

УДК 364.4:005.32:316.46(477)
DOI 10.31499/2618-0715.1(16).2026.355748

СИСТЕМНІ ВИКЛИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ В УКРАЇНІ

Ірина Саранча, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри психології та соціальної роботи, Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського.

ORCID: 0000-0002-5715-6271

E-mail: isarancha@gmail.com

У статті здійснено комплексний аналіз основних викликів менеджменту соціальної роботи в Україні в умовах зростання соціальної складності та трансформації системи соціальних послуг. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності управління соціальною роботою як професійною діяльністю, що безпосередньо впливає на якість соціальних послуг, результативність соціальних втручань і стійкість соціальних служб. Методологічну основу дослідження становлять системний і структурно-функціональний підходи, а також логічний аналіз і узагальнення наукових джерел і практик функціонування соціальних служб. Доведено їх взаємопов'язаний характер, що проявляється у кадровій, організаційно-процесуальній площинах та площині управління якістю і результативністю соціальних послуг. Встановлено, що кадрові виклики зумовлені надмірним професійним навантаженням соціальних працівників, поширенням професійного вигорання та недостатнім розвитком систем управління професійними компетентностями.

Ключові слова: менеджмент соціальної роботи, соціальні послуги, кейс-менеджмент, управління якістю, результативність соціальної роботи, професійне навантаження, соціальні служби.

SYSTEMIC CHALLENGES OF SOCIAL WORK MANAGEMENT IN UKRAINE

Iryna Sarancha, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor at the Department of Psychology and Social Work, Mykhailo Kotsyubynsky Vinnytsia State Pedagogical University.

ORCID: 0000-0002-5715-6271

E-mail: isarancha@gmail.com

The article provides a comprehensive analysis of the main challenges facing social work management in Ukraine amid growing social complexity and the transformation of the social services system. The relevance of the study is determined by the need to improve the effectiveness of social work management as a professional activity that directly affects the quality of social services, the effectiveness of social interventions, and the sustainability of social services. The methodological basis of the study consists of systemic and structural-functional approaches, as well as logical analysis and generalization of scientific sources and practices of social services functioning. The interrelated nature of these challenges, manifested in the personnel, organizational, procedural, and quality and effectiveness management dimensions of social services, has been proven. It has been established that staffing challenges are caused by excessive workloads for social workers, widespread professional burnout, and insufficient development of professional competency management systems. Organizational and procedural challenges are related to the formalized implementation of case management, weak interagency coordination, and insufficient regulation of management processes. Challenges in managing the quality and effectiveness of social services are

СОЦІАЛЬНА РОБОТА ТА СОЦІАЛЬНА ОСВІТА

manifested in the dominance of a formal reporting approach, the complexity of measuring social outcomes, and the limited use of quality standards in management practice. It is justified that overcoming the identified challenges requires a transition to a comprehensive model of social work management focused on strategic human resource management, a process-based approach to the organization of social work, and results-oriented management of social services. The practical significance of the research results lies in the possibility of using them to improve the management mechanisms of social services.

Keywords: *social work management; social services; case management; quality management; social work effectiveness; professional workload; social services agencies.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Соціальна робота як професійна діяльність відіграє провідну роль у забезпеченні соціального захисту, підтримки та соціальної інтеграції вразливих категорій населення. В Україні значення соціальної роботи суттєво зросло в умовах масштабних соціальних трансформацій, демографічних змін, внутрішньої та зовнішньої міграції, а також повномасштабної війни, що спричинила різке зростання соціальних ризиків і потреб населення. За таких умов особливого значення набуває не лише розширення переліку соціальних послуг, а й ефективність управління процесами їх організації та надання.

Менеджмент соціальної роботи визначає спроможність соціальних служб адаптуватися до змін середовища, забезпечувати безперервність допомоги, раціонально використовувати ресурси та досягати реальних соціальних результатів для отримувачів послуг. Водночас, сучасна практика соціальної роботи в Україні характеризується наявністю системних управлінських проблем, що знижують ефективність функціонування соціальних служб і негативно позначаються на якості підтримки клієнтів.

До основних проблем менеджменту соціальної роботи належать кадровий дефіцит соціальних працівників і керівників соціальних служб, перевантаження фахівців складними випадками, фрагментарність організації соціальних послуг, обмеженість фінансових і матеріальних ресурсів, а також недостатня розвиненість механізмів управління якістю та оцінювання результативності соціальної роботи. Окрему групу проблем формують виклики, пов'язані з наданням соціальних послуг в умовах воєнного стану, зокрема, робота з внутрішньо переміщеними особами, ветеранами, сім'ями військовослужбовців, людьми, які пережили травматичні події.

В такий спосіб постає наукова проблема комплексного осмислення викликів менеджменту соціальної роботи в Україні як чинників, що визначають ефективність професійної діяльності соціальних працівників і функціонування системи соціальних послуг загалом. Актуальність її дослідження зумовлена необхідністю науково обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення якості соціальної роботи та посилення соціальної стійкості суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових дослідженнях українських учених соціальна робота послідовно розглядається як професійна діяльність, ефективність якої значною мірою залежить від якості управління соціальними службами та організації практики соціальної роботи. В даному контексті менеджмент соціальної роботи тлумачиться не лише як адміністративна функція, а як система управлінських рішень, спрямованих на забезпечення результативності соціальних втручань. Так, у працях Т. Семігіної [1] соціальна робота постає як структурована професійна діяльність, що потребує науково обґрунтованої організації, планування та контролю діяльності соціальних служб. Авторка підкреслює зв'язок між управлінськими рішеннями, рівнем професійної підготовки кадрів і якістю соціальних послуг.

СОЦІАЛЬНА РОБОТА ТА СОЦІАЛЬНА ОСВІТА

Н. Датченко [2] акцентує увагу на необхідності управлінської підтримки соціальних працівників, зазначаючи, що формалізація процедур, кадрове перевантаження та нестача ресурсів негативно впливають на ефективність соціальної роботи.

Організаційні та процесуальні аспекти менеджменту соціальної роботи ґрунтовно розкрито у працях Д. Палатної [3], яка аналізує діяльність соціальних служб і наголошує на важливості кейс-менеджменту та міжвідомчої взаємодії у роботі з клієнтами з комплексними потребами.

U. Börjesson [4] та R. Ulmestig [4] у своїх дослідженнях зосереджується на проблемах управління якістю соціальних послуг, підкреслюючи необхідність переходу від кількісної звітності до оцінювання результатів соціальної роботи для отримувачів допомоги.

У свою чергу, K. Nordesjö [5], а також С. В. Cuadra [6], M. Wallengren-Lynch [6], Y. Kokoiachuk [6], M. Rapeli [6] розглядають менеджмент соціальної роботи в умовах соціальних криз, акцентуючи на зростанні складності випадків і потребі адаптації організаційних моделей соціальної роботи до умов підвищених ризиків.

Узагальнення наукових підходів зазначених авторів свідчить про наявність ґрунтовної теоретичної бази з питань організації та професіоналізації соціальної роботи в Україні. Водночас, управлінські виклики соціальної роботи здебільшого аналізуються фрагментарно, без цілісної систематизації проблем управління ресурсами, якістю та результативністю соціальних послуг, що зумовлює необхідність подальших досліджень менеджменту соціальної роботи як комплексного чинника підвищення ефективності соціальної допомоги.

Метою дослідження є виявлення та систематизація провідних викликів менеджменту соціальної роботи в Україні, а також обґрунтування управлінських підходів до їх подолання в контексті забезпечення якості та результативності соціальних послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз сучасних наукових підходів до соціальної роботи та практики функціонування соціальних служб в Україні дає підстави стверджувати, що основні труднощі і проблеми у цій сфері мають не лише ресурсний чи нормативний характер, а значною мірою зумовлені специфікою управління соціальною роботою як професійною діяльністю [7; 8]. Менеджмент соціальної роботи постає як інтегративний процес, що поєднує управління людськими ресурсами, організацію практики соціальної роботи, координацію взаємодії з іншими секторами та забезпечення якості соціальних послуг. Саме в даній площині формуються найбільш стійкі виклики, які безпосередньо впливають на результативність соціальних втручань.

На відміну від нормативного або суто організаційного аналізу, у межах даного дослідження менеджмент соціальної роботи розглядається як система управлінських рішень і процесів, спрямованих на підтримку професійної діяльності соціальних працівників і досягнення соціальних результатів для отримувачів послуг [8; 9]. Такий підхід дозволяє вийти за межі формального адміністрування та зосередитися на практичних аспектах управління (розподілі навантаження, веденні складних випадків, управлінні якістю, підтримці професійної стійкості персоналу та адаптації організаційних моделей соціальної роботи до умов зростаючої соціальної складності).

Виклад основного матеріалу ґрунтується на систематизації викликів менеджменту соціальної роботи за основними управлінськими вимірами, що відображають реальні процеси функціонування соціальних служб. До них належать кадрово-професійний вимір, організаційно-процесуальний вимір, управління якістю та результативністю соціальних послуг, а також адаптаційний вимір, пов'язаний із роботою соціальних служб в умовах криз і воєнного стану. Вказана структура аналізу дає змогу не лише ідентифікувати окремі проблеми, а й показати їх взаємозв'язок і кумулятивний вплив на ефективність соціальної роботи.

СОЦІАЛЬНА РОБОТА ТА СОЦІАЛЬНА ОСВІТА

Подальший виклад матеріалу спрямований на поглиблений аналіз зазначених викликів з позицій менеджменту соціальної роботи та обґрунтування управлінських орієнтирів, здатних посилити спроможність соціальних служб забезпечувати якісну, безперервну й клієнтоорієнтовану соціальну допомогу.

1. Кадрові виклики менеджменту соціальної роботи

Кадрові виклики є одним із базових обмежувальних чинників ефективності менеджменту соціальної роботи, оскільки саме людські ресурси визначають спроможність соціальних служб забезпечувати безперервність, індивідуалізацію та результативність соціальних послуг. На відміну від матеріальних або нормативних ресурсів, кадровий потенціал соціальної роботи формується в тривалій перспективі та є чутливим до організаційних рішень, стилю управління й умов професійної діяльності. У сучасних умовах кадрові виклики набувають системного характеру та концентруються навколо трьох взаємопов'язаних проблемних аспектів – професійного навантаження, професійного вигорання та управління компетентностями соціальних працівників.

Одним із головних кадрових викликів менеджменту соціальної роботи є надмірне й структурно непорядковане професійне навантаження соціальних працівників. У практиці соціальних служб відсутні єдині підходи до нормування кількості випадків на одного фахівця з урахуванням складності кейсів, тривалості супроводу та інтенсивності втручання. У результаті соціальний працівник може одночасно супроводжувати як стандартні, так і кризові випадки, що потребують різних часових і емоційних витрат. Наприклад, ведення випадку внутрішньо переміщеної особи з комплексними соціально-психологічними потребами та оформленням кількох видів допомоги потребує значно більшого управлінського і професійного ресурсу, ніж надання разової соціальної послуги, однак у звітно-обліковій системі такі випадки часто враховуються формально як рівнозначні.

З управлінської точки зору такий стан речей свідчить про недостатню розвиненість інструментів планування людських ресурсів і відсутність механізмів диференціації навантаження. Наслідком є зниження якості індивідуального супроводу клієнтів, формалізація роботи з випадком і обмеження можливостей досягнення довгострокових соціальних результатів. Для менеджменту соціальної роботи така ситуація створює постійний дефіцит часу як управлінського ресурсу, що унеможливорює системну аналітику діяльності та стратегічне планування.

Тривале професійне перевантаження без належної управлінської підтримки спричиняє поширення професійного вигорання серед соціальних працівників, яке виступає другим основним кадровим викликом. Вигорання в соціальній роботі має не лише індивідуальний, а й організаційний вимір, оскільки його виникнення безпосередньо пов'язане з управлінськими рішеннями щодо розподілу завдань, підтримки персоналу та організації робочих процесів. У практиці соціальних служб вигорання часто проявляється у зниженні емоційної залученості, униканні складних випадків, мінімізації контактів із клієнтами та формальному виконанні процедур.

Важливо підкреслити, що для менеджменту соціальної роботи вигорання персоналу трансформується у управлінський ризик, який має вимірювані наслідки: зростання плинності кадрів, втрату досвідчених фахівців, збільшення витрат на адаптацію нових працівників і зниження стабільності роботи соціальної служби. Наприклад, звільнення соціального працівника, який тривалий час вів складні випадки, призводить до розриву соціальних зв'язків із клієнтами та потребує повторного входження нового фахівця у ситуацію, що негативно позначається на результатах соціальної роботи.

Водночас, у багатьох соціальних службах профілактика професійного вигорання не інтегрована в систему управління персоналом. Супервізія, психологічна підтримка, перегляд навантаження або гнучкі форми організації праці часто застосовуються епізодично, а не як системний управлінський інструмент, що свідчить про розрив між задекларованими професійними стандартами соціальної роботи та реальними управлінськими практиками.

Третім важливим кадровим викликом є обмежена спроможність менеджменту соціальної роботи щодо управління професійними компетентностями персоналу. У більшості соціальних служб управління кадрами зосереджене на виконанні адміністративних функцій, тоді як стратегічне управління компетентностями залишається недостатньо розвиненим. Зазначене проявляється у відсутності систематичного оцінювання професійних потреб соціальних працівників, нерозвиненості програм підвищення кваліфікації, а також слабкій інтеграції управлінських і практичних компетентностей.

У практичному вимірі вказане означає, що соціальні працівники часто не мають достатніх управлінських інструментів для роботи з комплексними випадками, міждисциплінарної взаємодії або оцінювання результатів соціальної роботи. Наприклад, впровадження кейс-менеджменту як організаційної моделі нерідко обмежується формальним закріпленням відповідального фахівця без належної підготовки з планування втручання, координації ресурсів і моніторингу результатів. Для менеджменту соціальної роботи така ситуація створює розрив між задекларованими управлінськими підходами та реальною практикою їх застосування.

Отже, кадрові виклики менеджменту соціальної роботи мають системний і кумулятивний характер. Надмірне професійне навантаження, професійне вигорання та недостатній розвиток управління компетентностями взаємно підсилюють один одного, формуючи замкнене коло управлінських обмежень. Подолання даних викликів потребує переходу до цілісної кадрової політики у соціальній роботі, що поєднує нормування навантаження з урахуванням складності випадків, інституціоналізацію супервізії та стратегічне управління розвитком професійних компетентностей соціальних працівників.

2. Організаційно-процесуальні виклики менеджменту соціальної роботи

Організаційно-процесуальні виклики менеджменту соціальної роботи пов'язані з тим, яким чином у соціальних службах вибудовуються внутрішні процеси надання соціальних послуг, координації діяльності фахівців та управління практикою соціальної роботи. Саме на цьому рівні управлінські рішення безпосередньо трансформуються у щоденну професійну діяльність соціальних працівників і визначають ефективність роботи з конкретними випадками. Головними проблемними зонами в даному контексті є функціонування кейс-менеджменту, міжорганізаційна та міжпрофесійна координація, а також регламентація процесів соціальної роботи.

Одним із базових організаційно-процесуальних викликів є формалізований характер впровадження кейс-менеджменту. У багатьох соціальних службах кейс-менеджмент декларується як основна модель організації соціальної роботи, однак, фактично зводиться до закріплення відповідального фахівця за клієнтом без чітко визначених етапів роботи з випадком. Нерідко відсутні стандартизовані процедури первинної оцінки потреб, планування соціального втручання, перегляду плану допомоги та оцінювання результатів. У результаті ведення випадку набуває фрагментарного характеру й залежить переважно від індивідуального досвіду соціального працівника, а не від системно організованого управлінського процесу.

СОЦІАЛЬНА РОБОТА ТА СОЦІАЛЬНА ОСВІТА

З управлінської точки зору така ситуація створює ризики нерівномірності якості соціальної роботи та ускладнює управління результативністю. Наприклад, у роботі з сім'ями, що перебувають у складних життєвих обставинах, відсутність чітко регламентованих етапів кейс-менеджменту може призводити до затягування супроводу без досягнення стабільних змін у ситуації клієнтів. Для менеджменту соціальної роботи це означає втрату можливостей для аналітичного контролю та корекції професійних дій.

Другим суттєвим викликом є недостатня координація між суб'єктами соціальної роботи, зокрема між соціальними службами, закладами охорони здоров'я, освіти, службами зайнятості та громадськими організаціями. Соціальні проблеми клієнтів мають комплексний характер і потребують міждисциплінарного підходу, однак організаційні механізми координації часто залишаються слабко формалізованими. Взаємодія між установами здебільшого здійснюється на основі неформальних домовленостей або ситуативних запитів, що ускладнює безперервність соціального супроводу.

З точки зору менеджменту вказаний стан речей проявляється у дублюванні функцій або, навпаки, у «провалах» відповідальності між установами. Наприклад, клієнт може одночасно перебувати на обліку в кількох службах, не отримуючи комплексної допомоги через відсутність єдиного плану втручання. Для менеджменту соціальної роботи така фрагментація координації означає підвищені транзакційні витрати, перевантаження персоналу та зниження ефективності використання ресурсів.

Окремим організаційно-процесуальним викликом є недостатня регламентація внутрішніх процесів соціальної роботи. У багатьох соціальних службах відсутні або формально розроблені внутрішні регламенти, що визначають порядок прийняття управлінських рішень, розподіл відповідальності між фахівцями, алгоритми реагування на кризові випадки та правила документування професійної діяльності. За таких умов соціальні працівники змушені самостійно визначати пріоритети роботи, що підвищує суб'єктивність рішень і створює додаткові управлінські ризики.

Варто зазначити, що слабка регламентація процесів ускладнює не лише контроль якості соціальної роботи, а й професійний розвиток персоналу. Відсутність чітких процедур обмежує можливості навчання на основі стандартів практики та унеможливає передачу управлінського досвіду всередині організації. Так, нові соціальні працівники часто адаптуються до роботи шляхом неформального наслідування практик колег, а не через структуроване ознайомлення з регламентами та алгоритмами роботи.

Таким чином, організаційно-процесуальні виклики менеджменту соціальної роботи мають системний характер і проявляються у формалізації кейс-менеджменту, слабкій міжсекторальній координації та недостатній регламентації професійних процесів. У сукупності зазначені чинники знижують керованість соціальної роботи та обмежують можливості досягнення вимірюваних соціальних результатів, а їх подолання потребує розвитку процесного підходу до менеджменту соціальної роботи, що передбачає стандартизацію етапів роботи з випадком, інституціоналізацію механізмів координації та чітке нормативне закріплення внутрішніх управлінських процедур.

3. Виклики управління якістю та результативністю соціальних послуг

Управління якістю та результативністю соціальних послуг є одним із найскладніших напрямів менеджменту соціальної роботи, оскільки поєднує вимоги нормативного регулювання, професійні стандарти соціальної роботи та необхідність досягнення реальних змін у життєвій ситуації клієнтів. На відміну від інших сфер управління, у соціальній роботі результативність не може бути зведена виключно до кількісних показників, що створює додаткові методологічні й організаційні виклики для управлінських рішень.

СОЦІАЛЬНА РОБОТА ТА СОЦІАЛЬНА ОСВІТА

Одним з базових викликів є домінування формально-звітнього підходу до оцінювання діяльності соціальних служб. У практиці менеджменту соціальної роботи якість послуг часто ототожнюється з дотриманням процедурних вимог і кількісними індикаторами, такими як кількість наданих послуг, кількість охоплених осіб або кількість завершених випадків. Такий підхід не дозволяє оцінити реальний соціальний ефект втручання, зокрема зміни у рівні самостійності клієнта, зниження соціальних ризиків або стабілізацію життєвої ситуації. У результаті управлінські рішення ґрунтуються на показниках активності, а не результативності. Фактично, це означає, що система управління якістю соціальних послуг залишається зосередженою на процесі, а не на результаті. Наприклад, завершення соціального супроводу може фіксуватися як позитивний показник незалежно від того, чи досягнуто цілі плану допомоги, що для менеджменту соціальної роботи створює ілюзію ефективності, яка не підкріплюється фактичними соціальними змінами.

Другим суттєвим викликом є складність операціоналізації результатів соціальної роботи. Соціальні результати мають багатовимірний і часто відстрочений характер, що ускладнює їх вимірювання та порівняння. Відсутність чітко визначених результативних індикаторів призводить до того, що оцінювання ефективності соціальних послуг здійснюється інтуїтивно або вибірково. Наприклад, у роботі з сім'ями у складних життєвих обставинах результат може проявлятися не у швидких змінах, а у поступовому зниженні кризових ризиків, що потребує довготривалого моніторингу та управлінської уваги.

З управлінської точки зору зазначене вимагає розмежування між короткостроковими процесуальними показниками та середньо- і довгостроковими показниками результативності. Проте, в багатьох соціальних службах такі підходи не інтегровані в управлінські системи, що обмежує можливості аналізу ефективності програм і послуг.

Третім викликом є недостатня інтеграція стандартів якості у повсякденну управлінську практику соціальних служб. Наявність затверджених стандартів соціальних послуг не завжди супроводжується розробленням внутрішніх механізмів їх реалізації, контролю та перегляду. У результаті стандарти функціонують переважно як нормативна вимога, а не як інструмент управління якістю. Так, процедури внутрішнього аудиту якості або регулярного аналізу відповідності практики стандартам часто відсутні або мають формальний характер.

Окрему проблему становить обмежений зворотний зв'язок від отримувачів соціальних послуг у системі управління якістю. У багатьох випадках оцінювання задоволеності клієнтів здійснюється епізодично або не використовується для корекції управлінських рішень, що знижує клієнтоорієнтованість соціальних послуг і ускладнює виявлення проблемних аспектів їх надання. Для менеджменту соціальної роботи така ситуація означає втрату важливого джерела управлінської інформації.

Четвертим викликом є недостатня управлінська компетентність у сфері оцінювання та використання даних. Соціальні служби накопичують значні обсяги інформації про клієнтів і надані послуги, однак ці дані рідко використовуються для аналітичного управління. Відсутність навичок роботи з даними, а також інструментів інтегрованого аналізу обмежує можливості прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації послуг, перерозподілу ресурсів і підвищення результативності соціальної роботи.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отримані результати засвідчують, що менеджмент соціальної роботи в Україні функціонує в умовах системного напруження, зумовленого одночасним зростанням соціальних потреб населення,

СОЦІАЛЬНА РОБОТА ТА СОЦІАЛЬНА ОСВІТА

реформуванням системи соціальних послуг та ускладненням організаційного середовища діяльності соціальних служб. У даному контексті виявлені кадрові, організаційно-процесуальні виклики та виклики управління якістю і результативністю доцільно розглядати не як ізольовані явища, а як взаємопов'язані складові єдиного управлінського комплексу. Такий підхід узгоджується із сучасними концепціями управління соціальною роботою, відповідно до яких ефективність соціальних служб визначається спроможністю управлінської системи забезпечувати узгодженість ресурсів, процесів і очікуваних соціальних результатів.

Кадрові виклики, зокрема надмірне професійне навантаження, ризики вигорання та недостатній розвиток управління компетентностями, мають прямий вплив на якість соціальних втручань і стійкість соціальних служб. Водночас, організаційно-процесуальні виклики, пов'язані з формалізованим упровадженням кейс-менеджменту та недостатньою міжвідомчою координацією, підсилюють кадрові ризики, збільшуючи адміністративне навантаження та ускладнюючи роботу з випадком. Вказане свідчить, що наявність нормативно визначених підходів до організації соціальної роботи не гарантує їх ефективного застосування без належної управлінської підтримки та інституційної спроможності на рівні організації.

Окремого обговорення потребує домінування формально-звітного підходу до оцінювання діяльності соціальних служб, що обмежує можливості результатоорієнтованого управління. У практиці соціальної роботи оцінювання часто зводиться до фіксації кількості наданих послуг або виконаних процедур, тоді як соціальні результати (зміни в життєвій ситуації отримувача послуг, стабілізація кризового стану, посилення соціальної інтеграції тощо) залишаються недостатньо вимірюваними. Зазначене ускладнює управлінське планування, знижує ефективність розподілу ресурсів і стримує впровадження стандартів якості в управлінській практиці. Відповідно, розвиток управління якістю має базуватися на інтеграції моніторингу, оцінювання та супервізії як елементів управлінського циклу соціальної роботи.

У ході дослідження встановлено, що менеджмент соціальної роботи в Україні функціонує в умовах системних викликів, зумовлених зростанням соціальної складності, реформуванням соціальних послуг та підвищенням вимог до ефективності діяльності соціальних служб. Обґрунтовано, що зазначені виклики мають взаємопов'язаний характер і проявляються у кадровій, організаційно-процесуальній площинах та площині управління якістю і результативністю соціальних послуг. Доведено, що кадрові виклики пов'язані з надмірним професійним навантаженням соціальних працівників, поширенням професійного вигорання та недостатнім розвитком систем управління професійними компетентностями.

Визначено, що організаційно-процесуальні виклики зумовлені формалізованим упровадженням кейс-менеджменту, слабкою міжвідомчою координацією та недостатньою регламентацією управлінських процесів у діяльності соціальних служб. Уточнено, що виклики управління якістю та результативністю соціальних послуг проявляються у домінуванні формально-звітної моделі підходу, складності вимірювання соціальних результатів і обмеженому застосуванні стандартів якості в управлінській практиці. Узагальнення отриманих результатів дає підстави стверджувати, що подолання виявлених викликів потребує переходу до цілісної моделі менеджменту соціальної роботи, орієнтованої на стратегічне управління кадровими ресурсами, процесний підхід до організації соціальної роботи та результатоорієнтоване управління соціальними послугами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Семигіна Т. Аналіз освітніх програм із соціальної роботи в Україні: інституційний аспект. *Social Work and Education*. 2024. № 11(4). С. 481-492. <https://doi.org/10.25128/2520-6230.24.4.3> (дата запиту: 15.01.2026)
2. Датченко Н. Бар'єри у застосуванні соціального замовлення в Україні. *Social Work and Education*. 2021. № 8(4). С. 430-450. <https://doi.org/10.25128/2520-6230.21.4.1> (дата запиту: 25.01.2026)
3. Палатна Д. Розвиток соціальної сфери у сучасних територіальних громадах. *Social Work and Education*. 2022. № 9(1). С. 75-88. <https://doi.org/10.25128/2520-6230.22.1.6> (дата запиту: 16.01.2026)
4. Börjesson, U., & Ulmestig, R. (2024). Challenges of knowledge utilization in social work practice: «The clients are the least of our problems». *Social Work Education*, 43(5), 1285-1301. <https://doi.org/10.1080/02615479.2023.2174508> (дата запиту: 25.01.2026)
5. Nordesjö, K., & Scaramuzzino, G. (2023). Digitalization, stress, and social worker-client relationships during the COVID-19 pandemic. *Journal of Social Work*, 23(6), 1080-1098. <https://doi.org/10.1177/14680173231180309> (дата запиту: 14.01.2026)
6. Cuadra, C. B., Wallengren-Lynch, M., Kokoichuk, Y., & Rapeli, M. (2024). Social work students and teachers responding to internally displaced persons' need of shelter in Ukraine: Service learning and recognition. *International Social Work*, 67(6), 1362-1376. <https://doi.org/10.1177/00208728231163048> (дата запиту: 13.01.2026)
7. Lytovchenko, O. (2025). Trauma-informed approach: relevance for Ukrainian social work. *Social Work and Education*, 12(2), 224-231. <https://doi.org/10.25128/2520-6230.25.2.8> (дата запиту: 10.01.2026)
8. Savchuk, O., Kalnytska, K., & Duma, L. (2025). Current trends in documenting supervision in social work. *Social Work and Education*, 12(4), 634-649. <https://doi.org/10.25128/2520-6230.25.4.6> (дата запиту: 11.01.2026)
9. Skochko, M., & Salata, N. (2025). Impact of digital technologies on the accessibility of social services for vulnerable population categories. *Social Work and Education*, 12(4), 650-660. <https://doi.org/10.25128/2520-6230.25.4.7> (дата запиту: 14.01.2026)
10. Козлова В. М., Новікова Н. М. Соціальний працівник як агент змін. *Social Work and Education*. 2025. №12(2). С. 192-201. <https://doi.org/10.25128/2520-6230.25.2.5> (дата запиту: 12.01.2026)
11. Slozanska, H., & Shulga, J. (2024). Case management in work with internally displaced persons: Experience of communal and non-governmental organizations of Ukraine. *Social Work and Education*, 11(2), 249-268. <https://doi.org/10.25128/2520-6230.24.2.7> (дата запиту: 24.01.2026)
12. Столярик О. М., Семіхіна Т. В. Забезпечення якості соціальних послуг. *Social Work and Education*. 2024. № 11(3). С. 417-431. <https://doi.org/10.25128/2520-6230.24.3.9> (дата запиту: 22.01.2026)
13. Бражко О. Особливості управління якістю та ефективністю соціальних послуг на державному та місцевому рівнях. *Наукові інновації та передові технології*. 2020. № 5(7). С. 297-309. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-5\(7\)-297-309](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-5(7)-297-309) (дата запиту: 15.02.2026)
14. Бражко О., Січкач Н. Модернізація організаційного механізму державного управління системою соціальних послуг в умовах цифровізації. *Літопис Волині*. 2025. №31. С. 183-187. <https://doi.org/10.32782/2305-9389/2024.31.28> (дата запиту: 15.02.2026)
15. Pysarenko N. Marketing means of communication in politics and application of political marketing technologies using PR in the age of digital technologies. *Економічний дискурс*. 2024. № 3-4, С. 176-185. <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2024-2-16> (дата запиту: 15.01.2026)

REFERENCES

1. Semyhina, T. (2024). Analiz osvithnikh prohran iz sotsialnoi roboty v Ukraini: instytutsiinyi aspect [Analysis of Educational Programs in Social Work in Ukraine: The Institutional Aspect]. *Social Work and Education*, 11(4), 481-492. <https://doi.org/10.25128/2520-6230.24.4.3> [in Ukrainian]
2. Datchenko, N. (2021). Bariery u zastosuvanni sotsialnoho zamovlennia v Ukraini [Barriers to the Implementation of Social Contracting in Ukraine]. *Social Work and Education*, 8(4), 430-450. <https://doi.org/10.25128/2520-6230.21.4.1> [in Ukrainian]



3. Palatna, D. (2022). Rozvytok sotsialnoi sfery u suchasnykh terytorialnykh hromadakh [Development of the Social Sphere in Contemporary Territorial Communities]. *Social Work and Education*, 9(1), 75-88. <https://doi.org/10.25128/2520-6230.22.1.6> [in Ukrainian]
4. Börjesson, U., & Ulmestig, R. (2024). Challenges of knowledge utilization in social work practice: "The clients are the least of our problems." *Social Work Education*, 43(5), 1285-1301. <https://doi.org/10.1080/02615479.2023.2174508>
5. Nordesjö, K., & Scaramuzzino, G. (2023). Digitalization, stress, and social worker-client relationships during the COVID-19 pandemic. *Journal of Social Work*, 23(6), 1080-1098. <https://doi.org/10.1177/14680173231180309>
6. Cuadra, C. B., Wallengren-Lynch, M., Kokoichuk, Y., & Rapeli, M. (2024). Social work students and teachers responding to internally displaced persons' need of shelter in Ukraine: Service learning and recognition. *International Social Work*, 67(6), 1362-1376. <https://doi.org/10.1177/00208728231163048>
7. Lytovchenko, O. (2025). Trauma-informed approach: relevance for Ukrainian social work. *Social Work and Education*, 12(2), 224-231. <https://doi.org/10.25128/2520-6230.25.2.8> [in Ukrainian]
8. Savchuk, O., Kalnytska, K., & Duma, L. (2025). Current trends in documenting supervision in social work. *Social Work and Education*, 12(4), 634-649. <https://doi.org/10.25128/2520-6230.25.4.6> [in Ukrainian]
9. Skochko, M., & Salata, N. (2025). Impact of digital technologies on the accessibility of social services for vulnerable population categories. *Social Work and Education*, 12(4), 650-660. <https://doi.org/10.25128/2520-6230.25.4.7> [in Ukrainian]
10. Kozlova, V. M., & Novikova, N. M. (2025). Sotsialnyi pratsivnyk yak ahent zmin u period suspilnykh kryz: rol i vyklyky [The Social Worker as an Agent of Change]. *Social Work and Education*, 12(2), 192-201. <https://doi.org/10.25128/2520-6230.25.2.5> [in Ukrainian]
11. Slozanska, H., & Shulga, J. (2024). Case management in work with internally displaced persons: Experience of communal and non-governmental organizations of Ukraine. *Social Work and Education*, 11(2), 249-268. <https://doi.org/10.25128/2520-6230.24.2.7> [in Ukrainian]
12. Stoliaryk, O. M., & Semyhina, T. V. (2024). Zabezpechennia yakosti sotsialnykh posluh yak zavdannia pidhotovky sotsialnykh pratsivnykiv [Ensuring the Quality of Social Services]. *Social Work and Education*, 11(3), 417-431. <https://doi.org/10.25128/2520-6230.24.3.9> [in Ukrainian]
13. Brazhko, O. (2022). Peculiarities of managing the quality and efficiency of social services at the state and local level [Specific Features of Quality and Efficiency Management of Social Services at the National and Local Levels]. *Naukovi innovatsiyi ta peredovi tekhnolohiyi – Scientific Innovations and Advanced Technologies*, 5(7), 297-309. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-5\(7\)-297-309](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-5(7)-297-309) [in Ukrainian]
14. Brazhko, O., & Sichkar, N. (2025). Modernization of the organizational mechanism of state management of the social services system in the context of digitalization [Modernization of the Organizational Mechanism of Public Administration of the Social Services System in the Context of Digitalization]. *Litopys Volyni – Volyn Chronicle*, (31), 183-187. <https://doi.org/10.32782/2305-9389/2024.31.28> [in Ukrainian]
15. Pysarenko, N. (2024). Marketing means of communication in politics and application of political marketing technologies using PR in the age of digital technologies. *Ekonomichnyi diskurs – Economic Discourse*, 3-4, 176-185. <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2024-2-16> [in Ukrainian]

Дата першого надходження статті до видання – 4.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування – 26.02.2026

Дата публікації (оприлюднення) – 27.03.2026