через неповноту інформації та брак часу обирає не оптимальне, а задовільне рішення.

Організаційна культура – сукупність цінностей, норм, традицій і зразків поведінки, поділюваних членами організації, яка визначає способи їхньої взаємодії між собою та з отримувачами послуг.

Організаційна структура – спосіб розподілу завдань, повноважень і відповідальності між підрозділами та посадами організації, а також зв'язки між ними.

Отримувач соціальних послуг – особа чи родина, яка перебуває в складних життєвих обставинах і отримує соціальні послуги від державних, комунальних чи недержавних надавачів.

Парадигма наукова – сукупність вихідних уявлень, припущень і цінностей, через які дослідники й практики сприймають свій предмет і визначають способи розв'язання проблем.

Переговори – процес взаємодії двох або більше сторін, спрямований на досягнення спільного рішення за наявності частково збіжних і частково розбіжних інтересів.

Переговори принципові – метод ведення переговорів, запропонований R. Fisher, W. Ury та B. Patton. Він вимагає відокремлювати людей від проблеми, зосереджуватися на інтересах, а не на позиціях, шукати варіанти взаємної вигоди й спиратися на об'єктивні критерії.

Попереднє тестування реклами – перевірка рекламного звернення на невеликій групі представників цільової аудиторії або через пробну кампанію до її широкого поширення.

Принцип (від лат. principium – основа, початок) – керівна ідея, правило, покладене в основу діяльності, або внутрішнє переконання, що визначає норми поведінки.

Принцип головної ланки – принцип соціального менеджменту, що вимагає визначити пріоритетне завдання й зосередити на ньому основні ресурси, а не розпорошувати їх на другорядне.

Принцип конкретності – принцип, згідно з яким управлінське рішення ухвалюють на основі достовірної інформації про конкретну ситуацію, а не шляхом механічного копіювання чужих рішень.

Програма соціальна – сукупність пов'язаних проєктів і заходів, розрахована на кілька років і спрямована на досягнення стратегічної мети в соціальній сфері.

Проєкт соціальний – обмежена в часі сукупність взаємопов'язаних дій і ресурсів, спрямована на створення конкретного результату, що змінює ситуацію певної групи людей чи громади.

Проєктний цикл – послідовність фаз життя проєкту від визначення проблеми та планування до реалізації, оцінювання й використання результатів у наступних проєктах.

Проєктування соціальне – діяльність із створення моделі бажаних соціальних змін і плану їх досягнення, що охоплює визначення суб'єкта, предмета, цілей, ресурсів і критеріїв оцінювання.

Проксеміка – галузь досліджень, що вивчає використання простору в спілкуванні. E. Hall виокремив інтимну, особисту, соціальну та публічну дистанції.

Психологічний стрес – за R. Lazarus і S. Folkman, стан, що виникає, коли людина оцінює вимоги ситуації як такі, що перевищують її ресурси та загрожують її благополуччю.

Публічна дистанція – за E. Hall, відстань понад 3,6 м, на якій відбувається публічний виступ перед аудиторією.

Результативність – здатність організації досягати саме тих цілей, які відповідають потребам її отримувачів і суспільства («робити правильні речі»).

Рекламна ідея – головна думка рекламного звернення, втілена в певну художню форму. Її можна переказати одним реченням, і вона об’єднує всі елементи кампанії.

Рекламна кампанія – система взаємопов’язаних рекламних заходів, об’єднаних спільною метою, цільовою групою, бюджетом і строками, що проходить етапи розроблення концепції, вибору носіїв, формулювання звернення та оцінки реакції аудиторії.

Рекламне звернення – зміст реклами (текст, зображення, звук), який розкриває адресатові користь послуги чи бажаної поведінки та спонукає до дії.

Рекламний заголовок – найпомітніший текстовий елемент реклами, який привертає увагу та передає головну думку звернення. Його читає значно більше людей, ніж основний текст.

Рівні ділового спілкування – соціально-рольовий, діловий і особистий рівні, що відрізняються ступенем формальності, довіри та емоційної близькості співрозмовників.

Розвивальна модель менеджменту – модель, що поєднує чітко сформовану мету з можливістю працівників вносити зміни в способи її досягнення. Рішення ухвалює лідер після діалогу з командою.

Розширена модель паралельних процесів (Extended Parallel Process Model) – запропонована K. Witte модель, згідно з якою звернення до страху спонукає до захисної поведінки лише тоді, коли людина вірить у дієвість запропонованих дій і в власну здатність їх виконати.

Соціальна інформація – інформація про стан і розвиток суспільних відносин, потреби й ставлення населення, яку використовують для управління соціальними процесами.

Соціальна організація – велика цільова група людей, створена для досягнення суспільно значущих цілей, з чітким поділом праці, структурою та механізмами координації.

Соціальна політика – діяльність держави, органів місцевого самоврядування та громадянського суспільства, спрямована на забезпечення добробуту, соціальної захищеності та рівних можливостей людей.

Соціальна реклама – за Законом України «Про рекламу», вид реклами, що охоплює суспільно корисну інформацію, спрямовану на розвиток особистості та суспільства.

Соціальна робота – професійна діяльність із допомоги особам, сім'ям і громадам у подоланні складних життєвих обставин, відновленні та розвитку їхньої здатності до самостійного життя.

Соціальна служба – організація або її підрозділ, що надає соціальні послуги певним групам населення та здійснює соціальну роботу на певній території.

Соціальна сфера – сукупність галузей і установ, що забезпечують відтворення та розвиток людини (освіта, охорона здоров'я, соціальний захист, культура, житлово-комунальне господарство).

Соціальне управління – цілеспрямований вплив на соціальні процеси та відносини з метою їх упорядкування, збереження або перетворення.

Соціальний маркетинг – застосування принципів і інструментів маркетингу для поширення соціальних ідей та зміни поведінки людей заради їхнього блага та блага суспільства. Поняття запропонували Ph. Kotler і G. Zaltman.

Соціальний менеджмент – галузь управлінської науки і вид практичної діяльності, спрямовані на ефективне управління організаціями та процесами соціальної сфери з метою підвищення якості життя та соціальної захищеності людей.

Соціологічна інформація – документовані або публічно оголошені відомості про ставлення окремих громадян і соціальних груп до суспільних подій і явищ, процесів і фактів.

Статистична інформація – документована інформація, що дає кількісну характеристику масових явищ та процесів у економічній, соціальній, культурній та інших сферах життя.

Стиль поведінки в конфлікті – типовий спосіб дій людини в конфлікті. За моделлю K. W. Thomas і R. H. Kilmann розрізняють суперництво, співробітництво, компроміс, уникнення і пристосування.

Стратегія ділового спілкування – загальний план взаємодії, який визначає її мету, бажаний результат і послідовність кроків до його досягнення.

Стрес (від англ. stress – тиск, напруга) – загальна реакція організму на фізичний чи психологічний вплив, а також стан напруження, що їй відповідає.

Стресор – чинник, що викликає стрес. У роботі соціальної організації це перевантаження, конфлікт і невизначеність ролей, відповідальність без повноважень, контакт із чужим стражданням.

Тактика ділового спілкування – вибір конкретних прийомів, фраз і реакцій у кожній окремій ситуації розмови відповідно до обраної стратегії.

Транзакційний аналіз – розроблений E. Berne підхід до аналізу спілкування через три стани Его (Батько, Дорослий, Дитина) та транзакції між ними.

Транзакція – одиниця спілкування, що складається зі стимулу однієї людини та реакції іншої. Буває додатковою (паралельною), перехресною та прихованою.

Управління за цілями – запропонований P. Drucker підхід, за якого керівник і працівники спільно визначають цілі, а роботу оцінюють за досягнутим результатом.

Формальна організація – організація, створена свідомо та зареєстрована в установленому порядку, відносини в якій регулюють регламенти, статуси та писані норми.

Функції соціального менеджменту – основні види управлінської діяльності, які об’єднують у три групи: інформаційну, технологічну та організаційну.

Функціональна організаційна структура – структура, у якій функціональні підрозділи мають право давати вказівки виконавцям у межах своєї сфери компетенції.

Цілепокладання – функція соціального менеджменту, що полягає в обґрунтуванні та формулюванні цілей організації чи програми на основі оцінки потреб і наявних ресурсів.

Цілі соціальної організації – образ бажаного майбутнього або запланований результат діяльності, заради якого організацію створено та на який спрямовані її ресурси.

Цільова група – частина населення зі спільними ознаками і потребами, на яку спрямована соціальна послуга, проєкт чи рекламна кампанія.

Частота контакту – кількість разів, які представник цільової групи стикається з рекламним зверненням за певний період часу.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Богач О. В., Кіршо С. М. Психологія ділового спілкування : навч.-метод. посіб. Одеса : ОНЕУ, 2020. 290 с.

2. Євченко В., Хлопоніна-Гнатенко О. Соціальний менеджмент як технологія ефективного управління. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32, № 1. С. 7–13.

3. Колбіна Л. А. Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. Одеса, 2017. 406 с.

4. Коленда Н. В. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «соціальний менеджмент». *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 3(7). С. 32–36.

5. Колосок А. М., Бичук І. О. Менеджмент соціальних послуг територіальної громади в умовах воєнного стану. *Humanitas*. 2022. № 3. С. 92–99.

6. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр (дата звернення: 05.11.2026).

7. Лукашевич М. П. Соціальна робота (теорія і практика) : підручник. Київ : Каравела, 2018. 368 с.

8. Менеджмент соціальної організації (у питаннях і відповідях) : навч. посіб. / за заг. ред. М. В. Туленкова. Чернівці : ЧНУ, 2023. 536 с.

9. Миколайчук І. П. Соціальний менеджмент : навч. посіб. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2024. *280 с.*

10. Мінсоцполітики пропонує запустити Єдину інформаційну систему соцсфери: що зміниться. *Mind*. 2024. 6 черв. URL: https://mind.ua/news/20274609-minsocpolitiki-proponue-zapustiti-edinu-informacijnu-sistemu-socsferi-shcho-zminitsya (дата звернення: 05.11.2026).

11. Опанасюк В., Завадська К. Динаміка змісту соціальної реклами в умовах воєнного стану в Україні. *Соціально-гуманітарні аспекти розвитку*

сучасного суспільства : матеріали XI Всеукр. наук. конф. (Суми, 25–26 квіт. 2024 р.) / уклад. М. М. Набок. Суми : СумДУ, 2024. С. 181–185.

12. Пірен М. І. Соціальна робота в територіальній громаді: теорія та практика. Чернівці : ЧНУ, 2019. 327 с.

13. Про громадські об'єднання : Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17 (дата звернення: 05.11.2026).

14. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17 (дата звернення: 05.11.2026).

15. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17 (дата звернення: 05.11.2026).

16. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12 (дата звернення: 05.11.2026).

17. Про медіацію : Закон України від 16.11.2021 № 1875-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20 (дата звернення: 05.11.2026).

18. Про організацію надання соціальних послуг : постанова Кабінету Міністрів України від 01.06.2020 № 587. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/587-2020-п (дата звернення: 05.11.2026).

19. Про рекламу : Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр (дата звернення: 05.11.2026).

20. Про соціальні послуги : Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19 (дата звернення: 05.11.2026).

21. Рейкін В. С. Соціальний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2022. 129 с.

22. Розпочалась комунікаційна кампанія Всеукраїнської програми ментального здоров'я за ініціативи Першої леді України. *АрміяInform*. 24.03.2023. URL: https://armyinform.com.ua/2023/03/24/rozpochalas-

komunikaczijna-kampaniya-vseukrayinskoyi-programy-mentalnogo-zdorovya-za-inicziatyvy-pershoyi-ledi-ukrayiny/ (дата звернення: 05.11.2026).

23. Семигіна Т. Міжнародна соціальна робота: пріоритети та стандарти : монографія. Київ : Академія праці, соціальних відносин і туризму, 2021. 175 с.

24. Сивульська Н. М., Славкова А. А. Соціальний бюджет України: основні тенденції останніх років та реалії під час війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. С. 675–683. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-154

25. Ackoff R. L. From Data to Wisdom. *Journal of Applied Systems Analysis*. 1989. Vol. 16. P. 3–9.

26. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7th ed. Newtown Square : Project Management Institute, 2021. 370 p.

27. Albrecht K. Stress and the Manager: Making It Work for You. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1979. 326 p.

28. Ashby W. R. An Introduction to Cybernetics. London : Chapman & Hall, 1956. 295 p.

29. Barnard C. I. The Functions of the Executive. Cambridge : Harvard University Press, 1938. 334 p.

30. Berne E. Games People Play: The Psychology of Human Relationships. New York : Grove Press, 1964. 192 p.

31. Burn-out an «occupational phenomenon»: International Classification of Diseases. *World Health Organization*. 2019. 28 May. URL: https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases (дата звернення: 05.11.2026).

32. Cialdini R. B., Vincent J. E., Lewis S. K., Catalan J., Wheeler D., Darby B. L. Reciprocal Concessions Procedure for Inducing Compliance: The Door-in-the-Face Technique. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1975. Vol. 31, No. 2. P. 206–215. DOI: 10.1037/h0076284

33. Coser L. A. The Functions of Social Conflict. Glencoe, IL : Free Press, 1956. 188 p.

34. Deutsch M. The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes. New Haven : Yale University Press, 1973. 420 p.

35. Doran G. T. There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. *Management Review*. 1981. Vol. 70, No. 11. P. 35–36.

36. Drucker P. F. Managing the Nonprofit Organization: Principles and Practices. New York : HarperCollins, 1990. 235 p.

37. Drucker P. F. The Effective Executive. New York : Harper & Row, 1967. 178 p.

38. Drucker P. F. The Practice of Management. New York : Harper & Brothers, 1954. 404 p.

39. European Commission. Aid Delivery Methods. Vol. 1. Project Cycle Management Guidelines. Brussels : EuropeAid Cooperation Office, 2004. 149 p.

40. Fayol H. General and Industrial Management / transl. by C. Storrs. London : Pitman, 1949. 110 p.

41. Fisher R., Ury W., Patton B. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. 3rd ed. New York : Penguin Books, 2011. 240 p.

42. French J. R. P., Raven B. The Bases of Social Power. *Studies in Social Power* / ed. by D. Cartwright. Ann Arbor : University of Michigan, 1959. P. 150–167.

43. Genschow O., Westfal M., Crusius J., Bartosch L., Feikes K. I., Pallasch N., Wozniak M. Does Social Psychology Persist over Half a Century? A Direct Replication of Cialdini et al.'s (1975) Classic Door-in-the-Face Technique. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2021. Vol. 120, No. 2. P. e1–e6. DOI: 10.1037/pspa0000261

44. Global Definition of Social Work / International Federation of Social Workers. 2014. URL: https://www.ifsw.org/what-is-social-work/global-definition-of-social-work/ (дата звернення: 05.11.2026).

45. Goffman E. Interaction Ritual: Essays on Face-to-Face Behavior. Chicago : Aldine, 1967. 270 p.

46. Hall E. T. The Hidden Dimension. Garden City, NY : Doubleday, 1966. 201 p.

47. Hasenfeld Y. Human Service Organizations. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1983. 276 p.

48. Hood C. A Public Management for All Seasons? *Public Administration*. 1991. Vol. 69, No. 1. P. 3–19. DOI: 10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x

49. Hughes M., Wearing M. Organisations and Management in Social Work: Everyday Action for Change. 4th ed. London : SAGE Publications, 2021. *288 p.*

50. Kahn R. L., Wolfe D. M., Quinn R. P., Snoek J. D., Rosenthal R. A. Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity. New York : Wiley, 1964. 470 p.

51. Karasek R. A. Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*. 1979. Vol. 24, No. 2. P. 285–308. DOI: 10.2307/2392498

52. Katz D., Kahn R. L. The Social Psychology of Organizations. New York : Wiley, 1966. 498 p.

53. Kettner P. M., Moroney R. M., Martin L. L. Designing and Managing Programs: An Effectiveness-Based Approach. 5th ed. Los Angeles : SAGE, 2017. 360 p.

54. Kilmann R. H., Thomas K. W. Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behavior: The «Mode» Instrument. *Educational and Psychological Measurement*. 1977. Vol. 37, No. 2. P. 309–325. DOI: 10.1177/001316447703700204

55. Kotler P., Zaltman G. Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*. 1971. Vol. 35, No. 3. P. 3–12. DOI: 10.1177/002224297103500302

56. Kotter J. P. Leading Change. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 187 p.

57. Krippendorff K. Content Analysis: An Introduction to Its Methodology. 4th ed. Thousand Oaks, CA : SAGE, 2019. 472 p.

58. Lasswell H. D. The Structure and Function of Communication in Society. *The Communication of Ideas* / ed. by L. Bryson. New York : Institute for Religious and Social Studies, 1948. P. 37–51.

59. Laudon K. C., Laudon J. P. Management Information Systems: Managing the Digital Firm. 16th ed. Harlow : Pearson, 2020. 648 p.

60. Lazarus R. S., Folkman S. Stress, Appraisal, and Coping. New York : Springer, 1984. 445 p.

61. Lipsky M. Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services. New York : Russell Sage Foundation, 1980. 244 p.

62. Maslach C., Leiter M. P. Understanding the Burnout Experience: Recent Research and Its Implications for Psychiatry. *World Psychiatry*. 2016. Vol. 15, No. 2. P. 103–111. DOI: 10.1002/wps.20311

63. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. New York : Macmillan, 1933. *194 p.*

64. Mead G. H. Mind, Self, and Society. Chicago : University of Chicago Press, 1934. 401 p.

65. Mehrabian A. Silent Messages. Belmont, CA : Wadsworth, 1971. 152 p.

66. Merton R. K. The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action. *American Sociological Review*. 1936. Vol. 1, No. 6. P. 894–904. DOI: 10.2307/2084615

67. Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. New York : Harper & Row, 1973. 298 p.

68. Mintzberg H. The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1979. 512 p.

69. Ogilvy D. Ogilvy on Advertising. New York : Crown, 1983. 224 p.

70. Osborne S. P. The New Public Governance? *Public Management Review*. 2006. Vol. 8, No. 3. P. 377–387. DOI: 10.1080/14719030600853022

71. Ouchi W. G. Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reading : Addison-Wesley, 1981. 283 p.

72. Rogers C. R. Empathic: An Unappreciated Way of Being. *The Counseling Psychologist*. 1975. Vol. 5, No. 2. P. 2–10. DOI: 10.1177/001100007500500202

73. Rogers E. M. Diffusion of Innovations. 5th ed. New York : Free Press, 2003. 551 p.

74. Schein E. H., Schein P. A. Organizational Culture and Leadership. 5th ed. Hoboken : Wiley, 2017. 416 p.

75. Selye H. The Stress of Life. New York : McGraw-Hill, 1956. 324 p.

76. Senge P. M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York : Doubleday, 1990. 424 p.

77. Shannon C. E. A Mathematical Theory of Communication. *Bell System Technical Journal*. 1948. Vol. 27, No. 3. P. 379–423. DOI: 10.1002/j.1538-7305.1948.tb01338.x

78. Simon H. A. Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations. 4th ed. New York : Free Press, 1997. 368 p.

79. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. New York ; London : Harper & Brothers, 1911. 144 p.

80. Watzlawick P., Beavin J. H., Jackson D. D. Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes. New York : W. W. Norton, 1967. 296 p.

81. Weber M. Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology. Berkeley : University of California Press, 1978. 1469 p.

82. Wiener N. Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine. Cambridge, MA : MIT Press, 1948. 194 p.

83. Witte K. Putting the Fear Back into Fear Appeals: The Extended Parallel Process Model. *Communication Monographs*. 1992. Vol. 59, No. 4. P. 329–349. DOI: 10.1080/03637759209376276

84. Zhou W.-X., Sornette D., Hill R. A., Dunbar R. I. M. Discrete Hierarchical Organization of Social Group Sizes. *Proceedings of the Royal Society B: Biological Sciences*. 2005. Vol. 272, No. 1561. P. 439–444. DOI: 10.1098/rspb.2004.2970