

УДК 364-43:005.53

DOI <https://doi.org/10.32782/humanitas/2025.2.17>

Марина ЛЕХОЛЕТОВА

кандидат педагогічних наук, доцент кафедри соціальної педагогіки та соціальної роботи, Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, вул. Бульварно-Кудрявська, 18/2, м. Київ, Україна, 04053

ORCID: 0000-0003-4055-991X

Scopus Author ID: 57950249300

Тетяна СПІРІНА

кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри соціальної педагогіки та соціальної роботи, Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, вул. Бульварно-Кудрявська, 18/2, м. Київ, Україна, 04053

ORCID: 0000-0003-0287-7343

Scopus Author ID: 57950126200

Аліна ДУЛЯ

доктор філософії, старший викладач кафедри соціальної педагогіки та соціальної роботи, Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, вул. Бульварно-Кудрявська, 18/2, м. Київ, Україна, 04053

ORCID: 0000-0002-9067-4820

Scopus Author ID: 57208213486

Бібліографічний опис статті: Лехолетова, М., Спіріна, Т., Дуля, А. (2025). Етапи та методи прийняття ефективних рішень у професійній діяльності соціальних працівників. *Ввічливість. Humanitas*, 2, 123–133, doi: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2025.2.17>

ЕТАПИ ТА МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ ЕФЕКТИВНИХ РІШЕНЬ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ СОЦІАЛЬНИХ ПРАЦІВНИКІВ

Потреба планування та організації процесу прийняття ефективних рішень у професійній діяльності соціальних працівників зумовлена широким спектром напрямів діяльності та необхідністю виконання пов'язаних з ними завдань (здійснення адвокаційної діяльності та надання послуги представництва інтересів, управління соціальними проєктами, участь у проведенні соціальної експертизи, ведення випадку та ін.).

У статті прийняття ефективних рішень у професійній діяльності соціальних працівників розглядається, як вид діяльності спрямований на розв'язання проблем отримувачів соціальних послуг, підвищення якості надання соціальних послуг, шляхом пошуку оптимального рішення серед можливих альтернатив, на підставі актуальної інформації з урахуванням можливих ризиків для оперативного реагування і коригування дій.

До умов прийняття ефективних рішень у професійній діяльності соціальних працівників авторами віднесено: обґрунтованість прийнятого рішення на основі аналізу інформації; своєчасність прийнятого рішення; повнота змісту рішення на основі визначеної цілі/цілей; повноваження (валідність) прийняття рішення; відповідальність та узгодженість прийнятого рішення з рішеннями, які були прийняті раніше.

Характеризовано етапи прийняття ефективних рішень у професійній діяльності соціальних працівників (підготовка рішення, прийняття рішення, реалізація прийнятого рішення). Систематизовано методи прийняття ефективних рішень у професійній діяльності соціальних працівників: за суб'єктом прийняття (колективні/групові, індивідуальні), за способом формування вирішального вибору серед можливих альтернатив (евристичні логіко-формалізовані, теоретико-ігрові) та окреслено їх переваги й недоліки. Автори зазначають, що проаналізовані та систематизовані методи є динамічними і можуть зустрічатись у різних класифікаційних ознаках, застосовуватись багаторазово на всіх етапах прийняття рішень.

Ключові слова: менеджмент соціальної роботи, прийняття рішень, умови прийняття рішень, етапи прийняття рішень, методи прийняття рішень, соціальна експертиза, адвокаційна діяльність, кейс-менеджмент, проєктна діяльність.

Maryna LEKHOLETOVA

PhD in Pedagogy, Associate Professor at the Department of Social Pedagogy and Social Work, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, 18/2 Bulvarno-Kudriavska str., Kyiv, Ukraine, 04053

ORCID: 0000-0003-4055-991X

Scopus Author ID: 57950249300

Tetiana SPIRINA

PhD in Education, Associate Professor, Head of the Department of Social Pedagogy and Social Work, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, 18/2 Bulvarno-Kudriavska str., Kyiv, Ukraine, 04053

ORCID: 0000-0003-0287-7343

Scopus Author ID: 57950126200

Alina DULIA

Doctor of Philosophical Sciences, Senior Lecturer at the Department of Social Pedagogy and Social Work, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, 18/2 Bulvarno-Kudriavska str., Kyiv, Ukraine, 04053

ORCID: 0000-0002-9067-4820

Scopus Author ID: 57208213486

To cite this article: Lekholetova, M., Spirina, T., Dulia, A. (2025). Etapy ta metody pryynyattya efektyvnykh rishen u profesiyniy diyalnosti sotsialnykh pratsivnykiv [Stages and methods of making effective decisions in the professional activities of social workers]. *Vvichlyvist. Humanitas*, 2, 123–133, doi: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2025.2.17>

STAGES AND METHODS OF MAKING EFFECTIVE DECISIONS IN THE PROFESSIONAL ACTIVITIES OF SOCIAL WORKERS

The need to plan and organize the process of making effective decisions in the professional activities of social workers is due to a wide range of areas of activity and the need to perform related tasks (implementing advocacy activities and providing services for representing interests, managing social projects, participating in conducting social expertise, managing cases).

The article examines effective decision-making in the professional activities of social workers as a type of activity aimed at solving the problems of recipients of social services., improving the quality of social services by finding the optimal solution among possible alternatives, based on current information, taking into account possible risks for prompt response and adjustment of actions.

The authors include the following conditions for making effective decisions in the professional activities of social workers: the validity of the decision based on information analysis; the timeliness of the decision; the completeness of the content of the decision based on the defined goal/goals; the authority (validity) of making the decision; responsibility and consistency of the decision with decisions that were made earlier.

The stages of making effective decisions in the professional activities of social workers are characterized (decision preparation, decision making, implementation of the decision made). Methods of making effective decisions in the professional activities of social workers are systematized: by the subject of making decisions (collective/group, individual), by the method of forming a decisive choice among possible alternatives (heuristic, logical-formalized, game-theoretical), and their advantages and disadvantages are outlined. The authors note that the analyzed and systematized methods are dynamic and can be found in different classification features and applied repeatedly at all stages of decision-making.

Key words: social work management, decision-making, decision-making conditions, decision-making stages, decision-making methods, social expertise, advocacy, case management, project activities.

Постановка проблеми. В умовах сьогодення серед актуальних напрямів розвитку України залишається розбудова системи соціальних послуг, що обумовлює необхідність удосконалення менеджменту соціальної роботи, використання методів прийняття ефективних рішень. Недосконалість злагодженої взаємодії між управлінцями, соціальними працівниками

та отримувачами соціальних послуг, призводить до наявності прийняття неефективних рішень і, як наслідок, недієвості та нерезультативності надання соціальних послуг.

В Енциклопедії для фахівців соціальної сфери наголошується, що організаційна структура менеджменту соціальної роботи повинна містити мінімальну кількість ланок і рівнів

управління, забезпечувати розподіл функцій, стійкість, безперервність, оперативність і гнучкість управління (Зверева, 2012). Принципово важливим у менеджменті соціальної роботи є розроблені зрозумілі та прозорі процедури і технології, які б сприяли прийняттю ефективних рішень соціальними працівниками та забезпечували належну якість соціальної роботи. До показників прийняття ефективних рішень соціальних працівників у процесі надання соціальних послуг, належить задоволеність отримувача послуг результатом врегулювання його проблеми, подолання або мінімізація складних життєвих обставин. Тому, важливими складовими у цьому процесі є прийняття фахівцями своєчасних, оптимальних рішень (Spirina, 2022). Враховуючи зазначене вище, вважаємо, що необхідність прийняття ефективних рішень є невід'ємною складовою професійної діяльності соціальних працівників, у зв'язку з чим актуалізується потреба у характеристиці етапів, а також систематизації методів прийняття рішень у професійній діяльності соціальних працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Сучасні тенденції розвитку та процес прийняття управлінських рішень вивчали В. Голюк, М. Кравченко, Н. Мала, О. Олійниченко; моделі та методи прийняття оптимальних рішень досліджували В. Говоруха, Б. Літовченко, М. Мормуль, Н. Осадча, Т. Пасічник, В. Петруня, Ю. Петруня, І. Сокуренько, О. Ткачова; основні вимоги до прийняття ефективних рішень розглядали М. Брюховецька, О. Криворучко, О. Сухачова, М. Цюцюра, С. Цюцюра; вплив стресу на прийняття ефективних рішень в професійній діяльності досліджували О. Беззубий, Б. Гнатишин, І. Кочін, Н. Ленько, Т. Михайлов, Н. Мрака, В. Піцикевич; важливість прийняття ефективних рішень в соціальній сфері, в діяльності державних та громадських організацій, зокрема, у процесі ведення випадку, соціальної експертизи, адвокаційної та проєктної діяльності розглядали А. Бодня, А. Дуля, М. Лехолетова, В. Лях, Т. Лях, Т. Спіріна.

Пов'язуючи лідерство з процесом прийняття ефективних рішень та впровадження змін, зарубіжні науковці (R. Miller, C. Waterman, C. Jackson, S. Mahesh, A. Tingle, A. Mayrhofer, M. Toma) спрямовують свої дослідження на вивчення: лідерства в соціальній роботі як

механізму створення сприятливого професійного середовища (можливостей для соціальних працівників розвиватись як індивідуально, так і колективно); особливостей підтримки отримувачів соціальних послуг та громад загалом, використання соціальними працівниками свого професійного авторитету та навичок, з метою позитивного впливу на інших фахівців, розв'язання соціальних проблем тощо (Miller et al., 2025).

Мета статті. Схарактеризувати етапи та систематизувати методи прийняття ефективних рішень у професійній діяльності соціальних працівників, окреслити їх переваги та недоліки.

Виклад основного матеріалу. Професійна діяльність соціальних працівників охоплює широкий спектр напрямів діяльності та пов'язаних з ними завдань, які потребують прийняття ефективних рішень для досягнення позитивного результату, як для отримувачів соціальних послуг, так і для самих соціальних працівників. Зокрема, здійснення адвокаційної діяльності та надання послуги представництва інтересів, коли прийняття рішень відбувається у процесі взаємодії від імені отримувача послуги, яка потребує захисту, з юридичними та фізичними особами (коли бажаного результату можна досягти шляхом впливу на громадську думку та рішення в різних сферах державного управління) (Лехолетова, та ін., 2022); управління соціальними проєктами, коли від прийнятих рішень залежить розробка, реалізація та результат проєкту, направлено на вирішення багатьох соціальних проблем, підвищення якості життя громад, вразливих категорій населення, осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах (Лях, 2024); участь у проведенні соціальної експертизи, коли соціальний працівник виконує роль експерта, організовує та очолює експертні групи (прийняття рішень відбувається на всіх етапах соціальної експертизи, від підбору членів експертної групи й організації їхньої роботи, до аналізу, оцінки соціальної ситуації, прогнозуванні змін і наслідків та виборі оптимального варіанту розв'язання проблем) (Лях, 2013); ведення випадку, коли від прийнятих рішень залежить покращення ситуації особи/сім'ї, які перебувають у складних життєвих обставинах, а також згадана взаємодія й партнерство всередині команди та із зовнішнім середовищем.

Для нашого дослідження є близькими думки науковців В. Голюк, М. Кравченко та О. Олійниченко, щодо визначення поняття «прийняття рішень», які роблять акцент на потребі у застосуванні творчого підходу особи, що приймає рішення, бо всі можливі проблеми не можна підігнати під стандартний, усталений спосіб їх вирішення, а також на необхідності враховувати визначені часові обмеження і ризики (Олійниченко, 2007; Кравченко, Голотюк, 2022). З огляду на можливі зміни, уточнення, перегляд процедур у системі надання соціальних послуг, ефективність прийняття рішень соціальними працівниками залежить від підвищення їх професійної компетентності, щодо роботи з отримувачами соціальних послуг.

Прийняття ефективних рішень у професійній діяльності соціальних працівників розглядаємо, як вид діяльності спрямований на розв'язання проблем отримувачів соціальних послуг, підвищення якості надання соціальних послуг, шляхом пошуку оптимального рішення серед можливих альтернатив, на підставі актуальної інформації з урахуванням можливих ризиків для оперативного реагування і коригування дій.

Вибір рішення може відбуватись в умовах визначеності (коли перед прийняттям рішення відомо приблизний результат альтернативних дій) та невизначеності (використання особистих суджень, досвіду і доступної інформації) (Кравченко, Голотюк, 2022). Також їх можна об'єднати у дві групи: запрограмовані (коли прийняття рішень відбувається за заздалегідь відомими послідовними кроками та за типових обставин) і незапрограмовані (коли прийняття рішень відбувається за нових умов і обставин та потребує узгодження процедури).

Як зазначає дослідниця Н. Мала, процес прийняття рішення може бути інтуїтивним (за допомогою відчуття впевненості у правильності вибору), підкріпленням досвідом (ґрунтуватися на отриманих знаннях та прогнозуванні результату) або раціональним (на підставі об'єктивного аналітичного процесу). При цьому, вплинути на прийняття рішення можуть як зовнішні (професійне соціальне середовище), так і внутрішні (індивідуальні особливості фахівця, його освіта, вік, професійні якості) чинники (Мала, 2007). В цьому контексті, вагому роль у процесі прийняття рішень

відіграють цінності й переконання, якими керуються соціальні працівники, коли вони зіштовхуються з моральними дилемами, необхідністю вибору між складними або неоднозначними варіантами вирішення проблеми. Тут важливо слідувати етичним нормам і принципам професійної діяльності.

У нашому дослідженні до умов прийняття ефективних рішень у професійній діяльності соціальних працівників відносимо наступні: обґрунтованість прийнятого рішення на основі аналізу інформації; своєчасність прийнятого рішення; повнота змісту рішення на основі визначеної цілі/цілей; повноваження (валідність) прийняття рішення; відповідальність та узгодженість прийнятого рішення з рішеннями, які були прийняті раніше. Вважаємо, що врахування вказаних умов забезпечать ефективність прийняття рішень соціальних працівників у професійній діяльності. Для розуміння їх особливостей, розглянемо кожен умову детальніше.

1. Обґрунтованість прийнятого рішення на основі аналізу інформації. Передбачає збір достовірної, актуальної інформації з урахуванням всього об'єму питань та потреб отримувачів соціальних послуг. Це вимагає від соціального працівника дотримання професійної етики підкріпленої професійними знаннями й навичками застосування дієвих форм та методів роботи, що сприятиме формуванню кваліфікованої думки щодо професійних завдань та реалізації прийнятих рішень.

Прикладом важливості обґрунтування прийнятого рішення для ефективного результату у професійній діяльності соціальних працівників, є проведення соціальної експертизи, яка потребує: детального дослідження поточного стану проблемної ситуації; аналізу отриманої інформації від всіх суб'єктів, які залучені до процесу експертизи; прогнозування можливого розвитку подій в короткостроковій і довгостроковій перспективі; визначення всіх можливих альтернатив для прийняття доцільного, оптимального рішення (Лехолетова, 2024).

2. Своєчасність прийнятого рішення. Прийняття рішення має відбуватись вчасно, бути зваженим, актуальним й направленим на досягнення визначеної цілі/цілей. Ризик передчасно прийнятого рішення у тому, що його реалізація може призвести до імпульсивних, непродума-

них кроків, отримання негативних відгуків від колег та виникнення конфліктних ситуацій. Тобто мати негативні тенденції. В такому разі ефективність прийняття рішення соціальним працівником буде залежати від його готовності реалізовувати прийняте рішення в конфліктних умовах. У разі, якщо рішення прийняте запізно, є ризик, що воно матиме негативні наслідки для зацікавлених осіб, оскільки визначена ціль/цілі не реалізовані вчасно, а це посилить негативні наслідки окресленої проблеми.

Своєчасність прийнятого рішення може залежати від наявності кризових ситуацій в житті, високого рівня стресу, що значно впливає на здатність приймати ефективні рішення. Реальні негативні події або очікування небезпек, які ймовірно можуть статись, провокує та актуалізує психологічний компонент стресу, його суб'єктивність (коли людина відчуває тривогу, занепокоєння, страх, безпорадність). Наскільки такий стан ускладнить процес прийняття рішення та його реалізацію залежить від особистісних характеристик людини і того, як вона реагує на стресові ситуації (Мрака та ін., 2024).

Прийняття своєчасних ефективних рішень, є важливим аспектом діяльності соціальних працівників в межах проєктної діяльності державних або громадських організацій. Необхідність зважених, актуальних рішень обумовлено рядом ознак закладених в проєктну діяльність (обмеженість у часі, відповідність запитам громади, спрямованість на розвиток територіальної одиниці та відкритість) (Лях, Дуля, 2024).

3. Повнота змісту рішення на основі визначеної цілі/цілей. Рішення повинне прийматись на основі аналізу всієї наявної інформації про проблему. Поглянути на досліджувану проблему з різних боків допоможе побудова причинно-наслідкових зв'язків, із залученням всіх суб'єктів, на яких вона має негативний вплив або які є в групі ризику.

Подібний аналіз дозволить визначити основну ціль/цілі на основі яких буде прийматись рішення. Його зміст повинен охоплювати: способи врегулювання проблеми, засоби і ресурси необхідні для досягнення цілі/цілей, терміни, що дозволять ефективно реалізувати прийняте рішення, порядок і особливості взаємодії із всіма залученими суб'єктами (фахівцями, структурами, отримувачами послуг), організація заходів з реалізації рішення.

4. Повноваження (валідність) прийняття рішення. Це те рішення, яке прийняте зважено і кваліфіковано, є вичерпним за змістом, з дотриманням посадових повноважень та законності.

Забезпечення цієї умови залежить від організаційного оформлення управлінського рішення, що поділяються на: тверді (задають подальший шлях втілення прийнятого рішення); рішення, що орієнтують визначальний напрям розвитку системи соціальних послуг; гнучкі (можуть змінюватись у разі зміни траєкторії функціонування і розвитку системи соціальних послуг); нормативні (задають параметри руху процесів у системі соціальних послуг) (Цюцюра та ін., 2012).

5. Відповідальність та узгодженість прийнятого рішення з рішеннями, які були прийняті раніше. Умова, яка передбачає дотримання причинно-наслідкових зв'язків з минулими рішеннями, для збереження загального процесу системи погодження і адміністрування в соціальній роботі, логіки і структури надання соціальних послуг, чіткого функціонування професійного процесу.

У соціальній роботі причинно-наслідкові зв'язки з минулими прийнятими рішеннями можна прослідкувати у кейс-менеджменті, який має чітко визначений алгоритм роботи, зокрема, перше спілкування з отримувачем послуги; оцінка потреб отримувача соціальних послуг; спільно з отримувачем соціальних послуг визначення цілей, розробка плану дій; інтервенція/втручання; моніторинг та оцінка; оновлення плану дій, у разі потреби в коригуванні; завершення (результат – виконаний план та задоволення потреб виявлених на стадії оцінки) (Спіріна, Бодня, 2023).

Для контролю і оцінки соціальним працівником прийнятих рішень, наприклад, здійснюючи адвокаційну діяльність, можна застосовувати методику SMART, яка складається з п'яти кроків: Specific (конкретно сформульовані завдання); Measurable (вимірюваність завдань для відстеження успішності та оцінки); Appropriate (завдання повинні відповідати розв'язанню проблеми); Realistic (завдання повинні бути реалістичними); Time bound (обмеженими в часі виконання, тобто реалізації прийнятих рішень) (Лехолетова, та ін., 2022).

Узагальнення досліджень науковців (М. Брюховецька, В. Голотюк, М. Кравченко, О. Криворучко, Н. Мала, О. Сухачова, М. Цюцюра, С. Цюцюра), щодо особливостей процесів прийняття рішень, дозволило схарактеризувати етапи прийняття рішень соціальних працівників у професійній діяльності (рис. 1).

На першому етапі соціальному працівнику варто провести аналіз ситуації на всіх рівнях (пошук, збір й опрацювання інформації, вивчення чинників, що призвели/призводять до ситуації враховуючи події минулого). Важливо визначити ціль до якої хоче рухатись він та/або отримувач послуги і відповідно, якщо виявлено відхилення від поставленої цілі/цілей, то це свідчить про проблему.

На думку О. Сухачової, визначена ціль має бути конкретною, тобто такою щоб виключалася можливість двозначного тлумачення прийнятого рішення, з окресленими строками його виконання (Сухачова, 2019). Так, для прийняття ефективного рішення соціальний працівник повинен оцінити ситуацію як на основі своїх професійних завдань, так і на основі чітко сформульованої цілі/цілей отримувача соціальних послуги.

На другому етапі соціальному працівнику необхідно розробити варіанти розв'язання проблеми, а також визначити переваги та недоліки цих варіантів з метою вибору оптимального та доцільного рішення в конкретній ситуації. Цей етап передбачає обов'язкове обґрунтування зробленого вибору.

В цьому контексті, погоджуємось з М. Брюховецькою, яка зауважує, що обґрунтування прийнятого рішення повинно включати всі аспекти, що розглядаються, а також всі міркування, що лежать в основі з детальним викла-

денням всіх суттєвих питань. Це необхідно для належного інформування всіх осіб, які зацікавлені у результаті прийняття рішення (Брюховецька, 2019). На цьому етапі доречним буде проаналізувати наявні ресурси, а також критично оцінити кількість часу, який знадобиться для реалізації прийнятого рішення. Це дозволить визначитись з вибором методів прийняття рішень.

У разі необхідності прийняття найскладнішого рішення (з точки зору управління й процесу реалізації та надважливим для якісного розв'язання проблеми), науковці О. Криворучко, М. Цюцюра, С. Цюцюра рекомендують приділити час спеціальним організаційним процедурам, зокрема, визначенню на якому рівні слід приймати рішення; хто відповідальний за підготовку інформації, проєкту рішення та його обґрунтування; з якими структурними підрозділами, відділами і фахівцями слід узгодити рішення; хто повинен контролювати і нести відповідальність за виконання рішення; на кого покладено право вносити корективи у зміст рішення і строки його виконання (за потреби); яка передбачена форма звітності за результатами виконання рішення; хто буде здійснювати оцінку рішення і надавати висновок про ступінь досягнення поставленої цілі/цілей (ефективність прийнятого рішення) (Цюцюра та ін., 2012).

Третій етап передбачає визначення строків та способів виконання рішення для оперативного реагування, внесення необхідних коректив, оцінки результату реалізації рішення. Важливо приділити увагу організаційній складовій реалізації прийнятого рішення, через можливі зміни його початкового варіанту, які не підконтрольні соціальному працівнику.

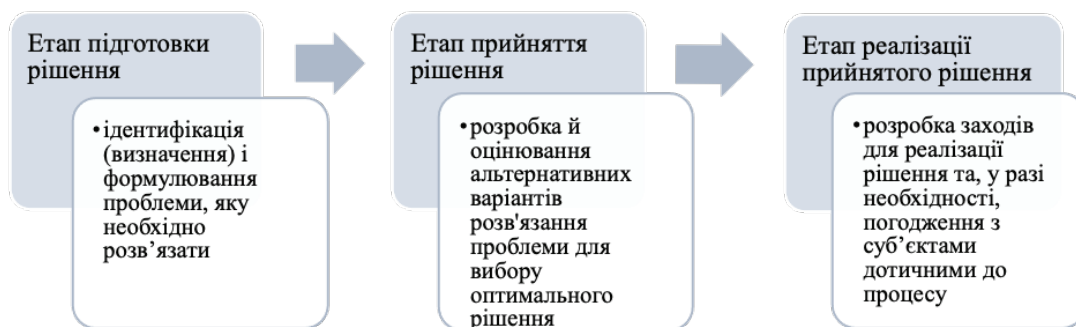


Рис. 1. Етапи прийняття рішень соціальних працівників у професійній діяльності

Джерело: складено авторами

Наприклад, через зміни в діяльності фахівців дотичних до реалізації рішення. Налагодження зворотного зв'язку з зацікавленими особами, на цьому етапі, забезпечить можливість отримання актуальної інформації, коригування та внесення змін в дії (за необхідності). Якщо ж, прийняте та реалізоване рішення дозволило отримати прогнозований, бажаний результат, то воно вважається ефективним. У разі, неотримання бажаного результату необхідно повернутись до альтернативних варіантів і переглянути своє рішення.

Аналіз наукової літератури, дозволив систематизувати методи прийняття ефективних рішень у професійній діяльності соціальних працівників та окреслити їх переваги й недоліки (табл. 1).

Наведені в таблиці методи є динамічними і можуть зустрічатись у різних класифікаційних ознаках, застосовуватись багаторазово на всіх етапах прийняття рішення.

Погоджуємось з висновками І. Сокурєнка, щодо недоцільності застосування ієрархічної класифікації методів прийняття рішень, через неможливість виділити ознаки, які є вищими або нижчими за ієрархією. Натомість автор пропонує застосовувати фасетну класифікацію з паралельним поділом об'єктів за певною ознакою та можливістю їх багаторазового і незалежного входження в різні класифікаційні ознаки. Загалом, класифікація передбачає встановлення семи критеріїв щодо визначення їх відмінності та схожості: 1) вид проблеми, що вирішується (евристичні, логічні, математичні); 2) умови прийняття рішення (визначеності, ризику, невизначеності); 3) цикл управління, в якому приймається рішення (стратегічні, поточні, оперативні рішення); 4) базовий засновок прийняття рішення (інтуїція, судження, раціональні процедури); 5) характер використання (загальні, спеціальні); 6) функціональна сфера діяльності організації, в якій приймається рішення; 7) спосіб формалізації рішення (аналітичні, графічні) (Сокурєнко, 2019). Вважаємо, що фасетна класифікація прийняття рішень у процесі розв'язання професійних завдань соціальними працівниками, допоможе побудувати логіку вибору доречних методів для прийняття ефективних рішень. Корисними засобами для формування пріоритетів та аналізу у процесі прийняття ефективного рішення

фахівцям в нагоді стануть: метод «Дерево рішень» (аналіз ключової проблеми, стосовно якої необхідно прийняти рішення, з формулюванням причин виникнення, ризиків і переваг, до кожного можливого варіанту дій, ефекту у разі усунення недоліків); метод Дельфі (проведення двох або більше кіл анонімних опитувань серед групи експертів з досліджуваної проблеми, коли виключено колективні обговорення, узагальнена інформація відповідей кожного направляється до експертів доти, доки не будуть з'являтися збіги у відповідях, які використовуються в подальшому як прогноз) (Купіч, 2015); SWOT-аналіз (систематизація процесу обмірковування сукупності інформації у процесі прийняття найбільш вдалого рішення з розв'язання проблеми, шляхом генерування успішних й ризикованих ситуацій, формулювання базису для попередження негативних наслідків) (Ткачик, 2023).

Якщо рішення обґрунтовується і приймається колективно (групою фахівців), наприклад, на етапі вибору правильного (оптимального) рішення серед можливих альтернатив, для процедури їх упорядкування застосовують метод контрольних питань (за допомогою ряду питань відбувається пошук варіантів рішення, які формулюються залежно від індивідуальних особливостей мислення кожного учасника колективного рішення. Подібними запитаннями можуть бути: У чому полягає ключова проблема? Хто задіяний до розв'язання ключової проблеми? Хто є винуватцем проблеми? За яких умов (де) виникла ключова проблема? Як можна розв'язати проблему? Варто організувати етапи роботи таким чином, щоб кожен з членів групи був задіяний до процесу, їхні особливості професійної діяльності були враховані й збережені та спрямовані на розв'язання визначеної проблеми.

Висновки. Отже, потреба планування та організації процесу прийняття ефективних рішень в професійній діяльності соціальних працівників зумовлена широким спектром напрямів діяльності та необхідністю виконання пов'язаних з ними завдань. Серед них: здійснення адвокаційної діяльності та надання послуги представництва інтересів, управління соціальними проєктами, участь у проведенні соціальної експертизи, ведення випадку та ін.

Таблиця 1

Методи прийняття ефективних рішень у професійній діяльності соціальних працівників

За суб'єктом прийняття	Колективні (групові)	створюють потенційні можливості підвищення якості рішень шляхом колективного обговорення проблеми	<i>Переваги:</i> колективно легше долати стереотипи мислення; розширюється кількість альтернатив; можливість задіяти більшу кількість інформації; сприяють позитивній мотивації кожного працівника та колективу загалом; легше сприйняття групового рішення, що позитивно впливає на його реалізацію у вирішенні проблеми <i>Недоліки:</i> прийняття компромісного рішення не завжди відіграє позитивну роль; потребують більшої затрати часу; ризик передчасного ухвалення рішення з нечітким визначенням відповідальності; можлива напруга членів колективу через бажання просунути свою точку зору	
	Індивідуальні	мають суб'єктивний характер	<i>Переваги:</i> вимагають менше часу ніж колективні <i>Недоліки:</i> залежать від особистих якостей керівника і його стилю прийняття рішень	
За способом формування вирішального вибору серед можливих альтернатив	Евристичні (методи неформального аналізу на основі досвіду, інтуїції)	застосовуються в індивідуальній та груповій роботі для отримання експертних оцінок, генерування, аналізу, вибору варіантів, розв'язання проблем	<i>Методи індивідуальної роботи:</i> метод інтерв'ю, метод анкетування, метод очікування натхнення, метод Меттчета, метод ліквідації безвихідних ситуацій <i>Методи групової роботи:</i> метод колективної експертної оцінки, метод експертних комісій, мозковий штурм, метод дискусії, метод ключових запитань, метод вільних асоціацій, метод Дельфі	<i>Переваги:</i> легкі у застосуванні; не потребують значної затрати часу у виборі кращих альтернатив; не потребують спеціальної підготовки особи, що приймає рішення <i>Недоліки:</i> складність аналізу, систематизації та групування отриманої інформації
	Логіко-формалізовані	застосовуються для прийняття оптимальних рішень в професійній діяльності	Метод побудови «Дерева рішень»	<i>Переваги:</i> дозволяють приймати обґрунтоване та найбільш оптимальне рішення <i>Недоліки:</i> потреба в обробці великого масиву інформації
	Теоретико-ігрові	застосовуються коли необхідно встановити логічну послідовність розгортання подій з метою прогнозування розвитку майбутнього стану, виходячи з ситуації, що склалась та враховуючи інформацію минулого	Метод сценаріїв, моделі «Чорної дошки», методи оцінювання варіантів рішення	<i>Переваги:</i> дозволяють змодельовати та проаналізувати проблему в ігровій формі; застосовують для розробки та прийняття рішень в невизначених або ризикованих умовах <i>Недоліки:</i> мають обмеження у вивченні лише декількох варіантів розвитку подій

Джерело: складено авторами на основі аналізу літератури (Мала, 2007; Петруня та ін., 2015; Сокурєнко, 2019).

Ефективність прийнятих рішень залежить від наступних умов: обґрунтованість прийнятого рішення на основі аналізу інформації; своєчасність прийнятого рішення; повнота змісту рішення на основі визначеної цілі/цілей; повноваження (валідність) прийняття рішення; відповідальність та узгодженість прийнятого рішення з рішеннями, які були прийняті раніше.

До етапів прийняття ефективних рішень у професійній діяльності соціальних працівників віднесено: підготовку рішення (ідентифікація (визначення) і формулювання проблеми, яку необхідно розв'язати); прийняття рішення (розробка й оцінювання альтернативних варіантів розв'язання проблеми для вибору оптимального рішення); реалізацію прийнятого рішення (розробка заходів для реалізації рішення та, у разі необхідності, погодження з суб'єктами дотичними до процесу).

Аналіз наукової літератури щодо методів прийняття рішень в різних наукових галузях, дозволив виокремити ефективні методи прийняття рішень в професійній діяльності

соціальних працівників, а саме: за суб'єктом прийняття – колективні/групові (створюють потенційні можливості підвищення якості рішень шляхом колективного обговорення проблеми), індивідуальні (мають суб'єктивний характер) та за способом формування вирішального вибору серед можливих альтернатив – евристичні (застосовуються в індивідуальній та груповій роботі для отримання експертних оцінок, генерування, аналізу, вибору варіантів, розв'язання проблем), логіко-формалізовані (застосовуються для прийняття оптимальних рішень в професійній діяльності), теоретико-ігрові (застосовуються коли необхідно встановити логічну послідовність розгортання подій з метою прогнозування розвитку майбутнього стану, виходячи з ситуації, що склалась та враховуючи інформацію минулого).

Проведений аналіз методів та їх систематизація дає підстави зазначити, що вони є динамічними і можуть зустрічатись у різних класифікаційних ознаках, застосовуватись багаторазово на всіх етапах прийняття рішень.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Брюховецька М. С. Управлінське рішення та фактори, що впливають на процес його прийняття й реалізацію. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2019. (4). С. 3–6.
2. Зверева І. Д. Енциклопедія для фахівців соціальної сфери. Київ, Сімферополь : Універсум, 2012. 536 с.
3. Кравченко М., Голюк В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>
4. Купіч Н. О. Використання методу експертних оцінок Дельфі у задачах прийняття рішень. *Математичне моделювання*. 2015. № 2. С. 14–16.
5. Лехолетова М., Лях Т., Спіріна Т. Алгоритм організації та проведення успішної адвокаційної кампанії із представництва інтересів. *Social Work and Education*. 2022. Вип. 9. № 1. С. 67–78. DOI: <https://doi.org/10.25128/2520-6230.22.5.5>
6. Лехолетова М. М. Соціальна експертиза у менеджменті соціальної роботи. *Актуальні дослідження в соціальній сфері: збірник матер. 24-ї міжнар. наук.-практ. конфер. (м. Одеса, 18 листопада 2024 р.)* / гол. ред. В. В. Корнєшук. Одеса. 2024. С. 95–97. ISSN 2409-1359
7. Лях В. Підходи до класифікації соціальних проєктів громадських організацій. *Ввічливість. Humanitas*. 2024. № 2. С. 72–79. <https://doi.org/10.32782/humanitas/2024.2.11>
8. Лях В., Дуля А. Проєктна діяльність міжнародної благодійної організації «Фонд Східна Європа» із соціальної підтримки внутрішньо переміщених осіб. *Social Work and Education*. 2024. 11(3). С. 360–372. <https://doi.org/10.25128/2520-6230.24.3.5>
9. Мала Н. Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія.: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2007. №. 605. С. 20–24.
10. Мрака Н. М., Піцикевич В. В., Гнатишин Б. О., Кочін І. С., Михайлов Т. С., Ленцько Н. В., Беззубий О. В. Психологічні фактори прийняття управлінських рішень в умовах стресу. *Академічні візії*. 2024. (30). <https://doi.org/10.5281/zenodo.12516821>
11. Олійниченко О. М. Аспектний підхід до визначення поняття «управлінське рішення». *Наукові праці НУХТ*. 2007. № 21. С. 79–83.
12. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О., Говоруха В. Б., Осадча Н. В., Петруня В. Ю., Мормуль М. Ф., Ткачова О. К. *Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник* ; за ред. Ю. Є. Петруні. 3-тє вид., переробл. і доп. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с.

13. Сокурєнко І. Класифікація методів прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. Т. 6. №. 269. С. 161–177.
14. Спіріна Т., Бодня А. (2023). Кейс-менеджмент у роботі з вразливими групами населення. *Ввічливість. Humanitas*. 2023. № 2. С. 145–150. <https://doi.org/10.32782/humanitas/2023.2.21>
15. Сухачова О. О. Суть та основні вимоги до управлінських рішень. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. С. 80–84.
16. Ткачик Ф. Методологічні аспекти SWOT-аналізу у систематизації пріоритетів розвитку територіальної громади. *9-ті Всеукраїнські наукові читання пам'яті С. І. Юрія: збірник наукових праць* (м. Тернопіль, 17 листопада 2023 р.). Тернопіль, 2023. С. 199–201.
17. Цюцюра С. В., Криворучко О. В., Цюцюра М. І. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. *Управління розвитком складних систем*. 2012. № 9. С. 50–58.
18. Miller R., Waterman C., Jackson C., Mahesh S., Tingle A., Mayrhofer A., Toma M. Leading by example? Culture, change, and strength-based social work. *The British Journal of Social Work*. 2025. bcdf070. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcdf070>
19. Spirina T. Making effective decisions as a component of the professional culture of a social worker. *Information and innovative technologies in the turbulence era*. Katowice, 2022. P. 232–249. DOI: <https://doi.org/10.54264/M014>

REFERENCES:

1. Briukhovetska, M. S. (2019). Upravlinske rishennia ta faktory, shcho vplyvaiut na protses yoho pryiniattia y realizatsiiu [Management decision and factors influencing the process of its adoption and implementation]. *Current problems of domestic jurisprudence*, 4, 3–6 [in Ukrainian].
2. Zvereva, I. D. (2012). Entsyklopediia dlia fakhivtsiv sotsialnoi sfery. [Encyclopedia for specialists in the social sphere]. Kyiv, Simferopol. Universum, 536 [in Ukrainian].
3. Kravchenko, M., & Holiuk, V. (2022). Pryiniattia upravlinskykh rishen: sutnist ta suchasni tendentsii rozvytk. [Management decision-making: essence and current development trends]. *Economy and society*, 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37> [in Ukrainian].
4. Kupich, N. O. (2015). Vykorystannia metodu ekspertnykh otsinok Delfi u zadachakh pryiniattia rishen [Using the Delphi expert assessment method in decision-making tasks]. *Mathematical modeling*, 2, 14–16 [in Ukrainian].
5. Lekholetova, M., Liakh, T., & Spirina, T. (2022). Alhorytm orhanizatsii ta provedennia uspishnoi advokatsiinoi kampanii iz predstavnytstva interesiv [Algorithm for organizing and conducting a successful advocacy campaign for interest representation]. *Social Work and Education*, 9(1), 67–78. <https://doi.org/10.25128/2520-6230.22.5.5> [in Ukrainian].
6. Lekholetova, M. M. (2024). Sotsialna ekspertyza u menedzhmenti sotsialnoi roboty [Social expertise in social work management]. *Current research in the social sphere: collection of materials of the 24th international scientific and practical conference* (Odessa, November 18, 2024) / ed. V. V. Korneshchuk. 95–97. ISSN 2409-1359 [in Ukrainian].
7. Liakh, V. (2024). Pidkhody do klasyfikatsii sotsialnykh proektiv hromadskykh orhanizatsii. [Approaches to Classification of Social Projects of Public Organizations]. *Humanitas*, 2, 72–79. <https://doi.org/10.32782/humanitas/2024.2.11> [in Ukrainian].
8. Liakh, V., & Dulia, A. (2024). Proiektna diialnist mizhnarodnoi blahodiinoi orhanizatsii «Fond Skhidna Yevropa» iz sotsialnoi pidtrymky vnutrishno peremishchenykh osib [Project activities of the international charitable organization «East Europe Foundation» for social support of internally displaced persons]. *Social Work and Education*, 11(3), 360–372. <https://doi.org/10.25128/2520-6230.24.3.5> [in Ukrainian].
9. Mala, N. T. (2007). Upravlinski rishennia: klasyfikatsiia ta protses pryiniattia. [Management decisions: classification and decision-making process]. *Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic». Series: Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems*, (605), 20–24 [in Ukrainian].
10. Mraka, N. M., Pitsykevych, V. V., Hnatyshyn, B. O., Kochin, I. S., Mykhailov, T. S., Lenko, N. V., & Bezzubyi, O. V. (2024). Psykholohichni faktory pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh stresu [Psychological factors of managerial decision-making under stress conditions]. *Academic visions*, 30. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12516821> [in Ukrainian].
11. Oliynychenko, O. M. (2007). Aspektnyy pidkhid do vyznachennia poniattia «upravlinske rishennia» [Aspectual approach to the definition of the concept of «management decision»]. *Scientific works of the NUCT*. (21). 79–83 [in Ukrainian].
12. Petrunia, Yu. Ye., Litovchenko, B. V., Pasichnyk, T. O., Hovorukha, V. B., Osadcha, N. V., Petrunia, V. Yu., Mormul, M. F., & Tkachova, O. K. (2015). Pryiniattia upravlinskykh rishen : navchalnyi posibnyk. [Making managerial decisions: a textbook]. ed. Yu. E. Petruni. 3rd ed., revised and supplemented. Dnipropetrovsk: University of Customs and Finance. 209 [in Ukrainian].
13. Sokurenko, I. (2019). Klasyfikatsiia metodiv pryiniattia upravlinskykh rishen. [Classification of management decision-making methods]. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*, 6(269), 161–177 [in Ukrainian].

14. Spirina, T., & Bodnia, A. (2023). Keys-menedzhment u roboti z vrazlyvymy hrupamy naselennya [Case management in working with vulnerable population groups]. *Vvichlyvist. Humanitas*, 2, 145–150. <https://doi.org/10.32782/humanitas/2023.2.21> [in Ukrainian].
15. Sukhachova, O. O. (2019). Cut ta osnovni vymohy do upravlinskykh rishen [The essence and basic requirements for management decisions]. *Economics. Management. Business*, (4), 80–84 [in Ukrainian].
16. Tkachyk, F. (2023). Metodolohichni aspekty SWOT-analizu u systematyzatsii priorytetiv rozvytku terytorialnoi hromady [Methodological aspects of SWOT analysis in systematizing priorities for the development of a territorial community]. *9th All-Ukrainian Scientific Readings in Memory of S. I. Yuri: Collection of Scientific Papers* (Ternopil, November 17, 2023). 199–201 [in Ukrainian].
17. Tsiutsiura, S. V., Kryvoruchko, O. V., & Tsiutsiura, M. I. (2012). Teoretychni osnovy ta sutnist upravlinskykh rishen. Modeli pryiniattia upravlinskykh rishen. [Theoretical foundations and essence of managerial decisions. Models of managerial decision-making]. *Managing the development of complex systems*, 9, 50–58 [in Ukrainian].
18. Miller, R., Waterman, C., Jackson, C., Mahesh, S., Tingle, A., Mayrhofer, A., & Toma, M. (2025). Leading by example? Culture, change, and strength-based social work. *The British Journal of Social Work*, bcac070. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcac070>
19. Spirina, T. (2022). Making effective decisions as a component of the professional culture of a social worker. *Information and innovative technologies in the turbulence era*. Katowice, 232–249. <https://doi.org/10.54264/M014>