



УДК 364-43:005.35

## **МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ У ДІЯЛЬНОСТІ СОЦІАЛЬНОГО ПРАЦІВНИКА**

**Марина Лехолетова**, старший викладач кафедри соціальної педагогіки та соціальної роботи Інституту людини, Київський університет імені Бориса Грінченка

ORCID 0000-0003-4055-991X

E-mail: m.lekholetova@kubg.edu.ua

*У статті проаналізовано особливості менеджменту як об'єкта управління у діяльності соціального працівника. До названих особливостей віднесено: соціальний характер управлінської інформації; необхідність використання методів мотивації, яка ефективно впливає та спонукає фахівців до кращого результату в соціальній роботі; наявність професійної компетентності фахівців соціальної сфери; наявність проблем із прогнозуванням результатів управління в соціальній сфері; важливість поточного та кінцевого результатів управління.*

*Висвітлено принципи, якими доцільно керуватися при розв'язанні організаційно-управлінських завдань у процесі менеджменту соціальної роботи (цілеспрямованості, можливості бути реалізованим, адаптивності, ефективності).*

*Подано структуру методів менеджменту соціальної роботи. Схарактеризовано методи менеджменту соціальної роботи у роботі з отримувачами соціальних послуг (методи індивідуальної та групової соціальної роботи; метод роботи в громаді; метод проектування соціальної послуги).*

**Ключові слова:** менеджмент соціальної роботи, управління, соціальний працівник, самоменеджмент, метод номінальної групової техніки, метод Делфі, метод «мозкової атаки», методи індивідуальної соціальної роботи, методи групової соціальної роботи, метод роботи в громаді, метод проектування соціальної послуги.

## **METHODS OF SOCIAL WORK MANAGEMENT IN THE ACTIVITIES OF A SOCIAL WORKER**

**Maryna Lekholetova**, Senior Lecturer at the Department of Social Pedagogy and Social Work Institute of Human Sciences Borys Grinchenko Kyiv University

ORCID 0000-0003-4055-991X

E-mail: m.lekholetova@kubg.edu.ua

*The article presents an analysis of different approaches of domestic scientists to the interpretation of the concept of «social work management». The author surveys the features of management as an object of governance in the activities of a social worker. Features include the social nature of management information; the need for motivation methods that effectively influences and motivates professionals to better results in social work; availability of social workers' professional competence; the presence of problems with forecasting the results of management in the social sphere; the importance of current and final management results.*

*The author proves the necessity of social workers' self-management skills (time management, motivation, stress resistance and recuperation, development of emotional intelligence) for the effective performance of management tasks in professional activities.*



*The article highlights the principles that should be followed in solving organizational and managerial tasks in social work management (purposefulness, ability of realization, adaptability, efficiency).*

*The researcher presents the structure of social work management methods in the study (economic, administrative, social counselling, psychological and pedagogical influence, social influence). Research characterizes the methods of social work management while working with recipients of social services (methods of individual social work, methods of group social work, methods of community work, methods of social service design).*

**Keywords:** *social work management, management, social worker, self-management, method of nominal group technique, Delphi method, method of "brainstorming", methods of individual social work, methods of group social work, methods of community work, method of social service design.*

**Постановка проблеми.** У нових економічних та соціальних умовах країни все більшої актуальності набуває необхідність упровадження у сферу діяльності соціального працівника такого виду управління як менеджмент. Виникає потреба у формуванні відповідних компетентностей майбутніх соціальних працівників у процесі професійної підготовки, що відповідають прийнятим на державному рівні стандартам професійної підготовки.

Про орієнтир на формування здатності студентів до розв'язання управлінських завдань соціальної роботи йдеться у Стандарті вищої освіти для підготовки здобувачів вищої освіти на другому (магістерському) рівні за спеціальністю 231 «Соціальна робота» [19]. Важливим для розвитку менеджменту соціальної роботи є затвердження у 2021 році професійного стандарту «Соціальний менеджер» [15], де серед завдань професійної діяльності є здійснення планування, організації, координації моніторингу соціальної роботи.

Ураховуючи зазначене вище, вважаємо, що менеджмент є невід'ємною складовою професійної діяльності соціального працівника та потребує детальнішого розгляду.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз наукової літератури вказує на те, що вивчення різних аспектів менеджменту соціальної роботи, його теоретичних та методологічних засад належить до актуальних наукових пошуків дослідників. Досліджено, що менеджмент соціальної роботи як сучасний напрямок управлінської діяльності (В. Бех, Є. Дєдов, О. Козуб, Н. Коляда, Н. Левченко); прогнозування як функцію державного управління розвитком структурних складових соціальної сфери (О. Дегтяр, О. Дмитренко, Н. Дяченко, В. Николаєва); складові соціального проектування, які поєднуються із процесом управління виконання проекту, та підвищення якості його реалізації (С. Мішина, О. Мішин, Л. Тюття, Д. Пузіков, В. Шкуро); роль навичок самоменеджменту соціального працівника у розв'язанні управлінських завдань соціальної роботи (О. Бабчинська, О. Бутиліна, І. Євдокимова, А. Мідляр).

Ефективність методів менеджменту у роботі з різними категоріями отримувачів соціальних послуг розглядають у своїх дослідженнях зарубіжні (М. Oliver, В. Sapey, Р. Thomas [23], R. Robert, G. Colleen, L. Harriet, G. Nancy [24], J. Brennan, С. Kaplan та ін.) та вітчизняні (Н. Ленська, Л. Лєскова, О. Рудінська, Г. Слозанська та ін.) науковці.

**Мета статті** – проаналізувати менеджмент як об'єкт управління у діяльності соціального працівника; схарактеризувати методи менеджменту соціальної роботи у роботі з отримувачами соціальних послуг.



**Виклад основного матеріалу дослідження.** Специфіка менеджменту в діяльності соціального працівника проявляється у здійсненні управління в системі «людина–людина», коли один суб'єкт управляє іншим суб'єктом. Тобто соціальний працівник, як менеджер, повинен будувати суб'єкт-суб'єктні відносини в системі надання соціальних послуг таким чином, щоб створити умови для самостійного розв'язання життєвих проблем отримувачів соціальних послуг (відновлення втрачених навичок і функцій, подолання складних життєвих обставин тощо).

Різні підходи вітчизняних науковців, які досліджують менеджмент як один із видів соціального управління, щодо трактування поняття «менеджмент соціальної роботи» подано у таблиці 1. Здійснений аналіз дав можливість прослідкувати специфічні характеристики менеджменту як об'єкта управління в соціальній роботі та важливої складової професійної діяльності соціального працівника.

Таблиця 1

Визначення поняття «менеджмент соціальної роботи» у дослідженнях вітчизняних науковців

Автор	Трактування поняття «менеджмент соціальної роботи»
Є. Дєдов [7, с. 68]	самостійний вид професійної діяльності, яка спрямована на досягнення установою соціальної роботи, що діє в ринкових умовах, визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних, людських та інших ресурсів із застосуванням науково-обґрунтованих форм, принципів, функцій і методів управління
М. Туленков [11, с. 119]	спрямований на підготовку та схвалення оптимальних управлінських рішень щодо соціальної допомоги та соціального захисту відповідних соціальних груп в суспільстві
Н. Коляда, Н. Левченко [11, с. 119]	процес планування, мотивації та контролю, необхідний для формулювання й досягнення цілей організації
О. Козуб [10, с. 72]	сучасний напрямок управлінської діяльності, яка спрямована на досягнення соціальної роботи, що діє в ринкових умовах, визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних, людських та інших ресурсів із застосуванням науково обґрунтованих форм, принципів, функцій і методів
М. Головатий [10, с. 71]	діяльність суб'єктів управління в організації ефективного, цілеспрямованого функціонування і розвитку всіх рівнів соціальної роботи і системи в цілому з надання



	соціальних послуг громадянам відповідно до мети і завдання соціальної політики конкретного суспільства з урахуванням тенденцій розвитку соціальної роботи у світі
В. Бех [2, с. 122]	наука і практика раціонального та комплексного використання факторів системи соціальної роботи з метою надання послуг населенню країни з питань соціального розвитку особистості, формування громадянського суспільства та надання українській державі рис соціальності.

У контексті нашого дослідження менеджмент соціальної роботи визначаємо як процес, спрямований планування та ухвалення оптимальних управлінських рішень щодо соціальної допомоги та соціального захисту отримувачів соціальних послуг.

До особливостей менеджменту соціальної роботи як об'єкта управління відносимо:

- *соціальний характер управлінської інформації*. Система управління починається зі збирання інформації, яка відкриває управлінський цикл (обґрунтування мети управління, визначення завдань, засобів їх реалізації). Як зазначав О. Дмитренко, «найгострішим питанням у русі управлінської інформації є її ущільнення за рахунок вилучення дублювань, повторних і паралельних відомостей» [8, с. 139]. Тому важливо, щоб керівник був поінформований на рівні, що є вищим, ніж структура, яку він очолює. Це дозволить правильно розуміти її функціонування, взаємозв'язок між підлеглою структурою та іншими підсистемами;

- *використання методів мотивації*. Формування, використання і розвиток потенціалу фахівців шляхом обмеженого використання адміністративно-командних методів менеджменту. Науковці М. Данилович-Кропивницька та Ю. Дзюрах, зазначають, що для здійснення ефективної управлінської діяльності необхідне застосування механізму матеріального і нематеріального стимулювання фахівців, що призведе до більшої їх умотивованості, сприятиме підвищенню трудової активності і зацікавленості у професійному зростанні, розвитку ініціативності в роботі на основі творчого підходу» [5]. Тому важливим є дотримання основних принципів, за якими формується система управління кадровим потенціалом в організації (повага до людини, правова та соціальна захищеність, оптимізація кадрового потенціалу тощо);

- *професійна компетентність фахівців соціальної сфери*, здатних на високому професійному рівні виконувати свої обов'язки та розв'язувати практичні проблеми у процесі професійної діяльності. Для ефективного здійснення управлінських завдань в професійній діяльності, важливим є формування навичок самоменеджменту соціального працівника. Самоменеджмент спрямований на підвищення ефективності діяльності особистості, на максимальне використання працівником особистих можливостей, свідоме управління своїм робочим часом для досягнення намічених цілей [3].



Складовими самоменеджменту є: навички тайм-менеджменту – уміння раціонально розподіляти робочий час для ефективного досягнення цілей; уміння встановлювати пріоритети в роботі; мотивованість до навчання та професійного просування кар'єрними сходами; навички контролю стресових ситуацій, стресостійкість та відновлення сил; розвиток емоційного інтелекту як результат раціонального програвання набору ролей особистості та вміння контролювати чинники професійних ризиків (емоційного вигорання, професійної втоми та деформації) [1, с. 8]. Наявність зазначених навичок сприятиме розвитку особистості соціального працівника, формуванню його компетентності, дозволить бути конкурентоспроможним фахівцем у галузі соціальної роботи;

- *проблема з прогнозуванням результатів управління в соціальній сфері.* Шляхом проведення соціологічних досліджень, інтеграції знань із соціальної роботи можна здійснити прогнозування особливостей соціального замовлення на соціальну роботу в майбутньому, потреби в конкретних соціальних послугах тощо [20, с. 86]. Разом із тим низька ефективність управлінських рішень, відсутність наукової прогнозної інформації ставлять під загрозу ефективність роботи політичних та суспільних інституцій [6; 9].

Вивчаючи перспективи соціальних явищ і процесів, соціальне прогнозування, як одна з технологій соціальної роботи, визначає найбільш оптимальні варіанти розвитку, що здатні сприяти їх реалізації. Тому для управління в соціальній сфері важливим є вироблення плану розв'язання проблеми, визначення мети і завдань, форм і методів, часових меж тощо. А для відслідковування динаміки громадської думки щодо прогнозних перспектив значущим є оприлюднення прогнозу;

- *поточний та кінцевий результати управління.* У цьому контексті необхідним у менеджменті соціальної роботи як об'єкта управління є визначення механізмів оцінки основних компонентів ефективності діяльності фахівців соціальної сфери і соціальної інституції загалом.

До таких компонентів можна віднести: достатність нормативної правової бази, що сприяє досягненню цілей; розвиток організації, що надає соціальні послуги відповідно до наявних стандартів, вимог та норм, що дозволяють забезпечити контроль за наданням соціальних послуг; наявність інформаційного забезпечення, що включає базу даних отримувачів соціальних послуг [14].

Таким чином, менеджмент соціальної роботи орієнтується на державні, соціальні, психологічні пріоритети в засобах управління. Як зазначає Я. Голідза, «ефективне управління досягається за умов, коли встановлено певний баланс між обов'язками, повноваженнями і відповідальністю» [4, с. 80]. Соціальному працівникові необхідно не намагатися розв'язати проблеми отримувача соціальних послуг за нього, а надати відповідні ресурси, які дозволять йому здійснити самостійну і незалежну життєдіяльність, а не бути утриманцем соціальних служб [12]. Саме для активізації отримувача соціальних послуг, через управлінську спрямованість на об'єкт менеджменту соціальної роботи, соціальному працівникові доцільно підбирати відповідні методи роботи.

Методами менеджменту соціальної роботи прийнято вважати способи і прийоми впливу керівної системи на систему, якою керують на різних рівнях і ланках управління соціальною сферою.



Серед методів менеджменту соціальної роботи науковці (Є. Дедов, Л. Колбіна, О. Песоцька, Г. Тимошко та ін.) виділяють такі групи методів: економічні (економічне стимулювання); адміністративні (регламентація діяльності з іншими соціальними службами та фахівців соціальної роботи); соціального консультування (надання необхідних консультацій отримувачам соціальних послуг); психолого-педагогічного впливу (встановлення сприятливого клімату, стимулювання творчості, ініціативи тощо); суспільного впливу (розвиток команди фахівців соціальної сфери, збільшення ресурсів соціальної роботи в громаді, підвищення престижу та іміджу соціальної роботи).

Розглядаючи сучасну структуру та ефективність методів менеджменту, науковці О. Рудінська та Н. Ленська вказують на те, що в основу вибору і реалізації методів менеджменту можуть бути покладені такі принципи: цілеспрямованості (спонукання фахівців діяти для досягнення певної мети або їх сукупності); можливості бути реалізованим (розробка і здійснення заходів, що дозволяють реалізувати обраний метод впливу відповідно до правових та соціальних норм, наявних ресурсів і технічних засобів); адаптивності (застосовування методів у формі, що дозволяє адаптувати їх до ситуації, що змінюється); ефективності (забезпечення досягнення максимально можливого соціального та економічного ефекту при мінімальних витратах) [16, с. 107]. Вважаємо, що дотримання зазначених принципів є доцільним і при розв'язанні організаційно-управлінських завдань у процесі менеджменту соціальної роботи. Зокрема, завдяки застосуванню методів прийняття управлінських рішень, таких як: *методи постановки проблеми* (аналіз та формулювання проблемної ситуації), *методи розв'язання проблеми* (розробка різних варіантів управлінських рішень на основі проаналізованої інформації про проблему).

Розробка та формулювання різних варіантів управлінських рішень для розв'язання проблеми реалізується за допомогою таких методів: *метод номінальної групової техніки* (робота в управлінській групі, де кожен учасник може запропонувати свій варіант розв'язання проблеми); *метод Дельфи* (використовується у разі, якщо для прийняття рішення неможливо зібрати управлінську групу, тоді збираються, структуруються пропозиції від кожного з групи, ознайомлюють усіх із запропонованими варіантами, що дає можливість змінювати варіанти подолання проблеми); *метод «мозкової атаки»* (кожному учаснику управлінської групи надається можливість висловлювати ідеї розв'язання проблеми, потім всі пропозиції структуруються за критеріями, аналізуються, обираються кращі з них, які й стають основою для прийняття остаточного управлінського рішення).

Залежно від взаємодії соціального працівника і отримувача соціальних послуг доцільним є застосування таких методів:

- *метод індивідуальної соціальної роботи*. Цей метод доцільно застосовувати у випадку, якщо отримувач соціальних послуг не може самостійно розв'язати проблему, має труднощі із адаптацією і потребу в поетапному розв'язанні проблеми шляхом професійного втручання [17]. У такому випадку доцільно застосувати кейс-менеджмент – менеджерський підхід, що передбачає розробку плану втручання, який має бути зреалізований, за яким здійснюється планування, координація і моніторинг процесу надання соціальних послуг у довгостроковій перспективі вузько кваліфікованими фахівцями відповідно до



потреб отримувача соціальних послуг [22, с. 219–222]. Тоді кейс-менеджер стає зв'язковим і супервізором у процесі надання послуг відповідно до розробленого плану втручання;

- *метод групової соціальної роботи.* Метод застосовується соціальним працівником у сфері громадського здоров'я, соціального захисту дітей, у сімейному консультуванні, у роботі з особами з різними видами залежностей, людьми похилого віку тощо.

У дослідженні особливостей соціальної роботи в територіальній громаді науковець Г. Слозанська зазначає, що групи можуть бути спеціально створені для розв'язання внутрішньо групових проблем їх членів або для досягнення конкретної зовнішньої соціальної мети щодо груп [18]. Під час групової соціальної роботи увага соціального працівника фокусується на проблемах, пов'язаних із соціальним функціонуванням членів групи та групи в цілому. Такими групами можуть бути: соціальні, освітні, соціально-терапевтичні та групи підтримки, самопомоги, ініціативні групи, організації громад та самокеровані групи;

- *метод роботи в громаді.* У межах соціальної роботи в громаді виділяють такі методи: ведення випадку, екстреного втручання, робота у групі, соціальної дії, соціальних досліджень, дослідження соціального забезпечення, управління соціального захисту населення, організації громад, розвитку громад [17];

- *метод проектування соціальної послуги.* У контексті науково-практичних засад, соціальне проектування слід розглядати як процес розробки соціального проекту, його ресурсного обґрунтування та технології реалізації з метою розв'язання соціальних проблем та уникнення соціальних ризиків [13; 14].

**Висновки дослідження і перспективи подальших розвідок.** Отже, виділяємо такі особливості менеджменту у діяльності соціального працівника: соціальний характер управлінської інформації; необхідність використання методів мотивації; професійна компетентність фахівців соціальної сфери; наявність проблем із прогнозуванням результатів управління в соціальній сфері; важливість поточного та кінцевого результатів управління.

Аналіз наукової літератури щодо широкого спектру методів соціальної роботи дозволив виокремити ефективні методи менеджменту соціальної роботи при роботі з отримувачами соціальних послуг. До них віднесено: методи індивідуальної та групової соціальної роботи; метод роботи в громаді; метод проектування соціальної послуги.

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що менеджмент, як об'єкт управління, відіграє важливу роль у діяльності соціального працівника. Для найвищої ефективності менеджмент соціальної роботи повинен фокусуватися не на управлінні людьми, а на управлінні знаннями. Тобто роль соціального працівника у такому випадку полягає у здатності організовувати та управляти соціальним середовищем; надавати необхідні інструменти і забезпечувати їх доступність для отримувачів соціальних послуг.

Перспективами подальших досліджень є висвітлення змісту підготовки майбутніх соціальних працівників до організації та управління соціальним середовищем.



### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабчинська О. І., Мідляр А. К. Самоменеджмент як складова професійного розвитку персоналу. *Ефективна економіка*. № 9, 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5151> (дата звернення: 22.07.2021).
2. Бех В. П. Кадровий потенціал менеджменту соціальної роботи. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. Серія 11. Соціологія. Соціальна робота. Соціальна педагогіка. Управління*, 2005. № 3. С. 121–135.
3. Бутиліна О., Євдокимова І. Самоменеджмент соціального працівника як управлінське завдання. *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2021. 1(6). С. 5–12.
4. Голідза Я. Д. Концепція влади й відповідальності керівника організації у прийнятті управлінських рішень. *Модернізація управління в контексті вимог Закону України «Про освіту»* : матеріали Всеукр. наук.-практ. онлайн-конф., Харків, 20 трав. 2020 р. ; [за заг. ред. Р. І. Черновол-Ткаченко, О. І. Мармази, О. Є. Гречаник]. 2020. Ч. 1. С. 74–80.
5. Данилович-Кропивницька М., Дзюрах Ю. Механізм мотивації праці як чинник підвищення ефективності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. С. 6–9.
6. Дегтяр О. А. Прогнозування як функція державного управління розвитком структурних складових соціальної сфери. *Публічне управління : теорія та практика* : Зб. наук. пр. 2013. 4(16). С. 33–38.
7. Дєдов Є. Г. Мета як сутнісна й змістовна категорія менеджменту соціальної роботи. *Вісник Луганського національного педагогічного університету імені Тараса Шевченка*, 2007. № 6(123). С. 67–71.
8. Дмитренко О. А. Управлінська інформація в контексті державно-управлінських рішень. *Економіка та держава*. 2012. № 12. С. 138–140.
9. Дяченко Н. Прогнозування як функція державного управління. *Проблеми управління соціальним і гуманітарним розвитком* : матеріали XI регіональн. наук.-практ. конф. за міжнар. участю / за заг. ред. О. Б. Кіреєвої. 2017. С. 71–74.
10. Козуб О. О. Менеджмент соціальної роботи як сучасний напрямок управлінської діяльності. *Грані. Соціологія*. 2012. № 3(83). С. 70–73.
11. Коляда Н. М., Левченко Н. В. Менеджмент соціальної роботи: теоретичний аспект. *Цілі сталого розвитку: глобальні та національні виміри: Матеріали*, 2017. С. 117–120.
12. Лєскова Л. Ф. Менеджер соціальної сфери – нова професія нашого часу. *Молодий вчений*. 2014. 12(15). С. 279–281.
13. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Науково-практичні засади соціального проектування. *Ефективна економіка* : електр. наук. фах. вид. 2020. 1. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7620> (дата звернення: 22.07.21).
14. Николаєва В. І. Сучасні концепції та теорії державного управління системою соціальної роботи. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Державне управління*. 2019. Т. 30(69), 1. С. 91–96.
15. Про затвердження професійного стандарту «Соціальний менеджер» : Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 10 лютого 2021 року № 261. URL : <https://nmc-vfpo.com/profesijni-standarty/> (дата звернення: 07.07.21).
16. Рудінська О. В., Ленська Н. І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Т. 15. 2(33). С. 105–122. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu\\_2016\\_15\\_2\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2016_15_2_9). (дата звернення: 22.07.21).
17. Слосанська Г. І. Організація громади як метод соціальної роботи у громаді. *Вісник Черкаського університету. Серія: Педагогічні науки*. 2016. 16. С. 127–133.
18. Слосанська Г. І. Соціальна робота в територіальній громаді: теорії, моделі та методи: монографія; за наук. ред. В. А. Поліщук. 2018. 382 с.
19. Стандарт вищої освіти: другий (магістерський) рівень вищої освіти, ступінь вищої освіти Магістр, галузь знань 23 Соціальна робота, спеціальність 231 Соціальна робота : Наказ Міністерства освіти і науки України 24.04.2019 р. № 556. URL : <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2019/05/06/231-sotsialna-robota-magistr.pdf> (дата звернення: 07.07.21).





20. Тюття Л. Т., Пузіков Д. О. Проектування в соціальній роботі. *Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота* : Наукові записки. 2005. Т. 47. С. 84–88.
21. Шкуро В. П. Підвищення якості реалізації соціальних проєктів. *Збірник наукових праць. Психологічні науки*. 2016. Т. 2. 9. С. 265–269.
22. Brennan J. P., Kaplan C. Setting new standards for social work case management. *Psychiatric Services*, 1993. 44(3). pp. 219–222.
23. Oliver M., Sapey B., Thomas P. *Social work with disabled people*. Palgrave Macmillan. 2012. 189 p.
24. Robert R.G., Colleen G., Harriet L.C., Nancy G. *Social work with the AGED and their FAMILIES* (4th ed.). New York. 2016. 242 p. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315129860> (accessed: 15 June 2021).

### REFERENCES

1. Babchynska O. I., Midliar A. K. (2016). Samomenedzhment yak skladova profesiinoho rozvytku personalu. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*. 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5151> (data zvernennia: 22.07.2021). [in Ukrainian].
2. Bekh V. P. (2005) Kadrovyi potentsial menedzhmentu sotsialnoi roboty. *Naukovyi chasopys NPU imeni M.P. Drahomanova – Scientific Journal of the National Pedagogical Dragomanov University. Serii 11. Sotsiologhiia. Sotsialna robota. Sotsialna pedahohika. Upravlinnia*, No 3, 121–135. [in Ukrainian].
3. Butylina O., Yevdokymova I. (2021). Samomenedzhment sotsialnoho pratsivnyka yak upravlinske zavdannia. *Sotsialna robota ta sotsialna osvita – Social work and social education*. 1(6), 5–12. [in Ukrainian].
4. Holidza Ya.D. (2020). Kontseptsiiia vlady y vidpovidalnosti kerivnyka orhanizatsii u pryiniatti upravlinskykh rishen. *Modernizatsiia upravlinnia v konteksti vymoh Zakonu Ukrainy "Pro osvitu"* : proceedings of the All-Ukraine Scientific and Practical Online Conference Kharkiv, Vol. 1, 74–80. [in Ukrainian].
5. Danylovych-Kropyvnytska M., Dziurakh Yu. (2019). Mekhanizm motyvatsii pratsi yak chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti pidpriemstva. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economy. Finances. Law*, 6–9. [in Ukrainian].
6. Diehtiar O. A. (2013). Prohnozuvannia yak funktsiia derzhavnogo upravlinnia rozvytkom strukturnykh skladovykh sotsialnoi sfery. *Publichne upravlinnia : teoriia ta praktyka*, 4(16), 33–38. [in Ukrainian].
7. Diedov Ye. H. (2007) Meta yak sutnisna y zmistovna katehoriia menedzhmentu sotsialnoi roboty. *Visnyk Luhanskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka – Journal of the Luhansk Taras Shevchenko National University*, 6(123), 67–71. [in Ukrainian].
8. Dmytrenko O. A. (2021). Upravlinska informatsiia v konteksti derzhavno-upravlinskykh rishen. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*. 12, 138–140. [in Ukrainian].
9. Diachenko N. (2017). Prohnozuvannia yak funktsiia derzhavnogo upravlinnia. *Problemy upravlinnia sotsialnym i humanitarnym rozvytkom* : proceedings of the XI Regional Scientific and Practical Conference, 71–74. [in Ukrainian].
10. Kozub O.O. (2012) Menedzhment sotsialnoi roboty yak suchasnyi napriamok upravlinskoï diialnosti. *Hrani. Sotsiologhiia. – Borders. Sociology*, 3(83), 70–73 [in Ukrainian].
11. Koliada N.M., Levchenko N.V. (2017) Menedzhment sotsialnoi roboty: teoretichnyi aspekt. *Tsili staloho rozvytku: hlobalni ta natsionalni vymiry*: proceedings Scientific and Practical, Kyiv: Akademiia pratsi, socialnykh vidnosyn i turyzmu, 117–120. [in Ukrainian].
12. Lieskova L. F. (2014). Menedzher sotsialnoi sfery – nova profesiia nashoho chasu. *Molodyi vchenyi – Yong Scientist*, 12(15), 279–281. [in Ukrainian].
13. Mishyna S.V., Mishyn O.Yu. (2020). Naukovo-praktychni zasady sotsialnoho proektuvannia. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, 1. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7620> (data zvernennia: 22.07.21). [in Ukrainian].
14. Nykolaieva V.I. (2019). Suchasni kontseptsii ta teorii derzhavnogo upravlinnia systemoiu sotsialnoi roboty. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Serii 1 : Derzhavne upravlinnia*. Vol. 30 (69), 1, 91–96. [in Ukrainian].



15. Pro zatverdzhennia profesiinoho standartu «Sotsialnyi menedzher» : Nakaz Ministerstva rozvytku ekonomiky, torhivlia ta silskoho hospodarstva Ukrainy vid 10.02.2021 r. № 261. URL : <https://nmc-vfpo.com/profesiyni-standarty/> (data zvernennia: 07.07.21). [in Ukrainian].
16. Rudinska O.V., Lenska N.I. (2016). Suchasna struktura ta efektyvnist metodiv menedzhmentu. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*. Vol. 15. 2(33), 105–122. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu\\_2016\\_15\\_2\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2016_15_2_9). (data zvernennia: 22.07.21) [in Ukrainian].
17. Slozanska H. I. (2016). Orhanizatsiia hromady yak metod sotsialnoi roboty u hromadi. *Visnyk Cherkaskoho universytetu*. Serii: Pedagogichni nauky. 16, 127–133. [in Ukrainian].
18. Slozanska H.I. (2018). Sotsialna robota v terytorialnii hromadi: teorii, modeli ta metody. V.A. Polishchuk (Ed.). 382 s. [in Ukrainian].
19. Standart vyshchoi osvity: druhyi (mahisterskyi) riven vyshchoi osvity, stupin vyshchoi osvity Mahistr, haluz znan 23 Sotsialna robota, spetsialnist 231 Sotsialna robota : Nakaz Ministerstva osvity i nauky Ukrainy 24.04.2019 r. № 556. URL : <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2019/05/06/231-sotsialna-robota-magistr.pdf> (data zvernennia: 22.07.21). [in Ukrainian].
20. Tiuptia L.T., Puzikov D.O. (2005). Proektuvannia v sotsialnii roboti. *Pedagogichni, psykhologichni nauky ta sotsialna robota – Pedagogy, Psychology Sciences and Social Work*, 47, 84–88. [in Ukrainian].
21. Shkuro V. P. (2016). Pidvyshchennia yakosti realizatsii sotsialnykh proektiv. *Psykhologichni nauky – Psychology Sciences*. Vol. 2, 9, 265–269. [in Ukrainian].
22. Brennan J. P., Kaplan C. (1993). Setting new standards for social work case management. *Psychiatric Services*, 44(3). pp. 219–222.
23. Oliver M., Sapey B., Thomas P. (2012). *Social work with disabled people*. Palgrave Macmillan. 189 p.
24. Robert R.G., Colleen G., Harriet L.C., Nancy G. (2016). *Social work with the AGED and their FAMILIES* (4th ed.). New York. 242 p. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315129860> (accessed 15 June 2021).