

УДК 364:005.21](477)"364"

DOI <https://doi.org/10.32782/humanitas/2023.1.4>

**Ірина ЄВДОКИМОВА**

кандидат соціологічних наук, доцент, доцент закладу вищої освіти – в.о. завідувача кафедри соціології управління та соціальної роботи, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, майдан Свободи, 4, м. Харків, Україна, 61022

**ORCID:** 0000-0001-7099-757X

**Олена БУТИЛІНА**

кандидат соціологічних наук, доцент, доцент закладу вищої освіти кафедри соціології управління та соціальної роботи, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, майдан Свободи, 4, м. Харків, Україна, 61022

**ORCID:** 0000-0002-3943-4098

**Бібліографічний опис статті:** Євдокимова, І., Бутиліна, О. (2023). Стратегічні варіанти діяльності соціальних служб в Україні в умовах воєнного стану. *Ввічливість. Humanitas*, 1, 30–37, doi: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2023.1.4>

## СТРАТЕГІЧНІ ВАРІАНТИ ДІЯЛЬНОСТІ СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

*Стаття присвячена визначенню можливих стратегічних варіантів діяльності соціальних служб в Україні в умовах воєнного стану.*

*Суспільні зміни, пов'язані з військовим станом, створили нові умови для роботи організацій різних галузей та форм власності в Україні, в тому числі й для державних та недержавних соціальних служб. За цих умов організації повинні використовувати інноваційні підходи та технології до вирішення тих завдань, які перед ними стоять, а також постійно здійснювати рефлексію власної діяльності, шукати перспективні варіанти її розвитку. Однією з технологій, яка дозволяє сучасній організації пристосовувати свою діяльність до суспільних змін та робити її ефективною, є технологія стратегічного планування.*

**Мета статті** – визначити можливі стратегічні варіанти діяльності соціальних служб в Україні в умовах воєнного стану.

**Методологія.** Для досягнення поставленої мети було використано методи теоретичного аналізу, а також методологію якісного аналізу емпіричних даних. В якості основного методу збору даних був застосований метод напівстандартизованого інтерв'ю. Також для аналізу стратегічної позиції соціальних служб в Україні та розробки стратегічних варіантів було використано методи стратегічного планування, зокрема метод SWOT-аналізу та матриця TOWS.

**Наукова новизна** одержаних даних полягає в тому, що незважаючи на актуальність публікації, які спрямовані на вивчення досвіду використання стратегічного планування в діяльності соціальних служб в Україні, або на аналіз можливих стратегічних варіантів їх розвитку особливо в умовах воєнного стану, відсутні.

У статті надано огляд результатів опитування керівників та провідних фахівців соціальних служб м. Харкова та деяких областей України, яке було проведено в листопаді 2022 року в межах науково-дослідної роботи на тему «Актуальні напрями менеджменту соціальних служб» кафедри соціології управління та соціальної роботи соціологічного факультету Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна за участі студентів 4 курсу, які навчаються за спеціальністю «Соціальна робота». В межах дослідження респондентам було запропоновано відповісти на 4 класичні питання SWOT-аналізу: назвати внутрішні особливості організації, які відчутно сприяють її діяльності, а також ті, які суттєво заважають її діяльності; назвати зовнішні умови, які можуть суттєво сприяти розвитку діяльності організації, а також ті, які можуть суттєво загрожувати її діяльності.

**Висновки.** На основі використання узагальненої інформації про стратегічну позицію організації, яка була одержана в результаті SWOT-аналізу, була застосована матриця TOWS, що дозволило згенерувати та схарактеризувати чотири можливі стратегії для розвитку соціальних служб в Україні. Два з них орієнтовані на те, щоб на основі своїх сильних сторін або використати існуючі можливості або подолати загрози, які існують у зовнішньому середовищі. Дві інші стратегії орієнтовані на те, щоб позбавитися своїх слабких сторін або знизити їх вплив на діяльність організації.

У статті також зроблено висновок, що вибір того чи іншого стратегічного варіанту безпосередньо обумовлений особливостями внутрішнього та зовнішнього середовища конкретної організації й може стати предметом подальших досліджень.

**Ключові слова:** соціальна служба, стратегічне планування, стратегія, SWOT-аналіз, матриця TOWS.

**Iryna YEVDOKYMOVA**

*Candidate of Sociological Science (PhD in Sociology), Associate Professor, Associate Professor of Higher Education Institution and Acting Head of Sociology of Management and Social Work Department, V. N. Karazin Kharkiv National University, 4 Svobody Sq., Kharkiv, Ukraine, 61022*

**ORCID:** 0000-0001-7099-757X

**Olena BUTYLINA**

*Candidate of Sociological Science (PhD in Sociology), Associate Professor of Higher Education Institution of Sociology of Management and Social Work Department, V. N. Karazin Kharkiv National University, 4 Svobody Sq., Kharkiv, Ukraine, 61022*

**ORCID:** 0000-0002-3943-4098

**To cite this article:** Yevdokymova, I., Butylina, O. (2023). Strategic options of the activities of social agencies in Ukraine under the conditions of marital state. *Vvichlyvist. Humanitas*, 1, 30–37, doi: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2023.1.4>

**STRATEGIC OPTIONS OF THE ACTIVITIES OF SOCIAL AGENCIES IN UKRAINE UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE**

*The article is devoted to the definition of possible strategic options for the activities of social agencies in Ukraine under martial law.*

*Social changes associated with martial law, created new conditions for the work of organizations of various industries and forms of ownership in Ukraine, including state and non-state social agencies. In these conditions organizations must use innovative approaches and technologies to solve the tasks, as well as constantly reflect on their own activities, look for perspective options for its development. One of the technologies that allows a modern organization to adapt its activity to social changes and make it effective is the technology of strategic planning.*

*The purpose of the article is to determine possible strategic options for the activities of social agencies in Ukraine under martial law.*

*Methodology.* To achieve the goal, the methods of theoretical analysis, as well as the methodology of qualitative analysis of empirical data, were used. The semi-standardized interview method was used as the main method of data collection. Also, to analyze the strategic position of social agencies in Ukraine and develop strategic options, strategic planning methods were used, in particular, the SWOT analysis method and the TOWS matrix.

*The scientific novelty* of the obtained data lies in the fact that, despite the relevance of publications, which are aimed at studying the experience of using strategic planning in the activities of social services in Ukraine, or at the analysis of possible strategic options for their development, especially in the conditions of martial law, there are none.

*The article provides an overview of the results of a survey of managers and leading specialists of social agencies in Kharkiv city and some regions of Ukraine, which was conducted in November 2022 as part of the research work on the topic "Actual trends in the management of social agencies" of the Department of Sociology of Management and Social Work of the Sociology School of V.N. Karazin Kharkiv National University with the participation of students of the 4th year who are studying in the specialty Social work. Within the framework of the study, respondents were asked to answer 4 classic SWOT-analysis questions: to name the internal features of the organization that significantly contribute to its activity, as well as those that significantly hinder its activity; to name the external conditions that can significantly contribute to the development of the organization's activity, as well as those that can significantly threaten its activity.*

*Conclusions.* Based on the use of generalized information about the strategic position of organizations, which was obtained as a result of the SWOT analysis, the TOWS matrix was applied, which made it possible to generate and characterize four possible strategies for the development of social agencies in Ukraine. Two of them are focused on using existing opportunities or overcoming threats that exist in the external environment, based on their strengths. The other two strategies are aimed at getting rid of their weaknesses or reducing their impact on the organization's activities.

*The article also concludes that the choice of one or another strategic option is directly determined by the specifics of the internal and external environment of a particular organization and may become the subject of further research.*

**Key words:** social agency, strategic planning, strategy, SWOT analysis, TOWS matrix.

**Актуальність проблеми.** Суспільні зміни, пов'язані з соціально-економічними та політичними реформами, пандемією, військовим станом створили нові умови для роботи організацій різних галузей та форм власності

в Україні, в тому числі й для соціальних служб. За цих обставин організації повинні бути більш гнучкими, швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, використовувати інноваційні підходи, технології, методи до вирішення

тих завдань, які перед ними стоять. Нові умови також вимагають від керівників організацій постійно здійснювати рефлексію організаційної діяльності, шукати перспективні варіанти її розвитку. Однією з технологій, яка дозволяє сучасній організації пристосувати свою діяльність до суспільних змін та зробити її ефективною, є технологія стратегічного планування. І хоча в умовах війни, яка є найбільшим викликом для всіх організацій в Україні, стратегічне планування може здаватися безглуздом, – слід звернути увагу на те, що «все минає» і той керівник, який зміг зберегти організацію й налагодити її успішну діяльність навіть за таких складних умов, заслуговує на велику повагу та вивчення його/її управлінського досвіду.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Аналізу стратегічного планування як одного з напрямів управлінської діяльності присвячені праці багатьох вітчизняних та закордонних учених: І. Ансоффа, Г. Мінцберга, М. Портера, Г. Гранта, Д. Джонсона, А.А. Томпсона, Дж. Стрікланда, Л.С. Довгань, В.Д. Нємцова, З.Э. Шершньової та інших. Переважна більшість цих праць орієнтована на опис технології стратегічного планування відносно комерційних організацій, що знаходить відображення в термінології, яку застосовують автори, а також у тих методиках та методах, які вони пропонують використовувати для розробки стратегії. Справедливості заради слід також відзначити, що в останні роки з'явилися праці теоретичного спрямування, в яких стратегічне планування аналізують відносно діяльності громадських організацій та органів державного управління й місцевого самоврядування, а також міст, регіонів тощо. У той же час публікації, які спрямовані безпосередньо на вивчення досвіду використання стратегічного планування в діяльності соціальних служб в Україні або на аналіз можливих стратегічних варіантів їх розвитку особливо в умовах воєнного стану, майже відсутні. З іншого боку знайомство з такою інформацією, на наш погляд, є корисним для керівників соціальних служб в Україні, адже вона демонструє можливості та орієнтири для діяльності їх організацій.

**Мета дослідження** – визначити можливі стратегічні варіанти діяльності соціальних служб в Україні в умовах воєнного стану шляхом застосування таких методів стратегічного планування, як SWOT-аналіз та матриця TOWS.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Організація – це сукупність людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної для всіх мети. Для того, щоб організація могла досягати своїх цілей нею необхідно управляти. Але що таке управління або менеджмент? Одним з найбільш поширених серед науковців визначень менеджменту є його визначення як процесу планування, організації, мотивації та контролю, необхідних для того, щоб спрямовувати діяльність людей на досягнення спільних цілей. Таке визначення управління розвивається переважно в межах процесного підходу до аналізу управління. Згідно з процесним підходом, управління розглядається як процес або як серія безперервних взаємопов'язаних дій, які ще називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція в свою чергу також є процесом й складається з серії взаємопов'язаних дій. Процес управління є загальною сумою усіх функцій. А. Файоль, якому приписують первинну розробку цієї концепції, вважав, що існує п'ять основних функцій управління: передбачення, планування, організація, розпорядження, координування й контролювання. Автори підручника «Основи менеджменту» пропонують виходити з того, що процес управління складається з функцій планування, організації, мотивації й контролю. При цьому планування – це процес вибору цілей і рішень, необхідних для їх досягнення. Отже, планування – це одна з функцій, яку виконує керівник організації (Mescon, 1988).

Слід відзначити, що керівники організацій не відразу стали займатися саме стратегічним плануванням. На думку І. Ансоффа, можна виокремити принаймні чотири історичні форми планування: «бюджетування», «довгострокове планування», «стратегічне планування» та «стратегічний менеджмент» (Ansoff, 1987). Як зазначає автор, стратегічне планування виникає в 1960-ті роки та його поява обумовлена суттєвими змінами в суспільстві, яке стає більш динамічним, непередбачуваним та складним. Неувага до цих змін у зовнішньому середовищі з боку організації могла коштувати їй не лише великих фінансових втрат, але й самого існування. Саме це обумовило виникнення такої історичної форми планування, як планування стратегічне.

За походженням слово стратегія є військовим терміном, який позначає військове мистецтво. Вперше термін «стратегія» запозичив у військових і використав в економіці для визначення одного з видів управління підприємством А. Чандлер-молодший у 1962 році. Він вважав, що стратегія – це визначення основних довгострокових цілей і завдань, а також затвердження курсу дій, розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей.

І. Ансофф визначав стратегію як набір правил для ухвалення рішень, якими організація керується у своїй діяльності. Він також відзначав деякі особливості стратегії. Зокрема, що процес вироблення стратегії не завершується якою-небудь негайною дією. Зазвичай він закінчується встановленням загальних напрямів, просування по яких забезпечує зростання й зміцнення позицій організації. Роль стратегії полягає в тому, щоб зосередити увагу організації на певних ділянках або можливостях та відкинути усі інші можливості як несумісні із стратегією. Необхідність у стратегії відпадає, як тільки реальний хід подій виведе організацію на бажаний розвиток. Головними умовами, за яких слід формулювати стратегію, на думку вченого, є виникнення стрімких змін у зовнішньому середовищі організації, а також якісні зміни системи цінностей вищого керівництва фірми. А також коли вимоги з боку суспільства примушують організацію різко міняти свої орієнтири (Ansoff, 1987).

Спробу дати найбільш узагальнене визначення стратегії зробив Г. Мінцберг. Він розглядав стратегію як єдність «5П»: стратегія як план (plan), модель або шаблон поведінки (pattern), позиція (position), перспектива (perspective) та хитрий прийом або відволікаючий маневр (ploy). Розуміння стратегії, запропоноване Г. Мінцбергом, підкреслює багатоаспектність цієї категорії. Тільки об'єднання цих п'яти підходів дозволяє, на думку Г. Мінцберга, виступати стратегії системною характеристикою, що забезпечує розвиток організації (Mescon, 1988; 9).

Загалом, більшість авторів, намагаючись дати визначення стратегії організації, відзначають, що в загальному розумінні – це довгостроковий напрям її діяльності. Стратегічне ж планування – це діяльність, яка пов'язана з розробкою стратегії та складається з аналізу стратегічної позиції організації, визначення стратегічних варіантів її розвитку та здійснення стратегічного вибору.

На кожному з перелічених етапів стратегічного планування можуть застосовуватись різні методи, прийоми. Одним з найбільш відомих методів для розробки стратегії виступає метод SWOT-аналізу, який дозволяє визначити сприятливі (О) та загрозливі (Т) для організації зміни зовнішнього середовища, а також її сильні (S) та слабкі (W) сторони. На основі співставлення цієї інформації можна розробити різні стратегічні варіанти діяльності організації, які традиційно пов'язують із розробкою матриці TOWS.

Матриця TOWS є широко вживаним інструментом генерації стратегічних варіантів діяльності організації (аббревіатура від перших літер назв чотирьох чинників: загрози (Т), можливості (О), слабкі сторони (W) та сильні сторони (S)). У ній безпосередньо використовують інформацію про стратегічну позицію організації, яку ми отримуємо в результаті SWOT-аналізу. Кожний стратегічний варіант, який може бути згенерований за допомогою матриці, є певною комбінацією внутрішніх та зовнішніх чинників (див. Табл. 1).

Слід зазначити, що тривалий час при розробці стратегії головну увагу приділяли аналізу зовнішнього середовища організації і лише наприкінці 1990-х років виник так званий «ресурсний» підхід, який визнавав важливість аналізу також ключових ресурсів та компетенцій організації або її «сильних сторін» як основи формування успішної стратегії (Johnson, 2008).

Метод SWOT аналізу був запропонований К. Ендрюсом, засновником так званої «школи дизайну» зі стратегічного планування. Він вважав, що формування стратегії повинно бути процесом свідомого осмислення діяльності

Таблиця 1

Матриця TOWS

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	Стратегічний варіант SO	Стратегічний варіант WO
Загрози (T)	Стратегічний варіант ST	Стратегічний варіант WT

організації з боку її керівника. Алгоритм розробки стратегії повинен бути достатньо простим та неформалізованим, для того, щоб будь-який керівник міг застосувати його на практиці. У результаті застосування цього алгоритму має з'явитися стратегія, яка за своїм формулюванням повинна бути достатньо простою та зрозумілою для керівника організації та його підлеглих (Mescon, 1988).

На сучасному етапі арсенал інструментів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації суттєво розширився та вміщує в себе тест ЦРНН, аналіз ланцюга створення цінності, метод бенчмаркінгу та багато інших, але метод SWOT-аналізу продовжує обіймати провідні позиції серед розробників організаційних стратегій.

У цілому для сучасного стратегічного планування аксіоматичними стали тези, які були проголошені ще К. Ендрюсом: стратегія будь-якої організації повинна бути орієнтована на використання шансів або можливостей, що виникли у зовнішньому середовищі, за допомогою її внутрішніх сильних сторін. З іншого боку, стратегія організації може бути також спрямована на те, щоб привести особливості її внутрішнього середовища (організаційні ресурси та компетенції) у відповідність до можливостей та загроз зовнішнього середовища (Johnson, 2008; Mescon, 1988).

У листопаді 2022 року в межах науково-дослідної роботи на тему «Актуальні напрями менеджменту соціальних служб» кафедри соціології управління та соціальної роботи соціологічного факультету Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна за участі студентів 4 курсу, які навчаються за спеціальністю 231 Соціальна робота, було проведено опитування керівників та провідних фахівців соціальних служб у м. Харкові, а також Полтавській, Сумській та Донецькій областях. Всього було опитано 11 респондентів – представників 11 організацій. Дослідження спиралось на методологію якісного аналізу та в якості основного методу збору даних був використаний метод напівстандартизованого інтерв'ю, що дозволило дослідити не стільки риторично відносно того, що намагається робити організація, скільки реальність, яку переживають її працівники. Одержані дані дозволили з'ясувати те, як сприймають зовнішнє та внутрішнє серед-

овище, що бачать в якості найбільш значущих характеристики своєї організації опитані. Саме це бачення спрямовує діяльність організації, слугує основою для формування стратегічного варіанту її розвитку, який не обов'язково зафіксований документально у стратегічному плані, а може виступати у формі певного «паттерну», «позиції», «перспективи» або «хитрого прийому», як відзначав Г. Мінцберг. І хоча одержані нами результати не мають репрезентативного характеру, вони дозволяють наблизитися до розуміння загальної ситуації, в якій знаходяться соціальні служби України та можливих стратегічних варіантів їх діяльності, які вони свідомо або несвідомо обирають.

У межах дослідження респондентам було запропоновано відповісти на 4 класичні питання SWOT-аналізу: назвати внутрішні особливості організації, які відчутно сприяють її діяльності, а також ті, які суттєво заважають її діяльності; назвати зовнішні умови, які можуть суттєво сприяти розвитку діяльності організації, а також ті, які можуть суттєво загрожувати її діяльності.

До найбільш вагомих особливостей своїх організацій, які відчутно сприяють їх діяльності, опитані найчастіше відносили персонал. Так, наприклад, у зв'язку з цим керівники організацій відзначали наступне:

– *«По-перше, мені подобається наш персонал, усі такі компетентні намагаються допомагати один одному...»;*

– *«Ну, звичайно, першим варто назвати персонал, адже він у нас досвідчений і вирішує всі питання, які виникають у заявників різних соціальних послуг»;*

– *«Стабільний професійний колектив співробітників з низькою плинністю кадрів та багаторічним досвідом роботи»;*

– *«Внутрішні особливості – це згуртованість команди задля досягнення загальної цілі – надання соціальної підтримки вразливим категоріям населення, постійне навчання для професійного росту та бажання бути корисними у суспільстві»;*

– *«В колективі всі дуже доброзичливі і завжди готові до взаємодопомоги іншим».*

Та майже всі опитані віднесли до позитивних сторін своєї організації її репутацію:

– *«Звичайно, перше – репутація, бо це відомий міжнародний фонд, який є у близько*

170 країн світу та, відповідно, має багато філіалів»;

– «Високий вотум довіри до організації з боку донорів та бенефіціарів»;

– «Репутація, адже всі клієнти відгукуються про наше відділення тільки хорошими словами».

Решта позитивних сторін, які були названі, віддзеркалювала унікальні особливості тієї чи іншої організації. Так, наприклад, у деяких організаціях були згадані розташування, наявність інвентарю для надання певних послуг, постійно діючих проєктів, партнерські стосунки, тощо.

До найчастіше згадуваних внутрішніх особливостей організації, які суттєво заважають її діяльності, опитані найчастіше відносили відключення електропостачання та Інтернет у зв'язку з повітряними тривогами та відсутність важливого для продовження роботи в таких умовах технічного обладнання (генераторів), а також часткову втрату персоналу з різних причин:

– «Велика загроза на сьогоднішній день – це вимушене скорочення працівників, необхідне для оптимізації штатної чисельності»;

– «Деякі працівники можуть не повернутися із-за кордону, це не летально, але неприємно. Звісно, це дуже погана річ коли працівники звільняються...»;

– «Втрата персоналу через низьку заробітну плату, ... через внутрішнє переміщення в разі активних воєнних бойових дій».

Решта згадуваних негативних сторін, як правило, відбивала особливості тієї чи іншої організації. Так, наприклад, один із керівників зазначив наступне: «Це досить хаотичне планування. Тут страждає підготовка, бо буває таке, коли проєкти з'являються незаплановано, тоді відбувається хаос. Іноді буває відсутність коштів та транспорту. Тоді страждає адресна допомога. І третє, мабуть, не завжди злагоджена робота команди, страждає координація». В іншій організації відзначили відсутність постійного фінансування «для підвищення мотивації у роботі співробітників», «недостатній рівень комунікаційних компетенцій співробітників, відсутність гнучкості, відсутність бажання постійного навчання та підвищення кваліфікації», «неможливість конкурувати з державними структурами

у наданні соціальних послуг за причин відсутності соціального замовлення з боку державних установ і організацій та вимог, які висуваються з боку держави».

Що стосується зовнішніх умов, які, на думку опитаних, є можливостями для організації, то найчастіше згадували збільшення фінансування від міжнародних організацій та фондів. Так, в якості прикладу можна навести думку керівника однієї з організацій, який взяв участь в опитуванні: «Це величезні обсяги допомоги від донорів. В першу чергу це грошова допомога, яку вже ми можемо витратити на реалізацію проєктів, на їх розвиток... Також донори забезпечують оплату праці фахівцям, і оплачують роботу юристів, бо ми надаємо безкоштовну юридичну допомогу, і роботу кризового менеджера...». Крім того, опитані також зазначали, що в цих умовах важливою стала співпраця їх організацій з іншими державними, громадськими організаціями, благодійними фондами, органами місцевого самоврядування тощо.

Нарешті, що стосується загроз, то, ми можемо припустити, що для всіх організацій, представники яких взяли участь в опитуванні, можна виокремити принаймні дві головні: військові дій та недостатнє фінансування. Наведемо приклади деяких висловів опитаних під час інтерв'ю:

– «Ну велика загроза, що війна, і що ворожа ракета може зруйнувати Департамент і всю базу субсидій, соціальних допомог, базу інвалідів, надання пільг та компенсацій, базу недієздатних осіб, ВПО та інших»;

– «На сьогоднішній день загроза є одна – це обстріли, внаслідок яких може буде знищений заклад або постраждати працівники»;

– «Ще загроза може виникнути через фінансування, несвоєчасне, перш за все, Щоб люди пільгової категорії своєчасно отримували соціальну допомогу».

Застосування матриці TOWS на основі використання узагальненої інформації про стратегічну позицію організацій, яку ми отримали в результаті SWOT-аналізу, дозволяє нам згенерувати чотири можливі стратегії для розвитку соціальних служб в Україні.

Стратегічний варіант SO орієнтований на те, щоб за рахунок своїх сильних сторін використати можливості, які існують у зовнішньому середовищі. У нашому випадку він може

## Узагальнені результати SWOT-аналізу

Персонал Репутація	Відсутність електропостачання та Інтернет Відсутність генераторів Часткова втрата персоналу
Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	Загрози (T)
Фінансування від міжнародних організацій Розширення партнерства	Військові дії, фізична загроза існування Недостатнє та несвоєчасне фінансування

бути пов'язаним з тим, що організації, спираючись на свою репутацію, досвід та кваліфікацію персоналу, намагатимуться зміцнювати свою позицію в галузі за рахунок встановлення нових партнерських зв'язків, отримання додаткового фінансування від міжнародних благодійних фондів та інших організацій для підтримки та розширення власної діяльності. Така стратегія може бути реалізована шляхом, наприклад, участі в конкурсах соціальних проєктів тощо.

*Стратегічний варіант WO* пов'язаний з тим, що організація намагатиметься використати можливості для того, щоб позбавитися своїх слабких сторін. Отже, відсутність певних ресурсів та компетенцій у організації, діяльність яких є апіорі суспільно важливою та необхідною особливо в умовах воєнного стану, може стати основою для звернення до закордонних та українських потенційних донорів та партнерів задля їх отримання у вигляді, наприклад, благодійної допомоги.

*Стратегічний варіант ST* орієнтований на те, що організація намагатиметься за рахунок своїх сильних сторін уникати загроз. Змістом цієї стратегії може стати те, що організація намагатиметься виживати в складних умовах, які пов'язані з загрозою фізичного існування внаслідок військових дій, відсутністю або недостатністю фінансування, переважно за рахунок додаткового навантаження на персонал, за рахунок його наполегливої та самовідданої праці.

*Нарешті, стратегічний варіант WT* орієнтований на те, що організація прагне мінімізувати свої слабкі сторони та уникати загроз. На

наш погляд, цей варіант діяльності є найбільш пасивним та орієнтованим на те, щоб продовжувати роботу організації в умовах, які склалися, без намагання щось змінити, підлаштовуючись під загрозливі умови зовнішнього середовища.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Отже, проведене дослідження із застосуванням методів SWOT-аналізу та матриці TOWS з використанням даних інтерв'ю керівників та провідних фахівців соціальних служб України дозволило нам виокремити чотири можливі стратегічні варіанти їх діяльності в умовах війни. Два з них орієнтовані на те, щоб на основі своїх сильних сторін або використати існуючі можливості або подолати загрози, які існують у зовнішньому середовищі. Перша з цих стратегій може бути пов'язана переважно з активною участю організації в різноманітних грантових конкурсах, пошуком нових партнерів, налагодженням активної співпраці, а друга – з наполегливою, напруженою та самовідданою працею персоналу для того, щоб подолати загрози, які виникли перед організацією. Дві інші стратегії орієнтовані на те, щоб позбавитися своїх слабких сторін або знизити їх вплив на діяльність організації за рахунок звернення за благодійною допомогою й підтримкою або за рахунок обрання пасивної моделі поведінки, орієнтованої виключно на самозбереження.

Очевидно, що практики вибору того чи іншого стратегічного варіанту безпосередньо обумовлені особливостями внутрішнього й зовнішнього середовища конкретної організації та можуть стати предметом подальшого дослідження.

## ЛІТЕРАТУРА:

- Брайсон, Джон М. Стратегічне планування для державних і неприбуткових організацій: пер. с англ. / Джон М. Брайсон; Пер. А. Кам'янець; Наук. ред. В. Вакуленко. Львів : Літопис, 2004. 352 с.
- Бутиліна, О., Євдокимова, І. Організаційні структури управління у соціальних службах. Ввічливість. Humanitas. 2021. № 3. С. 25–31. doi: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2021.3.4>

3. Бутиліна О., Євдокимова І. Напрями вдосконалення менеджменту соціальної служби. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Соціальна робота. Том 1 № 8 (2022)*. С. 19-22. <https://doi.org/10.17721/2616-7786.2022/8-1/3>
4. Євдокимова, І. (2023). Соціальна робота в Україні: проблеми та тенденції розвитку в довоєнний період та в умовах війни з Росією. «SOCIOПРОСТІР: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи», (12), 6-13. <https://doi.org/10.26565/2218-2470-2022-12-01>
5. Стратегічне планування. Навчальний посібник/ О. Берданова, В. Вакуленко, В. Тертичка. Львів : ЗУКЦ, 2008. 138 с.
6. Ansoff Hd. *Corporate Strategy* / assisted by Edward J. McDonnell, Rev. ed., London: Penguin. 1987. 284 p.
7. *Crafting and Executing Strategy: Concepts*, 23 rd Edition by Arthur Thompson and Margaret Peteraf and John Gamble and A. Strickland. Irwin McGraw-Hill. 2022. 528 p.
8. Johnson G., Scholes K., Whittington R. *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. Pearson Education, 2008. 625 p.
9. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. *Management*. 3rd ed. Publisher:Harper & Row, New York, 1988. 672 p.
10. Mintzberg H., Quinn J., Ghoshal S. *The strategic process*. European Edition. 1995. 595 p.
11. *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management Hardcover*. Free Press, 1998. 416 p.

#### REFERENCES:

1. Braison, Dzhon M. (2004). *Stratehichne planuvannia dlia derzhavnykh i neprybutkovykh orhanizatsii* [Strategic planning for state and non-profit organizations: trans. with English / John M. Bryson; Trans. A. Kamianets; Science ed. V. Vakulenko]. Lviv: Litopys [in Ukrainian].
2. Butylina, O., Yevdokymova, I. (2021). *Orhanizatsiini struktury upravlinnia u sotsialnykh sluzhbakh* [Organizational structures of management in social agencies]. *Vvichlyvist. Humanitas*, 3, 25–31, doi: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2021.3.4> [in Ukrainian].
3. Butylina, O., Yevdokymova, I. (2022). *Napriamy vdoskonalennia menedzhmentu sotsialnoi sluzhby* [Directions for improvement of social agency management]. *Bulletin of Taras Shevchenko Kyiv National University. Social work*. Volume 1 No. 8 (2022). P. 19-22. <https://doi.org/10.17721/2616-7786.2022/8-1/3> [in Ukrainian].
4. Yevdokymova, I. (2023). *Sotsialna robota v Ukraini: problemy ta tendentsii rozvytku v dovoiennyi period ta v umovakh viiny z Rosiieiu* [Social work in Ukraine: problems and trends of development in the pre-war period and during the war with Russia]. *SOCIOPROSTIR: the interdisciplinary online collection of scientific works on sociology and social work*, 12, 6-13. <https://doi.org/10.26565/2218-2470-2022-12-01> [in Ukrainian].
5. *Stratehichne planuvannia. Navchalnyi posibnyk* / O. Berdanova, V. Vakulenko, V. Tertychka (2008) [Strategic planning. Study guide]. Lviv: ZUKTS, 2008. 138 p. [in Ukrainian].
6. Ansoff Hd. *Corporate Strategy* (1987). Assisted by Edward J. McDonnell, Rev. ed., London: Penguin [in English].
7. *Crafting and Executing Strategy: Concepts* (2022). 23rd Edition by Arthur Thompson and Margaret Peteraf and John Gamble and A. Strickland. Irwin McGraw-Hill [in English].
8. Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2008) *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. Pearson Education [in English].
9. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. (1988). *Management*. 3rd ed. Publisher:Harper & Row, New York [in English].
10. MintzbergH., Quinn J., Ghoshal S. (1995). *The strategic process*. European Edition [in English].
11. *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management* (1998). Hardcover. Free Press [in English].