

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Соціально-гуманітарний факультет

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування ВННІЕ

МУЗИКА Олексій Юрійович

**Організаційні схеми і психосоціальні умови ефективності соціального
менеджменту**

спеціальність: 231 - Соціальна робота
освітньо-професійна програма - Соціальна робота

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи СРм-22

О. Ю. Музика

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Сутність та значення соціального менеджменту в управлінських процесах	6
1.2. Особливості здійснення ефективного соціального менеджменту.....	13
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СОЦІАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	21
2.1. Роль мотивації як ефективною психосоціальною умови поступу соціального менеджменту.....	21
2.2. Організаційна схема як інструмент структуризації управлінської діяльності	28
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЕФЕКТИВНОГО ЗАСТОСУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ І ТЕХНОЛОГІЧНИХ СХЕМ В СОЦІАЛЬНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....	35
3.1. Використання організаційних схем у практиці соціального менеджменту.....	35
3.2. Практичні дослідження соціальної та економічної ефективності у соціальному менеджменті.....	40
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах трансформації суспільства та оновлення управлінських моделей зростає актуальність соціального менеджменту як напрямку, що забезпечує ефективну взаємодію між людьми в межах організацій. У центрі уваги цього підходу – не лише досягнення економічних цілей, а й створення сприятливого соціального середовища, здатного підтримувати сталість внутрішніх процесів та адаптацію до зовнішніх змін.

Сьогодні соціальний менеджмент не обмежується лише традиційними механізмами управління персоналом. Він охоплює ширший спектр, зокрема формування соціального клімату, розвиток корпоративної культури, врахування психологічних та емоційних потреб працівників. У зв'язку з цим особливого значення набувають як організаційні схеми управління, що визначають структуру і логіку управлінських дій, так і психосоціальні умови, які забезпечують реальну ефективність управлінських процесів.

З огляду на зазначене, проблема поєднання організаційної чіткості з людським виміром управління набуває нового звучання. Складність полягає в тому, що навіть найбільш раціонально побудовані організаційні моделі можуть не дати очікуваного ефекту без урахування внутрішніх психологічних процесів, мотиваційної структури колективу та рівня комунікації між працівниками. Тому дослідження взаємозв'язку між організаційними схемами та психосоціальними факторами набуває особливої цінності.

Актуальність теми визначається також потребою у впровадженні більш гнучких, адаптивних управлінських практик, які здатні забезпечити баланс між інституційною структурованістю і динамікою людських відносин. Це особливо важливо в умовах швидких змін, нестабільності та зростання вимог до соціальної відповідальності організацій.

Стан досліджуваної проблеми. Питання формування соціального менеджменту та організаційних підходів до управління людьми розроблялися

ще на початкових етапах розвитку управлінської науки. Вагомий внесок у становлення теоретичних засад менеджменту зробили класики М. Вебер, Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Емерсон, Л. Урвік, а також представники неокласичного й поведінкового напрямів, зокрема Е. Мейо, П. Друкер, Г. Саймон, А. Етціоні, Л. Берталанфі та Р. Майлз. Ідеї цих науковців стали основою для подальших практичних підходів до організації праці, орієнтованої на людину, а також сприяли розвитку концепції управління персоналом як окремої функції менеджменту.

Подальше теоретичне осмислення проблем управління в соціальній сфері здійснювали дослідники, серед яких слід відзначити О.С. Віханського, В.Т. Герчикова, Дж. Дебарделебена, А.П. Єгоршина, К. Клемана, Л.Т. Тюттю, В.В. Парцванію, В.О. Ядова. У своїх працях вони досліджували закономірності соціального управління, його структуру, принципи та механізми реалізації.

Питання застосування організаційних схем в окремих галузях суспільного виробництва стали предметом наукових розвідок таких вчених, як І.М. Гавриленко, О.В. Євдокімов, Л.Г. Кайданова, Л.О. Кочубей, Т.Л. Надвинична, В.І. Подшивалкіна, О.Л. Східін, А.В. Фурман, С.К. Шандрук, Ю.І. Яковенко, С.С. Якубовська та інших. Їхні праці містять цінні спостереження щодо адаптації структурних рішень до умов конкретних організацій, галузей та соціального середовища в цілому.

Мета дослідження полягає у вивченні ролі організаційних схем та психосоціальних умов у формуванні ефективної системи соціального менеджменту, а також у розробці пропозицій щодо їх оптимального поєднання на практиці.

Завдання наукового дослідження:

- розкрити сутність, функції та значення соціального менеджменту у системі сучасного управління;
- дослідити особливості здійснення ефективного соціального менеджменту та визначити основні умови його реалізації в організаціях;
- обґрунтувати роль мотивації персоналу як психосоціального чинника

ефективності соціального менеджменту;

– проаналізувати організаційну схему як інструмент структуризації управлінської діяльності;

– вивчити практичні підходи до використання організаційних схем у сфері соціального менеджменту;

– дослідити соціальні та економічні аспекти ефективності соціального менеджменту, використовуючи інструменти багатовимірного аналізу;

– сформулювати практичні рекомендації щодо впровадження організаційних та технологічних схем у діяльність соціально орієнтованих організацій для підвищення їх управлінської результативності.

Об’єктом дослідження є система соціального менеджменту як частина загальної управлінської діяльності організації. **Предметом дослідження** виступають організаційні схеми та психосоціальні умови, що впливають на результативність соціального управління.

Методи дослідження. У роботі застосовано методи аналізу, синтезу, порівняння, системного підходу, а також елементи соціологічного опитування й структурно-функціонального аналізу для визначення взаємозв’язків між організаційними схемами та психосоціальними умовами ефективного соціального менеджменту.

Інформаційна база дослідження. Джерелами інформації стали наукові праці українських та зарубіжних дослідників, статистичні матеріали, внутрішня документація організацій, результати анкетування працівників, а також нормативно-правові акти у сфері соціального менеджменту.

Практичне значення дослідження. Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення системи соціального менеджменту в організаціях, підвищення ефективності комунікацій, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та оптимізації організаційних структур.

Структура дослідження. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаної літератури із 60 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та значення соціального менеджменту в управлінських процесах

Соціальний менеджмент виступає важливою складовою сучасної системи управління, оскільки зосереджується не лише на досягненні організаційних цілей, а й на регулюванні соціальних взаємодій усередині колективу. У контексті сучасних трансформацій управлінського середовища зростає потреба в управлінні, орієнтованому на людину як важливий ресурс. Саме тому соціальний менеджмент розглядається як інтегративний напрям, що поєднує економічну доцільність з етичними, психологічними та соціальними аспектами взаємодії в організаціях. Його сутність полягає у створенні умов для ефективної праці, розвитку персоналу, формуванні сприятливого соціального клімату та підтриманні балансу між інтересами організації й працівників (рис. 1.1).

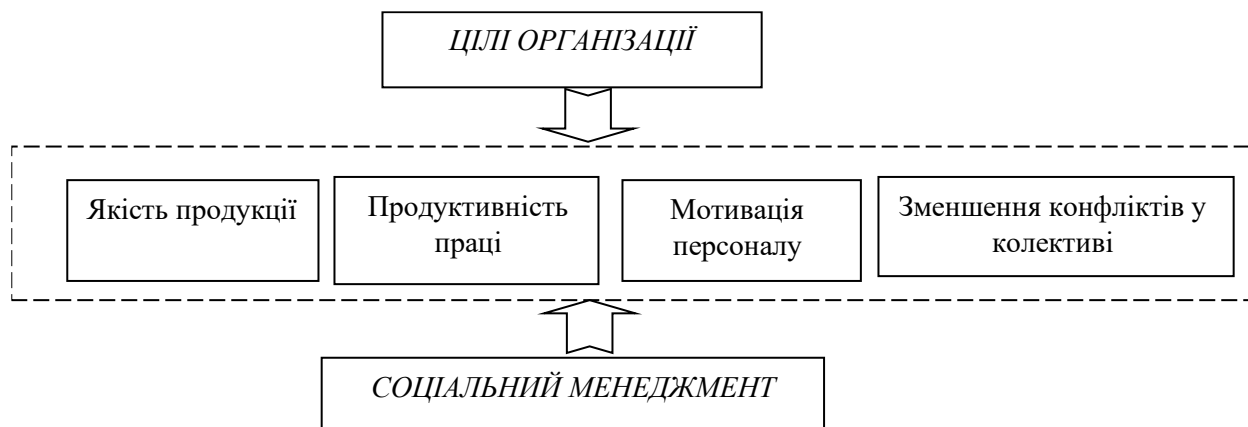


Рис. 1.1. Роль соціального менеджменту в досягненні цілей організації
Сформовано самостійно автором

Одним із основних індикаторів результативності соціального управління є високий рівень життя населення, який, у свою чергу, опосередковано впливає на стабільність виробничих процесів, якість продукції та загальну

конкурентоспроможність організацій. Соціальне благополуччя працівників сприяє зменшенню соціальної напруги в колективі, підвищенню мотивації до праці та зростанню лояльності до роботодавця. Отже, функціонування системи управління, орієнтованої на людину, виходить за межі традиційного економічного підходу і стає важливим чинником загального розвитку. Такий підхід формує підґрунтя для виокремлення соціального управління в самостійну галузь знань та об'єкт дослідження.

У зв'язку з активними трансформаціями в управлінських парадигмах виникає потреба у формуванні нових понять, що краще відображають сучасні реалії. Одним із таких концептів став термін «соціальний менеджмент», який набув поширення не лише як практичний напрям управлінської діяльності, а й як наукова категорія. Варто зупинитися на його тлумаченні. Зокрема, Ю. Афонін, О. Жабін та О. Панкратов визначають соціальний менеджмент як галузь управлінської діяльності, що покликана формувати в майбутніх фахівців здатність проєктувати ефективні соціальні організації, створювати середовище, комфортне для людини, а також керувати соціальними процесами, орієнтуючись на раціональне використання людського ресурсу як найбільш цінного й водночас відносно стабільного елемента системи [6].

При цьому зазначене визначення поєднує два основні підходи до розуміння сутності соціального менеджменту як сфери практичної діяльності й як самостійної науки, що дозволяє трактувати соціальний менеджмент одночасно і як інструмент впливу на соціальні відносини, і як теоретико-методологічну платформу для аналізу соціальних явищ. Такий підхід виглядає логічним, адже сучасні управлінські процеси дедалі більше інтегрують соціальні, психологічні та культурні чинники у свої моделі.

Разом із тим, у наведеному визначенні викликає сумнів теза про невичерпність людського ресурсу. Як засвідчує управлінська практика, потенціал працівника має свої межі, зумовлені як кількісними, так і якісними характеристиками. Зокрема, спостерігається зниження чисельності економічно активного населення, старіння трудових ресурсів, невідповідність між рівнем

освіти і вимогами ринку праці, а також зростання явищ морального виснаження, вигорання та втрати професійної мотивації. Отже, стратегічне завдання соціального менеджменту полягає не лише в активізації людського потенціалу, але й у забезпеченні його раціонального та сталого використання.

Сучасні підходи до трактування сутності соціального менеджменту значною мірою зумовлені зміщенням акцентів в управлінській теорії, від адміністративного впливу до глибшого розуміння соціальних механізмів і процесів. Так, Т.Л. Надвинична визначає соціальний менеджмент як специфічну управлінську функцію, що виступає частиною загальної системи управління. Йдеться про організовану й цілеспрямовану управлінську практику, яка базується на створенні відповідних структур для реалізації соціальних завдань, а також забезпечує впорядкований перебіг соціокультурних змін та процесів у суспільстві [38, с. 120].

Це означає, що соціальний менеджмент розглядається не лише як набір управлінських дій, а як свідома форма соціальної регуляції, спрямована на гармонізацію взаємодії між людьми, нормами, інститутами. Проте виникає дискусія щодо обсягу його впливу: чи слід обмежуватися лише соціальними аспектами, чи розширювати вплив і на інші сфери, зокрема економічну, психологічну, культурну. У цьому контексті слухною виглядає позиція О.А. Бута, який вважає, що соціальний менеджмент охоплює не тільки управління мотивацією та соціальними стосунками, але й аналіз соціальних наслідків управлінських рішень на різних рівнях, як у межах організації, так і в суспільстві загалом [10].

Відповідно до цього підходу, можна виокремити три основні рівні, що характеризують структуру соціального управління. По-перше, це вибір інструментів впливу на соціальні процеси, де мотивація є лише одним із можливих механізмів. Доцільно доповнити цей перелік такими елементами, як соціальне партнерство, корпоративна культура, комунікації тощо. По-друге, у процесі реалізації управлінських дій формуються соціальні зв'язки й відносини як проміжний результат взаємодії. І, по-третє, здійснюється оцінювання впливу

цих рішень на загальний соціальний контекст, тобто аналізуються їх довгострокові соціальні наслідки.

Додатково О. Бут підкреслює, що до предметного поля соціального менеджменту належать не лише соціальні процеси, але й закономірності поведінки людей у суспільстві, а також особливості їхньої взаємодії в межах організаційної структури. Водночас об'єктами такого менеджменту є соціальні явища, форми діяльності, поведінкові моделі, що реалізуються у соціальній сфері [10]. На практичному рівні реалізація принципів соціального менеджменту знаходить своє втілення через розробку та впровадження соціальної політики, метою якої є не лише вирішення конкретних проблем, а й забезпечення принципу соціальної справедливості.

Таким чином, враховуючи широке тлумачення як об'єкта, так і предмета соціального управління, можна зробити висновок, що в деяких випадках соціальний менеджмент функціонує на макрорівні, де його основним завданням виступає вплив на соціальні процеси загальносуспільного масштабу. При цьому він зберігає свою релевантність і на мікрорівні, зокрема в межах організацій, де безпосередньо здійснюється управління соціальним розвитком персоналу та трудового колективу.

Управління соціальним розвитком організації слід розглядати як самостійний напрям у межах загальної системи менеджменту. Цей вид управління має власну специфіку, яка полягає в орієнтації на людину як головний об'єкт впливу. У літературі управління соціальним розвитком визначається як форма управлінської діяльності, що базується на використанні спеціальних методів, прийомів і процедур, спрямованих на вирішення соціальних проблем через осмислене застосування знань про закономірності функціонування соціальних процесів [53]. Його головне завдання – створення умов, у яких працівники можуть не лише ефективно працювати, а й повноцінно реалізовувати себе в соціальному середовищі організації.

На цьому тлі соціальний менеджмент набуває ширшого змісту, виходячи за межі лише соціальних процесів, адже охоплює й інші напрями діяльності

підприємства. Варто зазначити, що хоча він орієнтується передусім на формування позитивної поведінкової мотивації працівників, його функціонал включає також регуляцію психологічного клімату, адаптаційних механізмів, комунікаційних зв'язків і процесів прийняття рішень. Отже, обмеження соціального менеджменту виключно рамками соціального виміру є дещо спрощеним. Натомість доречним виглядає підхід, за якого соціальний менеджмент розглядається як механізм розвитку персоналу, орієнтований на досягнення високих результатів діяльності в умовах соціальної стабільності.

З цією точкою зору корелює і позиція О. Федорової, яка трактує соціальний менеджмент як форму управління соціальними процесами на підприємстві через відповідні механізми, включаючи інструменти соціальної політики, що охоплюють мотиваційні, поведінкові й комунікативні аспекти взаємодії [57]. Тут чітко визначено як об'єкт впливу – соціальні процеси, так і засоби його реалізації – соціальні механізми, що виступають втіленням цінностей, норм і правил колективного життя в межах організації.

У подібному ключі розмірковують З. Макашева та І. Калінікова, які підкреслюють, що соціальний менеджмент поєднує в собі риси як розділу загального менеджменту, так і самостійної управлінської галузі. Вони звертають увагу на його спроможність формувати соціальне середовище, комфортне для особистості, а також раціоналізувати використання людського потенціалу шляхом проектування соціальних організацій [33]. Такий підхід дозволяє розглядати соціальний менеджмент не лише як технічну управлінську функцію, а як інструмент досягнення соціального балансу в межах складних організаційних систем.

У ширшому контексті соціальний менеджмент можна інтерпретувати як інституціоналізовану форму впливу соціального суб'єкта на процеси власної життєдіяльності, індивідуальної, групової чи колективної. Такий вплив може реалізовуватися як у формі самоуправління, так і через формальні інститути, а саме державу, політичні та громадські організації, об'єднання або кооперативні структури. У цьому ракурсі В.В. Сиченко підкреслює, що соціальний

менеджмент є органічною частиною загального механізму управління економікою підприємства, покликаною забезпечити виробничу ефективність шляхом вирішення соціальних проблем, що виникають у процесі функціонування організацій [51].

Окремі науковці схиляються до того, що соціальний менеджмент доцільно розглядати як елемент державного управління економікою, оскільки соціальні питання невіддільні від виробничої діяльності підприємств. Вирішення таких питань у рамках менеджменту дозволяє не лише досягти певних економічних результатів, а й забезпечити стабільний соціальний розвиток. Отже, соціальний менеджмент виступає своєрідним містком між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю, відіграючи роль інтегратора соціально-економічних інтересів як організацій, так і суспільства загалом [46].

Значущість соціального менеджменту на рівні окремих підприємств нерідко трактується в контексті його впливу на економічну стабільність. Такий підхід полягає в тому, що через реалізацію управлінських механізмів, спрямованих на соціальні потреби працівників, забезпечується не лише їх добробут, а й загальна продуктивність організації, що зрештою впливає на національну економіку. У цьому твердженні є своя логіка, адже задоволення базових соціальних потреб передбачає створення умов для гідного життя, виготовлення якісної продукції, зміцнення стандартів безпеки й добробуту. Водночас ці чинники тісно пов'язані з економічною ситуацією в країні. Отже, соціальний менеджмент певною мірою може розглядатися як елемент загальнодержавної економічної системи. Проте ставити економічну ефективність як його основну ціль виглядає дещо спрощено та суперечливо.

У межах більш глибокого теоретичного осмислення, Г. Щокін трактує соціальний менеджмент як процес керування соціальними змінами, який функціонує як окремий тип управлінської діяльності. Його головна мета – задоволення потреб розвитку суспільства та його важливих підсистем [60]. Учений акцентує увагу на необхідності формування чітких критеріїв і

показників соціального розвитку, виявленні актуальних проблем у соціальній сфері та застосуванні адекватних методів для їх вирішення. Крім того, соціальний менеджмент у його баченні спрямований на досягнення прогнозованих соціальних результатів, що забезпечують стабільність соціального середовища. Такий підхід є характерним для процесного розуміння сутності соціального управління. Однак для повнішого розкриття концепції доцільно конкретизувати види потреб, на задоволення яких зорієнтоване управління – чи йдеться про потреби трудових колективів, соціальних груп, чи ширші суспільні запити.

На основі аналізу сучасних наукових підходів можна дійти висновку, що в науковій літературі склалися дві домінуючі парадигми у визначенні сутності соціального менеджменту (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення соціального менеджменту

Підхід	Суть	Основні характеристики	Представники
Теоретичний	Соціальний менеджмент як наука або окремий напрям загального менеджменту	Вивчення закономірностей соціального управління, формування понять, категорій	Ю. Афонін, О. Жабін, О. Панкратов, Т.Л. Надвичина
Процесний	Соціальний менеджмент як управлінська діяльність	Реалізація управління соціальними процесами на різних рівнях (макро- і мікро-)	О.А. Бут, Г. Щокін, О. Федорова, В.В. Сиченко

Сформовано автором за даними [51; 60; 33; 57]

Загальна інтерпретація вищезазначених підходів дозволяє сформулювати комплексне визначення соціального менеджменту. З наукової точки зору, це галузь знань, предметом якої є організація управління формуванням, розвитком і раціональним функціонуванням соціальних систем на різних рівнях. На макрорівні об'єктами такого управління є суспільство загалом, регіони, демографічні та соціально-професійні групи. На мікрорівні – це персонал підприємств, колективи установ, окремі працівники, а також малі соціальні групи, які формуються в межах організаційного простору (рис. 1.1).

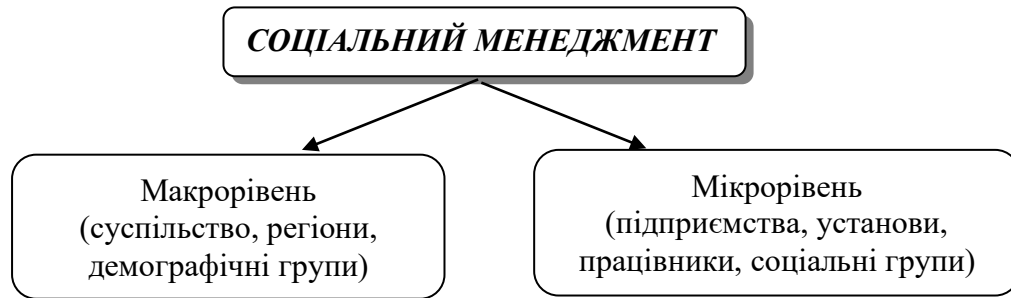


Рис. 1.1. Рівнева модель соціального менеджменту

Сформовано самостійно автором

Як складник прикладної управлінської практики, соціальний менеджмент набуває чітко функціонального характеру. У такому розумінні його слід розглядати як інструмент реалізації кадрової та соціальної політики на рівні підприємства чи установи. Його завдання полягає у забезпеченні ефективного використання трудового потенціалу, розвитку персоналу, задоволенні його професійних, матеріальних і соціальних потреб. Соціальний менеджмент у цьому разі є засобом регулювання внутрішніх соціальних процесів, що формує позитивний соціально-економічний ефект і забезпечує стійкість організації до зовнішніх змін.

1.2. Особливості здійснення ефективного соціального менеджменту

Сучасна соціально-економічна ситуація в Україні є результатом глибоких трансформацій, пов'язаних із впровадженням ринкових механізмів господарювання, переходом до багатоукладної економіки, запровадженням свободи підприємництва, дерегуляцією цін та появою масового безробіття. Такі зміни не лише модифікували економічне середовище, а й істотно вплинули на систему соціального захисту населення. У цих умовах органи місцевого самоврядування й надалі залишаються основними виконавцями функцій соціальної підтримки, зокрема у сфері надання послуг, спрямованих на захист найуразливіших верств. Основним викликом для них є побудова ефективної

системи управління соціальними процесами, яка передбачає не лише розширення спектру соціальних послуг, але й гарантує їх якість, регулярність та довгострокову ефективність.

З огляду на це, особливого значення набуває системний підхід до організації соціального менеджменту, що ґрунтується на логіці діяльності людини як складної структурованої системи. Відповідно до теорії діяльнісного підходу, який сформульовано у працях В.В. Давидова та О.М. Леонтьєва, структура людської активності може бути представлена у вигляді послідовних взаємопов'язаних елементів: «потреба – мотив – внутрішні умови – мета», а також «предмет – засоби – способи – результат» (табл. 1.2) [16; 30].

Таблиця 1.2

Взаємозв'язок етапів діяльності людини та функцій соціального менеджменту

Етап діяльності (за В.В. Давидовим, О.М. Леонтьєвим)	Суть етапу	Відповідна функція соціального менеджменту	Приклад реалізації
Потреба	Відчуття нестачі, що вимагає задоволення	Виявлення соціальних проблем і потреб	Діагностика ситуації клієнта або громади
Мотив	Внутрішній стимул до дії, заснований на значущості потреби	Формування мети соціального впливу	Мотивація клієнта до зміни обставин
Внутрішні умови	Психофізіологічні й особистісні можливості суб'єкта	Адаптація технологій до індивідуальних характеристик	Індивідуальний підхід у соціальній роботі
Мета	Усвідомлений бажаний результат діяльності	Визначення стратегій і пріоритетів у соціальному менеджменті	Розробка плану надання допомоги
Предмет	Об'єкт, на який спрямовано діяльність	Конкретизація напрямку соціального впливу	Соціальна проблема клієнта чи групи
Засоби	Інструменти, що використовуються в діяльності	Використання механізмів, ресурсів і технологій	Інтервенції, соціальні послуги, субсидії
Способи	Методи дії, способи взаємодії	Застосування професійних підходів і стандартів	Методика роботи з різними категоріями
Результат	Очікуваний ефект або зміна	Оцінка ефективності та результативності	Досягнення соціального ефекту, зменшення вразливості

Сформовано автором за даними [16; 30]

У цьому контексті технологізація соціального менеджменту постає як необхідна умова підвищення результативності соціальної діяльності. Вона передбачає професіоналізацію соціальної роботи через створення чітко структурованих алгоритмів дій, що забезпечують цілеспрямоване реагування на запити клієнтів і гарантують досягнення соціального ефекту. Професійна діяльність соціального працівника, організована відповідно до зазначеної логіки, стає не просто наданням допомоги, а цілісним процесом вирішення життєвих труднощів на основі системного аналізу потреб.

Крім того, орієнтація на діяльнісну модель дозволяє поглибити наукове осмислення соціальної практики, адже вона створює підґрунтя для впровадження методологічних інструментів у процесі розробки нових управлінських технологій. Застосування цих знань не лише дозволяє точно ідентифікувати проблемні зони, а й прогнозувати результати змін, проектувати структури втручання й оптимізувати процеси прийняття управлінських рішень. Отже, соціальний менеджмент у контексті сучасних викликів має ґрунтуватися на технологічному підході, який поєднує теоретичну базу, методологію та практику соціальної взаємодії.

Теоретичні основи соціального управління та класичного менеджменту формувалися в різних наукових традиціях, що зумовило розбіжності в методологічному підґрунті обох підходів. Варто зазначити, що ще з початку ХХ століття між ідеями кібернетиків та класиків менеджменту спостерігалася методологічна відмінність у тлумаченні управлінських процесів. Однією з головних розбіжностей була позиція щодо об'єкта управлінського впливу: чи йдеться про керування суспільством у цілому, чи про діяльність конкретного підприємства або фірми. Істотний вплив на відновлення інтересу до державного регулювання мала поява у 1936 році праці Дж. М. Кейнса, яка змінила уявлення про роль держави в економіці [64]. Водночас, до цього часу кібернетика, як наука про управління соціальними процесами, частково втратила актуальність у науковому дискурсі. Тому, коли Н. Вінера після Другої світової війни опублікував свою працю «Кібернетика», її сприйняли як зовсім новий підхід, а

не як продовження раніше закладених ідей.

У цей самий період активно розвивався системний підхід, згідно з яким як економічні організації, так і суспільство загалом розглядалися як різновиди соціальних систем. Така універсалізація сприяла виникненню ідеї про можливість застосування класичного менеджменту як універсальної моделі для управління соціальними процесами. Однак із часом стало очевидно, що надмірне захоплення системним аналізом та кібернетичними схемами поступово віддаляє менеджмент від його прикладного призначення. Уже в 1970-х роках налічувалося десятки шкіл та концепцій менеджменту, які розширювали теоретичний арсенал, але одночасно ускладнювали практичне застосування управлінських підходів.

У контексті сучасного розуміння науки про управління більшість дослідників віддає перевагу терміну «менеджмент» і розглядає його у двовимірній структурі. З одного боку, йдеться про рівень загальносоціологічного аналізу, що базується на теоріях соціального управління, які інтегруються в ширші філософські й політико-економічні парадигми. З іншого – мається на увазі прикладний рівень, орієнтований на розробку практичних методів організації праці, оптимізацію управлінських процесів та впровадження ефективних управлінських рішень у конкретному середовищі. Обидва ці рівні взаємопов'язані через фундаментальні закономірності соціального розвитку й історичний досвід формування управлінської думки.

При цьому важливо враховувати, що принципи, закладені в класичному менеджменті, мають своє відображення і в сфері соціальної роботи. Однак специфіка цієї діяльності вимагає від фахівця широкого спектра знань, міждисциплінарної підготовки, а також практичного досвіду, набутих під наставництвом досвідчених професіоналів. Крім того, у соціальній сфері значущу роль відіграють особистісні характеристики працівника, уміння ефективно комунікувати, відстоювати інтереси клієнтів, взаємодіяти з колегами з інших сфер, а також виступати як неформальний лідер. Таким чином,

соціальний менеджмент наближається до категорії прикладного мистецтва, його не лише вивчають теоретично, а й оволодівають через досвід і практику.

У цьому контексті слушною виглядає думка В.І. Подшивалкіної, яка наголошує, що ефективність професійної діяльності у сфері соціального управління має оцінюватися за кількома критеріями: соціальною значущістю, зовнішніми результатами, внутрішнім змістом діяльності та особистими смислами, які вкладають у неї всі учасники процесу. При цьому соціальний працівник, за її спостереженнями, часто має перевагу у таких сферах, як діяльнісна, комунікативна та когнітивна, що й визначає його професійну ефективність [45].

Соціальна значущість будь-якої професії не викликає сумнівів, однак особливу вагу має діяльність соціального працівника. Вона проявляється не лише у передачі перевіреної або нової інформації, а й у вмінні організувати ефективну, конструктивну комунікацію з клієнтом. Оцінювання результативності роботи соціального фахівця ґрунтується на здатності усунути або пом'якшити конкретні життєві труднощі людини, яка потребує допомоги. Відповідно, ефективність його впливу визначається тим, наскільки ця діяльність відповідає актуальним і потенційним запитам клієнта, а також суспільним очікуванням загалом [13].

Одним із новітніх напрямів, що активно впроваджується у наукову й професійну практику, є технологізація соціальної роботи, яка проявляється в розробці так званих соціальних технологій. Хоча саме поняття ще не є усталеним ні в термінологічному, ні в концептуальному вимірі, дослідники розглядають його як спробу систематизувати процес надання соціальних послуг. Витоки терміна «технологія» пов'язані з давньогрецькими словами *techne* (мистецтво, майстерність) і *logos* (наука, знання), що підкреслює поєднання практики з теоретичною обґрунтованістю. У сучасних тлумаченнях це поняття використовується для опису як сукупності знань про методи та процеси, так і конкретних операцій, виконаних у чіткій послідовності [44; 52].

У сфері соціального управління технологія організації процесів

розуміється як структурована система інструментів, що забезпечує досягнення певної мети відповідно до специфіки соціального явища чи ситуації. Вона дозволяє зробити соціальну діяльність більш керованою, передбачуваною та результативною. Іншими словами, технологія задає чіткі параметри для виконання завдань і гарантує отримання бажаного результату. Вона також виступає як механізм соціального конструювання – від прогнозування й діагностики процесів до реалізації циклів соціальної взаємодії, продукування інновацій та формування нових моделей поведінки [36; 55; 56].

Важливою умовою успішного технологічного підходу є узгодженість між цілями соціального працівника та інтересами клієнта. Тобто, технологізація можлива лише за наявності загального вектора, де мотивації обох сторін – фахівця й отримувача послуг – орієнтовані на спільний результат.

У науковій літературі [55; 59] виокремлюють кілька характерних ознак технологічного підходу в соціальній сфері:

- 1) етапність і структурованість – розбиття процесу на послідовні фази, що мають чітке логічне підґрунтя, відповідність вимогам і очікуванням;
- 2) координованість дій – усі кроки реалізуються відповідно до внутрішньої логіки процесу, забезпечуючи контроль і передбачуваність;
- 3) однозначність процедур – будь-яке відхилення від алгоритму може спричинити порушення результативності, що свідчить про високий ступінь взаємозалежності всіх етапів процесу.

У цьому контексті Т.Л. Надвичина [38] підкреслює, що менеджмент соціальної роботи є окремим різновидом соціального менеджменту, який забезпечує технологізацію управлінських функцій (рис. 1.2). Особливість цієї сфери полягає в тому, що її об'єктом виступає не абстрактна система чи технічний процес, а людина – носій індивідуальних потреб, цінностей і соціальної ролі. Саме тому вживання поняття «технологія» в його класичному (технічному) розумінні є не цілком коректним. Натомість доречнішим є термін «квзітехнологія», запропонований П. Ленж'єлом, який означає умовну, адаптовану модель дій, що враховує гнучкість соціальної взаємодії.

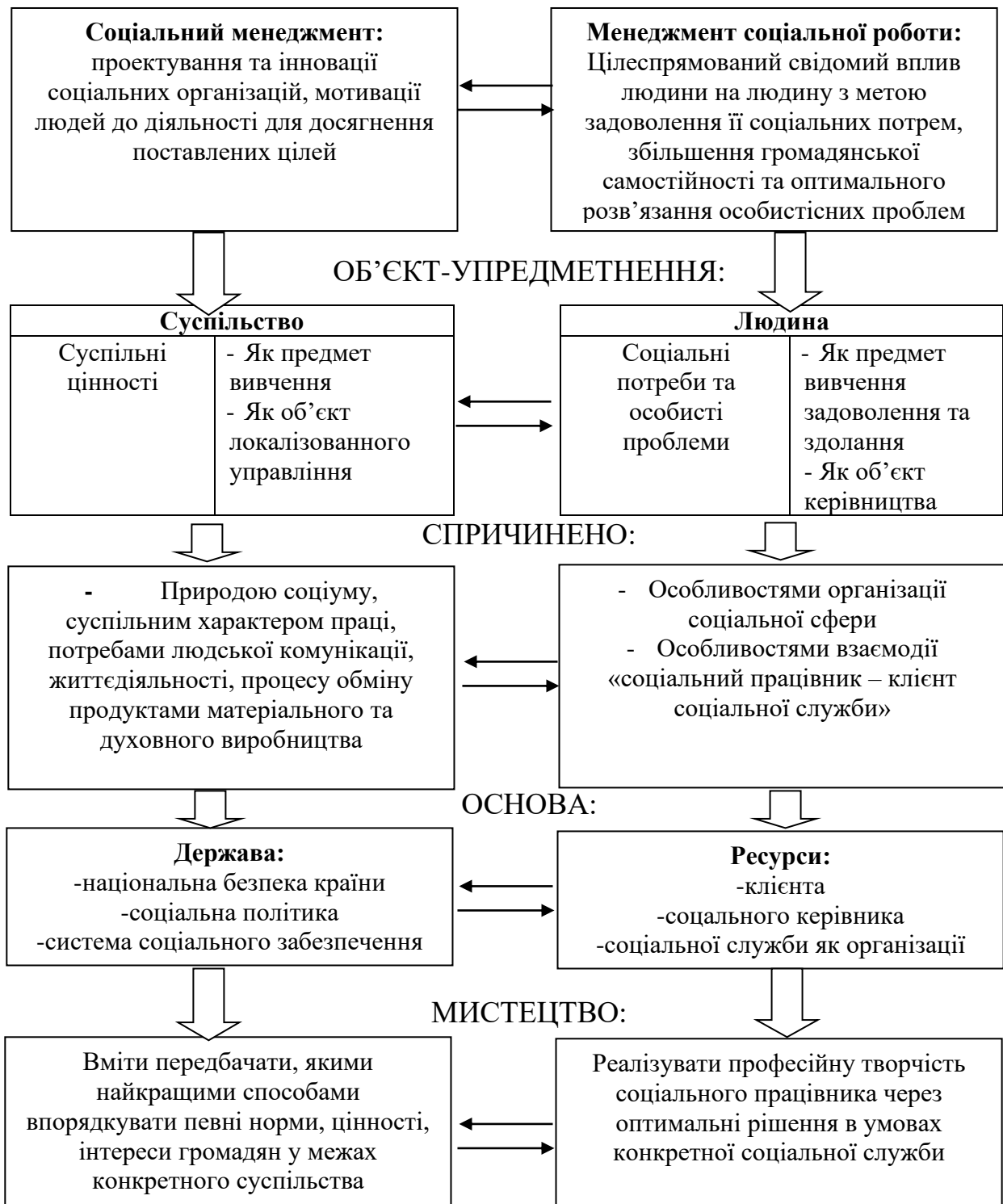


Рис. 1.2. Взаємозалежність соціального менеджменту та менеджменту соціальної роботи в контексті розвиткового функціонування суспільства

Сформовано автором за даними [38]

Організаційно-технологічна складова соціальної роботи передбачає не лише чітке прогнозування очікуваних результатів, а й варіативність шляхів їх

досягнення. При цьому важливо враховувати часові обмеження, які залежать від специфіки кожного окремого випадку.

Завданням організаційної технології є своєчасне виявлення соціальної проблеми, застосування відповідного інструментарію, а також коригування дій працівника залежно від стану об'єкта впливу. Тип проблеми визначає підхід до змісту, форм і методів взаємодії з клієнтом.

Типовий цикл такої технології охоплює кілька етапів [56]:

1. Підготовчий – оцінка соціальної ситуації, виявлення причин проблем, визначення критеріїв ефективності майбутнього втручання.
2. Цілевизначення – формулювання мети, що орієнтує фахівця у виборі засобів впливу та інформаційних джерел.
3. Інформаційний – збір, аналіз і систематизація даних для конкретизації мети та створення програми дій.
4. Реалізаційний – впровадження запланованих заходів, оцінка їх ефективності відповідно до встановлених критеріїв.
5. Контрольно-аналітичний – підсумкова оцінка досягнутих результатів, виявлення чинників успіху або перешкод та корекція підходів.

Доцільно також включити рефлексивний етап, який передбачає самооцінку дій працівника, їх відповідність цілям та результатам. Така саморефлексія є важливим інструментом професійного розвитку і забезпечення високої якості соціальних послуг [5].

Ефективність соціального менеджменту залежить від здатності спеціаліста не лише організувати зовнішню допомогу, а й активізувати внутрішні ресурси клієнта. У цьому контексті визначальним є не обсяг витраченого часу, а якість організації самостійної діяльності особи в напрямку досягнення власних цілей. Цей підхід позначають як «метадіяльність», тобто управління діяльністю іншої особи з метою формування її як самостійного суб'єкта власного розвитку [39].

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СОЦІАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

2.1 Роль мотивації як ефективної психосоціальної умови поступу соціального менеджменту

Мотивація в управлінській діяльності означає процес цілеспрямованого стимулювання працівників для виконання завдань і досягнення встановлених цілей. Вона є необхідною складовою ефективного виконання управлінських рішень, причому увага зосереджена передусім на потребах людини, яка виступає і об'єктом, і суб'єктом управління персоналом. У цьому контексті мотивація розглядається як поєднання внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, здатних активізувати поведінку працівника, сформувати форми діяльності та спрямувати їх на реалізацію особистісних і організаційних цілей.

У межах внутрішньофірмового управління мотивація посідає одне з провідних місць, доповнюючи адміністративні інструменти управління (плани, інструкції, накази). Вона реалізується через непрямі форми впливу, опосередковані через інтереси працівників і застосування специфічних заходів, як матеріального, так і морального характеру, для стимулювання високого результату праці.

Наукове осмислення мотивації найчастіше здійснюється через дві групи теорій: теорії змісту (content) та теорії процесу (process). Змістовні теорії аналізують, які саме потреби або блага людина прагне задовольнити та яка винагорода для неї є цінною. Процесуальні підходи зосереджені на тому, як працівник розподіляє зусилля, обирає поведінкові альтернативи і здійснює вибір між ними. У практиці управління ці підходи дають змогу розробляти комплексні системи стимулювання та залучення [20].

До класичних концепцій мотивації належать підходи, запропоновані Фредерік Тейлор, який радив розбивати роботу на вузькоспеціалізовані

завдання та пов'язувати розмір винагороди з продуктивністю; Елтон Мейо, який підкреслював, що праця – це не лише технічно-економічний процес, а й соціально-психологічна взаємодія; Дуглас Макгрегор, що виокремив стилі управління (Теорія X і Теорія Y), орієнтовані відповідно на примусові й на заохочувальні підходи; Клейтон Альдерфер із теорією ERG, яка формулює три групи потреб: існування, зв'язку та зростання. Додатково, Фредерік Герцберг у теорії двофакторного підходу (гігієнічні чинники і мотиватори) показав, що умови праці усувають незадоволеність, але для підвищення мотивації потрібні внутрішні стимули [26].

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика основних теорій мотивації

Назва теорії	Автор(и)	Основна ідея	Основні поняття	Переваги
Класична теорія	Ф. Тейлор	Мотивація базується на матеріальній винагороді	Зарплата, продуктивність	Простота впровадження, чітка логіка
Теорія «людських відносин»	Е. Мейо	Участь працівників у процесах управління покращує мотивацію	Соціальна взаємодія, моральний клімат	Орієнтація на колектив, гуманістичний підхід
Змістовна теорія потреб	А. Маслоу	Люди мають ієрархію потреб від базових до потреб самореалізації	Фізіологія, безпека, повага, розвиток	Універсальна модель, чітка структура
Теорія ERG	К. Альдерфер	Узагальнення моделі Маслоу в три рівні потреб	Існування, зв'язки, зростання	Гнучкість у перемиканні між рівнями потреб
Теорія двох факторів	Ф. Герцберг	Гігієнічні фактори запобігають незадоволеності, мотиватори – стимулюють	Умови праці, визнання, розвиток	Врахування як зовнішніх, так і внутрішніх чинників
Теорія очікувань	В. Врум, Л. Портер, Е. Лоулер	Люди діють, якщо вірять у результативність своїх зусиль	Очікування, цінність винагороди	Індивідуалізований підхід, логічна побудова
Теорія справедливості	Дж. Адамс	Мотивація залежить від сприйняття справедливості винагороди	Порівняння, баланс зусиль/винагороди	Пояснює виникнення незадоволеності
Теорія X та Y	Д. Макгрегор	Два стилі управління: авторитарний (X) та демократичний (Y)	Контроль, довіра, автономність	Акцент на стилі керівництва

Сформовано автором на основі узагальнення джерел [20; 23; 26; 46]

Таким чином, розгляд основних мотиваційних теорій дозволяє зробити висновок про багатогранність підходів до розуміння природи трудової активності. Усі вони підкреслюють важливість індивідуального підходу до працівника та потребують адаптації до конкретного соціального і економічного контексту, що особливо актуально в умовах трансформаційної економіки України, де процеси мотивації потребують перегляду і модернізації.

Особливе значення має врахування тих умов, в яких функціонує мотивація в сучасному економічному контексті. Наприклад, для України актуальною є проблема формування дійового механізму мотивації у приватному секторі, що обумовлено різноманітністю форм власності, нестабільністю законодавчої бази, зміною структури доходів та динамікою ринку праці. Перспектива підвищення конкурентоспроможності організацій напряму пов'язана із здатністю активізувати трудовий потенціал через систему належної мотивації.

Наразі українське суспільство переживає глибокі трансформаційні зміни, які істотно впливають на психоемоційний стан працівників. Брак можливостей для самореалізації відповідно до власного потенціалу, зниження внутрішньої зацікавленості в праці та емоційне виснаження – усе це спричиняє поглиблення кризових явищ як на рівні окремих індивідів, так і суспільства в цілому. Особливо тривожним є те, що ці тенденції спостерігаються навіть серед висококваліфікованих фахівців, які мають значний професійний досвід та адаптивні навички. Відтак виникає необхідність переосмислення підходів до мотивації праці та розробки таких механізмів, які б забезпечували не лише економічну ефективність, але й відповідали духовним та соціальним запитам особистості.

Незважаючи на інтенсивність ринкових перетворень в Україні, недостатня увага до мотиваційної складової трудової діяльності призвела до низки негативних наслідків. Зокрема, можна відзначити зниження престижу праці, втрату ціннісного ставлення до професійної діяльності, масову міграцію висококваліфікованих кадрів, деградацію трудового потенціалу та напруження

на ринку праці. Фахівці наголошують, що вирішення цієї проблеми потребує системного підходу, зокрема впровадження мотиваційного моніторингу – інструменту безперервного оцінювання рівня зацікавленості працівників у виконанні своїх обов'язків, що дозволить вчасно коригувати управлінські рішення [46].

Формування ефективного механізму мотивації трудової діяльності вимагає врахування потреб людини як цілісного суб'єкта праці (табл. 2.2). Визначальними у цьому контексті є не лише матеріальні потреби, а й духовні, соціальні, колективні чинники, що визначають характер мотиваційної поведінки. Наприклад, результати праці можуть матеріалізуватися у вигляді кінцевих благ (житло, продукти, кошти) або ресурсів для подальшої самореалізації. Ефективна мотивація передбачає, що підприємство має створити такі умови, за яких працівник бачить прямий зв'язок між своєю продуктивністю та отриманими вигодами.

Таблиця 2.2

Категорії потреб працівника та відповідні стимули

Категорія потреб	Приклади потреб	Відповідні стимули
Матеріальні	Заробітна плата, премії	Грошова винагорода
Соціальні	Приналежність, визнання	Колективні заходи, похвала
Професійні/духовні	Самореалізація, розвиток	Курси, підвищення кваліфікації
Статусні	Влада, автономія	Посада, участь в управлінні

Сформовано автором на основі узагальнення джерел [45; 47]

Успішне функціонування організації великою мірою залежить від того, наскільки ефективно в ній налагоджена система заохочення. Водночас слід зважати, що навіть на стабільно прибуткових підприємствах спостерігається нестача професійно підготовлених і водночас мотивованих кадрів. Причиною цього є відсутність комплексного підходу до стимулювання працівників. Для підприємств із високим рівнем спеціалізації втрата одного важливого спеціаліста може мати катастрофічні наслідки, що свідчить про потребу у стратегічному підході до мотивації персоналу.

Управлінська функція мотивації є однією з найскладніших, оскільки

потребує врахування багатьох змінних: індивідуальних характеристик працівників, специфіки їхніх професійних ролей, внутрішньої динаміки колективу. Забезпечити стійку трудову активність можливо лише через поєднання матеріальних стимулів з нематеріальними формами заохочення, серед яких особливе значення мають соціальне визнання, професійне зростання, залучення до прийняття рішень, розвиток творчого потенціалу.

Світовий досвід свідчить, що ефективна система мотивації формується на основі поєднання економічних і психологічних інструментів впливу. В Україні теоретична база для створення такої системи уже наявна, однак її реалізація потребує адаптації до національного соціокультурного контексту, специфіки трудових відносин та економічної ситуації. Зокрема, важливим є врахування «ментальних маркерів» праці – ставлення до роботи як до засобу не лише отримання доходу, а й самореалізації, визнання, соціального статусу.

Таким чином, забезпечення ефективності соціального менеджменту неможливе без створення гнучкої та багаторівневої мотиваційної системи, що охоплює матеріальні, кар'єрні, соціальні та інтелектуальні стимули (рис. 2.1). Тільки такий комплексний підхід сприятиме формуванню відповідального ставлення до праці, зниженню рівня плинності кадрів і забезпеченню сталого розвитку організаційної структури.

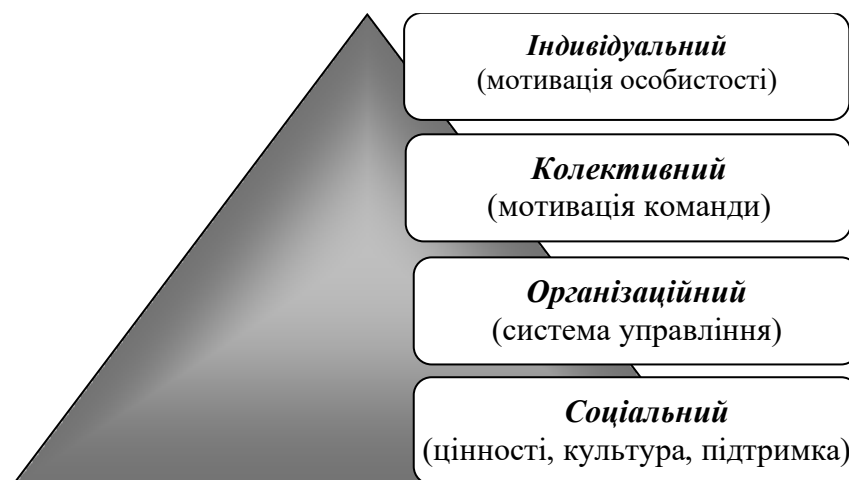


Рис. 2.1. Багаторівнева модель мотивації персоналу в соціальному менеджменті

Сформовано самостійно автором

Ефективне управління мотивацією персоналу неможливе без постійного діагностування її рівня, динаміки та внутрішньої структури. Оцінювання мотивації дозволяє не лише виявити ступінь зацікавленості працівників у трудовій діяльності, а й своєчасно виявляти зони незадоволеності, внутрішньої демотивації чи потенціал для активізації персоналу. У практиці соціального менеджменту найчастіше застосовуються комплексні підходи, які поєднують кілька методів, зокрема кількісні (анкетування) та якісні (інтерв'ювання, спостереження, оцінка поведінкових індикаторів) (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні методи оцінювання мотивації персоналу

Метод	Характеристика	Переваги	Обмеження
Анкетування	Стандартизоване опитування працівників з використанням закритих/відкритих запитань	Швидкість, охоплення великої аудиторії, порівнянність результатів	Можлива соціальна бажаність відповідей
Інтерв'ювання	Напівструктурована або вільна бесіда для виявлення глибинних мотивів	Глибина розуміння, індивідуальний підхід	Трудомісткість, складність обробки
Шкала мотиваційних пріоритетів	Метод ранжування основних стимулів (зарплата, кар'єра, самореалізація тощо)	Виявлення домінантних мотиваційних факторів	Не завжди відображає динаміку змін
Поведінковий аналіз	Оцінка мотивації на основі трудових показників та спостереження	Об'єктивність, прив'язка до результатів	Потребує якісного управлінського спостереження
Експертне оцінювання	Думка керівника або HR-фахівця про рівень мотивації працівника	Комплексний підхід, синтез спостережень	Може бути суб'єктивним

Сформовано автором на основі узагальнення джерел [23; 45; 48]

Серед найуживаніших методів діагностики мотивації вважається анкетування, яке вирізняється своєю простотою, стандартизованістю та здатністю охопити значну кількість респондентів. Завдяки цьому інструменту можливо оцінити основні аспекти мотиваційного середовища, зокрема, задоволеність умовами праці, значущість різних видів стимулів, сприйняття

корпоративної культури та очікування щодо особистого розвитку. Особливої уваги заслуговує методика шкали мотиваційних пріоритетів, яка дозволяє працівникам ранжувати значущість різних стимулів і, таким чином, формує індивідуальний мотиваційний профіль.

Однак не менш важливо доповнювати кількісні методи якісними, зокрема, глибинним інтерв'юванням. Цей метод дає змогу краще виявити приховані аспекти трудової мотивації, які не завжди вдається зафіксувати через анкети. Завдяки відкритій формі спілкування керівник або HR-фахівець може проаналізувати внутрішній емоційний стан працівника, рівень задоволення робочими умовами, перспективами розвитку, а також динаміку його мотиваційного стану у часі. Особливо ефективним цей підхід є у невеликих колективах або під час оцінювання управлінського персоналу, де індивідуалізація є критично важливою.

Комплексне розуміння мотивації також неможливе без аналізу поведінкових індикаторів. Такі аспекти, як своєчасне виконання завдань, ініціативність, участь у командній роботі та реалізація додаткових проєктів, можуть бути важливими показниками реального рівня мотивації. Поведінковий аналіз дозволяє побачити не лише те, що працівник декларує, а й те, як він насправді виконує свої функції. Зібрані дані можуть бути систематизовані у формі матриць мотиваційної активності, які використовуються для побудови персоніфікованих систем заохочення або вдосконалення внутрішньої політики організації.

Таким чином, застосування діагностичних інструментів для вимірювання мотивації дає змогу не лише фіксувати актуальний стан трудового середовища, а й розробляти ефективні мотиваційні стратегії. У межах соціального менеджменту це дозволяє перейти від реактивного управління до проактивного, орієнтованого на сталий розвиток людського потенціалу.

2.2. Організаційна схема як інструмент структуризації управлінської діяльності

У сучасному управлінському середовищі ефективність функціонування організації значною мірою залежить від чіткої структуризації внутрішніх процесів. Одним із основних інструментів такої структуризації є організаційна схема, яка виконує роль візуального відображення ієрархії посад, функціонального розподілу обов'язків та взаємозв'язків між підрозділами. Вона не лише фіксує формальну будову компанії, а й відіграє роль координуючого механізму, що дозволяє ефективно керувати ресурсами та бізнес-процесами. Завдяки своїй структурованості та формалізованості оргсхема забезпечує зрозуміле відображення того, як саме функціональні підрозділи об'єднані у загальну систему і які результати мають продукувати в межах своєї компетенції [15].

Однією з головних переваг використання оргсхеми є її операційна конкретність: вона вказує не лише на посадові позиції, а й на кінцеві продукти діяльності кожного відділу. Таким чином, оргсхема допомагає визначити не лише, хто за що відповідає, але й що є результатом цієї відповідальності. Наприклад, продуктом логістичного відділу є налагоджене постачання, юридичного – правова підтримка, маркетингового – сформований попит. Продукт є тим критерієм, за яким оцінюється результативність роботи кожної організаційної одиниці. І саме за цей результат споживач готовий платити кошти, адже його цікавить не процес, а кінцева цінність [39].

Термін «організаційна» вказує на те, що схема структурує всі необхідні функції, які мають бути реалізовані в межах організації для досягнення мети. Завдяки наявності такої схеми, можна чітко встановити зону відповідальності кожного співробітника, зрозуміти ланцюг підпорядкування, а також забезпечити узгодженість між діями різних підрозділів. Незалежно від масштабів організації, керівництву потрібна чітка картина функціонального розподілу, оскільки без цього неможливо забезпечити керованість і

передбачуваність управлінських рішень.

Історично концепція оргсхеми як системного інструменту управління була запропонована Л. Роном Хаббардом, який не лише започаткував ідеї візуального структурування організацій, а й розробив повноцінну управлінську методологію. Його підходи були поглиблені представниками методологічної школи під керівництвом Г.П. Щедровицького, а в українському науковому просторі продовжені зусиллями А.В. Фурмана, який адаптував підхід до вітчизняних умов [38; 58].

Для ілюстрації практичної доцільності оргсхеми можна розглянути її застосування в межах бізнес-проєкту. Уявімо діяльність організації як рух потоку – оргсхема в цьому випадку виконує функцію русла, що задає напрямок руху. Якщо структура нечітка, то енергія співробітників витрачається хаотично, без належної координації. Водночас створення організаційної структури є лише першим кроком: слідом має йти формалізація посад, визначення повноважень, зон відповідальності та очікуваних результатів – саме це і фіксується в оргсхемі.

Роль оргсхеми як інтегруючого документа полягає у тому, що вона слугує платформою для системного об'єднання бізнес-процесів: від стратегічного планування до практичного виконання. Її побудова передбачає послідовність дій: визначення мети організації, конкретизацію продукту, формування стратегії, підбір кадрів, запуск маркетингових заходів, організацію процесу продажу, обробку замовлень та забезпечення якості. Завершується цей цикл оцінкою клієнтської задоволеності та створенням репутаційного поля, що сприяє залученню нових клієнтів і підсилює ринкові позиції підприємства.

Загалом, ефективне досягнення цілей будь якого підприємства можливе за умови виконання семи основних управлінських функцій, кожна з яких представлена окремим підрозділом в структурі організації. Їх візуальне відображення доцільно подати у вигляді схематичного зображення (рис. 2.1), яке дозволяє наочно уявити взаємозв'язки і логіку розподілу функцій в організації.



Рис. 2.1. Управлінська оргсхема для комерційного підприємства
Сформовано автором на основі узагальнення джерел [38; 39; 58]

Організаційна структура сучасного підприємства має включати не лише загальні ієрархічні лінії підпорядкування, а й функціональні напрями діяльності, що забезпечують стабільність та динаміку розвитку. Варто зауважити, що структура організації може набувати різних типів залежно від специфіки діяльності, управлінських підходів та розміру підприємства. У науковій і практичній літературі зазвичай виокремлюють декілька базових типів організаційних структур, кожна з яких має свої переваги й обмеження (табл. 2.4).

Отже, вибір конкретного типу структури залежить від масштабів організації, її галузевої специфіки, управлінських підходів і рівня динаміки внутрішнього та зовнішнього середовища. В практиці часто використовуються змішані моделі, які поєднують риси кількох типів задля досягнення гнучкості й ефективності управління.

Таблиця 2.4

Порівняння основних типів організаційних структур

Тип структури	Основні риси	Переваги	Недоліки
Лінійна	Вертикальна ієрархія, чітке підпорядкування	Простота, чіткість управління	Низька гнучкість, перевантаження керівника
Функціональна	Поділ за функціональними ознаками	Висока спеціалізація	Слабка координація між підрозділами
Матрична	Подвійне підпорядкування	Гнучкість, ефективність у проєктах	Конфлікти повноважень, складність управління
Дивізіональна	Структура за продуктами/регіонами	Здатність до самостійного управління	Подвоєння функцій, висока вартість
Проєктна	Орієнтація на тимчасові команди	Динамічність, результативність	Тимчасовість, складність підтримки культури

Сформовано автором на основі узагальнення джерел [24; 30; 44]

З огляду на порівняння типів організаційних структур, доцільним є також розгляд функціонального наповнення внутрішньої будови організації. У цьому зв'язку модель із семи функціональних блоків, закладена в організаційній схемі, дає змогу забезпечити цілісне управління всіма основними напрямками діяльності. Кожен структурний елемент має власну управлінську специфіку, чітко окреслені обов'язки та визначений результат, сукупність яких формує загальну продуктивність та системність роботи організації.

Першим елементом такої схеми виступає адміністративна функція, яка забезпечує стратегічне керівництво підприємством. На цьому етапі формується місія організації, визначається її ціннісний кінцевий продукт (ЦКП), а також закладаються основи бізнес-процесів. Саме з чіткого розуміння очікуваного результату діяльності починається формування організаційної структури. ЦКП деталізується для кожного підрозділу, що дозволяє вибудувати логіку функціонування компанії «знизу догори». Адміністративна ланка включає власника або засновника, генерального директора, керівників відділень, відділів і рядових співробітників, що підкреслює її ієрархічний характер [38; 58].

Другу функцію виконує кадрово-організаційне відділення, що опікується

формуванням трудового потенціалу. Його головним завданням є організація процесів підбору персоналу, адаптації нових працівників, навчання, управління кадровим резервом і підтримання корпоративної культури. Продуктом діяльності цього підрозділу є сформована команда компетентних співробітників, здатних продуктивно реалізовувати покладені на них функції в межах налагоджених бізнес-процесів.

Управління розповсюдженням є наступною важливою ланкою організаційної моделі. Його місія полягає у просуванні товарів і послуг через інструменти маркетингу, реклами та продажів. Завдяки цьому відділенню клієнти дізнаються про переваги продукту та приймають рішення про покупку. Ефективна діяльність у цій сфері забезпечує сталість попиту та формує ринкову репутацію підприємства.

Четвертий функціональний блок відповідає за фінансове управління. Основні напрями його роботи охоплюють прийом, облік, розподіл та моніторинг грошових потоків. Цей підрозділ не лише контролює фінансову стабільність організації, а й сприяє підвищенню її інвестиційної привабливості, оптимізуючи структуру витрат і доходів. Наявність прозорої фінансової політики є важливим фактором успішності будь-якого суб'єкта господарювання.

Наступною складовою організаційної системи є виробниче відділення. Саме тут безпосередньо створюється кінцевий продукт – матеріальний чи нематеріальний – залежно від сфери діяльності організації. У рекламній агенції це може бути розробка й реалізація рекламної організації, у консалтинговій фірмі – впровадження управлінських інструментів у компанії-клієнта. Функціонування цього підрозділу є основою для досягнення бажаних результатів підприємства.

Шостою функціональною сферою є забезпечення якості та професійного розвитку персоналу. Завданням цього відділення є контроль за відповідністю наданих послуг або виготовленої продукції встановленим стандартам, а також організація внутрішнього навчання співробітників. Підвищення кваліфікації

працівників розглядається як один із найбільш ефективних способів удосконалення якості організаційної діяльності загалом.

Завершальну роль у моделі відіграє блок зв'язків із громадськістю (PR), який забезпечує комунікацію організації із зовнішнім середовищем. Сфера його відповідальності охоплює партнерські заходи, взаємодію із ЗМІ, формування публічного іміджу організації. Саме завдяки успішно вибудованій PR-стратегії компанія може залучити нових клієнтів, утвердити довіру до бренду та розширити свою присутність на ринку [15; 39].

Кожне з вищезазначених відділень є критично важливим для збалансованого функціонування організації. Відсутність або слабкість хоча б одного із функціональних компонентів призводить до виникнення так званого «вузького місця», що гальмує розвиток і обмежує потенціал зростання. У малому і середньому бізнесі типовим є перекис у бік розвитку маркетингу і виробництва за повної відсутності структур із якості або зв'язків із громадськістю. Тільки за умови комплексного функціонування всіх семи складових організаційна схема виконує своє призначення як ефективний інструмент управлінської діяльності.

Побудова ефективного виробничого циклу в організації завжди розпочинається з адміністративного блоку, де формуються основні управлінські рішення. У цьому підрозділі зосереджено стратегічне керівництво компанією: саме тут встановлюються основні напрями діяльності, визначається цільовий продукт, формулюється місія та бачення розвитку. Власник організації або засновник, як правило, виконує функцію генератора стратегічних ініціатив, тоді як решта управлінського персоналу реалізує ці ідеї в межах відповідних структур. Практика доводить, що за відсутності синхронізації між стратегічним баченням власника і виконавчою діяльністю інших менеджерів інновації можуть залишитися нереалізованими. Саме тому ефективна взаємодія на рівні стратегічного керівництва є необхідною передумовою подальшого розвитку підприємства.

Після визначення стратегічної рамки діяльності організації, на

наступному етапі розпочинається деталізація функціональної структури. Важливим кроком є ідентифікація основних функцій, які реалізуються в межах організації, та їх співвіднесення з конкретними посадовими обов'язками. У цьому процесі важливо не лише зафіксувати формальні функції, передбачені штатним розкладом, а й вивчити реальний функціонал працівників, що часто виходить за межі посадових інструкцій. Для цього проводиться внутрішній аудит або опитування персоналу, що дозволяє виявити неформальні ролі та функціональні дублювання. На основі зібраних даних формується адаптивна структура, яка враховує специфіку підприємства. Наприклад, в окремих випадках доцільним є створення двох паралельних відділів продажу або спеціалізованих технічних підрозділів.

Таким чином, організаційна схема стає не просто графічним відображенням структури, а нормативним документом, що закріплює розподіл обов'язків, визначає функціональні зв'язки та підзвітність усіх посадових осіб. Її створення є базовим етапом у процесі систематизації управлінської діяльності, оскільки саме вона забезпечує узгодженість дій між підрозділами і працівниками, регламентує внутрішні процедури та сприяє формуванню корпоративної дисципліни.

Однак для того, щоб організаційна схема набула реальної дії, недостатньо лише створити її візуальний макет. Успішне впровадження передбачає супровід на всіх етапах – від розробки до практичного функціонування. Важливим є глибоке розуміння логіки побудови оргсхеми, адже помилки на етапі формулювання кінцевих продуктів певних посад або неточності у визначенні меж відповідальності можуть нівелювати ефективність усієї структури. Упровадження організаційної моделі – це складний процес, що потребує професійного консультування та участі кваліфікованих методологів, оскільки лише за таких умов можлива якісна трансформація управлінських процесів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ЕФЕКТИВНОГО ЗАСТОСУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ І ТЕХНОЛОГІЧНИХ СХЕМ В СОЦІАЛЬНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

3.1. Використання організаційних схем у практиці соціального менеджменту

У практиці соціального менеджменту структурування організаційної діяльності набуває особливої значущості. Оргсхема виступає не просто графічним зображенням ієрархії чи посад, а інструментом організації взаємодій, підрозділів, управлінських процесів у соціальних установах і проектах. Вона створює прозору систему функцій, відповідальностей і взаємозв'язків, що сприяє ефективному виконанню соціальних програм та управлінню соціальними процесами.

У соціальному контексті організаційна схема виконує низку критично важливих функцій, які значною мірою впливають на ефективність управління соціальними процесами. Передусім вона слугує інструментом розмежування ролей і зон відповідальності працівників, що дає змогу уникнути функціональних дублювань, забезпечити фахову відповідність завдань та посилити контроль за їх виконанням. Чітко визначені посадові обов'язки підвищують дисципліну в колективі, дозволяють ефективніше планувати навантаження, а також спрощують процедури оцінювання ефективності діяльності кожного співробітника.

Другою ваговою функцією є впорядкування внутрішніх потоків інформації та управлінських рішень. Завдяки наявності оргсхеми встановлюється формалізована система комунікації між підрозділами, що дозволяє уникати плутанини у відповідальності, зменшити затримки у передачі завдань та налагодити оперативну координацію дій. Це особливо актуально у багаторівневих соціальних структурах, де ефективна комунікація є основою безперервного надання соціальних послуг.

Також оргсхема сприяє зміцненню прозорості управлінської системи. Вона демонструє зовнішнім та внутрішнім стейкхолдерам логіку побудови організації, механізми прийняття рішень, ієрархію відповідальності та процесну послідовність дій, що важливо не лише для внутрішнього менеджменту, а й у процесі звітування перед донорами, партнерами, державними органами чи громадами, які очікують чіткої підзвітності й відкритості в діях соціальної структури.

Як зазначають аналітики, використання організаційних схем позитивно позначається на якості комунікації в колективі, підвищує обізнаність співробітників про власну роль у загальній системі та покращує інтеграцію нових працівників. Відповідно, це дозволяє створити більш згуртовану і взаємодіючу команду, де кожен розуміє, куди звертатися з тими чи іншими питаннями, як ухвалюються рішення і які очікування до його праці.

Водночас слід враховувати, що формальні оргсхеми не завжди повністю відображають реальні механізми функціонування організації. У соціальних службах часто формуються неформальні зв'язки, як горизонтальні (між колегами на одному рівні), так і вертикальні (поза офіційною ієрархією), які істотно впливають на розподіл впливу, прийняття рішень та неформальну координацію. Саме тому доцільним є поєднання формальної оргсхеми з методами соціометрії або аналізу соціальних мереж (SNA), які дозволяють виявити основні неформальні ланки впливу, комунікаційні «вузли» та потенційні конфліктні зони.

У практичній площині використання оргсхем у сфері соціального менеджменту виявляється особливо актуальним у роботі органів місцевого самоврядування, зокрема територіальних громад (ОТГ), які відповідають за надання широкого спектру соціальних послуг населенню. Формалізовані оргсхеми допомагають чітко структурувати роботу управлінських і виконавчих підрозділів, забезпечити прозорий розподіл функцій між соціальними працівниками, координаторами програм, спеціалістами із захисту населення, адміністративним персоналом тощо (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Приклади використання оргсхем у соціальному менеджменті

Тип установи / організації	Основна структура (підрозділи)	Переваги застосування оргсхеми	Можливі складнощі
Центр соціальних послуг (ОТГ)	Керівник → відділ обліку потреб → відділ програм → відділ моніторингу	Чіткість у зоні відповідальності, підвищення ефективності	Слабка адаптація до змін, неформальні зв'язки не враховані
Громадська організація підтримки	Координатор проекту → команда волонтерів → комунікаційний сектор	Легкість залучення ресурсів, прозорість функцій	Обмежені ресурси, потрібна гнучкість схем
Місцева рада із соціальної політики	Голова комісії → виконавчий відділ → аналітичний сектор → комунікації	Підвищення оперативності прийняття рішень	Ризик формалізації, коли потрібна децентралізація

Сформовано автором на основі узагальнення джерел [12; 16; 24; 54; 56]

Наприклад, у ряді об'єднаних територіальних громад Вінницької області після створення центрів надання соціальних послуг було розроблено й впроваджено спрощені організаційні схеми, які забезпечили розмежування функцій між основними напрямками: соціальне інспектування, адресна допомога, робота з вразливими групами, адміністрування програм субсидій, підтримка внутрішньо переміщених осіб тощо. Така структуризація дала змогу уникнути дублювання функцій, підвищити швидкість реагування на запити громадян і оптимізувати кадрові ресурси.

Крім того, практичне застосування організаційних схем дозволяє визначити «вузькі місця» у роботі соціальних структур. Якщо, наприклад, аналіз оргсхеми показує надмірну кількість координуючих ланок або відсутність чітких зв'язків між підрозділами, це сигналізує про потребу в реорганізації або запровадженні механізмів горизонтальної взаємодії. Такі висновки можуть бути зроблені як на основі внутрішнього аудиту, так і в результаті проведення експертного аналізу або зовнішнього консультування.

Успішним прикладом адаптивного застосування оргсхеми може бути використання модульної організаційної структури у соціальному проєкті, орієнтованому на надання кризових послуг (наприклад, у сфері протидії

домашньому насильству). Тут оргсхема передбачає тимчасове створення міжвідомчих робочих груп, до яких входять представники поліції, медицини, психологічної підтримки та правового супроводу. Такий підхід дозволяє швидко мобілізувати ресурси та реагувати на складні випадки, забезпечуючи міжфункціональну взаємодію.

У результаті, впровадження організаційних схем у практику соціального менеджменту дозволяє не лише підвищити ефективність управління, але й сприяє інституційному зміцненню соціальних служб, їх відкритості, підзвітності та готовності до реагування в умовах кризових викликів.

Для ефективного впровадження організаційних схем у систему соціального менеджменту важливо дотримуватись комплексного та адаптивного підходу, що враховує не лише формальні вимоги до структуризації, а й особливості соціальної взаємодії всередині установи. З огляду на специфіку соціальної сфери, де основна увага зосереджена на людині, процеси управління мають бути максимально гнучкими, відкритими до зворотного зв'язку та здатними адаптуватися до змін у середовищі.

Першим критично важливим кроком є залучення працівників до процесу розробки організаційної схеми, що може відбуватись шляхом інтерв'ювання основних співробітників, проведення фокус-груп або анонімного опитування персоналу. Такий підхід дозволяє виявити реальні функціональні навантаження, зони дублювання обов'язків, неформальні канали комунікації та невидимі зони відповідальності, які часто ігноруються в традиційних структурах. Більше того, включення працівників у цей процес сприяє зростанню їх залученості та прийняттю нової структури, що є важливою умовою для подальшого впровадження.

Другим аспектом є забезпечення гнучкості та динамічності організаційної схеми. У сфері соціального менеджменту, яка часто стикається з екстремними викликами (наприклад, надзвичайними подіями, кризовими ситуаціями, війною, епідеміями), структура організації має швидко адаптуватись до змін. Тому важливо передбачити регулярну актуалізацію оргсхеми – не рідше одного

разу на рік або після суттєвих змін у функціонуванні установи, що дозволить підтримувати її відповідність реальній управлінській ситуації та уникнути формалізму.

Окрему увагу слід приділити фіксації неформальних взаємозв'язків, які, попри свою неофіційність, відіграють критичну роль у комунікації, прийнятті рішень та мобілізації ресурсів у соціальній роботі. Йдеться, зокрема, про горизонтальні зв'язки між працівниками різних відділів, команди, які діють на проєктній основі, а також про залучення волонтерів і представників громадськості. Можна додатково використовувати елементи аналізу соціальних мереж (SNA) для виявлення важливих комунікаційних вузлів, що впливають на ефективність внутрішньої взаємодії.

Також організаційні схеми доцільно застосовувати як інструмент внутрішньої комунікації та навчання. Вони можуть слугувати основою для ознайомлення нових працівників з логікою функціонування організації, ролями співробітників, ієрархією відповідальності та правилами взаємодії. Застосування інтерактивних або цифрових форматів схем дозволяє інтегрувати їх у внутрішні інформаційні системи та зробити доступними для всієї команди.

У підсумку, ефективне впровадження організаційних схем у соціальному менеджменті має базуватись на принципах участі, динамічності, комунікативності та інтеграції формальних і неформальних структур. Такий підхід не лише підвищить якість управління, але й сприятиме зміцненню інституційного потенціалу соціальних служб, формуванню довіри серед працівників, покращенню організаційної культури, зниженню опору змінам і зростанню ефективності надання соціальних послуг. У результаті організаційна схема перетворюється з формального документа на живий управлінський інструмент, який працює на досягнення спільних цілей і підтримує стійкість організації в умовах суспільних викликів.

3.2. Практичні дослідження соціальної та економічної ефективності у соціальному менеджменті

Оновлені умови глобальної конкуренції, посилення вимог до соціальної відповідальності бізнесу та ускладнення економічного середовища дедалі активніше стимулюють українські підприємства до пошуку ефективніших механізмів управління. Сучасна практика соціального менеджменту в Україні, однак, досі значною мірою ґрунтується на інтуїтивних підходах, які позбавлені належної організаційної підтримки та аналітичного забезпечення. Відсутність системних методик, сучасних індикаторів та адаптивних моделей оцінювання ускладнює об'єктивний аналіз і управлінське реагування, що, своєю чергою, призводить до неефективного використання ресурсів, управлінських помилок і зниження результативності в досягненні соціальних цілей підприємства.

Наразі найбільш поширеними підходами до вимірювання ефективності управлінських систем залишаються два напрямки: фінансово-орієнтований та стратегічно-аналітичний. У першому випадку оцінювання базується на системі основних фінансових показників, які дезагрегуються до рівня окремих підрозділів, що дозволяє зафіксувати відповідальність за результати. У другому – аналітична модель передбачає врахування стратегічних чинників успіху, зокрема реалізацію цілей бізнес-моделі, орієнтацію на зацікавлені сторони та досягнення довгострокових переваг [9]. Водночас у царині соціального менеджменту все ще бракує комплексних теоретичних засад, які б охоплювали не лише діагностику ефективності, а й механізми її адаптивного регулювання.

Як зазначає Н.Ю. Подольчак [44], поняття ефективності у контексті соціально-економічних систем тісно пов'язане з ідеєю оптимальності – досягнення цілей за умови обмеженості ресурсів та мінливості зовнішнього середовища. Вимір ефективності полягає у досягненні збалансованості між низкою протилежностей: очікуваннями зацікавлених сторін і реальними результатами, наявними та мобілізованими ресурсами, короткостроковими діями та довгостроковими цілями. З цієї позиції ефективність постає не як

разова оцінка, а як процес постійного коригування, в основі якого – гнучке управління ресурсами, системна відповідальність та стратегічне бачення.

У сучасному науковому дискурсі важливо чітко розрізняти поняття «дієвість», «результативність» та «ефективність», які хоч і взаємопов'язані, проте виконують різні аналітичні функції в оцінці управлінських систем. Часто ці категорії ототожнюються або використовуються як синоніми, однак такий підхід ускладнює побудову чіткої методології вимірювання соціального менеджменту. З позиції функціонального аналізу дієвість характеризує здатність управлінських дій, заходів та організаційних рішень забезпечувати оперативне реагування на зміни та досягати визначених цілей у межах заданих ресурсних і часових обмежень. Іншими словами, це – оперативна компонентна управлінської діяльності, що свідчить про адекватність застосованих засобів.

Результативність, у свою чергу, розглядається як ступінь фактичного досягнення встановлених цілей, що оцінюється через порівняння запланованих і досягнутих результатів. Вона акцентує увагу на кінцевому результаті, незалежно від того, які саме ресурси були витрачені в процесі. З огляду на це, дієвість і результативність можна трактувати як компоненти ширшого поняття ефективності. Остання охоплює як процесну, так і результативну частину управлінської діяльності, і, відповідно, розглядається як здатність досягати очікуваних результатів із мінімальними витратами ресурсів, з урахуванням альтернатив, інтересів стейкхолдерів та змін у зовнішньому середовищі.

В контексті сучасної поліцільової парадигми менеджменту, яка визнає множинність цілей та зацікавлених груп у межах соціально-економічної системи, ефективність розглядається не лише як техніко-економічний показник, але й як прояв відповідальності перед соціумом. Система управління, яка забезпечує досягнення цілей організації шляхом нехтування правовими, етичними чи соціальними нормами, не може бути визнана ефективною.

Для наочності наведемо узагальнену модель, яка демонструє відмінності між ефективною та неефективною системою соціального менеджменту підприємства (рис. 3.1).



1-8- зацікавлені групи (акціонери, керівники, споживачі, суспільство, виконавці, органи державної влади, постачальники, інші контрагенти)

Рис. 3.1. Порівняльна модель ефективної та неефективної системи соціального менеджменту

Сформовано автором на основі узагальнення аналітичних підходів [9; 44]

На рис. 3.1 відображено модель управлінської системи, яка втрачає свою ефективність через ігнорування інтересів певних стейкхолдерів – зокрема, груп 2 та 3. Незважаючи на те, що з точки зору інших зацікавлених сторін така система може здаватися результативною, її неспроможність забезпечити мінімально прийнятний рівень задоволення потреб окремих груп свідчить про її часткову або повну неефективність у соціальному вимірі.

У цьому контексті важливе значення набуває саме ефективність соціального менеджменту як інтегрувальної ланки всієї системи управління підприємством. Вона виступає доміантною формою узагальнення результативності, що поєднує різні функціональні виміри ефективності – виробничу, організаційно-технологічну, проектну, фінансову та інші. Така інтеграція орієнтована не лише на досягнення економічних показників, але й на

забезпечення соціальної сталості й відповідальності підприємства.

Особливість ефективності соціального менеджменту полягає у її здатності синтезувати локальні і загальноорганізаційні результати, що дозволяє виявити причинно-наслідкові зв'язки між результативністю різних рівнів управління. На рис. 3.2 представлено модель, що демонструє місце соціального менеджменту в загальній структурі досягнення ефективності підприємства.

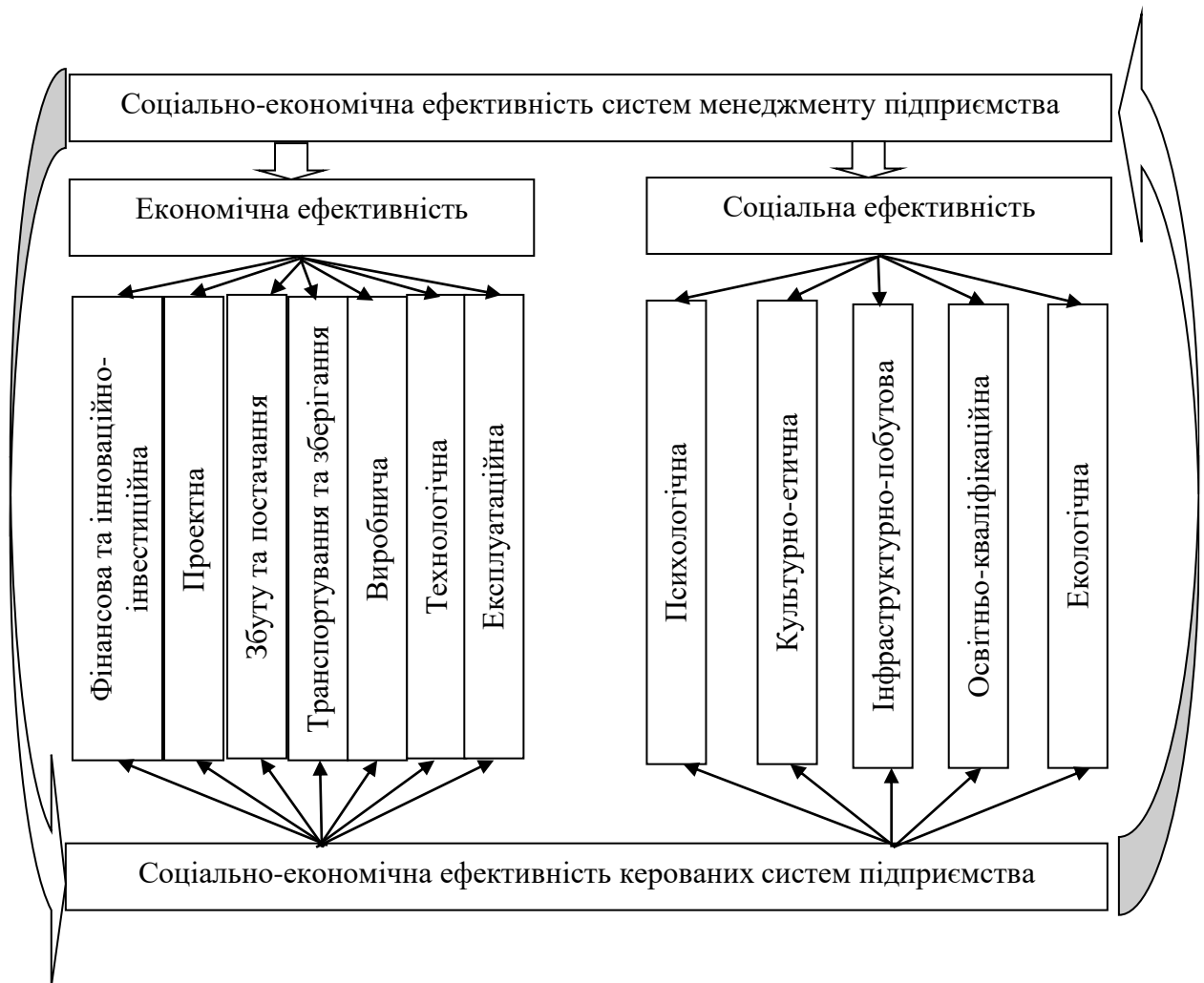


Рис. 3.2. Місце та види соціально-економічної ефективності систем соціального менеджменту (для підприємства)

Сформовано автором на основі узагальнення аналітичних підходів [44; 50]

Н. Ю. Подольчак розробила цілісну концептуальну модель оцінювання та регулювання ефективності соціально-економічного менеджменту підприємств (СЕЕСМП), що візуалізована на рис. 3.3. У цій моделі системно представлено

основні фактори, які формують рівень ефективності соціального управління, окреслено основні напрями оцінювання та регулювання, а також наведено як локальні, так і узагальнені показники, що використовуються для аналізу. Окрему увагу в концепції приділено виявленню прихованих взаємозв'язків між окремими елементами системи, що дозволяє глибше зрозуміти динаміку впливу управлінських рішень на результати діяльності підприємства [44].



Рис. 3.3. Концепція оцінювання і регулювання ефективності соціального менеджменту

Сформовано автором на основі даних [44]

У межах концепції ефективності соціального менеджменту важливим чинником виступає орієнтація системи управління на цілі основних зацікавлених груп. Для того, щоб об'єктивно оцінити ефективність управлінських процесів, необхідно встановити, наскільки стратегія та операційна діяльність підприємства узгоджені з інтересами внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів. Чим більш гармонізованими є цілі підприємства з очікуваннями зацікавлених сторін, тим вищою вважається ефективність управлінської системи.

Наступним визначальним фактором є інституційні обмеження, в межах яких функціонує підприємство. Будь-який економічний суб'єкт перебуває у системі формальних правил та регуляторних норм, які впливають на можливості реалізації управлінських рішень. Відповідно, ефективність менеджменту значною мірою залежить від здатності адаптуватися до цих умов, формувати сприятливе нормативне середовище або мінімізувати ризики, що виникають унаслідок обмежень.

Зовнішнє середовище також справляє істотний вплив на рівень ефективності. Макроекономічні, соціальні, політичні або технологічні чинники можуть як сприяти досягненню цілей підприємства, так і значною мірою ускладнювати їх реалізацію. В окремих випадках позитивні результати можуть бути зумовлені не якісною діяльністю менеджменту, а сприятливим збігом зовнішніх обставин. Водночас, зовнішні виклики можуть нівелювати досягнення, що стали результатом ефективної управлінської політики. Це створює необхідність врахування контексту при оцінці ефективності.

Ще одним аспектом є рівень тінізації діяльності підприємства. У контексті соціального менеджменту особливу увагу слід приділяти розриву між офіційно задекларованими результатами та реальними показниками, які можуть бути прихованими через функціонування в тіньовому секторі. Таке розходження унеможливорює об'єктивне оцінювання системи управління, викривлює аналітичні дані та може призводити до хибних управлінських

рішень.

Крім того, часова перспектива також є важливою складовою аналізу. Деякі управлінські дії можуть давати миттєвий позитивний ефект, але призводити до стратегічних втрат у довготерміновому періоді. Отже, період оцінки ефективності має корелювати з горизонтом стратегічного планування і враховувати цільову функцію конкретного підприємства.

Важливо зазначити, що зосередження виключно на локальних індикаторах (наприклад, на ефективності окремого підрозділу чи менеджера) не дає повного уявлення про загальний стан управлінської системи. Навпаки, максимізація локальної ефективності в окремих елементах без урахування системних зв'язків може призвести до зниження інтегральної ефективності підприємства. Тому оцінка має базуватись на поєднанні локальних та загальних показників із чітким виявленням причинно-наслідкових зв'язків між ними.

Формування відповідного інструментарію для оцінювання рівня ефективності соціального менеджменту спирається на методи багатовимірного статистичного аналізу. Зокрема, застосування факторного аналізу дало змогу виокремити домінантні показники та виявити структуру зв'язків між окремими елементами системи. Кластерний аналіз дозволив згрупувати підприємства за подібними характеристиками ефективності та визначити типові моделі поведінки. Подальше багатовимірне шкалювання сприяло ідентифікації референтних значень індикаторів, що можуть слугувати базою для порівняння. Отримані в результаті кластери стали основою для побудови дискримінантних функцій, за допомогою яких здійснюється прогнозування рівня ефективності підприємств із різною організаційною конфігурацією.

У процесі застосування факторного аналізу було здійснено суттєве скорочення кількості показників, що використовуються для оцінювання ефективності соціального менеджменту, шляхом їх об'єднання у логічні групи (чинники), які відображають найсуттєвіші аспекти управлінської діяльності. Це дозволило не лише оптимізувати структуру оцінки, але й виявити глибинні причинно-наслідкові взаємозв'язки між окремими локальними та

інтегральними показниками результативності управління. Наприклад, було встановлено, що такі локальні індикатори, як частка адміністративних витрат, мають безпосередній вплив на рівень рентабельності продукції та активів, тоді як економічність управлінського апарату корелює з рентабельністю та величиною дивідендних виплат. Подібні зв'язки демонструють, що ефективність окремих управлінських практик має відображення у фінансових результатах підприємства.

Крім того, результати факторного аналізу виявили значущість низки нематеріальних або поведінкових показників. Зокрема, індекс порушення законодавства керівниками пов'язано із обсягами штрафів та пені, сплачених підприємством, що вказує на регуляторні ризики. У свою чергу, кількість скарг на управлінців прямо пов'язана з частотою порушень контрактних умов. Індекс умотивованості керівників відображається у частці витрат на оплату їхньої праці, що може свідчити про ефективність систем стимулювання. Показник кількості раціоналізаторських пропозицій на одного керівника продемонстрував тісний зв'язок із коефіцієнтом наукомісткої продукції, що підтверджує роль інноваційної активності у забезпеченні стратегічної конкурентоспроможності [44].

Ураховуючи те, що результати оцінювання ефективності соціального менеджменту можуть значно варіювати залежно від обраних індикаторів, методологічно доцільним є використання кластерного аналізу. Його застосування дозволяє групувати підприємства в однорідні (гомогенні) сегменти відповідно до схожості у значеннях основних показників. Такий підхід забезпечує можливість виявити типові моделі ефективності управління, окреслити спільні характеристики груп підприємств та визначити стратегічні орієнтири для кожної з них. Кластеризація, у свою чергу, відкриває шлях до подальшого багатовимірного моделювання та диференційованого підходу до розробки управлінських рішень.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження соціального менеджменту з акцентом на впровадження організаційних схем як інструменту структуризації управлінської діяльності, сформовано системне бачення принципів, механізмів і практичних підходів до забезпечення ефективності управління соціально спрямованими організаціями в умовах сучасного соціально-економічного середовища.

На концептуальному рівні доведено, що організаційна схема виступає не лише як візуальний інструмент, а як регламентуючий механізм, що забезпечує логічну узгодженість управлінських функцій, визначення зон відповідальності та підвищення прозорості в системі управління. Організаційна схема в соціальному менеджменті дозволяє інтегрувати як формальні, так і неформальні елементи управління, що особливо важливо для систем, де значну роль відіграє людський чинник, міжособистісні комунікації та інституційна культура.

У межах аналітичного блоку дослідження проаналізовано практики використання організаційних схем у соціальних установах, зокрема в контексті розподілу функцій, оптимізації інформаційних потоків та підвищення ефективності взаємодії між підрозділами. Результати аналізу засвідчили, що чітко сформована оргсхема сприяє зниженню кількості дублюючих функцій, підвищенню керованості процесами та поліпшенню адаптації нових працівників. Разом із тим, встановлено, що недостатня увага до динамічного оновлення схем або їх формальне застосування знижують управлінську гнучкість і не враховують змін у неформальних зв'язках, які мають значення у соціальних організаціях.

Важливим елементом дослідження стало уточнення методологічних засад оцінювання ефективності соціального менеджменту. Виявлено, що переважна більшість сучасних підходів зосереджена на фінансових показниках, тоді як інтегральна ефективність соціального менеджменту включає додаткові виміри:

рівень задоволеності стейкхолдерів, дотримання нормативно-правових вимог, адаптивність до зовнішніх викликів, ступінь реалізації соціальних цілей тощо.

Суттєвий внесок у дослідження становить виявлення причинно-наслідкових зв'язків між локальними (операційними) і загальними показниками ефективності за допомогою багатовимірного статистичного аналізу. Використання факторного аналізу, кластеризації, багатовимірного шкалювання та дискримінантного моделювання дозволило створити науково обґрунтовану систему індикаторів, що можуть застосовуватись у практиці оцінювання ефективності управління. Зокрема, підтверджено, що окремі локальні показники (наприклад, рівень дисциплінарних порушень, кількість скарг, частка адміністративних витрат тощо) тісно корелюють з такими глобальними результатами, як рентабельність активів або рівень інституційної довіри.

У роботі запропоновано удосконалення організаційного інструментарію управління соціальними процесами через введення комплексної організаційної схеми, яка враховує як формальні елементи (посади, функції, підпорядкування), так і неформальні канали взаємодії (соціальні мережі, неофіційні лідери, горизонтальні зв'язки). Такий підхід дозволяє покращити адаптацію структур до змін у зовнішньому середовищі, уникнути управлінських ригідностей та підвищити рівень залученості персоналу до прийняття рішень.

Окрему увагу приділено ролі організаційних схем у соціальному контексті. Установлено, що в соціальних службах організаційна схема є не лише інструментом управління, а й механізмом підтримки соціального балансу, який дозволяє уникнути конфліктів ролей, запобігти перевантаженню окремих співробітників і забезпечити інклюзивність у прийнятті рішень. На основі проведеного аналізу сформульовано низку практичних рекомендацій щодо впровадження організаційних схем: забезпечення участі працівників у розробці схем, регулярне оновлення структури відповідно до реальних змін, використання оргсхем як навчального інструменту для нових працівників.

Таким чином, загальні висновки дослідження дозволяють стверджувати, що впровадження організаційних схем у практику соціального менеджменту

сприяє підвищенню ефективності управління, формуванню прозорі системи відповідальності, оптимізації взаємодій і підвищенню рівня адаптивності організацій. З урахуванням актуальних викликів, пов'язаних із соціальною турбулентністю, інституційними трансформаціями та зростанням очікувань громадськості, значення чіткої та адаптивної організаційної структури зростає. Інтеграція організаційних схем у системи соціального управління може стати однією з основних передумов стійкого розвитку соціально орієнтованих підприємств.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко І.Е. Використання інформаційно-комунікаційних технологій у професійній підготовці майбутніх менеджерів соціальної роботи. *Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна»*. 2013. № 1. С. 7-10.
2. Артеменко І.Е. Кондуктивна педагогіка як сучасна технологія соціальної роботи з дітьми, хворими на ДЦП. *Соціальна робота в Україні: теорія і практика*. 2016. № 3-4. С. 37-43.
3. Артеменко І.Е. Підготовка менеджерів соціальної роботи до застосування кейс-менеджменту у роботі з клієнтами. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*. 2014. Вип. 1. С. 12-19.
4. Артеменко І.Е. Формування навичок тайм-менеджменту у майбутнього соціального працівника в умовах вищого навчального закладу. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 11: Соціальна робота. Соціальна педагогіка*. 2017. Вип. 23. С. 138-142.
5. Асмолов А.Г. Психологія особистості: Принципи загальнопсихологічного аналізу / вид. 3-е, перераб. и доп. Київ, 1999. 526 с.
6. Александров Ю.В. Характеристика і класифікація управлінських рішень, що приймаються у системі ОВС України. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Психологія*. 2013. № 1046, Вип. 51. С. 135-141.
7. Бевзенко Л.Д. Інтегративні соціологічні теорії та кризовий соціальний менеджмент: на шляху до теоретико-прагматичних синтетичних концепцій. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи*. 2018. Вип. 40. С. 36-43.
8. Бирчак І. М. Значення супервізії в менеджменті соціальної роботи. *Проблеми соціальної роботи: філософія, психологія, соціологія*. 2013. № 1. С. 192-198.

9. Блага Н.В. Управління проектами: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
10. Бутко М. Системний підхід і моделювання в наукових дослідженнях. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 360 с.
11. Василюк Т.Г. Соціально-психологічний театр як інноваційна технологія соціальної роботи. *Інноваційна педагогіка*. 2021. Вип. 33(2). С. 88-91.
12. Веретенко Т., Климчук Я. Технології соціальної роботи із жінками, які постраждали від домашнього насильства. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2020. Вип. 33(1). С. 286-291.
13. Верховод І.С.. Концептуальні засади та тренди менеджменту соціальної сфери. *Економічний простір*. 2023. №183. С. 9-24.
14. Голова Н.І. Медіація як соціальна технологія в роботі соціального працівника: принципи реалізації та технологічні умови. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2022. № 1(2). С. 106-116.
15. Гуменюк О. Технологічна організація спілкування за модульно-розвивальної системи. *Психологія і суспільство*. 2011. №3. С. 145-159.
16. Дегтяр А.О., Бородін О.Д. Основні складові механізму державного управління соціально-культурною сферою. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 7. С. 109-113.
17. Євстахевич А.Л. Особливості менеджменту соціальної відповідальності малих і середніх підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 7(1). С. 24-27.
18. Євстахевич А.Л. Теоретичні основи менеджменту соціальної відповідальності. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 8. С. 17-20.
19. Єсіна Н.О. Поняття й сутність медіації як інноваційної технології в соціальній роботі. *Інноваційна педагогіка*. 2019. Вип. 10(3). С. 139-142.
20. Зозуляк-Случик Р.В. Застосування інноваційних технологій як педагогічна умова професійної підготовки фахівців соціальної сфери. *Збірник*

наукових праць Херсонського державного університету. Педагогічні науки. 2020. Вип. 92. С. 44-48.

21. Козубовський Р.В. Сучасні технології підготовки майбутніх соціальних працівників до роботи з «ітьми групи ризику» в США. *Інноваційна педагогіка.* 2020. Вип. 20(1). С. 130-134.

22. Коленда Н. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «соціальний менеджмент». *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки.* 2016. № 3. С. 32-36.

23. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНТЕУ, 2008. 345 с.

24. Кравченко О. Гендерний менеджмент у закладах соціальної сфери: стан та перспективи. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Соціальна робота.* 2020. Вип. 1. С. 13-17.

25. Краснова Н.П. Інтерактивні методи підготовки майбутнього соціального працівника до професійної діяльності у контексті компетентнісного підходу при вивченні освітнього компонента «Технології соціальної роботи». *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки.* 2022. № 1(2). С. 59-74.

26. Краснова Н.П. Технології за функціональними напрямками діяльності соціального педагога. *Збірник наукових праць Херсонського державного університету. Педагогічні науки.* 2015. Вип. 67. С. 451-455.

27. Краснова Н.П. Соціально-виховні технології у роботі соціального педагога. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки.* 2015. № 1. С. 209-224.

28. Краснова Н.П. Типологія соціально-педагогічних технологій. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки.* 2014. № 5(1). С. 49-67.

29. Лапіна В.В. Консьюмеризм як концептуальна та методична проблема теорії соціального менеджменту. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки.* 2015. № 2(1). С. 40-45.

30. Лукашевич М.П. Менеджмент соціальної роботи: теорія і практика: навч. посіб. Київ: Каравела, 2007. 296 с.
31. Лехолетова М. Методи менеджменту соціальної роботи у діяльності соціального працівника. *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2021. Вип. 2. С. 51-60.
32. Макарова А.О. Методологічні колізії та практичні реалії менеджменту соціальної роботи в сучасній Україні. *Бізнес-навігатор*. 2015. № 2. С. 65-71.
33. Макашева З.М. Соціальний менеджмент: підручник. Київ: ЦУЛ, 2008, 256 с.
34. Масюк О.П. Інституціональні виклики менеджменту соціальної роботи. *Соціальна робота в Україні: теорія і практика*. 2016. № 1-2. С. 150-158.
35. Мельничук Д.П., Леган І. М., Зачосова Н. В. Мотиваційні чинники ефективності HR-менеджменту у діяльності служб надання соціальної допомоги та соціальних послуг. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 1. С. 32-41.
36. Менеджмент соціокультурної діяльності як напрям наукового та технологічного знання. наук. ред. О. Ю. ЩербинаЯковлева. Суми: репозитарій СумДУ, 2018. 207 с.
37. Меркулова Н.В., Мільчевська Г.С. Функції, закономірності та принципи менеджменту соціальної роботи. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2015. Вип. 43. С. 224-229.
38. Надвинична Т. Соціальний менеджмент: перспектива технологізації. *Психологія і суспільство*. 2012. №1. С. 114-121.
39. Надвинична Т. Технології здійснення ефективної соціальної роботи. *Вісник НАДПІС України*. 2015. Випуск 3. С. 25-33.
40. Надвинична Т.Л. Підготовка ефективного соціального працівника сьогодні: виклики та реалії. *Актуальні проблеми правознавства*. 2017. Вип. 2. С. 131-137.

41. Надейко М.М. Оптимізація менеджменту соціальної відповідальності. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 131-135.
42. Надейко М.М. Порівняльна характеристика методик аналізу менеджменту корпоративної соціальної відповідальності. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3-4. С. 132-145.
43. Павлова О.В. Структура підходів до вирішення проблем вдосконалення інноваційних технологій соціальної роботи у вищій школі. *Соціальна робота в Україні: теорія і практика*. 2014. № 1-2. С. 91-98.
44. Подольчак Н.Ю. Соціально-економічна ефективність систем менеджменту підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2012. №2. С. 47-56.
45. Подшивалкіна В. Проблеми фахового самовизначення та професійної диференціації психологічного товариства. *Психологія і суспільство*. 2009. № 1. С. 7-15.
46. Пилипенко Н. М., Карпець О. В. Теоретичні аспекти соціального підприємництва в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2021/89.pdf
47. Попович В., Новак Т. Соціально-управлінські практики в системі управління соціальною роботою: постановка проблеми. *Ввічливість. Humanitas*. 2022. № 1. С. 101–108. DOI: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2022.1.15>
48. Савіна Г.Г. Соціальні аспекти забезпечення ефективності менеджменту організації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 5(2). С. 190-192.
49. Свидрук І.І. Особливості соціальної взаємодії в креативному менеджменті. *Інтелект XXI*. 2018. № 4. С. 87-91.
50. Свидрук І.І. Соціально-економічні аспекти креативного менеджменту. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Т. 28, № 4. С. 108-111.
51. Смаль В., Кокоть В. Що слід знати про соціальне підприємництво: посібник. Київ, 2017. 58 с.
52. Синюк О. Застосування методів соціального менеджменту в діяльності

соціальних працівників. *Аграрна економіка*. 2024. Т. 17, № 2. С. 141-148

53. Соціологія праці: підручник / за ред. Н. І. Дряхлова, А. І. Кравченко, В. В. Щербини. Київ: ЦУЛ, 1999. 393 с.

54. Стахурська С.А., Ткачук С.В., Стахурський В.О. Теоретико-практичні аспекти дотримання соціальної відповідальності при менеджменті змін в організації. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 1. С. 86-93.

55. Герनावська Т.А., Раєвська Я.М., Мельник Ж.В. Менеджмент соціальної роботи: навч.-метод. посіб. Кам'янець-Подільський: Панькова А.С., 2020. 262 с. URL: <http://elar.kpnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/3789>.

56. Тюптя Л.Т., Іванова І.Б. Соціальна робота (теорія і практика): навч. посіб. Київ: ВМУРОЛ «Україна», 2009. 320 с.

57. Федорова Е.В. Соціальний менеджмент на підприємстві: сутінсть та особливості. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво: зб. наук. пр. Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля*. Вип. 16. Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2012. С. 124-126.

58. Фурман А.В., Шандрук С.К. Циклічно-вчинкова модель гри як онтофеноменальної данності. *Психологія і суспільство*. 2016. № 4. С. 24-74.

59. Шендеровський К.С. Управління соціальною роботою з дітьми та молоддю. Менеджмент соціальної служби. К., 2013. 154 с.

60. Ясточкіна І.А. Інноваційні соціальні технології у роботі з дітьми та молоддю. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Педагогіка. Соціальна робота*. 2021. Вип. 2. С. 245-248.