Міністерство освіти і науки України

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Каразінська школа соціальної роботи

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Директор навчально-наукового інституту соціології та медіакомунікацій
Олена МУРАДЯН
«26» серпня 2026 р.

Робоча програма навчальної дисципліни
МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ СЛУЖБИ

рівень вищої освіти ____перший (бакалаврський)_
галузь знань _____23 - Соціальна робота_____
спеціальність _____231 - Соціальна робота_____
освітня програма ____«Менеджмент соціальної роботи»___
вид дисципліни __обов'язкова_____
навчально-науковий інститут соціології та медіакомунікацій __

2026/2027 навчальний рік

Програму рекомендовано до затвердження вченою радою навчально-наукового інституту соціології та медіакомунікацій

«26» серпня 2026 року, протокол № 6

РОЗРОБНИК ПРОГРАМИ: Бутиліна Олена Вікторівна, кандидат соціологічних наук, доцент, доцент зво кафедри «Каразінська школа соціальної роботи»

Програму схвалено на засіданні кафедри «Каразінська школа соціальної роботи»

Протокол від «26» серпня 2026 року № 1

Завідувач кафедри «Каразінська школа соціальної роботи»



Ірина ЄВДОКИМОВА
(підпис) (прізвище та ініціали)

Програму погоджено з гарантом освітньо-професійної програми «Менеджмент соціальної роботи»

Гарант освітньо-професійної програми «Менеджмент соціальної роботи»



Ірина ЄВДОКИМОВА
(підпис) (прізвище та ініціали)

Програму погоджено науково-методичною комісією навчально-наукового інституту соціології та медіакомунікацій

Протокол від «26» серпня 2026 року № 1

Голова науково-методичної комісії навчально-наукового інституту соціології та медіакомунікацій



Юлія СОРОКА
(підпис) (прізвище та ініціали)

ВСТУП

Програма навчальної дисципліни «Менеджмент соціальної служби» складена відповідно до освітньо-професійної програми «Менеджмент соціальної роботи» для підготовки студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 231 Соціальна робота.

1. Опис навчальної дисципліни

1.1. Метою викладання навчальної дисципліни є надання студентам знань щодо принципів та напрямів менеджменту соціальної служби та формування в них необхідних навичок для практичної роботи з управління соціальними службами та менеджменту персоналу в них.

1.2. Основними завданнями вивчення дисципліни є:

- дослідження структури та напрямів менеджменту соціальної служби, розкриття його специфіки;
- визначення й обґрунтування специфіки організацій, що реалізують соціальну роботу та характеристика системи управління в них;
- розкриття специфіки методів роботи та технологій управління персоналом у соціальних службах із урахуванням особливостей і складностей професійної діяльності соціального працівника;
- розкриття особливостей професійної деформації та емоційного вигорання соціальних працівників; визначення методів менеджменту, спрямованих на їх профілактику та подолання негативних наслідків.

1.3. Кількість кредитів: 6

1.4. Загальна кількість годин: 180*

1.5. Характеристика навчальної дисципліни	
Обов'язкова	
Денна форма навчання	Заочна (дистанційна) форма навчання
Рік підготовки	
3-й	3-й
Семестр	
6-й	6-й
Лекції	
32 год.	8 год.
Практичні, семінарські заняття	
32 год.	4 год.
Лабораторні заняття	
- год.	- год.
Самостійна робота	
116 год.	168 год.
Індивідуальні завдання	
год.	

** у разі формування малочисельних груп обсяг аудиторного навчального навантаження, відведеного на вивчення навчальної дисципліни, зменшується відповідно до Положення про планування й звітування науково-педагогічних працівників Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна.*

1.6. Перелік компетентностей, що формує дисципліна

ФК 6. Здатність до розуміння організації та функціонування системи соціального захисту і соціальних служб.
ФК 10. Здатність розробляти шляхи подолання проблем і знаходити ефективні методи їх вирішення.
ФК 14. Здатність до застосування методів менеджменту для організації власної професійної діяльності та управління діяльністю соціальних робітників і волонтерів, іншого персоналу.
ФК 15. Здатність взаємодіяти з клієнтами, представниками різних професійних груп та громад.

1.7. Перелік результатів навчання, що формує дисципліна
ПРН 8. Критично аналізувати і оцінювати чинну соціальну політику країни, соціально-політичні процеси на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях.
ПРН 16. Застосовувати методи менеджменту для організації власної професійної діяльності та управління діяльністю соціальних робітників і волонтерів, іншого персоналу.
ПРН 20. Виявляти етичні дилеми та суперечності у професійній діяльності та застосовувати засоби супервізії для їх розв'язання.

1.8.Пререквізити: вказати перелік дисциплін, що передують вивченню дисципліни: Система соціальних служб в Україні, Методи й технології соціальної роботи, Соціальна політика та соціальне управління, Практикум із соціальної роботи.

2. Тематичний план навчальної дисципліни

Розділ 1. Менеджмент соціальної служби (організаційний рівень)

Тема 1. Менеджмент соціальної служби як система

Поняття менеджмент організації. Функції менеджменту. А. Файоль про завдання та напрями менеджменту організації. Менеджмент соціальної служби розглядається в контексті менеджменту соціальної роботи. Чинники, які визначають систему менеджменту організації. Суб'єкти та функції менеджменту соціальної служби. Складові менеджменту соціальної служби: технологія, мета, орієнтація на зовнішнє середовище, орієнтація на внутрішнє середовище. Механізм функціонування соціальної служби та її зв'язки із зовнішнім оточенням.

Тема 2. Напрями та завдання менеджменту соціальної служби

Соціальна організація як об'єкт і суб'єкт управління. Організація як відкрита динамічна система. Основні елементи організації: структура, цілі, члени організації, технології, оточення. Зовнішнє та внутрішнє середовище організації. Чинники прямого та опосередкованого впливу на організацію, їх різновиди. Специфіка внутрішнього та зовнішнього середовища організацій, що реалізують соціальну роботу. Особливості управління установами соціальної роботи, з урахуванням чинників зовнішнього середовища прямого впливу (конкуренти, споживачі, постачальники, зацікавлені сторони тощо) та непрямого впливу (економічне становище держави, політична ситуація, міжнаціональні відносини тощо. Стратегічні напрями діяльності соціальних служб в умовах війни: загальний огляд, причини та перспективи. Організаційні структури управління в соціальних службах: переваги і недоліки. Перспективи створення гнучких моделей управління в соціальних службах.

Основні напрями менеджменту соціальної служби. Завдання на кожному напряму. Традиційні завдання та нові виклики в діяльності соціальних служб в умовах війни та засоби управлінського впливу.

Технології менеджменту соціальної служби: визначення та загальна характеристика. Актуальні технології менеджменту соціальної служби: соціальне проєктування, моніторинг та оцінювання, стратегічне планування, залучення волонтерів, звітність тощо.

Тема 3. Менеджмент якості соціальних послуг

Проблеми розробки міжнародних стандартів і системи якості соціальних послуг. Міжнародні стандарти ISO 9001. Положення, які повинен включати стандарт з надання послуг. Поняття та різновиди послуг. Якісна та кількісна характеристика послуги. Характеристика соціальних послуг в системі якості. Основні аспекти системи менеджменту якості надання соціальних послуг та відповідальності керівництва. Головні завдання системи менеджменту якості. Політика та заходи організації в галузі забезпечення якості послуг. Загальна і персональна відповідальність всіх працівників, від діяльності яких залежить якість послуг. Компоненти системи незалежної оцінки якості надання соціальних послуг. Персонал і матеріальні ресурси в системі якості соціальних послуг. Структура системи якості соціальних послуг. Структура процесів системи якості повинна забезпечувати належне управління всіма робочими процесами, які визначають якість послуг, і гарантувати їх належний рівень. Особливу увагу в системі якості слід приділяти профілактичним заходам. Склад документації системи якості: керівництво по якості, програма якості, методики, протоколи якості.

Розділ 2. Менеджмент персоналу соціальної служби (кадровий рівень)

Тема 1. Актуальні напрями HR-менеджменту у соціальній службі.

Сучасні моделі управління персоналом: системний підхід, сінергетична, діяльнісна та інноваційна моделі менеджменту, концепція «аналіз людських ресурсів», модель рамкового управління, управління за допомогою делегування, партисипативне управління, підприємницька модель управління тощо. Персонал як об’єкт управління. Ознаки та структура персоналу.

HR-бренд роботодавця. Функції, завдання та можливості HR-бренда роботодавця. Побудова привабливого бренду роботодавця як завдання менеджера з персоналу. Бар’єри для розвитку бренду роботодавця та основні етапи його побудови. Можливості й обмеження побудови HR-бренда роботодавця в організаціях соціальної сфери.

Діджиталізація менеджменту персоналу. Тренди діджиталізації та сучасні підходи до інформаційного забезпечення менеджменту персоналу. Діджитал-інструменти для реалізації основних функцій менеджменту персоналу.

Тема 2. Інклюзивний кадровий менеджмент та формування резильєнтності персоналу соціальної служби

Інклюзивний кадровий менеджмент соціальної служби як комплексний підхід до управління людськими ресурсами, спрямований на створення рівних можливостей для всіх працівників та побудову їхньої психологічної й професійної стійкості в умовах високого стресу та невизначеності. Резильєнтність персоналу – мета кадрового менеджменту в соціальній службі. Ресурсоорієнтована модель стресодолання BASIC Ph, розроблена професором Мулі Лахадом. Напрями кадрової роботи з підвищення індивідуальної і групової резильєнтності соціальних працівників: 1) діагностика та моніторинг (визначення та відстеження змін у наявних ресурсах соціальних працівників, розуміння їх слабких і сильних сторін, потенціалу і проблем); 2) формування комфортної атмосфери у колективі, що сприяє підтримці та можливості використовувати кожним працівником саме тих ресурсів, які для нього є пріоритетними; 3) розвиток та навчання персоналу у різних освітніх форматах.

Тема 3. Адаптація, оцінка, мотивація та розвиток соціальних працівників

Основні напрями досліджень і практики у менеджменті соціальної роботи: розвиток професійних компетентностей соціальних працівників: 1) профорієнтація і професійний відбір; 2) професійне становлення; 3) оптимізація програм професійної підготовки; 4) забезпечення та функціонування професійно-етичних норм соціальної роботи.

Адаптація та управління розвитком персоналу соціальних служб. Напрямки навчання та підвищення кваліфікації соціальних працівників. Управління трудовою мотивацією соціальних працівників. Принципи комплексної мотивації персоналу. Оцінка та атестація фахівців із соціальної роботи як важливі складові системи роботи з персоналом: цілі, способи, наслідки. Забезпечення функціонування професійно-етичних норм соціальної роботи як завдання HR-менеджменту.

Тема 4. Управлінські засоби попередження емоційного вигорання та професійної деформації соціальних працівників

Синдром емоційного вигорання соціальних працівників: визначення, характеристика, прояви. Небезпеки для особистості фахівця та його професійної діяльності. Посилення проявів вигорання під впливом комплексу зовнішніх чинників. Супервізія як функція HR-менеджера. Методи та програми профілактики та подолання негативних наслідків синдрому професійного вигорання фахівців як складова менеджменту організації та завдання HR-менеджера. Аналіз практик попередження емоційного вигорання в організаціях: супервізія, навички самоменеджменту, стресостійкості, відновлення після психологічних потрясінь тощо. Використання зовнішніх ресурсів для надання необхідної підтримки, навчання та збереження здоров'я й емоційного балансу фахівців із соціальної роботи.

Професійна деформація: визначення, причини, прояви. Стадії професійної деформації соціальних працівників. Ризики і небезпеки для організації, пов'язані із професійною деформацією соціальних працівників. Запобігання професійним деформаціям у соціальній роботі як завдання HR-менеджера. Профілактика професійної деформації соціального працівника як управлінська технологія (методи та алгоритм роботи).

Тема 5. Дослідження професійних якостей фахівців із соціальної роботи

Дослідницькі можливості HR-менеджера. Методи дослідження схильності і готовності співробітника до навчання й підвищення рівня професіоналізму. Методика визначення професійно значущих якостей фахівця за Ліппманом. Вивчення й оцінка професійних здатностей кандидатів на роботу чи навчання.

Методи розвитку soft skills. Емпатія – важлива особистісна якість фахівця із соціальної роботи. Емпатія як основа ефективної комунікації. Дослідження емпатії. Методика «Шкала емоційного відгуку»: особливості застосування та інтерпретації результатів.

Тема 6. Соціально-психологічні аспекти управління соціальними працівниками

Визначення соціально-психологічного клімату як домінуючого у колективі відносно стійкого психологічного настрою його членів. Динаміка розвитку колективу.

Згуртованість колективу. Стадії згуртування колективу. Типи колективів за ступенем згуртованості. Чинники, що обумовлюють рівень згуртованості колективу: організаційно-технічні, психологічні, економічні, соціально-психологічні. Важливість формування згуртованого колективу та морально-психологічної підтримки членів колективу соціальної служби. Управлінські методи підвищення згуртованості та підтримки позитивного клімату у колективі. Лояльність персоналу соціальної служби. Методи менеджменту, спрямовані на підвищення рівня лояльності працівників.

Тема 7. Роль та завдання менеджера у соціальній службі

Основні ролі менеджера в організації. Ключові завдання та функції менеджера в соціальній службі. Вимоги до професійної компетенції керівників соціальної служби. Лідерство у менеджменті соціальної служби. Стилі лідерства в соціальній роботі. Роль керівника-лідера соціальної служби в реаліях воєнних подій в Україні.

3. Структура навчальної дисципліни

Назви розділів і тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п	лаб.	інд.	с. р.		л	п	лаб.	інд.	с. р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Розділ 1. Менеджмент соціальної служби (організаційний рівень)												
Тема 1. Менеджмент соціальної служби як система	**12**	2	2			8	15	-	-			15
Тема 2. Напрями та завдання менеджменту соціальної служби	**26**	6	6			14	24	2	2			20
Тема 3. Менеджмент якості соціальних послуг	**12**	2	2			8	15	-	-			15
Разом за розділом 1	**50**	10	10			30	54	2	2			50
Розділ 2. Менеджмент персоналу соціальної служби (кадровий рівень)												
Тема 1. Актуальні напрями HR-менеджменту у соціальній службі.	**12**	2	2			8	15	2	-			13
Тема 2. Інклюзивний кадровий менеджмент та формування резильєнтності персоналу соціальної служби.	**18**	4	4			10	16	2	-			14
Тема 3. Адаптація, оцінка,	**16**	4	4			8	14	-	-			14

мотивація та розвиток соціальних працівників												
Тема 4. Управлінські засоби попередження емоційного вигорання та професійної деформації соціальних працівників	**18**	4	4			10	16	2	-			14
Тема 5. Дослідження професійних якостей фахівців із соціальної роботи	**12**	2	2			8	12	-	-			12
Тема 6. Соціально-психологічні аспекти управління соціальними працівниками	**17**	4	4			9	14	-	-			14
Тема 7. Роль та завдання менеджера у соціальній службі	**12**	2	2			8	14	-	2			12
Разом за розділом 2	**105**	22	22			61	101	6	2			93
Контрольна робота №1	**5**					5	5					5
Контрольна робота №2	**5**					5	5					5
Індивідуальне завдання	**5**					5	5					5
Курсова робота	**10**					10	10					10
Усього годин	**180**	**32**	**32**			**116**	**180**	**8**	**4**			**168**

4. Теми семінарських занять

№ з/п	Назва теми	Кількість Годин денна/заочна
Розділ 1. Менеджмент соціальної служби (організаційний рівень)		
1	Тема 1. Менеджмент соціальної служби як система	2/-

2	Тема 2. Напрями та завдання менеджменту соціальної служби	6/2
3	Тема 3. Менеджмент якості соціальних послуг	2/-
Разом за розділом 1.		10/2
Розділ 2. Менеджмент персоналу соціальної служби (кадровий рівень)		
4	Тема 1. Актуальні напрями HR-менеджменту у соціальній службі.	2/-
5	Тема 2. Інклюзивний кадровий менеджмент та формування резильєнтності персоналу соціальної служби.	4/-
6	Тема 3. Адаптація, оцінка, мотивація та розвиток соціальних працівників	4/-
7	Тема 4. Управлінські засоби попередження емоційного вигорання та професійної деформації соціальних працівників	2/-
8	Тема 5. Дослідження професійних якостей фахівців із соціальної роботи	2/-
9	Тема 6. Соціально-психологічні аспекти управління соціальними працівниками	4/-
10	Тема 7. Роль та завдання менеджера у соціальній службі	2/2
Разом за розділом 2.		22/2
	Разом	**32/4**

5. Завдання для самостійної роботи

№ з/п	Види, зміст самостійної роботи	Кількість годин денна/заочна
	Розділ 1. Менеджмент соціальної служби (організаційний рівень)	
1	Тема 1. Менеджмент соціальної служби як система. Опрацювати рекомендовану літературу, матеріали лекції та додаткові матеріали. Оберіть конкретну соціальну установу (наприклад, Центр надання соціальних послуг громади, Реабілітаційний центр або Центр життєстійкості) та охарактеризуйте її діяльність за основними елементами системи менеджменту: технологія, мета, орієнтація на зовнішнє середовище, орієнтація на внутрішнє середовище.	8/15
2	Тема 2. Напрями та завдання менеджменту соціальної служби. Опрацювати рекомендовану літературу, матеріали лекції та додаткові матеріали. Оберіть конкретну соціальну установу (наприклад, Центр надання соціальних послуг громади, Реабілітаційний центр або Центр життєстійкості). Наведіть по 2 приклади завдань для кожного напряму менеджменту обраної організації.	14/20
3	Тема 3. Управління якістю соціальних послуг. Опрацювати рекомендовану літературу, матеріали лекції та додаткові матеріали. Розробіть та опишіть політику якості для будь-якої організації соціальної сфери.	8/15
Розділ 2. Менеджмент персоналу соціальної служби (кадровий рівень)		
4	Тема 1. Актуальні напрями HR-менеджменту у соціальній службі. Опрацювати рекомендовану літературу, матеріали лекції та додаткові матеріали.	8/13

	1. Опрацюйте статтю: Іляш О. І., Блохін П. В. Майбутнє hr менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. Ефективна економіка. 2018. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6575 та ін. додаткові матеріали та обґрунтуйте основні тенденції розвитку HR-менеджменту в світі та Україні. 2. Охарактеризуйте HR-бренд організації, яка надає соціальні послуги. Визначте недоліки та запропонуйте рекомендації щодо підвищення привабливості організації для потенційних працівників.	
5	Тема 2. Інклюзивний кадровий менеджмент та формування резильєнтності персоналу соціальної служби. Опрацювати рекомендовану літературу, матеріали лекції та додаткові матеріали. Розробіть алгоритм створення системи підтримки персоналу у соціальній службі, спираючись на модель BASIC Ph Мулі Лахада.	10/14
6	Тема 3. Адаптація, оцінка, мотивація та розвиток соціальних працівників Опрацювати рекомендовану літературу, матеріали лекції та додаткові матеріали. 1. Розробіть модель оцінки результативності діяльності співробітника соціальної служби та визначте наступні її елементи: • Критерії та показники результативності; • Методи оцінки; • Періодичність оцінки. 2. Опишіть план роботи з підбору кадрів на різні посади у одну з організацій соціальної сфери (територіальний центр, соціальна служба тощо): Оцініть актуальність (важливість) вакантних посад. Які канали залучення фахівців доцільно використовувати? Які методи відбору персоналу можна застосовувати? Складіть короткий план інтерв'ю (приблизний перелік питань) із кандидатом на одну з посад. 3. На прикладі будь-якої організації, що реалізує соціальну роботу опишіть заходи із планування кар'єри та запропонуйте критерії оцінювання ефективності управління кар'єрою працівників.	8/14
7	Тема 4. Управлінські засоби попередження емоційного вигорання та професійної деформації соціальних працівників Опрацювати рекомендовану літературу, матеріали лекції та додаткові матеріали. 1. Розробіть програму (заходи) попередження емоційного вигорання соціальних працівників. 2. Запропонуйте рекомендації, яких має дотримуватись менеджер у роботі (взаємодії) із фахівцями, що мають поведінкові ознаки професійної деформації.	10/14
8	Тема 5. Дослідження професійних якостей фахівців із соціальної роботи Опрацювати рекомендовану літературу, матеріали лекції та додаткові матеріали. Методика «Шкала емоційного відгуку». Використайте цю методику для визначення рівня емпатії працівників соціальної служби / одногрупників. Зробіть висновки.	8/12

9	Тема 6. Соціально-психологічні аспекти управління соціальними працівниками. Опрацювати рекомендовану літературу, матеріали лекції та додаткові матеріали. 1. Підготуйте презентації за запропонованими темами: ● Згуртованість колективу соціальної служби. ● Лояльність персоналу соціальної служби. ● Соціально-психологічний клімат колективу соціальної служби. 2. Обґрунтуйте необхідність дослідження соціально-психологічного клімату у колективі соціальної служби. Розробіть невелику анкету для діагностування соціально-психологічного клімату у колективі соціальної служби.	9/14
10	Тема 7. Роль та завдання менеджера у соціальній службі. Опрацювати рекомендовану літературу, матеріали лекції та додаткові матеріали. Менеджер соціальної служби: більше адміністратор чи лідер-гуманіст? Підготуйте 3–4 аргументи «за» та «проти» кожної позиції.	8/12
11	Підготовка до виконання контрольної роботи №1	5/5
12	Підготовка до виконання контрольної роботи №2	5/5
13	Індивідуальне завдання	5/5
14	Курсова робота	10/10
	Разом	**116/168**

6. Індивідуальні завдання

1) проєкт у парі

Приклади тем проєктів, які студенти виконують у парі

1. Проєкт «Віртуальний рекрутинг: Профіль та вакансія соціального працівника»
2. Проєкт «Карта онбордингу та адаптації нового працівника у соціальній службі»
3. Проєкт «Стратегія профілактики та подолання професійного вигорання»
4. Проєкт «Моделювання та розв’язання конфлікту між співробітниками соціальної служби»
5. Проєкт «Розробка системи мотивації та стимулювання соціальних працівників»
6. Проєкт «Аудит та оптимізація командної комунікації у соціальній службі»
7. Проєкт «Система оцінки та атестації персоналу соціальної служби»
8. Проєкт «Річний план професійного розвитку та супервізії соціальних працівників»
9. Проєкт «Створення HR-бренду та корпоративної культури соціальної служби»
10. Проєкт «Розробка моделі інклюзивного менеджменту у соціальній службі»
11. Проєкт «Стратегія підвищення лояльності соціальних працівників»
12. Проєкт «Модель успішного керівника соціальної служби»

Студенти можуть самостійно запропонувати для виконання тему проєкту індивідуальної роботи. Тема має бути обговорена та узгоджена із викладачем.

2) курсова робота

Приклади тем курсових робіт

1. Структура та особливості менеджменту соціальної служби.
2. Менеджмент якості соціальних послуг: міжнародний та вітчизняний досвід.
3. Особливості організаційної культури соціальної служби.

4. Типи організаційних структур: особливості управління та їх ефективність у соціальних службах.
5. Технології наймання та добору персоналу соціальної служби: закордонний досвід та українські реалії.
6. Підвищення кваліфікації, навчання та розвиток персоналу організації, яка здійснює соціальну роботу: закордонний досвід та українські реалії.
7. Управління мотивацією та особливості стимулювання соціальних працівників.
8. Оцінювання та атестація персоналу соціальної служби.
9. Професійні ризики фахівців у соціальній роботі.
10. Управлінські прийоми профілактики та подолання синдрому емоційного вигорання соціальних працівників.
11. Попередження та розв'язання конфліктів соціального працівника у контексті діяльності менеджера.
12. Зовнішні та внутрішні чинники впливу на організації, які здійснюють соціальну роботу.
13. Кадровий аудит організацій соціальної сфери.
14. Професіоналізм та завдання менеджера установи соціальної роботи.
15. Кадрова політика організації соціального обслуговування та захисту населення.
16. Технології управління персоналом у соціальних службах.
17. Лояльність персоналу соціальних служб та механізми її підвищення.
18. Чинники формування соціально-психологічного клімату колективу соціальної служби.
19. Взаємодія державних структур і недержавних організацій у розв'язанні гострих соціальних проблем: менеджерський аспект аналізу.
20. Формування soft skills та hard skills соціальних працівників засобами менеджменту.
21. Попередження розвитку професійних деформацій соціальних працівників засобами менеджменту.
22. Прийоми і засоби менеджменту, спрямовані на створення команди.
23. Адаптаційні технології в HR-менеджменті соціальної служби.
24. Кар'єрні траєкторії соціальних працівників.
25. Міжособові та організаційні конфлікти в соціальних службах: управлінські практики попередження і регулювання.
26. Соціальний захист фахівців із соціальної роботи в системі менеджменту організації.
27. Чинники ефективного навчання персоналу організацій, які надають соціальні послуги.
28. Формування навичок самоменеджменту і стресостійкості соціальних працівників засобами менеджменту.
29. Персонал-технології у русі персоналу: перспективи їх впровадження в організаціях, які реалізують соціальну роботу.
30. Діджиталізація HR-менеджменту: перешкоди та перспективи в організаціях, що надають соціальні послуги.
31. Технології вивільнення персоналу соціальних служб: мінімізація соціальних втрат.
32. Можливості та обмеження різних методів дослідження персоналу в соціальних службах.
33. Методики дослідження професійних якостей фахівців: можливості використання в HR-менеджменті соціальної служби.
34. Оцінка ефективності системи управління персоналом соціальної служби.

Студент може самостійно запропонувати для дослідження тему курсової роботи. Тема має бути обговорена та узгоджена із науковим керівником.

7. Методи навчання

Лекційні та семінарські заняття, самостійна робота студентів, презентація доповідей, розв'язання та обговорення кейсів, виконання різних типів завдань (аналітичні, практичні тощо), тестовий контроль.

8. Методи контролю

Поточне оцінювання на семінарських заняттях протягом семестру, 2 контрольні роботи, підготовка індивідуального завдання (парний проєкт), підготовка і захист курсової роботи, письмовий екзамен.

9. Схема нарахування балів

Приклад для підсумкового семестрового контролю при проведенні семестрового екзамену

<table>
<tr><td colspan="12">Поточний контроль, самостійна робота, індивідуальні завдання</td><td rowspan="2">Екзамен</td><td rowspan="2">Сума</td></tr>
<tr><td colspan="3">Розділ 1</td><td colspan="7">Розділ 2</td><td>Контрольна робота, передбачена навчальним планом №1</td><td>Контрольна робота, передбачена навчальним планом №2</td><td>Індивідуальне завдання</td><td>Курсова робота</td><td>Разом</td></tr>
<tr><td>Т1</td><td>Т2</td><td>Т3</td><td>Т1</td><td>Т2</td><td>Т3</td><td>Т4</td><td>Т5</td><td>Т6</td><td>Т7</td><td rowspan="3">5</td><td rowspan="3">5</td><td rowspan="3">10</td><td rowspan="3">20</td><td rowspan="3">60</td><td rowspan="3">40</td><td rowspan="3">100</td></tr>
<tr><td colspan="3">6</td><td colspan="7">14</td></tr>
<tr><td colspan="10">20</td></tr>
</table>

Т1, Т2 ... – теми розділів.

Система оцінювання

1. *Види роботи на семінарському занятті*:

Відповідь на питання семінару – 1 бал.
Виконання завдання під час семінарського заняття - 1/2 бали, або
Письмові відповіді або тестові завдання – 1/2 бали.

2. *Поточна контрольна робота № 1* передбачає перевірку вивченого матеріалу першого розділу і складається з тестового завдання. Виконується у дистанційному курсі «Менеджмент соціальної служби» на платформі Moodle. Тестове завдання містить 15 питань різного типу. Оцінювання відбувається автоматично у системі Moodle (виключення складають відкриті питання, які перевіряє та оцінює викладач).
   Максимальна кількість балів за поточну контрольну роботу №1– 5.
3. *Поточна контрольна робота № 2* передбачає перевірку вивченого матеріалу другого розділу і складається з тестового завдання. Виконується у дистанційному курсі «Менеджмент соціальної служби» на платформі Moodle. Тестове завдання містить 15 питань різного типу. Оцінювання відбувається автоматично у системі Moodle (виключення складають відкриті питання, які перевіряє та оцінює викладач).
   Максимальна кількість балів за поточну контрольну роботу №2 – 5.
4. *Індивідуальне завдання.* Індивідуальне завдання виконується студентами в парі. Для виконання завдання обирається тема проєкта. Загальна структура роботи передбачає розкриття наступних питань:
   1) Охарактеризувати обраний напрям кадрового менеджменту;
   2) Визначити кадрову проблему та сформулювати мету і завдання проєкту;
   3) Розробити модель/стратегію/карту/план/систему кадрової роботи відповідно до визначеної мети і завдань;
   4) Сформулювати пропозиції та рекомендації, спрямовані на вирішення кадрової проблеми.

   Підготувати спільну презентацію за результатами розробки проєкту та обговорити її на семінарському занятті. Провести взаємооцінювання виконаної роботи. Кожен студент у парі оцінює внесок свого партнера за шкалою від 0 до 5 балів. Іншу частину

балів (від 0 до 5) виставляє викладач за результатами спільної презентації проєкту студентами на семінарі.

Максимальна кількість балів за індивідуальне завдання – 10.

5. *Курсова робота.* Основні вимоги, методичні рекомендації до виконання курсової роботи з курсу «Менеджмент соціальної служби» викладені у Методичних рекомендаціях для самостійної роботи студентів з курсу «Менеджмент соціальної служби». Курсова робота завантажується у дистанційний курс «Менеджмент соціальної служби» на платформі Moodle.

Максимальна кількість балів за курсову роботу – 20.

6. *Екзаменаційна робота.* Екзаменаційна робота містить одне теоретичне питання і 20 тестових завдань. Екзаменаційна робота має форму тесту; виконується у дистанційному курсі на платформі Moodle. Виконання завдань екзаменаційної роботи оцінюється за 40-бальною шкалою.

Приклад екзаменаційного завдання:

1. Питання: Визначте особливості управління персоналом у соціальних службах. Які ключові компетенції та особисті якості, необхідні менеджерові для успішної роботи з персоналом у соціальній службі? (20 б.)
2. Тестові питання (сумарно 20 б.):
Який показник не відображає структурний підхід до управління якістю послуг у системі соціального обслуговування?

1. доречність
2. виконуваність
3. стійкість
4. масштабність

…

Умови допуску студента до складання підсумкового контролю (іспиту):

Для допуску до складання підсумкового контролю (екзамену) здобувач вищої освіти повинен набрати не менше **20 балів** з навчальної дисципліни під час поточного контролю, самостійної роботи.

Набрані протягом семестру бали та оцінка за екзаменаційну роботу конвертуються у підсумковий бал за курс за наступною шкалою:

Шкала оцінювання

Сума балів за всі види навчальної діяльності протягом семестру	Оцінка	
	для чотирирівневої шкали оцінювання	для дворівневої шкали оцінювання
90 – 100	**відмінно**	зараховано
70-89	**добре**	
50-69	**задовільно**	
1-49	**незадовільно**	не зараховано

Під час вивчення навчальної дисципліни використання технологій штучного інтелекту (ШІ) здійснюється відповідно до Політики використання технологій штучного інтелекту Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

У межах дисципліни застосовується така модель використання ШІ:

Модель «ШІ як асистент».

Під час підготовки до практичних занять, виконання індивідуальних завдань, рефератів, аналітичних оглядів та інших письмових робіт дозволяється використання ШІ

для: пошуку та систематизації інформації, добору та первинного аналізу наукових джерел, пояснення складних понять, удосконалення структури тексту, перевірки граматики, стилю та оформлення, генерації ідей, плану роботи або прикладів.

Фінальний текст роботи, висновки, аналіз, інтерпретація результатів та прийняті рішення повинні бути самостійно підготовлені здобувачем освіти.

Усі результати, отримані за допомогою ШІ, підлягають критичному аналізу, перевірці та доопрацюванню здобувачем освіти.

Декларування використання ШІ.

У разі використання технологій штучного інтелекту здобувач освіти зобов'язаний зазначити: назву сервісу або моделі ШІ; дату використання; характер допомоги (генерація ідей, пошук інформації, аналіз даних, генерація коду, редагування тексту тощо).

За вимогою викладача здобувач освіти повинен надати використані запити (prompts) або пояснити спосіб використання інструментів ШІ.

Недекларованe використання технологій штучного інтелекту або подання згенерованого ШІ матеріалу як власного результату навчальної діяльності розглядається як порушення принципів академічної доброчесності відповідно до внутрішніх нормативних документів Університету.

10. Рекомендована література

Основна література

1. Актуальні напрями менеджменту соціальних служб в Україні : монографія / Євдокимова І. А., Бутиліна О. В., Вітковська І. М., Плахова О. М. та ін.; за заг. ред. І. А. Євдокимової. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2024. 116 с.
2. Лукашевич М.П., Туленков М.В. Менеджмент соціальної роботи: теорія і практика: Навч. посіб. – 4-те вид., стереот. Київ: Каравела, 2023. 296с.
3. Менеджмент соціальної роботи: підруч. / авт.-упоряд. : Т.Л. Надвинична, С.А. Надвиничний. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 370с.
4. Управління діяльністю соціальних служб: метод. посібник [авт. кол. : Н. Гусак, Н. Кабаченко, В. Назарук, К. Савчук, О. Савчук, Л. Скоропада, Л. Чорній] / упорядн.-заг. ред. О. Іванова, Н. Гусак ; ПРООН в Україні, Проект «Підтримка реформи соціального сектору в Україні». Київ : К.І.С., 2013. 178 с.
5. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.

Допоміжна література

1. Албул І. Лідерство у соціальній роботі: теоретичний аспект. *Соціальна робота та соціальна освіта*. Вип. 1, 2018. С. 52-57.
2. Бугай К. Особливості управління персоналом в організаціях соціального обслуговування в Україні в умовах воєнного стану. *«SOCIOПРОСТІР: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи»*, 2024. (14), С. 37-46. https://doi.org/10.26565/2218-2470-2024-14-04
3. Бутиліна О.В., Євдокимова І.А. Підвищення резильєнтності персоналу соціальної служби в контексті кадрового менеджменту. *Публічне управління та соціальна робота*, № 2 (6), 2025. С. 41-46. DOI https://doi.org/10.32782/3041-1319/2025-2-6
4. Бутиліна О.В., Краснова А.А. HR-бренд соціальної служби: напрями формування. *Габітус*, Випуск 81. Т. 1. 2026. С. 48-52. DOI https://doi.org/10.32782/hbts.81.1.7
5. Бутиліна О.В., Євдокимова І.А. Принцип інклюзивності у кадровому менеджменті соціальних служб. *Соціальна робота та психологія: освіта і наука*. 2024. № 1. С. 5-9. https://doi.org/10.32782/3041-1351/2024-1-1
6. Бутиліна О.В. Проблеми мотивації соціальних працівників в Україні. Дев'яносто дев'яті економіко-правові дискусії. Серія: Соціальні та гуманітарні науки: матеріали

Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції (м. Львів, Україна, м. Ополе, Польща, 17-18 липня 2025 р.) / редкол. : О. Патряк та ін. ГО “Наукова спільнота”, WSZIA w Opolu. Львів : ФО-П Шпак В.Б., 2025. С. 58-64.

7. Бутиліна О. В., Пузирьова О.В. Лояльність працівників соціальних служб в умовах війни. *Актуальні проблеми філософії та соціології.* 2023. №45. С. 86-91 DOI https://doi.org/10.32782/apfs.v045.2023.16
8. Бутиліна О. В., Бугай К. Є. Професійне вигорання фахівців із соціальної роботи в умовах воєнного стану. *SOCIOПРОСТІР: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи*. 2022, No12. С. 24–32. https://doi.org/10.26565/2218-2470-2022-12-03
9. Бутиліна О. В., Євдокимова І. А. Лояльність персоналу соціальної служби. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова.* Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи. Випуск 77. 2020. С. 38-41.
10. Бутиліна О. Особливості управління персоналом організацій, які надають соціальні послуги. *SOCIOПРОСТІР*, 2019, (8), 8-11. Retrieved із https://periodicals.karazin.ua/socioprostir/article/view/12739
11. Бутиліна О., Євдокимова І. Напрями вдосконалення менеджменту соціальної служби. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Соціальна робота.* Том 1 № 8 (2022). С. 19-22. https://doi.org/10.17721/2616-7786.2022/8-1/3
12. Бутиліна О.В., Євдокимова І.А. Самоменеджмент соціального працівника як управлінське завдання. *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2021. № 1 (6). С. 5-14. DOI: https://doi.org/10.31499/2618-0715.1(6).2021.234056
13. Бутиліна, О., Євдокимова, І. Диференційований підхід до роботи з персоналом соціальних служб. *Перспективи. Соціально-політичний журнал*. № 4, 2021. С. 188-194. https://doi.org/10.24195/spj1561-1264.2021.4.25
14. Бутиліна О., Нестеренко Д. Актуальні напрями підготовки соціальних працівників до роботи з ветеранами війни, які мають ПТСР внаслідок участі у бойових діях. *Ввічливість. Humanitas*, 2024, (3), С. 26–32. https://doi.org/10.32782/humanitas/2024.3.4
15. Євдокимова І. А. Професійні та кадрові ризики в соціальній роботі / І. А. Євдокимова, О. В. Бутиліна. *Науково-теоретичний альманах «Грані».* 2019. Т. 22. № 2. С. 23-31.
16. Євдокимова, І., & Бутиліна, О. (2023). Стратегічні варіанти діяльності соціальних служб в Україні в умовах воєнного стану. *Ввічливість. Humanitas*, (1), 30–37. https://doi.org/10.32782/humanitas/2023.1.4
17. Ісаченко В. Теоретико-методологічні основи використання методу супервізії у закладах соціальної сфери. *Соціальна робота та соціальна освіта*. Вип. 2, 2019. С. 71-75.
18. Капська А.Й. Мотивація в структурі діяльності соціального працівника. Актуальні проблеми професійної підготовки фахівців соціальної роботи в Україні і за рубежем: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 5-6 травня 2003 р., Ужгород / заг.ред. І.В. Козубовської, І.І. Миговича. Ужгород: Мистецька лінія, 2003. С. 132-135.
19. Лукашевич М.П., Лукашевич О.М., Шандор Ф.Ф. Кар’єра соціального працівника: менеджмент та самоменеджмент. Підручник. Ужгород, ПП Данило С.І., 2020 352 с.
20. Мальцева В.О. Еволюція інституту самоменеджменту соціального працівника як складової управлінської культури соціальної сфери: компаративний аналіз. *Актуальні проблеми філософії та соціології №48. 2024. С.147-152.* DOI https://doi.org/10.32782/apfs.v048.2024.23
21. Мальцева О.В. Цифровізація менеджменту соціальної роботи: інновації та перспективи трансформації. Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики, 2025, Вип. 106. С.171-186. DOI https://doi.org/10.32782/2707-9147.2025.106.15
22. Николаєва В. І. Європейський досвід управління розвитком системи соціальної роботи : навчально-методичний посібник. Полтава : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2023. 126 с.

23. Нестеренко, Д. (2024). Психологічна компетентність соціальних працівників у контексті війни: необхідність підготовки та перепідготовки фахівців. *«SOCIOПРОСТІР: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи»,* (14), 47-58. https://doi.org/10.26565/2218-2470-2024-14-05
24. Приймак В.М., Канюка Б.С. Технології прийняття кадрових рішень у сучасній організації. *Наукові інновації та передові технології (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»)* № 2(30) 2024. С. 510-519. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-510-519
25. Петрасюк Л.О. Психологічне благополуччя соціальних працівників. *Габітус*. Випуск 16, 2020. С. 95-100.
26. Психологія професійної безпеки: технології конструктивного самозбереження особистості : кол. моногр. / О. Лазорко, Ж. Вірна, Л. Акімова [та ін.] ; за заг. ред. Ж. Вірної. Луцьк : Вежа-Друк, 2015. 588 с.
27. Пузирьова, О. (2022). Стилі керівництва та якості керівника як головні складові ефективного менеджменту соціальної служби в умовах воєнного стану. *SOCIOПРОСТІР: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи*. (12), 63-73. https://doi.org/10.26565/2218-2470-2022-12-07
28. Садрицька С., Селевко М. Чинники професійного вигорання соціальних працівників, які працюють з людьми літнього віку. *SOCIOПРОСТІР: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи*. 2024 (14), С. 17-27. https://doi.org/10.26565/2218-2470-2024-14-02
29. Семигіна, Т.В. Формування інклюзивного середовища у громаді: ролі та компетентності соціальних працівників. Технології, інструменти та стратегії реалізації наукових досліджень: збірник наукових праць з матеріалами VIII Міжнар. наук. конф. Вінниця: Укрлогос Груп. 2025. С.56-64.
30. Соціальна робота: словник основних термінів / Укладачі: Плахова О. М., Євдокимова І. А, Сичова В. В., Садрицька С. В. та ін. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. 106 с.
31. Тептюк Ю. Розвиток стресостійкості соціальних працівників: від результатів експерименту до методичних рекомендацій. *Соціальна робота та соціальна освіта*. Вип. 1(4), 2020. С. 89-96.
32. Технології соціальної роботи і соціальної допомоги в умовах трансформаційного періоду: навчально-методичний посібник / за заг. ред. А. О. Поляничко, А. В. Кирилюк. Суми : ФОП Цьома, 2020. 336 с.
33. Управління якістю соціальних послуг: теорія та практика. Досвід мікропроектів УФСІ з інноваційних соціальних послуг / [авт. кол.: М. Карлсон, Л. Сідельник, С. Міщенко та ін.]. Київ: Український Фонд Соціальних Інвестицій, 2007. 99 с.
34. Управлінські аспекти соціальної роботи: Курс лекцій. Київ: МАУП, 2002. 376 с.
35. Шендеровський К.С. Тактичний менеджмент соціальної служби: Посібник для керівників соціальних служб. Київ, 2011. с. 222.
36. HR-менеджмент: конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот, Л.Л. Ведута – Електронні текстові дані (1 файл: 2,9Мбайт). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с.
37. Яценко Л.В., Перхайло Н.А. Гендерні особливості професійного вигоряння фахівців із соціальної роботи. *Габітус.* 2021. Вип. 25. С. 27-31. DOI https://doi.org/10.32843/2663-5208.2021.25.4

11. Посилання на інформаційні ресурси в Інтернеті, відео-лекції, інше методичне забезпечення

1. Державна служба зайнятості України: Офіційний сайт [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://www.dcz.gov.ua/
2. Дистанційний курс «Менеджмент соціальної служби» на платформі Moodle.
3. Менеджмент Дайджест. URL: https://www.management.com.ua/
4. HR Ліга. URL: https://hrliga.com/

Додаток 1

Додаток до робочої програми навчальної дисципліни_____
(назва дисципліни)

Дію робочої програми продовжено: на 20_____/20_____ н. р.

Заступник декана _____ факультету з навчальної роботи

_____ _____
(підпис) (прізвище, ініціали)

«____» _____ 20___ р.

Голова науково-методичної комісії _____ факультету

_____ _____
(підпис) (прізвище, ініціали)

«____» _____ 20___ р.