

УДК 364-051:005.336.2

DOI <https://doi.org/10.32782/humanitas/2026.1.16>

### **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 ЛЯХ**

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

**ORCID:** 0000-0002-8807-0497

**Scopus Author ID:** 57192588245

### **Тетяна СПІРИНА**

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

**Бібліографічний опис статті:** Лехолетова, М., Лях, Т., Спіріна, Т. (2026). Менеджерські здібності соціальних працівників у контексті управлінської діяльності. *Ввічливість. Humanitas*, 1, 123–132, doi: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2026.1.16>

## **МЕНЕДЖЕРСЬКІ ЗДІБНОСТІ СОЦІАЛЬНИХ ПРАЦІВНИКІВ У КОНТЕКСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Сформованість менеджерських здібностей соціальних працівників на пряму залежать від якості виконання ними професійних функцій і сприяють орієнтованому на результат управлінню.

До менеджерських здібностей соціальних працівників, необхідних для реалізації управлінського потенціалу, віднесено: ділові (здатність приймати ефективні управлінські рішення; проектувати та моделювати соціальні ситуації; налагоджувати взаємодію державних, громадських і комерційних організацій на підґрунті соціального партнерства; до управління, моніторингу та оцінки соціальних проєктів і програм та ін.); адміністративно-інноваційні (здатність спілкуватися з представниками професійних груп різного рівня; впроваджувати методи і технології інноваційного практикування в менеджменті професійної діяльності; залучати та організовувати громадськість до участі у вирішенні соціальних проблем та ін.); соціально-психологічні (здатність надання допомоги та підтримки клієнтам із врахуванням їхніх індивідуальних потреб, вікових відмінностей, гендерних, етнічних та інших особливостей; до групової мотивації, фасилітації процесів прийняття групових рішень та ін.); етичні (здатність виявляти професійну ідентичність та діяти згідно з цінностями соціальної роботи та етичними принципами; професійної рефлексії та ін.).

Виокремлено чинники формування менеджерських здібностей соціальних працівників, що впливають на ефективність професійної діяльності. До них віднесено: чинники зовнішнього середовища (потреба у координації спільних зусиль фахівцями різних галузей, структур для виконання професійних завдань); чинники внутрішнього середовища (складні процедури визначення результатів діяльності фахівців соціальної сфери; незгодженість між якісними та кількісними показниками ефективності діяльності; поліфункціональність роботи, потреба у широкому спектрі сформованих компетенцій); особистісні чинники (необхідність у прийнятті термінових рішень від яких залежить доля людей; наявність стресових ситуацій, фізичні показники; мотивація професійної діяльності).

**Ключові слова:** менеджерські здібності, управлінська діяльність, менеджмент професійної діяльності, міждисциплінарна (міжвідомча) команда, моніторинг, оцінка, орієнтоване на результат управління.

© М. Лехолетова, Т. Лях, Т. Спіріна, 2026



Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

**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 LIAKH**

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

**ORCID:** 0000-0002-8807-0497

**Scopus Author ID:** 57192588245

**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

**To cite this article:** Lekholetova, M., Liakh, T., Spirina, T. (2026). Menedzherski zdbnosti sotsialnykh pratsivnykiv v upravlinskii diialnosti [Managerial skills of social workers in the context of management activities]. *Vvichlyvist. Humanitas*, 1, 123–132, doi: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2026.1.16>

## MANAGERIAL SKILLS OF SOCIAL WORKERS IN THE CONTEXT OF MANAGEMENT ACTIVITIES

The formation of managerial abilities of social workers directly depends on the quality of their performance of professional functions and contributes to result-oriented management.

The managerial abilities of social workers necessary for the realization of managerial potential include: business (the ability to make effective managerial decisions; to design and model social situations; to establish interaction between state, public and commercial organizations on the basis of social partnership; to manage, monitor and evaluate social projects and programs, etc.); administrative and innovative (the ability to communicate with representatives of professional groups at different levels; to implement methods and technologies of innovative practice in the management of professional activities; to involve and organize the public to participate in solving social problems, etc.); socio-psychological (the ability to provide assistance and support to clients, taking into account their individual needs, age differences, gender, ethnic and other characteristics; to group motivation, facilitation of group decision-making processes, etc.); ethical (the ability to identify professional identity and act in accordance with the values of social work and ethical principles; professional reflection, etc.).

Factors of the formation of managerial abilities of social workers that affect the effectiveness of professional activity are identified. These include: factors of the external environment (the need to coordinate joint efforts by specialists from different industries and structures to perform professional tasks); factors of the internal environment (complex procedures for determining the results of the activities of specialists in the social sphere; inconsistency between qualitative and quantitative indicators of activity effectiveness; multifunctionality of work, the need for a wide range of formed competencies); personal factors (the need to make urgent decisions on which the fate of people depends; the presence of stressful situations, physical indicators; motivation for professional activity).

**Key words:** social worker, managerial skills, managerial activity, professional activity management, interdisciplinary/interdepartmental team, managerial potential, monitoring, evaluation, result-oriented management.

**Постановка проблеми.** В умовах сучасних соціально-економічних трансформацій в Україні особливої ваги набуває розвиток системи соціальних послуг, що актуалізує проблему формування та вдосконалення менеджерських здібностей соціальних працівників. Удосконалення управлінського потенціалу соціальних працівників орієнтованого на резуль-

тат в менеджменті професійної діяльності, пов'язана зі здатністю приймати обґрунтовані рішення, координувати професійну взаємодію та забезпечувати результативність соціальної роботи. Саме тому дослідження менеджерських здібностей соціальних працівників у контексті їхньої управлінської діяльності є своєчасним і науково обґрунтованим

та потребує узагальнення підходів до визначення менеджерських здібностей соціальних працівників та виокремлення чинників, що впливають на розвиток їхнього управлінського потенціалу.

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

Аналіз досліджень зарубіжних і українських науковців у сфері соціальної роботи вказує на те, що серед актуальних наукових пошуків дослідників є вивчення різних аспектів менеджменту професійної діяльності соціальних працівників. Зокрема, зосереджена увага на дослідженні: особливостей управлінської праці менеджерів соціальної роботи та основних характеристик сучасного менеджера соціальної роботи (Л. Колбіна, Т. Надвинична, С. Надвиничний); наукових підходів до визначення професійних якостей менеджера (В. Палінчак); підходів до виявлення готовності працівників до змін, а також методів прийняття ефективних рішень в професійній діяльності соціальних працівників (А. Дуля, О. Карпенко, М. Лехолетова, О. Овсянюк-Бердадіна, В. Островерхов); самоменеджменту, як індивідуального підходу до управління, а також його роль в розвитку інноваційних проєктів в організації (В. Білик, Д. Дерев'яно, Л. Черчик).

Серед зарубіжних науковців різні підходи до визначення менеджерських здібностей соціальних працівників вивчали: Т. Маккау (важливість життєвого досвіду в соціальній роботі і розвитку менеджерських здібностей); різні способи визначення та практичного впровадження взаємодопомоги та діалогів між прогресивними фахівцями (А. Adame, S. Gibson, S. Gillard, L. Goldsmith, L. Leitner, J. Marks, R. Foster, S. White).

Важливість професійної підготовки соціальних працівників та розвитку їхніх якостей та навичок для здійснення управлінської діяльності розглядали у своїх працях: К. Олійник (принципи професійної етики та спілкування в соціальній роботі); Т. Лях, Т. Спіріна (формування фахових компетентностей майбутніх соціальних працівників для здійснення моніторингу і оцінки соціальних проєктів та програм, орієнтованого на результат управління). Водночас потребують окремого розгляду чинники розвитку управлінського потенціалу соціальних працівників та узагальнення їхніх мене-

джерських здібностей для ефективної професійної діяльності.

**Мета статті.** Узагальнити підходи до визначення менеджерських здібностей соціальних працівників та виокремити чинники, що впливають на розвиток їхнього управлінського потенціалу.

**Виклад основного матеріалу.** Управлінська діяльність в менеджменті соціальної роботи включає в себе шість основних ознак: організаційно-структурне, коли управління в соціальній роботі організується на різних ієрархічних рівнях (загальнодержавному, регіональному, місцевому) і має відповідні організаційні структури управління (міністерство, комітети, відділи соціального захисту, центри); функціональне, коли різні організаційні структури управління в системі соціальної роботи виконують визначені функції – загальні (соціальне прогнозування, планування, маркетинг, зв'язки з громадськістю, надання соціальних послуг, облік і контроль) і конкретні (види робіт відповідно до конкретної посади, функцій підрозділу, напрямки діяльності); професійно-діяльнісне, коли менеджментом у соціальній роботі займається визначена категорія людей (персонал управління, менеджери соціальної роботи); процесуальне (досягнення певної мети за допомогою різноманітних засобів, форм і методів управлінської діяльності); гносеологічне (закономірності, принципи, структура, функції, професійна діяльність і процес управління); навчально-освітнє (складова частина навчальних планів і професійних програм щодо підготовки, підвищення кваліфікації управлінського персоналу в соціальній роботі) (Колбіна, 2017). Труднощі менеджменту професійної діяльності соціальних працівників, можуть бути зумовлені рядом чинників пов'язаних із: складними процедурами визначення результатів діяльності фахівців соціальної сфери; пріоритетністю якісних показників ефективності діяльності над кількісними та неузгодженістю між ними; через поліфункціональність роботи соціальних працівників, яка потребує від них широкого спектру сформованих компетенцій; необхідністю прийняття термінових, ефективних рішень, коли від прийнятих рішень залежить доля людей; потребою у координації спільних зусиль фахівцями різних галузей, структур для виконання профе-

сійних завдань, спрямованих на надання соціальних послуг отримувачам, подолання їхніх складних життєвих обставин.

В Енциклопедії для фахівців соціальної сфери зазначається, що серед чинників менеджменту соціальної роботи вагоме місце належить функціям та професійним ролям соціальних працівників, а також формам взаємодії між отримувачів соціальних послуг і соціальними працівниками (Зверева, 2012). Так, важливим у менеджменті професійної діяльності соціальних працівників є розвиток їхніх менеджерських здібностей, які на пряму залежать якості виконання ними професійних функцій і сприяють орієнтованому на результат управлінню. До таких функцій відносимо: організаторську функцію (координація узгодженої взаємодії між всіма фахівцями із різних галузей та установ, яких залучено до надання соціальної послуги отримувачу, групі отримувачів чи громаді, ведення обліку роботи з отримувачами послуг й контроль за виконанням узгодженого плану); комунікативну функцію (встановлення взаємодії з можливими чи наявними отримувачами послуг, обмін інформацією, введення фахівців-експертів у курс справи щодо ведення випадку, налагодження співпраці з необхідними професійними контактами й у разі необхідності направлення отримувачів послуги до інших організацій).

Таким чином, функціональні обов'язки, пов'язані з менеджментом професійної діяльності соціальних працівників, охоплюють значний діапазон завдань, що потребують сформованості у них менеджерських здібностей. Серед них: організація та реалізація адвокаційних кампаній та надання послуги представництва інтересів вразливих груп населення; управління соціальними проектами, а також здійснення моніторингу та оцінки соціальних проектів та програм; експертна діяльність соціальних працівників й участь у проведенні соціальної експертизи; здійснення соціального супроводу сімей у складних життєвих обставинах, у якості члена команди міждисциплінарної, міжвідомчої взаємодії.

Аналізуючи різні підходи науковців до визначення менеджерських здібностей соціальних працівників зазначимо, що закордонні науковці вважають, що багато здібностей соціальні працівники можуть розвинути завдяки

життєвому досвіду потрапляння в кризову ситуацію та виходу з неї, розглядаючи такий досвід як унікальну експертність в їхній професійній діяльності, зокрема, в покращенні надання соціальних послуг, управлінській діяльності, прогнозуванні та оцінці ризиків, що розширює можливості орієнтовані на людину, її сильні сторони та засновані на цінностях соціальної роботи (Adame, Leitner, 2008; Gillard et al., 2017; Mackay, 2023). Водночас, рівень самореалізації в менеджменті професійної діяльності, розвитку управлінського потенціалу залежить і від внутрішніх чинників, зокрема, базових можливостей та сформованих здібностей. Сила впливу чинників зовнішнього середовища на розвиток управлінського потенціалу може коливатися, бути нестійкою у процесі діяльності (підвищення рівня стресу, зниження фізичних показників), що впливає на менеджерські здібності соціальних працівників (прийняття ефективних рішень, організаційну спроможність керувати процесом професійних завдань відповідно до функціональних обов'язків) і як наслідок, на ефективність професійної діяльності.

Українські вчені ефективну професійну діяльність менеджера, пов'язують з наявністю у нього особистісно-професійних якостей. До таких якостей В. Палінчак відносить: наявність організаторських здібностей; вміння спілкуватися з різними групами населення, прогнозувати ризики та брати відповідальність за прийняті рішення, встановлювати пріоритетність у вирішенні проблем; наявність почуття власної гідності; вміння формулювати тактичні й стратегічні професійні завдання; мати бачення підвищення соціального ефекту в майбутньому (Палінчак, 2015). В свою чергу, Л. Черчик виділяє групу психологічних якостей соціального працівника, необхідних для здійснення ефективної управлінської діяльності, а саме: особливості мислення (вміння до багатозадачності, стійкість у ситуаціях невизначеності, прогнозування ризиків, розвинута інтуїція); вміння справлятися з агресією (вміння нівелювати свою неприязнь, витривалість та енергійність, здатність до співпраці та командної взаємодії, вміння оцінити власну ресурсність); управління емоціями (здатність ставити себе на місце іншої людини, зацікавленість в спільному результаті, неупередженість в оцінках) (Черчик, 2022).

Науковці О. Овсянюк-Бердадіна та В. Островерхов виділяють групи менеджерських здібностей, які є основою формування управлінського потенціалу: індивідуально-психологічні (вольові, аналітичні, мотиваційні здібності і когнітивні вміння); комунікативно-креативні (комунікативні і творчі здібності, рефлексивні вміння); професійно-ділові (організаторські здібності і професійні вміння); соціально-групові (адаптивні, інтегративні здібності та кооперативні вміння) (Овсянюк-Бердадіна, Островерхов, 2023). Розвиток зазначених груп здібностей визначається ролями менеджера (організатор, генератор, передавач інформації, фахівець, наставник, модератор) і вмінням їх комбінувати в професійній діяльності.

Відповідно до ролей, які може виконувати соціальний працівник в професійній діяльності і які вимагають від нього менеджерських здібностей, він повинен вміти: мобілізувати колег, згуртувати всю команду для досягнення спільної мети; організувати робочий процес (планувати діяльність, визначати відповідальних, делегувати повноваження, здійснювати контроль та своєчасно вносити корективи, проводити моніторинг та оцінку); розвивати ефективну взаємодію в колективі і з партнерами які дотичні до реалізації професійних завдань (Черчик, 2022).

Досліджуючи основні характеристики сучасного менеджера соціальної роботи, науковці Т. Надвинична, С. Надвиничний виділяють три групи основних якостей особистості соціального працівника та найбільше впливають на ефективність його управлінської діяльності, а саме: якості, що характеризують професійне спілкування (повага, демократичність, делікатність, емпатія, толерантність); якості, що виявляються при здійсненні професійної діяльності (відповідальність, креативність, підприємливість, справедливість, розсудливість, соціальна активність); якості, що характеризують особистість соціального працівника при здійсненні професійної діяльності (авторитетність, цілеспрямованість, компетентність, винахідливість, впевненість) (Надвинична, Надвиничний, 2023:132). Важливу роль для формуванні менеджерських здібностей соціальних працівників відіграє чинник мотивації їхньої професійної діяльності (наявність зрозумілих цілей, відсутність розбіжностей між

особистими та професійними орієнтирами, аналіз особистих ресурсів, визначення кроків й термінів реалізації цілей). У даному контексті, науковці В. Білик та Д. Дерев'янку акцентують увагу на дієвості розвитку творчого потенціалу та ініціативі фахівців, через розвиток індивідуальних підходів до управління. Одним із таких підходів є самоменеджмент, який дозволяє ефективно виконувати завдання з мінімальними витратами, оптимізувати організаційні процеси, знизити рівень стресу і тривожності фахівців, підвищити задоволення від професійної діяльності та підсилити мотивацію (Білик, Дерев'янку, 2024). Для ефективного самоменеджменту соціальним працівникам важливо мати навички: тайм-менеджменту (управління та баланс між робочим й особистим часом); стресостійкості (контроль емоцій та реакцій під час стресових ситуацій); взаємодії (налагодження зв'язків, робота в команді, співпраця, злагодження конфліктних ситуацій).

Погоджуємось також з висновками Т. Надвиничної та С. Надвиничного, що важливими компетенціями соціальних працівників для менеджменту професійної діяльності є: знання і розуміння управлінської праці та специфіки менеджменту в соціальній роботі; знання посадових і функціональних обов'язків менеджера із соціальної роботи, засобів досягнення цілей та підвищення ефективності управлінських рішень професійної діяльності; уміння використовувати сучасні інформаційні технології, необхідні в управлінському процесі; володіння мистецтвом налагодження зовнішніх зв'язків; здатність до саморефлексії та самоменеджменту (Надвинична, Надвиничний, 2023).

Узагальнення підходів до визначення менеджерських здібностей соціальних працівників та аналіз освітньо-професійних програм підготовки майбутніх соціальних працівників за спеціальністю І10 Соціальна робота та консультування (Освітньо-професійна програма 1.І10.00.01, 2025; Освітньо-професійна програма 2.І10.00.03, 2025), дозволили визначити необхідні для професійної діяльності менеджерські здібності соціальних працівників. Вважаємо, що для реалізації управлінського потенціалу та орієнтованого на результат управління, соціальні працівники, як сучасні менеджери, повинні мати у своєму професійному арсеналі такі сформовані здібності:

– *Ділові* (здатність виявляти соціально значимі проблеми і фактори досягнення соціального благополуччя різних груп населення; приймати ефективні управлінські рішення; професійно діагностувати, прогнозувати, проектувати та моделювати соціальні ситуації; налагоджувати взаємодію державних, громадських і комерційних організацій на підґрунті соціального партнерства; до управління, моніторингу та оцінки соціальних проектів і програм).

Сформованість у соціального працівника ділових здібностей сприяє ефективності прийняття рішень щодо роботи з отримувачами соціальних послуг (вибір оптимального рішення серед всіх наявних альтернатив з урахуванням можливих ризиків з метою оперативного реагування й коригування дій) (Лехолетова, Спіріна, Дуля, 2025); під час управління соціальними проектами, а також здійснення моніторингу та оцінки соціальних проектів та програм (збір й здійснення кількісного і якісного аналізу емпіричних даних, оцінка результатів отриманих даних і формулювання рекомендацій) (Спірна, Лях, 2025).

– *Адміністративно-інноваційні* (здатність спілкуватися з представниками професійних груп різного рівня та здійснювати стратегічний і тактичний контроль професійної діяльності; змінювати стиль управлінської діяльності залежно від ситуації; впроваджувати методи і технології інноваційного практикування в менеджменті професійної діяльності; залучати та організовувати громадськість до участі у вирішенні соціальних проблем в умовах територіальної громади; до оцінки процесу і результату професійної діяльності та якості соціальних послуг).

Сформованість адміністративно-інноваційних здібностей соціального працівника є важливою умовою для здійснення координації роботи міждисциплінарної (міжвідомчої) команди, коли він виступає у ролі менеджера випадку. Основними завданнями менеджера випадку є: організація зустрічей; розв'язання нагальних завдань й позитивних результатів у роботі; організація та координація ефективної співпраці й партнерства як всередині команди, так і поза нею; захист прав та інтересів отримувачів послуг з метою уникнення дострокового закриття випадку; ведення обліку роботи з отримувачами послуг; контроль за виконанням узгодженого плану

роботи команди; перенаправлення отримувачі послуг, за необхідності, до інших інституцій (Карпенко, Спіріна, Лехолетова, 2025).

– *Соціально-психологічні* (здатність надання допомоги та підтримки клієнтам із врахуванням їхніх індивідуальних потреб, вікових відмінностей, гендерних, етнічних та інших особливостей, в тому числі на етапі раннього втручання; до сприяння підвищенню добробуту і соціального захисту осіб, здійснення соціальної допомоги та надання підтримки тим, хто перебуває у складних життєвих обставинах; до групової мотивації, фасилітації процесів прийняття групових рішень).

Під час групової роботи дискусійного характеру, коли між учасниками можуть виникати суперечки, соціально-психологічні здібності соціального працівника допоможуть йому спрямувати процес ухвалення рішення тримаючи нейтралітет і бути неупередженим (налагодити комфортне спілкування, підтримувати позитивну групову динаміку та ін.) (Лехолетова, 2025).

– *Етичні* (здатність виявляти професійну ідентичність та діяти згідно з цінностями соціальної роботи та етичними принципами; професійної рефлексії; толерантного ставлення та терпимості в професійній комунікації).

В контексті етичних здібностей в професійній діяльності соціальних працівників, наявності сформованих моральних знань, переконань й потреб, погоджуємось з К. Олійник, яка зазначає, що культура відносин у професійній діяльності соціальних працівників повинна будуватись на правилах етикету з урахуванням принципів гуманізму, доцільності дій, естетичної привабливості поведінки (Олійник, 2014). Дотримання зазначених принципів дозволять соціальному педагогу регулювати професійну поведінку, а саме: оцінювати дії, наміри учасників процесу діяльності відповідно до моральних норм і принципів та прогнозувати результат; регулювати власні дії та поведінку в різних ситуаціях щоб вони відповідали професійним завданням; застосовувати творчий підхід до організації процесу професійної діяльності; сприяти ефективній взаємодії усіх учасників залучених до надання соціальних послуг на основі довіри та партнерства.

Узагальнення змісту менеджерських здібностей соціальних працівників подано в таблиці 1.

**Основні групи менеджерських здібностей соціальних працівників  
у контексті управлінської діяльності**

Група менеджерських здібностей	Зміст здібностей	Прояв у професійній діяльності
Ділові	здатність приймати управлінські рішення; аналізувати соціальні проблеми; прогнозувати соціальні ситуації; здійснювати моніторинг і оцінку соціальних програм	управління соціальними проектами; планування діяльності; прийняття рішень щодо роботи з отримувачами соціальних послуг
Адміністративно-інноваційні	здатність координувати діяльність міжвідомчих команд; впроваджувати інноваційні підходи; здійснювати стратегічний і тактичний контроль	організація роботи міждисциплінарної команди; координація партнерства між установами та організаціями
Соціально-психологічні	здатність до групової взаємодії; фасилітація прийняття рішень; підтримка клієнтів з урахуванням їх індивідуальних потреб	робота з отримувачами соціальних послуг; ведення групових процесів; посередництво у вирішенні конфліктів
Етичні	дотримання цінностей соціальної роботи; професійна рефлексія; толерантність і відповідальність	дотримання етичних стандартів соціальної роботи; формування довіри у взаємодії з клієнтами та партнерами

*Джерело: складено авторами самостійно*

Таким чином, систематизація менеджерських здібностей соціальних працівників дозволяє розглядати їх як важливу складову управлінського потенціалу фахівця соціальної сфери

Як видно з таблиці 1, менеджерські здібності соціальних працівників мають комплексний характер і охоплюють кілька взаємопов'язаних груп: ділові, адміністративно-інноваційні, соціально-психологічні та етичні. Кожна з цих груп відображає різні аспекти управлінської діяльності соціального працівника та проявляється у виконанні професійних функцій, пов'язаних із прийняттям управлінських рішень, організацією взаємодії між суб'єктами соціальної роботи, підтримкою отримувачів соціальних послуг та дотриманням етичних принципів професійної діяльності.

Взаємодія зазначених груп здібностей забезпечує ефективність менеджменту професійної діяльності соціальних працівників, сприяє розвитку їх управлінського потенціалу та підвищує результативність надання соціальних послуг. Узагальнення менеджерських здібностей соціальних працівників у вигляді системи дозволяє більш чітко окреслити вимоги до їх професійної підготовки та подальшого професійного розвитку.

Сформованість окреслених здібностей соціальних працівників, на нашу думку, забезпечить розвиток їхнього управлінського потенціалу та ефективну професійну діяльність відповідно до покладених функцій й завдань професійної діяльності.

Аналіз наукової літератури (Колбіна, 2017; Надвична, Надвичний, 2023; Білик,

Дерев'яно, 2024) дозволив виокремити чинники формування менеджерських здібностей соціальних працівників. Серед них:

- чинники зовнішнього середовища: потреба у координації спільних зусиль фахівцями різних галузей, структур для виконання професійних завдань;

- чинники внутрішнього середовища: складні процедури визначення результатів діяльності фахівців соціальної сфери; неузгодженість між якісними та кількісними показниками ефективності діяльності; поліфункціональність роботи, потреба у широкому спектрі сформованих компетенцій;

- особистісні чинники: необхідність у прийнятті термінових рішень від яких залежить доля людей; наявність стресових ситуацій, фізичні показники; мотивація професійної діяльності (наявність зрозумілих цілей, відсутність розбіжностей між особистими та професійними орієнтирами, аналіз особистих ресурсів, визначення кроків й термінів реалізації цілей).

Взаємозв'язок між менеджерськими здібностями соціальних працівників, чинниками їх формування та результативністю професійної діяльності представлено на рисунку 1.

Таким чином, управлінський потенціал соціального працівника формується під впливом комплексу чинників зовнішнього, внутрішнього та особистісного характеру, які визначають умови професійної діяльності у соціальній сфері. Ключову роль у розвитку управлінського потенціалу відіграють менеджерські здібності соціального працівника, що охоплюють ділові,

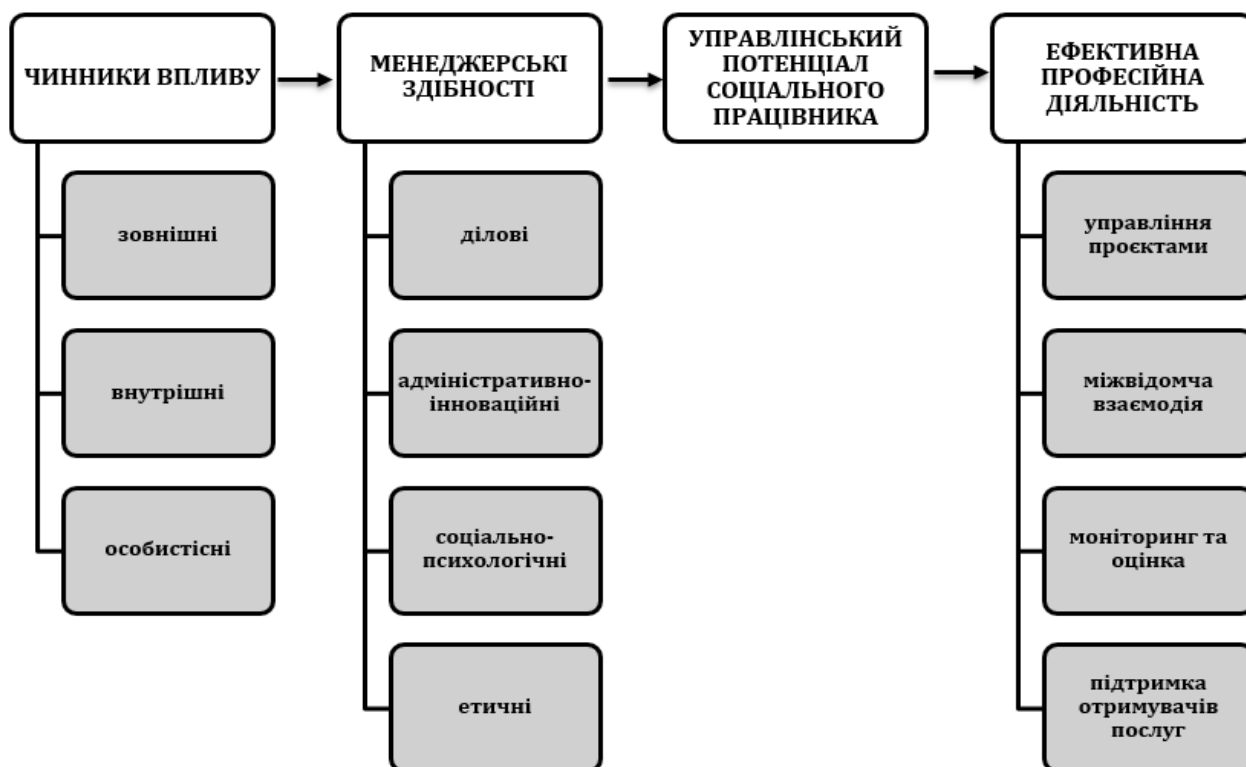


Рис. 1. Модель формування управлінського потенціалу соціального працівника

Джерело: складено авторами самостійно

адміністративно-інноваційні, соціально-психологічні та етичні складові. Взаємодія зазначених здібностей забезпечує ефективність управлінської діяльності, сприяє координації міжвідомчої взаємодії, реалізації соціальних проєктів, здійсненню моніторингу та оцінки соціальних програм. Представлена модель відображає взаємозв'язок між чинниками формування менеджерських здібностей соціальних працівників, їхнім управлінським потенціалом та результативністю професійної діяльності.

**Висновки.** З'ясовано, що важливим у менеджменті професійної діяльності соціальних працівників є розвиток їхніх менеджерських здібностей, які напряду залежать якості виконання ними професійних функцій і сприяють орієнтованому на результат управлінню (прийняттю своєчасних рішень, координації професійної взаємодії та забезпеченню результативності соціальної роботи). До таких професійних функцій віднесено організаторську та комунікативну функцію.

На основі аналізу наукових джерел узагальнено підходи до визначення менеджерських здібностей соціальних працівників. Окреслено важливі компетенції соціальних працівників для менеджменту професійної діяльності (зна-

ння і розуміння управлінської праці та специфіки менеджменту в соціальній роботі; знання посадових і функціональних обов'язків менеджера із соціальної роботи, засобів досягнення цілей та підвищення ефективності управлінських рішень професійної діяльності; уміння використовувати сучасні інформаційні технології, необхідні в управлінському процесі; володіння мистецтвом налагодження зовнішніх зв'язків; здатність до саморефлексії та самоменеджменту).

До менеджерських здібностей соціальних працівників, необхідних для реалізації управлінського потенціалу та орієнтованого на результат управління, віднесено: ділові, адміністративно-інноваційні, соціально-психологічні, етичні. Виокремлено чинники формування менеджерських здібностей соціальних працівників (зовнішнього, внутрішнього та особистісного характеру), що впливають на ефективність професійної діяльності.

Зроблено висновок, що сформованість зазначених здібностей соціальних працівників забезпечить розвиток їхнього управлінського потенціалу та ефективну професійну діяльність відповідно до покладених функцій й завдань професійної діяльності.

## ЛІТЕРАТУРА:

1. Білик В., Дерев'янюк Д. Роль самоменеджменту в розвитку інноваційних проєктів в організації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 332(4). С. 125–131. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-18>
2. Зверєва І. Д. Енциклопедія для фахівців соціальної сфери. Київ, Сімферополь: Універсум, 2012. 536 с.
3. Карпенко О. Г., Спіріна Т. П., Лехолетова М. М. Міждисциплінарна взаємодія наданні соціальних послуг вразливим групам населення. *Соціальна педагогіка: теорія та практика*. 2025. № 1. С. 42–50. DOI: <https://doi.org/10.12958/1817-3764-2025-1-42-50>
4. Колбіна Л. А. *Менеджмент соціальної роботи* : навч. посіб. Одеса : видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2017. 406 с.
5. Лехолетова М., Спіріна Т., Дуля А. Етапи та методи прийняття ефективних рішень у професійній діяльності соціальних працівників. *Ввічливість. Humanitas*. 2025. № 2. С. 123–133. DOI: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2025.2.17> ISSN 2786-4723
6. Лехолетова М.М. Фасилітативний підхід у контексті професійної підготовки майбутніх соціальних працівників. *Актуальні питання розвитку особистості: сучасність, інновації, перспективи* : збірник наук. праць за матер. III Міжнар. наук.-практ. конфер. (3 квітня 2025 р., м. Житомир / Ред. колегія: Л. Котлова, Л. Бутузова, С. Максимець. Житомир : ЖДУ імені Івана Франка, 2025. С. 398–401.
7. Надвична Т. Л., Надвичний С. А. Менеджмент соціальної роботи : підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 370 с. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/23b56b54-6c07-4909-a764-3d6a3bb77fb0/content>
8. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. *Управління змінами* : навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/6d0ca824-c02a-4c65-aaf5-40151ea0af6c/content>
9. Олійник К. С. Професійна етика та спілкування в соціальній роботі. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія: Педагогіка, соціальна робота. 2014. Вип. 33. С. 126–128.
10. Освітньо-професійна програма 1.110.00.01 «Соціальна робота» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. (2025). URL: <https://surl.lt/qmbaze>
11. Освітньо-професійна програма 2.110.00.03 «Моніторинг і оцінка соціальних програм» другого (магістерського) рівня вищої освіти. (2025). URL: <https://surl.lu/bbfwqb>
12. Палінчак В. М. Наукові підходи до визначення професійних якостей менеджера в США. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Педагогіка. Соціальна робота. 2015. Вип. 35. С. 136–137.
13. Спіріна Т., Лях Т. Моніторинг і оцінювання соціальних програм як напрям професійної підготовки соціальних працівників (на прикладі ОПП «Соціальна педагогіка»). *Актуальні проблеми соціальної роботи та соціального забезпечення: європейський та національний вимір* : Зб. матер. III Міжнар. науково-практ. конфер, м. Луцьк, 29–30 трав. 2025 р. Луцьк, 2025. С. 199–202. URL: [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/52101/1/Spirina\\_Liakh\\_apsrsz\\_fpsrso.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/52101/1/Spirina_Liakh_apsrsz_fpsrso.pdf)
14. Черчик Л. М. *Управління розвитком персоналу та технології самоменеджменту: навчальний посібник*. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2022. 269 с. URL: [https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/22053/3/URP\\_TSM\\_posibn\\_2022.pdf](https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/22053/3/URP_TSM_posibn_2022.pdf)
15. Adame A., Leitner L. Breaking out of the mainstream: The evolution of peer support alternatives to the mental health system. *Ethical Human Psychology and Psychiatry*. 2008. 10(3). P. 146–62.
16. Gillard S., Foster R., Gibson S., Goldsmith L., Marks J., & White S. Describing a principles-based approach to developing and evaluating peer worker roles as peer support moves into mainstream mental health services. *Mental health and social inclusion*. 2017. 21(3). P. 133-143.
17. Mackay T. Lived Experience in Social Work: An Underutilised Expertise. *The British Journal of Social Work*. 2023. 53(3). P. 1833–1840. DOI: <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcad028>

## REFERENCES:

1. Bilyk, V., Dereviyanko, D. (2024). Rol samomenedzhmentu v rozvytku innovatsiinykh proiektiv v orhanizatsii [The role of self-management in the development of innovative projects in the organization]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 332(4), 125–131. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-18> [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. Karpenko, O. H., Spirina, T. P., Lekholetova, M. M. (2025). Mizhdystsyplinarna vzaiemodiiu nadanni sotsialnykh posluh vrazlyvym hrupam naseleння [Interdisciplinary interaction in the provision of social services to vulnerable groups of the population]. *Social pedagogy: theory and practice*. (1). 42–50. <https://doi.org/10.12958/1817-3764-2025-1-42-50> [in Ukrainian].

4. Kolbina, L. A. (2017). *Menedzhment sotsialnoi roboty: navch. posib* [Social work management: a textbook]. Odesa: publisher Bukayev Vadym Viktorovych, 406 [in Ukrainian].
5. Lekholetova, M., Spirina, T., Dulia, A. (2025). Etapy ta metody pryynyattya efektyvnykh rishen' u profesiyniy diyal'nosti sotsial'nykh pratsivnykiv [Stages and methods of making effective decisions in the professional activities of social workers]. *Vvichlyvist. Humanitas*. (2). 123–133. <https://doi.org/10.32782/humanitas/2025.2.17> ISSN 2786-4723 [in Ukrainian].
6. Lekholetova, M.M. (2025). Fasylytatyvnyi pidkhid u konteksti profesiinoi pidhotovky maibutnikh sotsialnykh pratsivnykiv [Facilitative approach in the context of professional training of future social workers]. *Current issues of personality development: modernity, innovations, prospects: collection of scientific papers based on the materials of the III International Scientific and Practical Conference, April 3, 2025, Zhytomyr* / Editorial board: L. Kotlova, L. Butuzova, S. Maksymets. Zhytomyr: Ivan Franko Zhytomyr State University. 398–401. URL: [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/51961/1/Lekholetova\\_konf\\_3.04.25.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/51961/1/Lekholetova_konf_3.04.25.pdf) [in Ukrainian].
7. Nadvynychna, T. L., Nadvynychnyi, S. A. (2023). *Menedzhment sotsialnoi roboty: pidruchnyk* [Social Work Management: A Textbook]. Ternopil : ZUNU, 370. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/23b56b54-6c07-4909-a764-3d6a3bb77fb0/content> [in Ukrainian].
8. Ovsianiuk-Berdadina, O. F., Ostroverkhov, V. M. (2023). *Upravlinnia zminamy : navchalnyi posibnyk* [Change Management: A Training Manual]. Ternopil: ZUNU. 148. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/6d0ca824-c02a-4c65-aaf5-40151ea0af6c/content> [in Ukrainian].
9. Oliinyk, K. S. (2014). Profesiina etyka ta spilkuвання v sotsialnii roboti [Professional ethics and communication in social work]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: Pedagogy, Social Work*, (33), 126–128. [in Ukrainian].
10. Educational and professional program 1.I10.00.01 «Social Work» of the first (bachelor's) level of higher education. (2025). URL: <https://surl.lt/qmbazc> [in Ukrainian].
11. Educational and professional program 2.I10.00.03 «Monitoring and evaluation of social programs» of the second (master's) level of higher education. (2025). URL: <https://surl.lu/bbfwqb> [in Ukrainian].
12. Palinchak, V. M. (2015). Naukovi pidkhody do vyznachennia profesiynykh yakosti menedzhera v SShA [Scientific approaches to determining the professional qualities of a manager in the USA]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: Pedagogy, Social Work*, (35), 136–137. [in Ukrainian].
13. Spirina, T., Liakh, T. (2025). Monitorynh i otsiniuvannia sotsialnykh prohram yak napriam profesiinoi pidhotovky sotsialnykh pratsivnykiv (na prykladi OPP «Sotsialna pedahohika») [Monitoring and evaluation of social programs as a direction of professional training of social workers (on the example of the OPP «Social Pedagogy»)]. *Current problems of social work and social security: european and national dimension* : Collection of materials of the III International Scientific and Practical Conference, Lutsk, May 29–30, 2025, Lutsk, 2025. С. 199–202. URL: [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/52101/1/Spirina\\_Liakh\\_apsrsz\\_fpsrso.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/52101/1/Spirina_Liakh_apsrsz_fpsrso.pdf) [in Ukrainian].
14. Cherchyk, L. M. (2022). *Upravlinnia rozvytkom personalu ta tekhnolohii samomenedzhmentu: navchalnyi posibnyk* [Personnel development management and self-management technologies: a training manual]. Lutsk: Lesya Ukrainka Volyn National University, 269. URL: [https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/22053/3/URP\\_TSM\\_posibn\\_2022.pdf](https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/22053/3/URP_TSM_posibn_2022.pdf) [in Ukrainian].
15. Adame, A., Leitner, L. (2008). Breaking out of the mainstream: The evolution of peer support alternatives to the mental health system. *Ethical Human Psychology and Psychiatry*, 10(3), 146–62.
16. Gillard, S., Foster, R., Gibson, S., Goldsmith, L., Marks, J., & White, S. (2017). Describing a principles-based approach to developing and evaluating peer worker roles as peer support moves into mainstream mental health services. *Mental health and social inclusion*, 21(3), 133–143.
17. Mackay, T. (2023). Lived Experience in Social Work: An Underutilised Expertise. *The British Journal of Social Work*, 53(3), 1833–1840. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcad028>

Дата першого надходження статті до видання: 27.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 24.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 05.05.2026