ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ Г. С. СКОВОРОДИ

ЗАТВЕРДЖЕНО
Вченою радою
ХНПУ імені Г. С. Сковороди
від 31 серпня 2026 протокол №9

_____ Юрій БОЙЧУК

ПРОГРАМА

організації та проведення підвищення кваліфікації соціальних менеджерів, фахівців із соціальної роботи, соціальних працівників, керівників центрів соціальних служб, центрів надання соціальних послуг, громадських організацій

СОЦІАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Харків – 2026

Розробник: Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди (Кабусь Наталя Дмитрівна – доктор педагогічних наук, професор).

Напрям підвищення кваліфікації: професійний розвиток та підвищення кваліфікації соціальних менеджерів, фахівців із соціальної роботи, соціальних працівників, керівників центрів соціальних служб, центрів надання соціальних послуг, громадських організацій відповідно до Професійних стандартів «Соціальний менеджер», «Фахівець із соціальної роботи», «Соціальний працівник», «Директор регіонального центру соціальних служб (навчально-методична робота)», «Директор закладу (установи) надання соціальних послуг», Постанови Кабінету Міністрів України «Положення про систему професійного розвитку працівників у сфері соціального захисту населення» від 30 вересня 2026 р. № 1217

Розроблено на основі типової програми: Типова програма відсутня. Програма підвищення кваліфікації розроблена з урахуванням Професійних стандартів, типових загальних короткострокових програм підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з питань реалізації ветеранської політики, забезпечення створення безбар'єрного простору на засадах рівності, недискримінації, доступності та інклюзії, психологічної підтримки та адаптації персоналу у період воєнного стану та повоєнний час, запобігання і протидії гендерно зумовленому, зокрема домашньому, насильству.
Термін дії програми: з 2026 до 2031 року.

Рецензенти:
Рижанова Алла Олександрівна – професор кафедри соціальної роботи і менеджменту соціокультурної діяльності Сумського державного педагогічного університету, доктор педагогічних наук, професор.
Романова Інна Анатоліївна – завідувач кафедри соціальної роботи і соціальної педагогіки Харківського національного педагогічного університету імені Г.С.Сковороди, доктор педагогічних наук, професор.

© Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди

1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Актуальність програми підвищення кваліфікації «Соціальний менеджмент» зумовлена сучасними масштабними соціально-економічними та гуманітарними викликами, спричиненими збройною агресією проти України й трансформацією системи соціального захисту, що висуває нові вимоги до суб'єктів надання соціальних послуг, які мають забезпечувати соціальну підтримку населення, приймати ефективні рішення в умовах підвищеного ризику, обмеженості ресурсів та кризового реагування. У цих умовах критично зростає роль лідерства керівників установ соціальної сфери – центрів соціальних служб, центрів надання соціальних послуг, громадських організацій, соціальних менеджерів, фахівців із соціальної роботи, які в умовах сьогодення стають справжніми лідерами змін, головними драйверами соціального відновлення, забезпечення згуртованості, життєстійкості та сталого розвитку територіальних громад.

Зростання чисельності вразливих категорій населення, ускладнення соціальних запитів, необхідність комплексного ведення складних випадків й оптимізації всієї системи соціальної підтримки посилюють вимоги до професійної майстерності соціальних менеджерів та керівників установ соціальної сфери, які мають володіти ефективними інструментами соціального та кейс-менеджменту для ефективної підтримки, надання допомоги для самодопомоги й відновлення життєвої та соціальної суб'єктності громадян. Ключовими пріоритетами стають якісна реалізація соціальної та ветеранської політики, забезпечення безбар'єрності, інклюзії, соціальної ревіталізації територіальних громад, постраждалих внаслідок війни, розбудова стійких клієнтоорієнтованих систем надання послуг, налагодження міжвідомчої комунікації та гарантування високої якості соціальних послуг у часи високої невизначеності, а також збереження професійної ефективності та командного ресурсу, попередження професійного й емоційного вигорання фахівців соціальної сфери.

Програма підвищення кваліфікації «Соціальний менеджмент» пропонує системну відповідь на означені виклики, сприяючи підвищенню нормативно-правової обізнаності слухачів, опануванню ними прикладними технологіями соціального менеджменту, інструментами стратегічного управління, ділового адміністрування, антикризового та інноваційного менеджменту, ефективного лідерства для досягнення цілей сталого розвитку. Це забезпечує системний розвиток управлінських компетентностей керівників установ і практичних навичок фахівців, що є запорукою ефективного функціонування системи соціального захисту та підвищення стійкості громад.

Освітня програма організації та проведення підвищення кваліфікації соціальних менеджерів, фахівців із соціальної роботи, соціальних працівників, керівників центрів соціальних служб, центрів надання соціальних послуг, громадських організацій складена відповідно до Законів України «Про соціальні послуги», «Про професійний розвиток працівників», «Про інноваційну діяльність», «Про соціальну роботу з сім'ями, дітьми та молоддю», «Про систему охорони психічного здоров'я в Україні», Постанови Кабінету Міністрів України № 1217 від 30 вересня 2026 р. «Деякі питання організації системи професійного розвитку працівників у сфері соціального захисту населення», а також з урахуванням

професійних стандартів «Соціальний менеджер», «Фахівець із соціальної роботи», «Соціальний працівник», «Директор регіонального центру соціальних служб (навчально-методична робота)», «Директор закладу (установи) надання соціальних послуг», Державних стандартів надання соціальних послуг рекомендацій Національної соціальної сервісної служби України (https://nssu.gov.ua/news/pidvyshchennia-kvalifikatsii-pratsivnykiv-sotsialnoi-sfery); вимог, сформульованих у Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників (Випуск 80 «Соціальні послуги») (затвердженого наказом Міністерства соціальної політики України від 29.03.2017 № 518) та Державних стандартів соціальних послуг.

Цільова група: соціальні менеджери, фахівці із соціальної роботи, соціальні працівники, керівники центрів соціальних служб, центрів надання соціальних послуг, громадських організацій.

Обсяг (тривалість): 90 годин (3 кредити ЄКТС), термін навчання 1 місяць.

Особливості реалізації програми: Програма реалізується впродовж одного місяця у синхронному/асинхронному режимі й передбачає гнучкі форми навчання, що гарантують безпеку, доступність та ефективність навчання для соціальних менеджерів, фахівців із соціальної роботи, соціальних працівників, керівників центрів соціальних служб, центрів надання соціальних послуг, громадських організацій в різних регіонах, включно з прифронтовими. Заняття поєднують інтерактивні лекції, практичні кейси та обговорення, що сприяє засвоєнню знань та їх практичному застосуванню. Програма відповідає чинному законодавству України й гарантує офіційне підтвердження результатів підвищення кваліфікації.

Форма (форми) навчання: дистанційна (онлайн) із використанням технологій відеоконференцій та інтерактивних платформ.

Мета підвищення кваліфікації: удосконалення та розвиток професійних компетентностей соціальних менеджерів, фахівців із соціальної роботи, соціальних працівників, керівників центрів соціальних служб, центрів надання соціальних послуг, громадських організацій щодо управління установами надання соціальних послуг, забезпечення ефективної діяльності центрів соціальних служб, здійснення соціального менеджменту, планування, організації, координації, моніторингу соціальної роботи, оцінювання потреб у соціальних послугах для забезпечення соціальної підтримки осіб/сімей, які перебувають у складних життєвих обставинах, у територіальній громаді.

Завдання підвищення кваліфікації:

- поглибити знання щодо нормативно-правового забезпечення діяльності соціальних менеджерів та керівників установ соціальної сфери, засад реформування державної соціальної політики, реалізації кейс-менеджменту осіб/сімей у складних життєвих обставинах та постраждалих внаслідок війни, застосування цифрових інструментів в системі надання соціальних послуг;
- сформувати цілісне розуміння системних механізмів управління соціальними процесами, інструментів розбудови безбар'єрного інклюзивного простору, реалізації ветеранської політики, інтеграції внутрішньо переміщених осіб та родин, соціальної ревіталізації та сталого розвитку територіальних громад, постраждалих внаслідок війни;

- сприяти опануванню інструментів соціального менеджменту, розвитку практичних навичок виявлення вразливих груп населення, оцінювання їхніх потреб, залучення ресурсів, організації, координації, моніторингу та вдосконалення системи надання соціальних послуг в громадах;
- забезпечити готовність до розбудови міжвідомчої співпраці та використання інструментів партнерства у громаді, створення синергії з органами місцевого самоврядування, надавачами послуг різних форм власності, закладами освіти, охорони здоров'я, громадським сектором та бізнесом для розширення ресурсного потенціалу та побудови комплексної системи соціальної підтримки в громаді;
- сформувати практичні вміння здійснювати стратегічне управління, операційне планування, ділове адміністрування в установах соціальної сфери, застосовувати інноваційний, антикризовий менеджмент, приймати управлінські рішення для підвищення якості надання соціальних послуг й забезпечення розвитку установ соціальної сфери;
- забезпечити готовність до реалізації ефективної мотиваційної та кадрової політики, розвитку організаційної культури, побудови ефективних команд, використання тренінгових і коучингових технологій для підтримки високої професійної ефективності в умовах воєнного стану;
- сприяти вдосконаленню навичок самоменеджменту, зміцненню особистісної та командної життєстійкості, розбудові організаційної системи підтримки, адаптації, збереження здоров'я й профілактики вигорання персоналу в воєнний та повоєнний період.

Перелік компетентностей, що вдосконалюватимуться:

- А1-А5, Б1-Б3, В1-В4, Г1-Г7, Д1-Д4 відповідно до Професійного стандарту «Соціальний менеджер»; затвердженого наказом Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 10.02.2021 № 261;
- А1-А6, Б1-Б3, В1-В3, В5, Г1-Г5, Д1, Д3-Д6, Е1, Ж1, Ж2, Ж4, И1-И4, К1, К2, Л1-Л3, Л5, М2-М4 відповідно до Професійного стандарту «Фахівець з соціальної роботи», затвердженого наказом Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 20.06.2020 № 1179;
- А1-А7, Б1-Б3, В2, В3, Г1, Д1, Д2, Є1,Є2, Ж1-Ж3 відповідно до Професійного стандарту «Соціальний працівник», затвердженого наказом Міністерства соціальної політики України від 04.07.2019 № 1049.
- А1-А9, Б1-Б3, В1, В2, Г1-Г4 відповідно до Професійного стандарту «Директор закладу (установи) надання соціальних послуг»; затвердженого наказом Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 04.02.2021 № 213;
- А1-А3, Б1, Б2, Б3, В1, Г1, Д1, Д2 відповідно до Професійного стандарту «Директор регіонального центру соціальних служб (навчально-методична робота», затвердженого наказом в.о. директора Науково-дослідного інституту соціальної політики Міністерства соціальної політики України і Національної академії наук України на замовлення Міністерства соціальної політики України від 27.09.2022 №27;

Ключовими компетентностями, які вдосконалюватимуться, відповідно до актуальних завдань соціального управління, є здатності:

- виявлення вразливих груп населення, визначення та оцінювання потреб у соціальних послугах сімей, дітей та молоді, які перебувають у складних життєвих обставинах у територіальній громаді,
- проведення інформаційно-роз'яснювальної, профілактичної, консультативної роботи в територіальних громадах;
- планування, організації, координації та моніторингу, розробки пропозиції, стратегії, планів, соціальних програм та проєктів для вдосконалення соціальної підтримки сімей, дітей та молоді, які перебувають у складних життєвих обставинах, у територіальній громаді;
- забезпечувати управління соціальними процесами та функціонування системи надання соціальних послуг у територіальній громаді;
- налагодження співпраці з місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами та організаціями, громадськими об'єднаннями для залучення ресурсів і розвитку системи надання соціальних послуг у територіальній громаді;
- забезпечення планування, організації та контролю діяльності, управління ресурсами та забезпечення розвитку центрів соціальних служб та надання соціальних послуг;
- виявляти лідерські якості, створювати та організовувати ефективні комунікації в управлінні персоналом, використовувати інноваційні технології менеджменту людських ресурсів для створення сприятливого соціального середовища в організації.

Очікувані результати підвищення кваліфікації:

За результатами навчання слухачі оволодіють **знаннями** та набудуть (удосконалять) **уміння, навички та способи діяльності** щодо:

- впровадження актуального нормативно-правового регламенту діяльності соціальних менеджерів та керівників установ соціальної сфери, застосування цифрових інструментів в системі надання соціальних послуг, реалізації кейс-менеджменту осіб/сімей у складних життєвих обставинах та постраждалих внаслідок війни з урахуванням новацій соціальної політики України;
- здійснення соціального менеджменту, виявлення вразливих груп населення, оцінювання потреб у соціальних послугах для забезпечення соціальної підтримки осіб/сімей, які перебувають у складних життєвих обставинах, планування, інформування, організації, координації, моніторингу, розробки пропозицій щодо вдосконалення соціальної роботи, надання соціальних послуг у територіальній громаді,
- визначення й залучення ресурсів громади, координації діяльності місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, надавачів соціальних послуг різних форм власності, закладів освіти, охорони здоров'я, громадських організацій, фізичних осіб для здійснення соціальної роботи та надання соціальних послуг у територіальній громаді;
- управління соціальними процесами, професійного прогнозування й розробки місцевих цільових програм реалізації ветеранської політики, розбудови безбар'єрного, інклюзивного простору, інтеграції внутрішньо переміщених осіб та родин, ревіталізації та сталого соціального розвитку територіальних громад;
- здійснення стратегічного управління, операційного планування та

ділового адміністрування в установах соціальної сфери, прийняття управлінських рішень, упровадження інноваційних технологій, тайм-менеджменту та антикризового управління для підвищення якості соціальних послуг та забезпечення розвитку установ соціальної сфери;

- розвитку управлінської компетентності, трансформаційного лідерства та ефективних комунікацій в системі соціальної роботи, ведення переговорів та врегулювання конфліктів, формування мотиваційної політики та організаційної культури, запровадження розподіленого лідерства та стратегічного управління людськими ресурсами;
- використання інноваційних технологій менеджменту людських ресурсів, добору, адаптації, навчання, розвитку, оцінювання та мотивації персоналу, застосування тренінгових, коучингових технологій зміцнення життєстійкості та збереження професійної ефективності в умовах воєнного стану.
- застосування доказових методик, тренінгових, коучингових технологій зміцнення життєстійкості та збереження професійної ефективності в умовах підвищеного ризику, розвитку самоменеджменту, створення організаційної системи підтримки, адаптації, розвитку, профілактики вигорання, збереження здоров'я й ресурсного стану персоналу в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

Система та критерії оцінювання результатів підвищення кваліфікації здійснюється на засадах об'єктивності, прозорості та відповідності очікуваним результатам навчання. Оцінювання результатів навчання в межах програми підвищення кваліфікації здійснюється з метою визначення рівня сформованості професійних компетентностей слухачів. Підтвердження результатів навчання відбувається за умови проходження слухачем від 70 до 100 % обсягу програми, що передбачає виконання обов'язкових практичних завдань, їх представлення на конференції з обміну досвідом та підсумкове тестування.

Із метою оцінювання результатів навчання використовуються такі інструменти:

- тестові завдання (20 запитань) для перевірки теоретичних знань за темами модулів програми;
- практичні завдання, зокрема, розробка концепції місцевої програми підтримки вразливих категорій населення/реінтеграції ветеранів, обґрунтування плану кейс-менеджменту та вирішення ситуаційного завдання з реалізації управлінських функцій керівника установи соціальної сфери.

Підсумковий рівень навчальних досягнень слухачів визначається за такими критеріями:

- виконання тестових завдань із результатом від 70 до 100 % правильних відповідей;
- актуальність, самостійність, творчий підхід, застосування набутих знань, практична цінність та методична обґрунтованість виконання практичних завдань – розробленої концепції програми підтримки вразливих категорій населення/реінтеграції ветеранів, обґрунтування плану кейс-менеджменту та вирішення ситуаційного завдання з реалізації управлінських функцій керівника.

Документ про підвищення кваліфікації: сертифікат про підвищення кваліфікації відповідно до встановленого зразка обсягом 90 годин / 3 кредити

ЄКТС.

Вартість: узгоджується додатково (враховуючи кількість слухачів)**.**

2. НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

Реалізація програми ґрунтується на засадах гнучкості, варіативності, науковості та практичної спрямованості, з орієнтацією на професійні потреби соціальних менеджерів, фахівців із соціальної роботи, соціальних працівників, керівників центрів соціальних служб, центрів надання соціальних послуг, громадських організацій.

Програмою передбачено інтерактивні лекційні та практичні заняття з використанням інтерактивних платформ та розв'язанням професійних кейсів.

Самостійна робота передбачає опрацювання нормативно-правової бази, виконання тестових та практичних завдань.

Підсумкові заходи передбачають участь слухача курсів у конференції з обміну досвідом для презентації концепції місцевої програми підтримки вразливих категорій населення / реінтеграції ветеранів та проходження підсумкового тестування (20 запитань) з метою перевірки рівня засвоєння змісту програми та сформованості професійних компетентностей.

Максимальна кількість балів, яку можуть отримати учасники – 100 %. Прохідний бал – 70 % і вище. Учасники, які успішно виконали програму, представили досвід роботи на конференції з обміну досвідом, виконали практичні завдання та підсумкове тестування, отримують сертифікат про підвищення кваліфікації.

Зміст програми складається з 3-х модулів та 35-ти взаємопов'язаних тем. Кількість годин, що відводиться на засвоєння змісту Програми, становить 90 год, з них: 26 год. – лекційні заняття, 46 год. – практична робота, 16 год. – самостійна робота, 2 год. – контрольні заходи.

Назва навчальних тем	**Кількість годин**				
	Лекції	**Практичні**	**Самостійна робота**	**Контрольні заходи**	**Усього**
МОДУЛЬ 1. Соціальний менеджер як суб'єкт реалізації соціальної політики держави					
Тема 1.1. Нормативно-правове регулювання діяльності соціального менеджера.	**2**				**2**
Тема 1.2. Соціальна політика як основа управління соціальними системами та процесами. Новації у сфері надання соціальних послуг в територіальних громадах	**2**				**2**

Тема 1.3. Соціальний менеджер територіальної громади як суб'єкт організаційно-розпорядчої та консультативно-дорадчої діяльності з питань організації надання соціальних послуг і ведення випадку		**2**			**2**
Тема 1.4. Порядок організації надання соціальних послуг. Оцінювання потреб отримувача в соціальних послугах		**2**			**2**
Тема 1.5. Алгоритм ведення випадку в соціальному менеджменті		**2**			**2**
Тема 1.6. Реалізація ветеранської політики у соціальному менеджменті	**2**				**2**
Тема 1.7. Діяльність соціального менеджера у сфері створення безбар'єрного простору на засадах рівності, недискримінації, доступності та інклюзії		**2**			**2**
Тема 1.8. Соціальний менеджмент у сфері запобігання і протидії насильству		**2**			**2**
Тема 1.9. Соціальна ревіталізація територіальних громад, постраждалих внаслідок війни		**2**			**2**
Разом за модулем	**6**	**12**			**18**
МОДУЛЬ 2. Теоретико-методологічні засади соціального менеджменту					
Тема 2.1. Сутність, зміст менеджменту соціальної роботи, його роль у досягненні цілей сталого розвитку	**2**				**2**
Тема 2.2. Нормативно-правові та організаційні засади управління установою соціальної сфери		**2**			**2**

Тема 2.3. Система управління соціальною роботою. Менеджерський цикл в соціальній роботі. Облік та контроль у системі менеджменту соціальної роботи	**2**				**2**
Тема 2.4. Особливості управлінської праці керівника установи соціальної сфери. Управління діяльністю соціальних служб. Ділове адміністрування діяльності установи соціальної сфери		**2**			**2**
Тема 2.5. Стратегічне управління й планування в установах соціальної сфери	**2**				**2**
Тема 2.6. Управлінська компетентність та культура керівника установи. Управління організаційною культурою установи		**2**			**2**
Разом за модулем 2	**6**	**6**			**12**
МОДУЛЬ 3. Лідерство та комунікації в соціальному управлінні					
Тема 3.1 Лідерство, вплив і влада у менеджменті соціальної роботи. Стилі лідерства керівника	**2**				**2**
Тема 3.2. Групова динаміка та командоутворення. Командне розподілене лідерство в установі соціальної сфери		**2**			**2**
Тема 3.3. Управлінське рішення в менеджменті соціальної роботи		**2**			**2**
Тема 3.4. Комунікативна природа соціального управління. Особистісна і комунікаційна ефективність керівника		**2**			**2**

установи					
Тема 3.5. Форми управлінської комунікації. Ділове спілкування у системі менеджменту соціальної роботи. Ораторська майстерність лідера	**2**				**2**
Тема 3.6. Технологія ведення ділових переговорів	**2**				**2**
Тема 3.7. Управління комунікаціями та конфліктами в менеджменті соціальної роботи		**2**			**2**
Разом за модулем 3	**6**	**8**			**14**
МОДУЛЬ 4. Прикладні технології соціального менеджменту					
Тема 4.1. Мотиваційна політика установи та мотиваційний менеджмент	**2**				**2**
Тема 4.2. Самоменеджмент керівника та персоналу установи. Тайм-менеджмент в соціальному управлінні		**2**			**2**
Тема 4.3. Тренінгові та коучингові технології в соціальному управлінні	**2**				**2**
Тема 4.4. Управління ризиками в установах соціальної сфери. Особливості кризової комунікації	**2**				**2**
Тема 4.5. Інформаційно-документаційне забезпечення менеджменту соціальної роботи		**2**			**2**

Тема 4.6. Цифровізація соціальних послуг. Використання цифрових платформ у просуванні соціальних ініціатив		**2**			**2**
Тема 4.7. Вплив інновацій на підвищення ефективності соціальних послуг. Основи інноваційного менеджменту та управління змінами у стратегічному розвитку організації		**2**			**2**
Тема 4.8. Стратегічне управління людськими ресурсами в установах соціальної сфери		**2**			**2**
Тема 4.9. Кадровий менеджмент у соціальній роботі		**2**			**2**
Тема 4.10. Управління кар'єрою та кар'єрне консультування		**2**			**2**
Тема 4.11. Стратегії управління враженнями Іміджотворча діяльність керівника установи	**2**				**2**
Тема 4.12. Психологічна резильєнтність фахівця: інструменти самодопомоги, саморегуляції та відновлення ресурсів		**2**			**2**
Тема 4.13. Організаційна система психологічної підтримки, адаптації та профілактики вигорання персоналу в період воєнного стану та повоєнний час		**2**			**2**
Тема 4.14. Конференція з обміну досвідом. Захист індивідуального науково-дослідного завдання слухача		**2**	**16**		**18**

Разом за модулем 4.	**8**	**20**	**16**		**44**
Підсумкові заходи				**2**	**2**
Усього	**26**	**46**	**16**	**2**	**90**

3. ЗМІСТ ПРОГРАМИ

МОДУЛЬ 1. Соціальний менеджер як суб'єкт реалізації соціальної політики держави

Тема 1.1. Нормативно-правове регулювання діяльності соціального менеджера

Нормативно-правова база регулювання відносини у системі надання соціальних послуг та соціальної роботи із сім'ями, дітьми та молоддю у територіальній громаді. Пріоритетні напрями розвитку та інструменти реалізації соціальної політики на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях, нормативно-правові акти у сфері соціального захисту населення. Реформування системи соціальних послуг в Україні. Порядок організації надання соціальних послуг, ведення випадку та визначення чисельності соціальних менеджерів, відповідальних за забезпечення та ведення випадку. Повноваження та обов'язки соціального менеджера відповідно до законодавства. Державні стандарти надання соціальних послуг. Єдина інформаційна система соціальної сфери (ЄІССС) як державна комплексна цифрова платформа для автоматизації й централізації процесів соціального захисту в Україні.

Тема 1.2. Соціальна політика як основа управління соціальними системами та процесами. Новації у сфері надання соціальних послуг в територіальних громадах

Провідні напрями державної соціальної політики у сфері захисту військовослужбовців та ветеранів, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, сімей та дітей, які постраждали внаслідок військових дій та збройних конфліктів. Роль соціального менеджера у реалізації стратегії та принципів безбар’єрності. Соціальна ревіталізація територіальних громад, постраждалих від війни. Проєктування соціального розвитку громади. Формування інклюзивного середовища в громаді. Інноваційні технології надання соціальних послуг в громадах. Соціальна адвокація та представництво інтересів. Діяльність Центрів життєстійкості. Інтеграція політики формування інклюзивного освітнього середовища в документи стратегічного планування територіальних громад.

Ключові новації в сфері надання соціальних послуг: сприяння створенню ринку соціальних послуг, підтримка недержавних суб'єктів, компенсація вартості соціальних послуг (соціальне замовлення), залучення органів самоорганізації населення до надання соціальних послуг, закупівля соціальних послуг за загальними процедурами, державноприватне партнерство, конкурси проєктів; встановлення єдиних вимог до надавачів соціальних послуг будь-якої форми

власності.

Тема 1.3. Соціальний менеджер територіальної громади як суб'єкт організаційно-розпорядчої та консультативно-дорадчої діяльності з питань організації надання соціальних послуг і ведення випадку

Нормативні засади діяльності, професійний стандарт та посадова інструкція, мета, завдання соціального менеджера. Функціонал соціального менеджера: планування, організація, координація, моніторинг, залучення ресурсів, здійснення оцінювання потреб, подання пропозицій з удосконалення місцевих програм, проведення супервізії. Суб'єкти системи соціального захисту в громаді та їх повноваження. Реалізація інформаційно-роз'яснювальної, профілактичної, консультативної роботи щодо соціальної роботи та надання соціальних послуг у територіальній громаді. Система роботи з профілактики негативних соціальних явищ в громаді. Раннє виявлення осіб та сімей з дітьми, які потребують підтримки, перебувають у складних життєвих обставинах або мають найвищий ризик потрапляння в такі обставини. Індикатори складних життєвих обставин. Виявлення вразливих груп населення у територіальній громаді. Ознаки вразливості осіб та сімей з дітьми. Особливості управління соціальними процесами, адміністрування та моніторингу якості послуг в умовах воєнного стану.

Тема 1.4. Порядок організації надання соціальних послуг. Оцінювання потреб отримувачів у соціальних послугах

Порядок організації соціальної роботи у територіальній громаді, організаційна структура системи надання соціальних послуг, соціальних служб, мета їх діяльності, джерела ресурсного забезпечення. Соціально-демографічна структура населення територіальної громади, її основні проблеми. Методологія, інструменти та алгоритм визначення потреб мещканців громади у соціальних послугах; їх пріоритизація, документування результатів оцінки та формування соціального паспорта громади. Алгоритм оцінювання потреб у соціальних послугах сімей, дітей та молоді, які перебувають у складних життєвих обставинах. Стратегічне планування та розвиток системи соціальних послуг на основі оцінки потреб. Розробка та вдосконадення місцевих цільових програм та стратегій. Моніторинг ринку соціальних послуг, якості їх надання та адміністрування. Методи залучення матеріальних, технічних, фінансових та кадрових ресурсів для надання соціальних послуг, здійснення соціальної роботи з сім'ями, дітьми та молоддю. Розвиток партнерства в громаді: інструменти співпраці з органами місцевого самоврядування, координація міжвідомчої взаємодії з надавачами послуг різних форм власності, закладами освіти, охорони здоров'я, громадськими організаціями, особливості роботи з бізнесом. Шляхи створення синергії для посилення соціальної згуртованості, безбар'єрності та життєстійкості громади. Комунікація про соціальні послуги. Менеджмент соціальних послуг та організація психосоціальної підтримки у кризових ситуаціях та в умовах воєнного стану.

Тема 1.5. Кейс-менеджмент (ведення випадку) в діяльності соціального менеджера

Соціальний менеджер як фахівець із супроводу випадку. Ключові моделі «ведення випадку» (кейс-менеджменту): модель інтенсивного втручання, клінічна

модель кейс-менеджменту, модель зосереджена на сильних сторонах, універсальна брокерська модель. Кейс-менеджмент як інтегрована технологія управління випадком та надання соціальних послуг, допомоги для самодопомоги. Технологія ведення випадку (кейс-менеджменту) від первинного контакту до закриття кейсу. Встановлення контакту та аналіз звернення, уточнення запиту. Первинна та комплексна оцінка потреб у соціальних послугах, прийняття рішення про відкриття випадку та надання соціальних послуг. Визначення індивідуальних ресурсів особи, родини, яка перебуває в складних життєвих обставинах та ресурсів громади, розробка індивідуального плану підтримки, координація залучення різних послуг і фахівців; супровід випадку до конкретного результату; зійснення моніторингу та оцінка якості надання соціальних послуг.Процедура завершення надання соціальних послуг та пост-моніторинг випадку. Наснаження та мотивація особи (сім'ї) в процесі ведення випадку. Методи фасилітації. Порядок надання екстрених (кризових) соціальних послуг без ведення випадку. Інтервізія та супервізія в соціальному менеджменті. Система звітування місцевим органам виконавчої влади, органам місцевого самоврядування про здійснення соціальної роботи та надання соціальних послуг у територіальній громаді. Розроблення пропозицій щодо удосконалення нормативно-правового забезпечення, управління та організації соціальної роботи, прогнозних місцевих цільових програм соціальної підтримки та надання соціальних послуг сім'ям, дітям та молоді у територіальній громаді.

Тема 1.6. Реалізація ветеранської політики у соціальному менеджменті

Законодавче забезпечення державної ветеранської політики, завдання та функції структурних підрозділів з питань ветеранської політики під час надання послуг ветеранам та членами їхніх сімей. Гарантії соціального захисту, механізми забезпечення та захисту прав ветеранів та їхніх родин. Комплексна підтримка ветеранів і членів їхніх сімей на державному та місцевому рівнях, порядок її отримання. Алгоритм та порядок надання послуг ветеранам і членам їхніх сімей, особливості міжвідомчої взаємодії з державними органами, органами місцевого самоврядування, організаціями з питань реалізації соціальної політики щодо учасників бойових дій та ветеранів на регіональному та національному рівнях. Соціальні, медичні, правові, психологічні, інформаційні послуги для ветеранів. Організація інформаційно-роз'яснювальної роботи серед ветеранів та їхніх родин про права, пільги та можливості. Цифрові інструменти та електронні платформи (єВетеран, Портал Дія, Гід з державних послуг, інші реєстри). Сприяння сімейній, соціальній реінтеграції, професійній адаптації та розвитку потенціалу ветеранів в громадах. Особливості комунікації з ветеранами, в тому числі з посттравматичним стресовим розладом, інвалідністю, членами їхніх сімей, відповідно до принципів безбар'єрності та державної ветеранської політики. Кризові ситуації і шляхи їх вирішення, розгляд практичних кейсів. Міжвідомча взаємодія та координація, планування заходів у сфері реалізації ветеранської політики. Трансформація бойового досвіду та набутих компетентностей як чинник формування лідерської позиції ветеранів у громадах. Роль ветеранської спільноти у зміцненні соціальної стійкості громади, участь ветеранів війни у розвитку місцевого самоврядування та громадських ініціатив.

Тема 1.7. Діяльність соціального менеджера у сфері створення

безбар'єрного простору на засадах рівності, недискримінації, доступності та інклюзії

Міжнародні стандарти з прав людини, недискримінації, доступності та інклюзії. Національна політика у сфері інклюзії: Інклюзивне відновлення України. Флагманські проєкти з впровадження безбар'єрності в Україні. Реалізація Плану заходів із впровадження Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року на рівні громад. Суспільні групи, які потребують інклюзивних рішень та безбар'єрності. Реалізація соціальної інклюзії, інструменти розбудови безбар'єрного простору та розвитку культури безбар'єрності. Мова безбар'єрності. Діяльність соціального менеджера з подолання освітніх, культурних, соціальних, психологічних, інформаційних, інституційних бар'єрів на рівні громади, забезпечення фізичної, інформаційної, цифрової, суспільної, громадянської, освітньої, економічної безбар'єрності. Реалізація Маршруту дитини з інвалідністю та інтеграції послуг в громадах. Раннє втручання. Освітні, соціальні та медичні послуги для дітей з освітніми потребами та осіб з інвалідністю (комплексна психолого-педагогічна оцінка розвитку особи, інклюзивне навчання, раннє втручання, супровід під час інклюзивного навчання, психолого-педагогічні та корекційно-розвиткові послуги, реабілітація, денний догляд). Особливості психосоціального розвитку дітей та дорослих з інвалідністю. Організація міжвідомчої взаємодії, мапування послуг у громаді для осіб з особливими освітніми потребами та їхніх сімей. Створення та функціонування інклюзивно-ресурсних центрів. Забезпечення соціальної складової та координація зусиль з реалізації індивідуальної програми розвитку та реабілітації осіб з інвалідністю. Розвиток потенціалу осіб з інвалідністю в громадах. Співпраця з організаціями громадянського суспільства, бізнесу, міжнародними організаціями в напрямі реалізації стратегії безбар'єрності.

Тема 1.8. Соціальний менеджмент у сфері запобігання і протидії насильству

Міжнародне та національне законодавство у сфері запобігання, виявлення, реагування та протидії насильству. Конвенція Ради Європи про запобігання насильству проти жінок і домашньому насильству та боротьбу з цими явищами (Стамбульська Конвенція). Принцип 4Р як один з ключових міжнародних стандартів у сфері запобігання та протидії гендерно зумовленому, зокрема домашньому, насильству. Пріоритетні напрями діяльності у сфері запобігання та протидії насильству. Механізми взаємодії, повноваження та координація діяльності суб'єктів, що здійснюють заходи у сфері запобігання, виявлення, реагування та протидії насильству на центральному, регіональному і місцевому рівнях. Алгоритм реагування на випадки насильства. Кримінальна та адміністративна відповідальність за вчинення насильства. Роль соціального менеджера у роботі з запобігання, виявлення, реагування і протидії домашньому, гендерно зумовленому та іншим видам насильства. Алгоритм взаємодії загальних, спеціалізованих служб підтримки постраждалих осіб та інших закладів і установ, які надають послуги постраждалим особам, в тому числі Координаційного центру з надання правової допомоги, центрів допомоги врятованим. Інструменти, форми та види надання допомоги особам, постраждалим від насильства. Сутність послуги кризової кімнати та притулку для осіб, які постраждали від домашнього насильства. Загальні характеристики, особливості та форми надання послуг

мобільними бригадами соціально-психологічної допомоги. Види та форми надання допомоги особам, постраждалим від насильства. Характеристика та особливості надання основних видів послуг (медичних, правових, соціальних, психологічних), які можуть отримати особи, постраждалі від насильства. Діяльність урядової «гарячої лінії» 15-47 з питань протидії торгівлі людьми, запобігання та протидії домашньому насильству, насильству за ознакою статі та насильству стосовно дітей та інших «гарячих ліній» з питань протидії насильству. Діяльність соціального менеджера щодо захисту прав дітей на життя вільне від насильства. Програми для кривдників. Відновні заходи.

Тема 1.9. Соціальна ревіталізація територіальних громад, постраждалих внаслідок війни

Сутність соціальної ревіталізації громад, відмінність від відбудови. Перспективний Європейський та вітчизняний досвід ревіталізації територіальних громад. Нормативно-правове забезпечення та державна політика. Законодавство України щодо відновлення регіонів та громад. Постанова Кабінету міністрів України «Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад» від 18 липня 2023 р. N 731. Стратегії державної політики щодо внутрішнього переміщення. Соціальні послуги як інструмент стабілізації деокупованих та постраждалих територій. Оцінка потреб та ресурсного потенціалу громади. Методологія «картування громади». Соціальний аудит та діагностика соціальних ризиків. Технології соціальної ревіталізації та проєктний менеджмент. Активізація та мобілізація мешканців громади. Партисипативні практики. Інструменти залучення молоді, внутрішньо переміщених сімей, ветеранів та осіб з інвалідністю до розвитку громади. Міжсекторальне партнерство в процесі ревіталізації. Взаємодія органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадського сектору та міжнародних донорів. Соціальне та культурне проєктування. Розробка групових проєктів із ревіталізації просторів, створення центрів життєстійкості, хабів та інтеграційних платформ. Управління конфліктами, медіація та побудова діалогу в громаді в умовах інтеграції нових мешканців.

.

МОДУЛЬ 2. Теоретико-методологічні засади соціального менеджменту

Тема 2.1. Сутність, зміст менеджменту соціальної роботи, його роль у досягненні цілей сталого розвитку

Сутність та зміст, складові менеджменту соціальної роботи. Різновиди організацій соціальної сфери. Структура системи управління соціальною роботою та характеристика її основних елементів. Особливості управлінської праці керівника. Стратегічне, оперативне та тактичне управління в галузі соціальної роботи. Поділ праці менеджерів за рівнями управління і сферами діяльності установи соціальної роботи. Об’єкти, суб’єкти менеджменту соціальної роботи. Провідні функції управління в соціальній роботі: планування, організація соціальної роботи на всіх структурних рівнях, мотивація та управління роботою персоналу; контроль за результатами, прийняття управлінських рішень, забезпечення комунікативного зв’язку в процесі управління.

Роль менеджера в досягненні цілей сталого розвитку. Менеджмент соціальної роботи як підґрунтя досягнення цілей сталого розвитку. Суть сталого

розвитку як стратегії суспільного розвитку XXI століття. Роль соціальної роботи та соціально-педагогічної діяльності в реалізації цілей сталого розвитку особистості, соціальної групи, суспільства. Роль менеджменту соціальної роботи у зміцненні здоров'я і благополуччя, забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю для всіх у будь-якому віці; здобутті якісної освіти й заохочення навчання впродовж усього життя для всіх; забезпечення гендерної рівності, розширенні прав і можливостей жінок та дівчат; зменшенні нерівності й розвитку інклюзивного суспільства; ствердження миру та справедливості, сприянні побудові миролюбного і інклюзивного суспільства задля сталого розвитку, створення ефективних, заснованих на широкій участі інституцій на всіх рівнях.

Тема 2.2. Нормативно-правові та організаційні засади управління установою соціальної сфери

Світові стандарти освіти та підготовки фахівців із соціальної роботи (Global Standards for Social Work Education and Training), прийняті Міжнародною федерацією соціальних працівників (The International Federation of Social Workers) та Міжнародною асоціацією шкіл соціальної роботи (International Association of Schools of Social Work), Етичні принципи соціальної роботи, визначені у «Глобальній декларації етичних принципів соціальної роботи (Global Social Work Statement of Ethical Principles) як підгрунтя менеджменту соціальної роботи. Основні положення в галузі управління установою соціальної сфери. Інструкції, накази, листи Міністерства соціальної політики про загальні засади діяльності установ соціальної сфери. Статут установи соціальної сфери. Положення про внутрішній розпорядок. Положення про структурні підрозділи установи. Перелік нормативних документів установи соціальної сфери. Закони України, постанови і розпорядження Кабінету Міністрів України, Державні стандарти соціальних послуг. Нормування та регламентування праці менеджера. Професійні стандарти «Директор регіонального центру соціальних служб (навчально-методична робота)», «Директор закладу (установи) надання соціальних послуг». Інструменти менеджменту соціальної роботи. Методи управління соціальною роботою. Організаційні засади управління установою. Етапи життєвого циклу організації. Організація як функція управління. Організаційна структура установи. Структурні підрозділи та ієрархічні рівні. Зміст складових функції організації: делегування повноважень, департаменталізації, розподілу праці, координації діяльності. Організація процесів праці з управління установою соціальної сфери.

Тема 2.3. Система управління соціальною роботою. Менеджерський цикл в соціальній роботі. Облік та контроль у системі менеджменту соціальної роботи

Управлінська діяльність як система. Види та форми соціального управління. Закони управлінських відносин. Складові системи управління. Піраміда управління організацією. Модель управлінської діяльності керівника. Управлінський цикл у менеджменті соціальної роботи. Організація роботи структурних підрозділів. Поняття, зміст і види повноважень. Розподіл повноважень і відповідальності між структурними підрозділами установи та посадовими особами. Розподіл функції між менеджером та працівниками. Принципи ефективного розподілу та делегування повноважень. Критерії ефективності діяльності установи. Оцінка рівня організаційної діяльності керівника.

Ефективність управлінської праці. Облік і контроль як функції менеджменту соціальною роботою. Поняття та види та етапи управлінського контролю. Стандарти у соціальній роботі. Порівняння реальних показників соціальної роботи зі стандартами, визначення масштабів допустимих відхилень. Оцінка процесу і результату професійної діяльності та якості соціальних послуг. Вимірювання результатів соціальної роботи, порівняння їх із заданими стандартами, визначення наступних дій з корекції соціальної роботи. Критерії ефективності контролю в соціальній роботі: стратегічний характер контролю; спрямованість на досягнення конкретних результатів; своєчасність контролю; гнучкість, простота та економічність контролю.

Тема 2.4. Особливості управлінської праці керівника установи соціальної сфери. **Управління діяльністю соціальних служб. Ділове адміністрування діяльності установи соціальної сфери**

Організація діяльності соціальних служб. Управлінські ролі керівника. Фактори впливу на організацію. Внутрішнє середовище організації. Функціональні сфери зовнішнього середовища. Планування діяльності й загальні критерії роботи соціальних служб. Організаційна структура соціальної служби. Посадова інструкція та штатний розпис. Організація та нормування робочого часу працівників соціальної служби. Управління наданням соціальних послуг згідно з державними стандартами. Оцінка та отримання зворотного зв'язку від отримувачів соціальних послуг. Організація моніторингу та оцінки якості соціальних послуг. Інформування населення про діяльність соціальної служби та соціальні послуги. Управління взаємодією соціальних служб.

Суть адміністративного менеджменту. Основні елементи та функції адміністрування. Суб'єкти та об'єкти адміністративного управління. Адміністративні методи управління та способи адміністративного впливу в установах соціальної сфери. Організаційно-адміністративні методи управління. Організаційно-розпорядчі методи. Дисципліна, відповідальність і стягнення в організації. Форми внутрішнього та зовнішнього адміністрування. Процедурне забезпечення функціонування установи. Адміністрування надання соціальних послуг.

Тема 2.5. Стратегічне управління та планування в установах соціальної сфери

Стратегічне, тактичне та оперативне управління установою соціальної сфери. Суть, мета, завдання, роль стратегічного планування в управлінні установою. Стратегії розвитку організації. Стратегії підвищення організаційної ефективності, розвитку організаційних процесів, організаційної трансформації. Стратегічне планування та його етапи. Типологія стратегічних планів в установах соціальної сфери. Роль керівника у ініціюванні та реалізації стратегічного розвитку організації. Модель процесу стратегічного планування соціальної роботи: розробка місії організації; формулювання цілей; оцінювання й аналіз зовнішнього середовища; управлінське обстеження сильних і слабких сторін організації; аналіз стратегічних альтернатив; вибір стратегії розвитку соціальної роботи; оцінювання стратегії щодо її відповідності місії соціальної роботи; реалізація стратегії; корекція місії соціальної роботи. Особливості розробки плану реалізації стратегії за змістовим, процесуальним, ресурсним, системним підходами. Особливості

управління стратегічними змінами. Стратегічне лідерство керівника установи. Критерії оцінювання ефективності стратегічного управління. Особливості стратегічного управління в установах державного та громадського секторів.

Тема 2.6. Управлінська компетентність та культура керівника установи. Управління організаційною культурою установи

Професійна відповідність сучасного менеджера. Посадові вимоги до керівника установи соціальної сфери. Професійні стандарти «Директор регіонального центру соціальних служб (навчально-методична робота)», «Директор закладу (установи) надання соціальних послуг». Система знань та умінь керівника установи. Системоутворювальчі якості керівника. Управлінське мислення, його сутність та ознаки. Соціальні, психологічні, моральні, комунікативні, ділові вимоги до керівника. Концептуальні та технічні здібності керівника. Стиль керівництва як фактор ефективності управління. Типи та стилі управління. Об'єктивні й суб'єктивні фактори вибору керівником управлінського стилю. Управлінська позиція керівника. Типологія управлінської поведінки. Залежність стилю управлінської поведінки від міри готовності підлеглих до виконання завдання. Характерні риси та навички керівника. Ознаки успішності та обмеження керівника. Оцінка менеджерських здібностей та визначення рівня здатності до управлінської діяльності. Методи та методики оцінювання здатності до управління установою, стилю управління, управлінської позиції. Критерії та показники оцінки діяльності керівника установи. Попередження регресивного розвитку керівника та управлінської деформації. Особливості самоменеджменту як технології саморозвитку керівника та підвищення ефективності управлінської діяльності.

Суть, структура, види організаційної та корпоративної культури установи. Фактори, що впливають на формування корпоративної культури. Стратегії управління організаційною та корпоративною культурою установи соціальної сфери. Види лояльності та програми підвищення лояльності персоналу. Управління залученістю персоналу. Управлінські інструменти підвищення задоволеності, лояльності та залученості персоналу.

МОДУЛЬ 3. Лідерство та комунікації в соціальному управлінні

Тема 3.1 Лідерство, вплив і влада у менеджменті соціальної роботи. Стилі лідерства керівника

Вплив, влада і лідерство в організації. Сучасні концепції лідерства, його соціальна природа та психологічне підґрунтя. їх еволюція. Типи та стилі лідерства керівника. Атрибутивне, харизматичне, трансформаційне, трансакційне, інноваційне, розподілене лідерство. Порівняльна характеристика керівництва і лідерства. Лідерська позиція керівника установи як провідний чинник впливу на співробітників та роботу організації. Види та рівні впливу. Авторитет керівника установи та його вплив на трудовий колектив. Типологія авторитету. Хибні типи авторитету. Типи поведінки менеджера. Психологія впливу керівника на співробітників. Способи делегування владних повноважень. Розподіл лідерських ролей між співробітниками. Розвиток суб’єктності та ініціативності персоналу через залучення до прийняття рішень. Створення умов для розвитку лідерського

потенціалу персоналу установи. Чинники ефективного лідерства керівника. Стратегії ефективних лідерів. Фундаментальні принципи етики лідера. Моральні обов'язки керівника установи. Інструменти розвитку лідерських якостей особистості.

Тема 3.2. Групова динаміка та командоутворення. Командне розподілене лідерство в установі соціальної сфери

Лідерство та командна взаємодія. Психологічні засади формування ефективних команд. Етапи формування та розвитку команди. Сутність і можливості застосування технології team building. Ролі учасників у командній взаємодії. Комунікація як основа командної роботи. Довіра та психологічна безпека в команді. Командна взаємодія в організації. Особливості командоутворення в професійному колективі. Team building як засіб соціального розвитку співробітників. Принципи організації, інструменти та форми team building в професійному середовищі. Конфлікти в команді та способи їх попередження. Інклюзивність командної взаємодії. Оцінювання ефективності командної взаємодії. Роль лідера у формуванні команди. Лідерство і трансляція цінностей в організації. Стратегія формування керівником управлінської команди. Моделі формування команд. Індивідуальний стиль формування управлінської команди. Складові, що впливають на ефективність командоутворювання. Індивідуальні стилі формування керівником управлінської команди: заступницький, партнерський, формально-діловий й об'єднуючий. Стадії розвитку команди та оцінка її готовності до стратегічних змін. Роль команд у стратегічному управлінні організацією.

Тема 3.3. Управлінське рішення в менеджменті соціальної роботи

Роль рішення в системі управління. Класифікація управлінських рішень. Цільова орієнтація управлінських рішень. Сутність прийняття управлінських рішень у менеджменті соціальної роботи. Концепція прийняття рішення: процес, етапи, підходи, фактори внутрішнього і зовнішнього середовища. Чинники, що впливають на прийняття управлінських рішень. Вимоги до особи керівника в процесі прийняття рішення. Основні етапи підготовки, розробки і реалізації управлінського рішення. Процес, методи й моделі прийняття управлінських рішень. Планування і прогнозування управлінських рішень. Процес вибору альтернатив. Прийняття управлінських рішень в умовах визначеності та ризику. Причини прийняття невдалих управлінських рішень. Технологія реалізації управлінських рішень. Влада і відповідальність у прийнятті управлінських рішень. Облік та контроль виконання управлінських рішень.

Тема 3.4. Комунікативна природа соціального управління. Особистісна і комунікаційна ефективність керівника установи

Комунікація в організації та праці менеджера. Комунікація як процес сприйняття інформації, взаємодії та обміну інформацією, необхідний для здійснення управління соціальною роботою. Зміст і особливості процесу комунікації в установі соціальної сфери. Комунікаційні мережі в організаціях. Моделі організаційних комунікацій. Комунікаційні ролі в організації. Специфіка, правила та особливості ділового спілкування. Офіційно-діловий стиль спілкування. Бар’єри на шляху ефективної організаційної комунікації. Комунікативний вплив.

Типи комунікативного впливу. Зворотний зв'язок у процесі комунікації. Комунікативні технології у менеджменті соціальної роботи. Технологія PR в управлінні установами соціальної сфери. Переконуюча, стратегічна, кризова комунікація. Чинники ефективність управлінської комунікації. Комунікативна політика та комунікативний профіль керівника установи.

Організація внутрішніх комунікацій та формування єдиного інформаційного поля в організації. Інструменти організації внутрішніх комунікацій. Використання сайту організації, електронних поштових скриньок, інформаційних технологій та медіа для створення комунікативного простору. Організація анкетування та моніторингу, проведення бесід з працівниками для забезпечення зворотного зв'язку. Використання зборів трудового колективу, нарад, виступів керівників перед колективом для донесення до персоналу результатів, завдань і стратегії розвитку установи соціальної сфери.

Тема 3.5. Форми управлінської комунікації. Ділове спілкування у системі менеджменту соціальної роботи. Ораторська майстерність лідера

Види і форми управлінської комунікації. Порядок проведення ділових зустрічей. Різновиди ділових нарад. Порядок підготовки і проведення нарад і зборів. Вимоги до проведення нарад, засідань, зборів, семінарів, конференцій, виставок. Організація прийому відвідувачів. Техніка ведення ділових бесід. Категорія ввічливості у мистецтві слухати і схиляти до своєї думки. Інтерв'ю як форма управлінської комунікації. Публічні виступи і презентації. Ораторська майстерність керівника установи. Види та структура ораторських промов. Особливості підготовки до публічного виступу. Задум мови. Аргументація. Дедуктивна та індуктивна демонстрація. Ефективність використання засобів вербальної та невербальної комунікації. Особливості мотивуючої, переконуючої комунікації.

Тема 3.6. Технологія ведення ділових переговорів

Переговори як форма ділової комунікації. Характерні риси переговорного процесу. Принципи ведення переговорів. Призначення та функції переговорів. Види переговорів. Психологічні особливості та етапи підготовки та проведення ділових переговорів. Функції при розв'язанні найбільш типових переговорних завдань. Загальні правила поведінки та технологія ведення переговорів. Обґрунтування можливих пунктів розбіжностей та згоди партнерів у процесі проведення ділових переговорів.

Умови ефективного ведення переговорів. Етапи переговорного процесу. Підготовка до переговорів. Власне переговорний процес. Завершення переговорів та аналіз їх результатів. Стратегічні підходи до ведення переговорів. Стилі та тактичні прийоми проведення переговорів. Методи аргументації та переконання співрозмовників. Основні правила культури та етики під час переговорного процесу. Психологічні типи співрозмовників. Мистецтво ставити питання. Види запитань. Відповіді на питання та заперечення. Захист від маніпуляцій в переговорному процесі.

Тема 3.7. Управління комунікаціями та конфліктами в менеджменті соціальної роботи

Конфлікти в системі управління та шляхи їх розв'язання. Виникнення та суть конфлікту. Види конфліктів: функціональні та дисфункціональні. Сутність і види конфліктних ситуацій у колективі. Причини конфліктів. Конфліктогени в спілкуванні. Типи поведінки в конфліктних ситуаціях. Методи розв'язання конфліктів. Стратегія поведінки керівника в умовах конфлікту. Роль особистості керівника в профілактиці конфліктів. Способи врегулювання ділових конфліктів. Управління конфліктами та стресами, запобігання виникненню конфліктів. Загальні правила поведінки з керівником. Особливості стосунків із заступниками. Конфлікт як позитивна сила змін роботи організації. Комунікативний потенціал та комунікативні компетентності лідера. Техніки ефективних комунікацій лідера.

МОДУЛЬ 4. Прикладні технології соціального менеджменту

Тема 4.1. Мотиваційна політика установи та мотиваційний менеджмент

Мета, завдання мотиваційного менеджменту. Мотивація як складова управління персоналом та чинник конкурентних переваг. Сучасні тренди в мотивації персоналу. Прикладні аспекти використання змістовних та процесуальних теорій мотивації в управлінні персоналом установи соціальної сфери. Сучасні теорії мотивації та практика їх застосування в компаніях.

Правове та організаційне забезпечення мотиваційного менеджменту. Ефективна мотивація персоналу як важлива компетенція керівників. Діагностика мотиваційного профілю працівників. Урахування біографічних даних, віку, потреб працівників при формуванні та реалізації мотиваційної політики та мотиваційної моделі в організації.. Використання результатів дослідження мотиваційного профілю працівників в управлінні персоналом. Використання психологічних особливостей людини під час розроблення системи мотивації.

Інструменти матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу в мотиваційному менеджменті. Чинники трансформації мотивів та підвищення ролі нематеріальної мотивації, методи нематеріальної мотивації. Мотиваційний потенціал бренду роботодавця. Удосконалення стилю керівництва та методів управління. Внутрішні комунікації як чинник удосконалення мотиваційного механізму. Реалізація програм професійного розвитку персоналу. Особливості мотивації працівників в умовах невизначеності. Особливості мотивації проєктних груп, керівника, команди. Співвідношення індивідуальних і групових мотивів. Інтеграція нових працівників в командну роботу. Соціально-психологічний клімат і мотивація. Розвиток самомотивації співробітників. Самомотивація та персональна ефективність як чинники досягнення успіху. Рівні самомотивації, мотиваційне вигорання працівників: причини та ознаки. Залежність мотивації від терміну перебування на посаді. Психологічні техніки і методи підвищення самомотивації.

Тема 4.2. Самоменеджмент керівника та персоналу установи. Тайм-менеджмент в соціальному управлінні

Суть, мета, завдання самоменеджменту керівника та персоналу установи. Вдосконалення управління засобами тайм-менеджменту. Час як ресурс менеджера соціальної роботи. Робочий час менеджера. Витрачення робочого часу на загальне керівництво, організацію виробничої діяльності, роботу з інформацією, роботу з підлеглими, роботу з документами, планування особистої праці та аналіз виконання

запланованого та інші види робіт. Принципи визначення пріоритетності справ. Залежність затрат робочого часу від ієрархії в організації, функцій і ролей. Непродуктивні затрати робочого часу. шляхи подолання прокрастинації, баланс «робота–приватне життя» (Work-Life Balance), застосування техніки Pomodoro та Квадрату Декарта. Ефективна постановка цілей. Самооцінювання і самоорганізація. Стрес як наслідок непродуктивного використання робочого часу. Управління часом. Використання технік тайм-менеджменту. Планування як інструмент організації робочого часу менеджера.

Тема 4.3. Тренінгові та коучингові технології в соціальному управлінні

Коучинг та консультування в діяльності керівника установи. Соціально-психологічний тренінг в менеджменті соціальної роботи. Методика розробки соціально-психологічного тренінгу. Структура, етапи та динаміка тренінгової групи. Соціально-психологічний тренінг як інструмент наснаження, мотивації та згуртування команди. Добір тренінгових вправ, інтерактивних ігор та ситуаційних завдань для формування мотивації, командоутворення, розвитку значущих особистісних та професійних якостей, профілактики емоційного вигорання персоналу установи. Роль, позиція та фасилітаційні навички тренера. Методи оцінки ефективності та збору зворотного зв’язку за результатами тренінгової роботи.

Тема 4.4. Управління ризиками в установах соціальної сфери. Особливості кризової комунікації

Поняття та види соціальних ризиків. Сутність та типології ризиків. Зовнішні щодо організації ризики. Внутрішні ризики та управління ними. Ризики в системах «керівник - персонал» та «співробітники». Організаційні ризики в системі соціальних служб. Ризики в системі «клієнт – соціальна служба». Цикли перебігу ризиків та реакції на них менеджменту і персоналу організації. Психологія ризику – оцінювання ризиків, прийняття рішень, менеджмент в ситуації невизначеності. Методи діагностування, оцінювання та регулювання ризиків. Інструменти управління ризиками в роботі організації. Типологія кризових ситуацій. Основні положення антикризового управління. Особливості кризової комунікації. Комунікації в ситуації ризику або конфлікту. Інформування про ризики. Роль медіа в кризовій комунікації. Вибір ефективних варіантів реагування на виклики та ризики воєнного часу.

Тема 4.5. Інформаційно-документаційне забезпечення менеджменту соціальної роботи

Сутність та роль інформації у менеджменті соціальної роботи. Інформація як основа прийняття управлінських рішень. Інформаційна модель організації. Класифікація, види та типи управлінської інформації. Сутність управлінської інформації та упровадження системи інформаційного забезпечення управління установою соціальної сфери. Сутність і специфіка інформаційної діяльності керівника закладу освіти. Основні види інформаційних обмінів у організації. Формування, види та властивості інформаційних потоків. Зміна результативності управління в разі порушення надходження інформації. Оптимізація діяльності керівника в процесі роботи з інформацією. Сучасні інформаційні системи і

технології у менеджменті соціальної роботи. Інформаційні технології роботи з документами та базами даних у менеджменті соціальної роботи. Веб-сайт установи соціальної сфери: призначення, мета, структура, вимоги до розробки, критерії оцінювання. Створення та просування веб-сайтів установи. Використання інформаційних технологій в діяльності соціальних служб. Цифровізація та діджиталізація надання соціальних послуг. Електронні послуги онлайн.

Документаційне забезпечення управління. Система документообігу установи. Види та вимоги до документів. Зміст роботи з документами. Організаційно-розпорядча документація установи. Правила створення і оформлення організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до документування управлінської інформації. Вимоги до тексту управлінських документів. Робота з текстовими документами (листами, заявами, наказами, звітами тощо). Потоки документообігу в організації. Етапи роботи з вхідними та вихідними документами. Терміни виконання документів. Контроль за виконанням ділових документів. Оцінка якості документування в системі управління.

Тема 4.6. Цифровізація соціальних послуг. Використання цифрових платформ у просуванні соціальних ініціатив

Стратегія цифрової трансформації соціальної сфери. Цифрові інструменти виявлення та аналізу потреб, інформування населення щодо соціальних послуг та надання соціальної підтримки. Цифровізація управлінських рішень в соціальній сфері. Цифровізація комунікацій та взаємодії з соціальних питань. Гід з державних послуг. Сучасні перетворення в цифровому середовищі соціальної сфери. Впровадження Єдиної інформаційної системи соціальної сфери (ЄІССС). Застосунок Дія. Платформа єДопомога. Сервіси Пенсійного фонду. Платформа соціальної освіти. Веб-портали міської адміністрації, територіальних громад, суб'єктів системи надання соціальних послуг. Соціальні сервіси для розвитку професійних навичок та якостей. Безпека у цифровому середовищі. Онлайн сервіси та цифрові технології ефективної комунікації. Технології штучного інтелекту, інтелектуальні навчаючі програми. Візуалізація інформаційного контенту. Використання цифрових технологій для адміністрування та планування соціальних послуг та допомог, підготовки соціальних програм. Оцінювання якості функціонування цифрових соціальних сервісів.

Тема 4.7. Вплив інновацій на підвищення ефективності соціальних послуг. Основи інноваційного менеджменту та управління змінами у стратегічному розвитку організації

Управління розвитком та інноваційними процесами в організації. Особливості інноваційного менеджменту та управління змінами як виду управлінської діяльності. Природа, джерела та необхідність змін. Види змін та їх характеристики. Структурні, індивідуальні і командні зміни. Управління змінами та впровадженням інновацій в закладах соціальної сфери. Інноваційний менеджмент як мистецтво управління інноваціями та вид управлінської діяльності з прийняття рішень щодо інновацій. Системний підхід до управління інноваційним процесом та управління змінами. Аналіз інноваційної політики установи. Інновації в управлінській діяльності. Критерії оцінювати новацій: актуальність, корисність, реалістичність. Функції та засоби інноваційного

менеджменту. Формування інноваційного середовища в організації. Мотивація працівників до інноваційної діяльності. Типові помилки керівництва інноваційною роботою та шляхи їхнього уникнення. Формування інноваційної організаційної культури. Мета, завдання, зміст управління змінами у стратегічному розвитку організації. Стратегії управління організаційними змінами. Процес стратегічних змін та його етапи. Опір організаційним змінам, його причини та шляхи подолання. Діяльність керівника установи щодо зниження опору змінам та інноваційними процесам.

Тема 4.8. Стратегічне управління людськими ресурсами в установах соціальної сфери

Стратегічне управління людськими ресурсами на різних стадіях життєвого циклу організації. Цілі, зміст, етапи стратегічного управління людськими ресурсами. Стратегічний аналіз людських ресурсів організації. Система показників для діагностики сильних і слабких сторін людських ресурсів організації. Аналіз стратегічних можливостей лідерства, команди і організації. Фактори, що визначають тип і зміст стратегії та політики управління людськими ресурсами. Концепції конкурентних переваг, ключових компетенцій та стратегічної відповідності та їх вплив на підходи до управління людськими ресурсами. Взаємозв'язок стратегії розвитку установи та стратегії управління людськими ресурсами. Механізми досягнення відповідності ділової і кадрової стратегії в організаціях. Роль лідера у стратегічному управлінні людськими ресурсами. Інноваційні стратегії управління людськими ресурсами. Управління персоналом за умов стратегій «червоного» та «блакитного» океанів. Формування та реалізація стратегії управління людськими ресурсами. Розробка і реалізація стратегії відданості. Програми розвитку комунікації, навчання, відчуття причетності, інтересу до праці, довіри у міжособистих стосунках. Роль соціально-психологічного клімату у стратегічному управлінні людськими ресурсами. Бар'єри на шляху реалізації стратегії управління людськими ресурсами та напрями їх подолання. Планування розвитку людських ресурсів. Оцінка ефективності реалізації стратегії управління людськими ресурсами.

Тема 4.9. Кадровий менеджмент у соціальній роботі

Суть та інструменти кадрового менеджменту, специфіка руху персоналу на різних стадіях життєвого циклу організації. Цілі та завдання кадрових стратегій на різних стадіях розвитку організації. Підбір, утримання та звільнення персоналу. Супроводження процесів звільнення персоналу. Технологія підтримання контактів з колишніми співробітниками. Проведення вихідного інтерв'ю зі співробітниками, що звільняються. Підготовка рекомендаційного листа для співробітника, який звільняється. Особливості мотивації персоналу на різних стадіях життєвого циклу організації. Зміни культури організації. Життєвий цикл співробітника на посаді, його врахування у стратегічному управлінні людськими ресурсами. Формування оперативного та стратегічного кадрового резерву. Технології роботи із кадровим резервом, методи його мотивації та подальшого розвитку. Фактори та структура персональної ефективності: детермінанти індивідуальності, набори рис та етапи розвитку. Поведінкові індикатори персональної ефективності. Вплив особливостей середовища роботи та типу особистісної референції на персональну ефективність. Профіль успішної професійної поведінки.

Тема 4.10. Управління кар'єрою та кар'єрне консультування

Мета і завдання кар'єрного менеджменту. Стратегічне значення кар'єрного менеджменту в досягненні результативності діяльності організації. Типи кар'єрного руху в організації. Індивідуальний та організаційний рівні кар'єрного менеджменту: співвідношення ролей індивіда та організації. Рівні, типи посад, сфера реалізації професійної діяльності та інші критерії вибору інструментів кар'єрного менеджменту в організації. Роль самоменеджменту в кар'єрному плануванні. Кар'єрні збитки від неефективного самоменеджменту чи його відсутності. Кар'єрне планування. Стратегії і тактики побудови кар'єри. Критерії та фактори кар'єрного успіху. Принципи успішної побудови і реалізації кар'єри. Кар'єрний SWOT-аналіз. Визначення потреби у зміні кар'єрної траєкторії. Типологія кар'єрних процесів. Вплив індивідуальних особливостей на тип кар'єрного процесу (рівень домагань, локус контроля, самооцінка). Кар'єрні установки та етапи їх трансформації. Причини та типи, шляхи подолання кар'єрних криз на різних етапах розвитку кар'єри. Кар'єрний тайм-аут. Технології кар'єрного коучингу та консалтингу. Коуч-інструменти в кар'єрному консультуванні. Особливості кар'єрного консалтингу на різних етапах розвитку кар'єри. Специфіка роботи кар'єрного фахівця із топ-менеджерами, їх основні запити. Аналіз кар'єрного бекграунда фахівця. Ефективність кар'єрного менеджменту та самоменеджменту. Самооцінка ефективності управління власною кар'єрою.

Тема 4.11. Стратегії управління враженнями. Іміджотворча діяльність керівника установи

Поняття та атрибути іміджу людини. Імідж керівника закладу соціальної сфери як інструмент управління. Типи іміджу керівника. Основні елементи та технологія створення індивідуального іміджу керівника. Самопрезентація керівника. Репутація, імідж, бренд в менеджменті соціальної роботи. Управління іміджом та брендом роботодавця. Розроблення концепції HR-бренду. Внутрішні та зовнішні інструменти формування позитивного бренду. Технології просування бренду роботодавця на ринку праці. Електронні медіа в системі HR-комунікацій. Способи налагодження контактів з цільовою аудиторією. Використання соціальних мереж для формування позитивного бренду роботодавця. Використання реклами в медіа для формування позитивного бренду роботодавця. Корпоративний імідж як об'єкт управління. Формування іміджу установи соціальної сфери. Сутність, види, структура, функції корпоративного іміджу. Характеристика основних елементів іміджу організації. Імідж як базова категорія у встановленні зв'язків з громадськістю. Технології управління іміджем установи. Іміджетворчі елементи – роль спілкування. Управління враженнями. Механізми практичної реалізації іміджу організацій. Особливості проведення PR-кампаній. Реклама, підготовка презентацій і мультимедіа як засоби створення іміджу. Роль менеджера у формуванні надійної репутації установи соціальної сфери.

Тема 4.12. Психологічна резильєнтність фахівця: інструменти самодопомоги, саморегуляції та відновлення ресурсів

Психічні стани людини у процесі праці. Психічне здоров'я та психологічна стійкість особистості. Особливості професійної діяльності в умовах невизначеності та ризику. Життєстійкість та самоефективність в умовах

хронічного стресу та викликів війни. Психологічний імунітет. Конструктивні, деструктивні копінг-стратегії подолання стресу. Ознаки порушення психологічної рівноваги. Розлади, пов’язані зі стресом: гострий стресовий розлад, посттравматичний стресовий розлад, розлад подовженого горювання, розлад адаптації. Перша психологічна допомога в кризових станах. Врахування комунікативних особливостей та потреб різних груп населення під час професійної діяльності. Техніки регуляції психоемоційного стану, ефективного спілкування в кризових ситуаціях. Конфліктна комунікація та її врегулювання: види конфліктів та їх причини, способи врегулювання. Управління конфліктами через комунікацію. Особливості комунікації з людьми, які пережили травматичну подію. Самоуправління і саморегуляція особистості. Інструменти психологічної самодопомоги. Як допомогти психіці справитися з травматичними подіями. Доказові моделі та протоколи подолання стресу: протокол самостабілізації «4 стихії», застосування моделі подолання стресу Basic PH, робота з фізичною напругою та емоціями. Ресурси та ресурсні стани. Способи відновлення особистісних ресурсів (фізичних, емоційних, когнітивних, соціальних) для стабілізації емоційного стану. Техніки саморегуляції та ресурсні вправи (тілесно-орієнтовані, дихальні, арттерапевтичні). Як справлятися зі стресом і високими навантаженнями. Де взяти сили для досягнення амбітної мети. Як перейти від енергонедостатності до енергопотужності.

Тема 4.13. Організаційна система психологічної підтримки, адаптації та профілактики вигорання персоналу в період воєнного стану та повоєнний час

Роль керівника у підтримці психоемоційного балансу та збереженні працездатності команди в умовах ризику. Інструменти командного ресурсування. Технології зміцнення психологічного імунітету, стресостійкості та резильєнтності персоналу установ соціальної сфери в умовах воєнного стану. Формування сприятливого безпечного середовища для підтримки ментального здоров'я й компенсації психологічних втрат працівників. Профілактика професійного вигорання в умовах війни. Професійне вигорання як адаптивна реакція фахівця на роботу в умовах високого ризику. Інструменти діагностики, запобігання та подолання вигорання фахівців соціальної сфери. Корпоративні інструменти та технології забезпечення благополуччя в управлінні персоналом у воєнний час та повоєнний період. Організаційна культура як чинник психологічної адаптації на робочому місці, профілактики професійного вигорання та збереження психічного здоров’я фахівців. Корпоративна психоедукація для посилення психічної стійкості команди. Соціально-психологічний тренінг як форма розвитку та наснаження персоналу. Соціально-психологічний тренінг як форма психологічної підтримки та розвитку персоналу. Методи психологічної підтримки й подолання стресових станів працівників, їх мотивації та наснаження у соціальній роботі

Тема 4.14. Конференція з обміну досвідом та захисту індивідуального практичного науково-дослідного завдання -

Презентація концепції місцевої цільової програми підтримки вразливих категорій населення / реінтеграції ветеранів (на вибір) у територіальній громаді, обговорення кейсів.

3.1. Орієнтовний перелік практичних завдань

Практичне завдання 1 - Розробка концепції місцевої цільової програми підтримки вразливих категорій населення / реінтеграції ветеранів (на вибір) у територіальній громаді.

Розробіть проєктну пропозицію / концепцію місцевої цільової програми підтримки вразливих категорій населення / реінтеграції ветеранів (на вибір) у територіальній громаді як елемент стратегічного та оперативного планування в системі соціального захисту громади.

Концепція цільової програми має містити такі елементи:

- Паспорт програми: назва, мета, строки реалізації, цільові групи та джерела фінансування.
- Обґрунтування актуальності: короткий аналіз потреб громади на основі оцінки вразливості та наявних кризових чинників (вплив воєнного стану, міграція, ветеранська політика).
- Матриця заходів (3–4 ключові заходи): зміст заходу, відповідальний виконавець, партнери.
- Індикатори ефективності: кількісні та якісні показники результативності програми.

2. Практичне завдання 2 – кейс-менеджмент, розробка плану соціального супроводу родини в складних життєвих обставинах.

Ситуація. До Центру надання соціальних послуг звернулася 34-річна Ірина, мати двох дітей (6 та 12 років), родина якої є внутрішньо переміщеною й проживає в тимчасовому житлі – приватному орендованому будинку старого фонду без належних умов безбар'єрності. Чоловік Ірини 38-річний Олег зазнав важкого поранення й отримав інвалідність внаслідок війни, пересувається на кріслі колісному, складно переживає свій стан, систематично відчуває фантомні болі, відчуває пригніченість та уникає спілкування. Їхня 12-річна донька Софія має труднощі з адаптацією в новому закладі освіти, 6-річний син Максим через стрес (родина раніше проживала в Покровську) має труднощі з мовленням і психологічно не готовий до школи. Ірина шукає роботу, але змушена цілодобово доглядати за чоловіком та молодшим сином.

Визначте завдання й розробіть програму соціального супроводу та міжвідомчого реінтеграційного маршруту для внутрішньо переміщеної родини ветерана за основними напрямами соціального менеджменту: забезпечення безбар’єрності та доступності житла/інфраструктури, сприяння отриманню пільг, та реабілітаційних послуг, психосоціальна підтримка та відновлення самостійності родини, сприяння працевлаштуванню або перенавчанню. Для кожного етапу зазначте, що саме має робити соціальний менеджер, вкажіть, які суб’єкти (органи місцевого самоврядування, медицина, освіта, громадський сектор, інші) мають бути залучені для вирішення комплексного запиту цієї родини та які функції кожен із них виконує.

Практичне завдання 3 - ситуаційне завдання з реалізації управлінських функцій керівника.

Ситуація. У Центрі соціальних служб через зростання навантаження в умовах війни спостерігається високий рівень психоемоційного виснаження серед

фахівців із соціальної роботи та зростання плинності кадрів: за останнє пів року два провідні фахівці подали заяви про звільнення.

Запропонуйте антикризовий управлінський план дій керівника установи, пов’язаний з реалізацією усіх провідних функцій менеджменту: планування (розробка заходів щодо зниження навантаження чи перерозподілу обов’язків), організації (запровадження інструментів супервізії, корпоративної психоедукації або змін у графіку), мотивації (використання засобів нематеріальної/матеріальної підтримки та наснаження персоналу) та контролю (критерії аналізу відновлення працездатності команди та якості послуг).

3.2.Орієнтовний перелік питань для самостійного опрацювання

1.Розробіть алгоритм міжвідомчої взаємодії Центру надання соціальних послуг із суб’єктами місцевого самоврядування, закладами охорони здоров'я, освіти, бізнесом та громадським сектором щодо створення безбар'єрного середовища та забезпечення доступності соціальних, освітніх, медичних, адміністративних послуг, можливостей професійної інтеграції для осіб з інвалідністю у віддаленій територіальній громаді (включаючи рішення щодо облаштування житла, організації соціального транспорту/виїзних служб, реабілітації, розбудови соціальних зв’язків та працевлаштування).

2. Розробіть проєктну пропозицію (концепцію) щодо запровадження нової соціальної послуги в територіальній громаді (наприклад, послуги тимчасового відпочинку для батьків, які здійснюють догляд за дітьми з інвалідністю, або підтриманого проживання для осіб похилого віку/з інвалідністю), визначте необхідні людські та матеріальні ресурси, індикатори ефективності надання послуги.

3. Розробіть цифровий інструмент оцінки потреб громади (з використанням Google Forms) для експрес-діагностики актуальних соціальних запитів мешканців (ВПО, ветеранів, сімей у складних життєвих обставинах) з метою подальшого планування, нормування та закупівлі соціальних послуг на рівні територіальної громади.

4. Запропонуйте шляхи оптимізації соціальних ресурсів громади в умовах обмеженого бюджету та кризового реагування. Визначте механізми залучення додаткового фінансування та залучення ресурсів (грантові проєкти, соціальне замовлення, фандрайзинг, краудфандинг, благодійні фонди, партнерство з міжнародними донорськими організаціями) для розвитку соціальних послуг у громаді.

5. Складіть управлінський чек-лист та «скарбничку» інструментів для керівника/менеджера закладу соціальної сфери щодо запобігання професійному та емоційному вигоранню фахівців із соціальної роботи та кейс-менеджерів, включаючи практики супервізії, інтервізії, інструменти командного ресурсування та оптимізації робочого навантаження.

4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Нормативно-правові документи

1. Європейська соціальна хартія (переглянута), ратифікована Законом України № 137-V від14.09.2006. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137-16#Text
2. Конвенція Організації Об'єднаних Націй про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок : Конвенція. Дата оновлення: 06.10.1999 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_207
3. Конвенція про права дитини, ратифікована Постановою Верховної Ради № 789-XII від 27.02.1991. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_021#Text
4. Конвенція про права осіб з інвалідністю, ратифікована Законом України від 16.12.2009 № 1767-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text
5. Конвенція Ради Європи про запобігання насильству стосовно жінок і домашньому насильству та боротьба із цими явищами (Стамбульська конвенція), ратифікована Україною із заявами Законом № 2319-IX від 20.06.2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2319-20#n2
6. Пекінська декларація, прийнята на четвертій Всесвітній конференції зі становища жінок 15.09.1995 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_507#Text
7. Резолюція Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» та суміжні резолюції. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1544-2020-%D1%80#Text
8. Саламанська декларація та рамки дій щодо освіти осіб з особливими освітніми потребами, прийнята Всесвітньою конференцією щодо освіти осіб з особливими освітніми потребами: доступ і якість. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_001-94#Text.
9. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо державних гарантій в умовах воєнного стану, надзвичайних ситуацій або надзвичайного стану» від 15.03.2022 № 2126-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2126-20#Text
10. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо протидії булінгу (цькуванню)» від 18.12.2018 № 2657-VIII. URL https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-19#Text
11. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо формування комплексної державної підтримки та підвищення соціальних гарантій для сімей з особами з інвалідністю» від 19.08.2026 № 4955-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4955-20#Text
12. Закон України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» від 5.10.2000 № 2017-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14#Text
13. Закон України «Про забезпечення організаційно-правових умов соціального захисту дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування» від 13.01.2005 № 2342-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2342-15#Text
14. Закон України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» від 1.07.2026 № 4924-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4924-IX#Text
15. Закон України «Про запобігання та протидію домашньому насильству» від 07.12.2017 № 2229-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2229-19
16. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text

17. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text
18. Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» від 21.03.1991 № 875-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text
19. Закон України «Про охорону дитинства» від 26.11.2001 № 2402-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2402-14#Text
20. Закон України «Про протидію торгівлі людьми» від 20.09.2011 № 3739-VI.. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3739-17#Text
21. Закон України «Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні» від 6.10.2005 № 2961-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2961-15#Text
22. Закон України «Про систему охорони психічного здоров'я в Україні». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4223-20#Text
23. Закон України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей» від 20.12.1991 № 2011-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12
24. Закон України «Про соціальні послуги» від 17.01.2019 № 2671-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text
25. Закон України «Про соціальну роботу з сім'ями, дітьми та молоддю», від 21.06.20021 № 2558-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2558-14#Text
26. Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» від 22.10.1993 № 3551-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text
27. Наказ Міністерства охорони здоров'я України «Про організацію надання психосоціальної допомоги населенню» від 13.12.2023 № 2118, зареєстрований в Міністерстві юстиції України 25 січня 2024 р. за № 126/41471. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0126-24#Text
28. Наказ Міністерства розвитку громад та територій України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад» від 21.12.2022 № 265. URL: https://mininfra.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/nakaz-minregionu-vid-21122022-no-265-metodicni-rekomendaciyi-rozrobki-strategii-tergromad.pdf
29. Наказ Міністерства соціальної політики «Про затвердження Типової програми для постраждалих осіб» від 13.10.2021 № 587, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 03.12.2021 за № 1568/37190. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1568-21#Text
30. Наказ Міністерства соціальної політики України «Про затвердження форм обліку соціальної роботи з сім'ями/особами, які перебувають у складних життєвих обставинах» від 13.07.2018 № 1005 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0943-18#n32
31. Наказ Міністерства освіти і науки України «Про внесення змін до Порядку реагування на випадки булінгу (цькування) та Порядку застосування заходів виховного впливу» від 18.06.2026 № 961. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1078-26#Text
32. Наказ Міністерства освіти і науки України «Про затвердження

Методичних рекомендацій щодо виявлення, реагування на випадки домашнього насильства і взаємодії педагогічних працівників із іншими органами та службами» № 1047 від 02.10.2018 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v5480729-18#Text

33. Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України «Про затвердження професійного стандарту «Директор закладу (установи) надання соціальних послуг» 04.02.2021 № 213 https://register.nqa.gov.ua/uploads/ac64e53e-1ac4-4ccc-a111-5fcc5e736fc4.pdf

34. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання організації надання соціальних послуг» від 14.01.2026 № 64, якою затверджено Порядок організації надання соціальних послуг, ведення випадку та визначення чисельності соціальних менеджерів, відповідальних за забезпечення та ведення випадку». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64-2026-%D0%BF#Text

35. Постанова Кабінету Міністрів України «Про забезпечення соціального захисту дітей, які перебувають у складних життєвих обставинах» від 01.06.2020 № 585. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/585-2020-%D0%BF#Text

36. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку організації інклюзивного навчання у закладах загальної середньої освіти» від 15.09.2021 № 957. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/957-2021-%D0%BF#Text

37. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання діяльності центрів надання соціальних послуг» від 03.03.2020 № 177. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/177-2020-%D0%BF#Text

38. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання діяльності центрів соціальних служб» від 01.06.2020 № 479. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479-2020-%D0%BF#Text

39. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання надання соціальних послуг шляхом соціального замовлення» від 01.06.2020 № 450. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/450-2020-%D0%BF#Text

40. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання Національної соціальної сервісної служби України» від 26.08.2020 № 783. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/783-2020-%D0%BF#Text

41. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання організації надання соціальних послуг» від 14.01.2026 № 64. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64-2026-%D0%BF#Text

42. Постанова Кабінету Міністрів України «Положення про систему професійного розвитку працівників у сфері соціального захисту населення» від 30.10.2026 № 1217. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1217-2026-%D0%BF#Text

43. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про інклюзивно-ресурсний центр» від 12.07.2017 № 545. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/545-2017-%D0%BF#Text.

44. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад» від 18.07.2023 № 731. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/731-2023-%D0%BF#Text

45. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку взаємодії суб'єктів, що здійснюють заходи у сфері запобігання та протидії домашньому насильству і насильству за ознакою статі» від 22.08.2018 № 658. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/658-2018-%D0%BF#Text

46. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку надання психологічної допомоги ветеранам війни та членам їх сімей та деяким іншим категоріям осіб» від 29.11.2022 № 1338. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1338-2022-п

47. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення моніторингу надання та оцінки якості соціальних послуг» від 01.06.2020 № 449. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/449-2020-%D0%BF#Text

48. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку та умов надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на надання державної підтримки особам з особливими освітніми потребами» від 14.02.2017 № 88. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/88-2017-%D0%BF#Text

49. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження типових положень про денний центр соціально-психологічної допомоги особам, які постраждали від домашнього насильства та/або насильства за ознакою статі, та спеціалізовану службу первинного соціально-психологічного консультування осіб, які постраждали від домашнього насильства та/або насильства за ознакою статі» від 21.08.2019 № 824. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/824-2019-%D0%BF#Text

50. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типового положення про мобільну бригаду соціально-психологічної допомоги особам, які постраждали від домашнього насильства та/або насильства за ознакою статі» від 22.08.2018 № 654. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/654-2018-%D0%BF

51. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типового положення про притулок для осіб, які постраждали від домашнього насильства та/або насильства за ознакою статі» від 22.08.2018 № 655. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/655-2018-%D0%BF

52. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типової програми унеможливлення насильства та жорстокого поводження з дітьми» від 04.06.2025 № 658. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/658-2025-%D0%BF#Text

53. Розпорядження Кабінету Міністрів «Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року» від 14.04.2021 № 366-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text

54. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку психологічної служби у системі освіти на період до 2030 року» від 15.07.2026 № 705-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/705-2026-%D1%80#Text

55. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року» від 14.04.2021 № 366-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text

56. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2026-

2028 роках» від 10.06.2026 № 598. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/598-2026-%D1%80#Text

57. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках» від 29.11.2024 № 1209-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1209-2024-р

58. Указ Президента України «Про невідкладні заходи із запобігання та протидії домашньому насильству, насильству за ознакою статі, захисту прав осіб, які постраждали від такого насильства» від 21.09.2020 №398/2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/398/2020#Text

Основна література

1. Єфремова Г.Л. Соціальний менеджмент: навчальний посібник. Суми, 2024. 296 с.

2. Миколайчук І. П. Соціальний менеджмент: навч. посіб. Київ: Держ. торг.-екон. ун-т, 2024. 280 с.

3. Надвинична Т.Л, Надвиничний С.А. Менеджмент соціальної роботи: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 370с.

4. Тернавська Т.А., Раєвська Я.М., Мельник Ж.В. Менеджмент соціальної роботи: навчально-методичн. посібн.. Кам'янець-Подільський: Видавець Панькова А.С., 2020. 262 с.

5. Протидія домашньому та гендерно зумовленому насильству й добробут громад. Метод. посіб. за заг. ред. Кочемировська О.О. Київ: ФОП Клименко, 2020. 64 с. URL: https://ukraine.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/GBV_Response_general_matters_FINAL_WEB_27042020.pdf

Додаткова література

1. Виноградський М. Д. Соціальний менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид. К. : ЦУЛ, 2019. 510 с.

2. Главацька О. Л. Менеджмент соціальної роботи як різновид соціального управління: курс лекцій. Тернопіль: ТДПУ, 2019. 65 с.

3. Дуля А., Лехолетова М., Спіріна Т. Соціальний менеджмент як інструмент розвитку соціальної роботи в громаді. Науковий журнал Хортицької національної академії. 2026. № 1(14). С. 114–125. DOI: https://doi.org/10.51706/2707-3076-2026-14-8

4. Запобігання та реагування на насильство за гендерною ознакою: національна правова база та міжнародні стандарти/UNFPA, А.Б. Блага, О.О. Кочемировська, О.А. Мартиненко. Київ: 2022. 63 с. URL: https://ukraine.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/unfpa_gbv_2022_fin.pdf

5. Зеня Д.М., Кабусь Н.Д. Перспективні напрями соціальної роботи з особами з інвалідністю в умовах сучасних викликів. Сучасні реалії та перспективи соціального виховання особистості в різних соціальних інституціях: матеріали Всеукр. наук.-пр. конф., 27 жовтня 2023 р.: збірник наукових праць. Х.: ХНПУ імені Г.С. Сковороди, 2023. С.121-127.

6. Кабусь Н.Д., Клос Л.Є. Стратегічні орієнтири соціального виховання дітей та молоді в інформаційному суспільстві ризику. *Ввічливість. Humanitas*,2024, 2, 30-36, DOI https://doi.org/10.32782/humanitas/2024.2.5

7. Карамушка Л. М. Психічне здоров'я персоналу організацій в умовах

війни: навч.-метод. посібник. Київ: Інститут психології імені Г .С. Костюка НАПН України, 2023. 124 с. URL: https://lib.iitta.gov.Ua/737839/l/Karamushka_Mental%20health.pdf

8. Клос Л.Є., Осіяненко К.В., Кабусь Н.Д., Бордіян Я.І. Особливості роботи центрів соціальних служб з соціальної підтримки дітей, які зазнали насильства, в Україні. Наукові інновації та передові технології, 2025. № 12(52). С. 431-448.

9. Рейкін В. С. Соціальний менеджмент: конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 129 с.

10. Путівник координатора заходів у сфері запобігання та протидії домашньому насильству. Практичний посібник за ред. А.Б. Блага. Київ: ФОП Клименко, 2020. 156 с. URL: https://ukraine.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/GBV%20Guide%20for%20Coordinators_FINAL_WEB_27042020.pdf

11. Семигіна Т. Сучасна соціальна робота. Київ: Академія праці, соціальних відносин і туризму, 2020. 275 с.

12. Соціальний менеджмент: підручник / за наук. ред. А.М. Колота. К. : КНЕУ, 2019. 711 с.