

**ГРИНЕВИЧ Ю.С.**

*аспірант кафедри «Соціальна робота»  
Національний університет «Запорізька політехніка»  
м. Запоріжжя, Україна*

**КУЗЬМІНА М.О.**

*доктор філософії зі спеціальності «Соціальна робота», доцент,  
доцент кафедри «Соціальна робота»  
Національний університет «Запорізька політехніка»  
м. Запоріжжя, Україна*

### **УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Соціальні заклади в сучасній Україні стали не просто інституціями соціального захисту, а ключовими елементами гуманітарної інфраструктури, які відіграють провідну роль у забезпеченні базових прав

людини, підтримці уразливих груп та зміцненні соціальної згуртованості. Особливо гостро питання ефективного управління постало в умовах воєнного стану, внутрішнього переміщення мільйонів громадян, економічної нестабільності, руйнування соціальної інфраструктури.

Керівники соціальних установ стикаються з подвійним завданням: з одного боку – підтримувати стабільне функціонування організації, з іншого – швидко адаптуватися до нових викликів і кризових обставин. Здатність приймати управлінські рішення в умовах невизначеності, ефективно координувати команду, забезпечити міжвідомчу співпрацю та залучати зовнішні ресурси стала визначальним чинником успішної діяльності соціального закладу.

З огляду на це, дослідження особливостей управління соціальними установами в умовах сучасних трансформацій є надзвичайно актуальним як для наукової, так і для управлінської практики.

На сучасному етапі управління соціальними закладами ускладнюється низкою чинників, які водночас є і зовнішніми, і внутрішніми. До них належать воєнні дії, внутрішнє переміщення населення, скорочення фінансування з боку держави, кадровий дефіцит, вигорання персоналу, а також потреба у швидкому впровадженні нових форм та методів соціальної допомоги.

В умовах війни мотивація персоналу та управління кар'єрними стратегіями вимагають переосмислення. У центрі управлінської уваги має бути не лише продуктивність працівника, а й його емоційний стан, почуття безпеки, професійна ідентичність, що зазнає трансформацій [2].

Окрім того, керівники зіштовхуються з труднощами в управлінні багатопрофільними командами, у координації з партнерами з громадського сектору, міжнародними організаціями, а також у створенні механізмів антикризового реагування.

Сучасна управлінська практика в соціальних установах дедалі більше спирається на інноваційні моделі, які передбачають децентралізацію управління, цифровізацію процесів, гнучке планування та індивідуалізацію послуг. У дослідженні [1] описано реальні кейси з прифронтових регіонів, де соціальні працівники працюють у надзвичайно складних умовах, використовуючи мобільні платформи, онлайн-консультування, мультидисциплінарні бригади.

Інноваційні підходи передбачають також зміну управлінської парадигми: від ієрархічного адміністрування – до фасилітації та горизонтального лідерства. Успішні керівники демонструють здатність делегувати повноваження, будувати довіру в колективі, ефективно комунікувати в умовах стресу та інформаційного перевантаження.

Професійна компетентність керівника соціального закладу охоплює не лише знання у сфері менеджменту, а й володіння комунікативними, психологічними, правовими, стратегічними навичками. Професійний розвиток соціального працівника – це безперервний процес, який має бути підкріплений інституційною підтримкою, можливостями навчання та супервізії [4]. У свою чергу, формування професійної компетентності управлінців можливе лише за умов якісної підготовки у закладах вищої освіти, яка базується на соціальному партнерстві та реальному зануренні студентів у практичну діяльність [5]. Такий підхід дозволяє майбутнім керівникам ще в процесі навчання ознайомлюватися з сучасними управлінськими викликами.

Одним із найефективніших ресурсів управління соціальним закладом у період нестабільності є соціальне партнерство. Йдеться про співпрацю з органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, благодійними фондами, закладами освіти, міжнародними структурами. Така взаємодія дозволяє розширити доступ до ресурсів, координувати зусилля, забезпечити сталість соціальних послуг.

Як показує досвід, описаний у роботі Стадник А.Г. та ін. (2025), соціальні установи, які активно працюють у партнерстві з некомерційними організаціями, демонструють вищу ефективність та більшу здатність до інституційного виживання в умовах конфлікту [7]. При цьому партнерство не обмежується лише ресурсною підтримкою, а стає платформою для обміну досвідом, реалізації спільних програм і взаємного навчання.

Управління соціальним закладом неможливе без врахування психологічних аспектів – як у роботі з клієнтами, так і у внутрішній комунікації. В умовах війни, підвищеного стресу, травматизації колективу важливим елементом управлінської стратегії стає психологічна підтримка персоналу, забезпечення емоційної безпеки на робочому місці. Також акцентується увага на потребі в інтеграції психолого-педагогічних технологій у щоденну роботу установи. Це включає організацію навчальних тренінгів, впровадження супервізійних практик, розвиток навичок емоційного інтелекту у керівників [6].

Варто підкреслити, що саме психолого-педагогічні практики сприяють формуванню довіри, згуртованості колективу, зниженню рівня конфліктності, а отже – зміцненню інституційної стійкості.

Управління соціальним закладом в умовах глибоких суспільних трансформацій, які переживає Україна, потребує переосмислення традиційних підходів, глибокого розуміння соціального контексту та розвитку лідерських якостей керівника. Сучасний керівник має бути не

лише адміністратором, а стратегом, комунікатором, фасилітатором змін, готовим до гнучких управлінських рішень.

До ключових чинників ефективного управління можна віднести:

- гнучкість організаційної моделі та здатність оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі;
- високий рівень професійної компетентності керівника та персоналу, орієнтованої на постійне навчання і рефлексію;
- розгалужену систему соціального партнерства, яка дозволяє мобілізувати ресурси та реалізовувати міжсекторальні проекти;
- інтеграцію психолого-педагогічної підтримки в управлінський процес для збереження людського капіталу;
- застосування інноваційних управлінських підходів, які базуються на принципах довіри, співучасті, цифровізації та мобільності.

Таким чином, саме комплексний, гуманістично орієнтований та інноваційний підхід до управління соціальними установами стане запорукою збереження ефективної системи соціального захисту в Україні сьогодні й у майбутньому.

#### Список використаних джерел

1. Борисюк С., Мещан І., Кузьміна М., Лоцман С. (2025). Інноваційні підходи до організації соціальної роботи на підприємствах у прифронтових районах. *Humanitas*, (1), 174-181. URL: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2025.1.23>.
2. Кузьмін В.В. (2024). Соціально-психологічні аспекти управління кар'єрними стратегіями персоналу та його мотивацією в умовах війни. *Габітус*. № 63. С. 184-190. URL: <http://habitus.od.ua/journals/2024/63-2024/34.pdf>.
3. Кузьмін В.В., Кузьміна М.О., Стрижак Г.В. Соціальна адаптація вимушено-переміщених осіб, які постраждали внаслідок військового стану. *Психологія та соціальна робота*. 2024. № 1(59). С. 180-195. URL: <https://doi.org/10.32782/2707-0409.2024.1.16>.
4. Кузьміна М.О. Феномен розвитку професійної компетентності соціальних працівників у дослідженнях вітчизняних науковців. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Педагогіка. Соціальна робота*. 2020. № 2 (47). С. 79-84. URL: <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2020.47.79-84>.
5. Кузьміна М.О., Масюк О.П., Кузьмін В.В., Мещан І.В. Соціальне партнерство як інструмент підготовки соціального працівника у закладі вищої освіти. *Хортицька національна академія. Педагогіка. Соціальна робота*. 2021. № 2 (5). С. 168-176. URL: <https://doi.org/10.51706/2707-3076-2021-5-18>.
6. Кузьмін В.В. та ін. Соціологічні та психолого-педагогічні технології в практичній соціальній роботі. *Науковий часопис НПУ ім. М. П. Драгоманова. Серія 5*. 2022. № 88. С. 110-115. URL: <https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series5.2022.88.22>.
7. Стадник А.Г. та ін. Особливості діяльності некомерційних організацій у зонах конфлікту: міжнародний досвід та українська практика. *Науковий часопис УДУ ім. М. Драгоманова. Серія 5*. 2025. № 103. С. 119-126. URL: <https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series5.2025.103.23>.