Міністерство освіти і науки України
Луцький національний технічний університет

СОЦІАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні вказівки до практичних занять
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
галузі знань 23 «Соціальна робота»
спеціальності 232 «Соціальне забезпечення»
освітньо-професійної програми «Соціальне забезпечення» /
галузі знань I Охорона здоров'я та соціальне забезпечення
спеціальності I10 Соціальна робота та консультування
денної та заочної форм навчання

Луцьк 2026

УДК 364:005 (07)
С 69

До друку
Голова навчально-методичної ради факультету цифрових, освітніх та соціальних технологій ЛНТУ _____ Г. А. Герасимчук

Затверджено навчально-методичною радою факультету цифрових, освітніх та соціальних технологій ЛНТУ, протокол № __ від «____» _____ 2026 року.

Електронна копія друкованого видання передана для внесення в репозитарій ЛНТУ. Директор бібліотеки _____ Н. П. Поліщук

Рекомендовано до видання на засіданні кафедри соціогуманітарних технологій ЛНТУ, протокол № 1 від «27» серпня 2026 року.

Завідувач кафедри соціогуманітарних технологій _____ О. М. Жук

Укладач:	І. В. Сушик, кандидат історичних наук, доцент кафедри соціогуманітарних технологій ЛНТУ
Рецензент:	О. М. Жук, кандидат історичних наук, доцент кафедри соціогуманітарних технологій ЛНТУ
Відповідальний за випуск:	О. М. Жук, кандидат історичних наук, доцент, завідувач кафедри соціогуманітарних технологій ЛНТУ

Соціальний менеджмент [Текст] : Методичні вказівки до практичних занять для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 23 «Соціальна робота» спеціальності 232 «Соціальне забезпечення» освітньо-професійної програми «Соціальне
С 69 забезпечення»/ галузі знань І Охорона здоров'я та соціальне забезпечення спеціальності І10 Соціальна робота та консультування денної та заочної форм навчання / уклад. І.В. Сушик. Луцьк : ЛНТУ, 2026. 52 с.

Методичне видання складене відповідно до діючої програми курсу «Соціальний менеджмент» з метою визначення завдань до практичних занять студентів та надання методичної допомоги у процесі виконання.

© Сушик І. В., 2026

ЗМІСТ

I	Пояснювальна записка	4
II	Структура навчальної дисципліни	6
III	Тематика змістових модулів, методичні вказівки до них	7
Модуль 1. Основи менеджменту. Самоменеджмент		
Змістовий модуль 1. Основи менеджменту. Організація як система та об'єкт менеджменту		
1	Сутність та специфіка сучасної системи соціального менеджменту.	7
2	Історична еволюція та методологічний інструментарій управління в соціальній сфері.	9
3	Організація як динамічна соціальна система: внутрішнє та зовнішнє середовище управління.	12
4	Людський капітал у системі соціального менеджменту. Індивідуальна та організаційна поведінка, групова динаміка	14
Змістовий модуль 2. Самоменеджмент. Особистість. Лідерство		
5	Персональний самоменеджмент: тайм-менеджмент, емоційний інтелект та профілактика вигорання.	16
6	Соціальний капітал керівника: стратегічний нетворкінг та побудова персонального бренду.	21
7	Моделі сучасного лідерства, архітектура влади та адаптивні стилі керівництва.	23
8	Командне лідерство та управління взаємодією	26
Модуль 2. Прикладні технології соціального менеджменту: від організації до громади		
Змістовий модуль 3. Мікросоціальний менеджмент (менеджмент організації)		
9	Ефективні комунікації в організації та процес управління ними	28
10	Корпоративна культура та соціально-психологічний клімат організації: діагностика та формування.	31
11	Мотиваційні системи та стимулювання персоналу в соціальних організаціях.	34
12	Управління соціальними змінами, нововведеннями та опором інноваціям.	36
Змістовий модуль 4. Соціальний менеджмент на рівні громади		
13	Соціальний менеджмент територіальної громади: партисипація, ресурси та розвиток ком'юніті.	39
14	Управління різноманітністю та безбар'єрність на рівні громади.	42
15	Антикризовий менеджмент та забезпечення життєстійкості (резильєнтності) громад.	45
IV	Список рекомендованої літератури	47
V	Орієнтовний перелік до підсумкового контролю знань	49

І. Пояснювальна записка

Мета вивчення дисципліни – формування у майбутніх фахівців системних знань та практичних компетентностей із соціального менеджменту задля їх застосування у сфері соціального забезпечення населення.

Завдання вивчення дисципліни:

- засвоїти теоретико-методологічні засади функціонування соціальних систем, закони та принципи соціального управління, а також еволюцію моделей лідерства й організаційної поведінки;
- опанувати інструментарій персонального самоменеджменту, зокрема методи тайм-менеджменту, розвитку емоційного інтелекту (EQ), побудови персонального бренду та технології запобігання професійному вигоранню;
- навчитися діагностувати та формувати сприятливий соціально-психологічний клімат, корпоративну культуру й ефективні системи мотивації персоналу в соціальних організаціях;
- сформувати навички розробки та реалізації ефективних комунікаційних стратегій, управління взаємодією в команді та подолання опору організаційним змінам та інноваціям;
- оволодіти технологіями партисипативного управління на рівні територіальної громади, інструментами мобілізації ресурсів та залучення мешканців до прийняття рішень;
- засвоїти принципи управління різноманітністю (diversity management), формування безбар'єрного простору та забезпечення соціальної інклюзії в громаді;
- опанувати прийоми антикризового менеджменту та методики забезпечення життєстійкості (резильєнтності) соціальних систем і громад в умовах нестабільності та викликів.

Після завершення вивчення дисципліни студент повинен:

знати:

- історію становлення соціального менеджменту та особливості його еволюції у контексті розвитку світової управлінської думки;
- типологію та ознаки соціальної організації, закони її функціонування;
- суть людського капіталу, особливості індивідуальної та групової поведінки, психологічні засади тимбілдингу та командної синергії;
- суть та функції самоменеджменту, його ключові категорії (тайм-, стресс-, інфо-, фінансовий менеджмент), роль емоційного інтелекту, а також симптоми та стадії розвитку професійного вигорання;
- сучасні моделі лідерства, класичні та новітні стилі керівництва, принципи трансформації владної архітектури;
- принципи формування командної синергії, сутність резильєнтності лідера, стратегії трансформації конфліктів за моделлю Томаса-Кілманна, а також методологію фасилітації та медіації у стресових умовах;

- складові та функції корпоративної культури, маркери психологічної безпеки в команді, методологію діагностики клімату, а також сутність організаційних деструкцій (мобінгу, босингу, стафінгу, булінгу);
- суть мотиваційного менеджменту, сучасні методи та зарубіжний досвід мотивації;
- види комунікацій у менеджменті, бар'єри їх сприйняття, правила мережевого етикету та моделі надання конструктивного зворотного зв'язку;
- принципи партисипативного врядування, специфіку менеджменту людського капіталу в умовах міграційних процесів, а також технології соціального згуртування;
- основні засади політики різноманітності та інклюзії, філософії безбар'єрності в системі менеджменту;
- класифікацію криз та уразливостей громад, методологію оцінки та вимірювання їхньої резильєнтності, психосоціальні аспекти та принципи побудови кризових комунікацій.

вміти / володіти:

- вміти застосовувати закони та принципи соціального менеджменту для оцінки ефективності діючих управлінських структур;
- навичками самостійного підбору та комбінування методів дослідження соціальних процесів залежно від поставлених управлінських цілей;
- інструментами формування ефективних команд, застосовувати управлінські методи для подолання негативної синергії;
- інструментами самоменеджменту, вміти застосовувати техніки саморегуляції для профілактики стресу та емоційного вигорання;
- інструментами діагностики рівня зрілості колективу, фасилітації та медіації для колективного прийняття рішень;
- вміти трансформувати деструктивні суперечки у конструктивні та відновлювати рівень психологічної безпеки та життєстійкості команди;
- інструментами оцінки та трансформації корпоративної культури, вміти ідентифікувати та нейтралізувати токсичні прояви у колективі, підтримувати морально-психологічне благополуччя організації;
- інструментами діагностики мотиваційного профілю співробітників;
- вибудовувати ефективні інформаційні канали, долати комунікативні бар'єри;
- методами залучення мешканців до прийняття рішень, проектувати соціальні програми для адаптації ВПО задля підтримки та реінтеграції ветеранів;
- інструментами оцінки безбар'єрності, вміти інтегрувати принципи інклюзії в управлінські рішення територіальної громади та проектувати програми соціально-економічного включення для людей з інвалідністю, маломобільних груп та інших категорій громадяню.

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 120 год. /4 кредити ECTS. Форма підсумкового контролю успішності навчання: екзамен (залік).

ІІ. Структура навчальної дисципліни

№ п/п	Назви змістових модулів і тем	Кількість годин					
		денна форма			заочна форма		
		у тому числі			у тому числі		
		л	п	с.р.	л	п	с.р.
Модуль 1. Основи менеджменту. Самоменеджмент							
Змістовий модуль 1. Основи менеджменту. Організація як система та об'єкт менеджменту							
1	Сутність та специфіка сучасної системи соціального менеджменту.	2	1	5			7
2	Історична еволюція та методологічний інструментарій управління в соціальній сфері.	2	1	5		1	7
3	Організація як динамічна соціальна система: внутрішнє та зовнішнє середовище управління.	2	1	5			7
4	Людський капітал у системі соціального менеджменту. Індивідуальна та організаційна поведінка, групова динаміка	2	1	5		1	10
Змістовий модуль 2. Самоменеджмент. Особистість. Лідерство.							
5	Персональний самоменеджмент: тайм-менеджмент, емоційний інтелект та профілактика вигорання.	2	1	5			7
6	Соціальний капітал керівника: стратегічний нетворкінг та побудова персонального бренду.	2	1	5			7
7	Моделі сучасного лідерства, архітектура влади та адаптивні стилі керівництва.	2	1	5			7
8	Командне лідерство та управління взаємодією	2	1	5			10
Разом за Модулем 1		16	8	40		2	62
Модуль 2. Прикладні технології соціального менеджменту: від організації до громади							
Змістовий модуль 3. Мікросоціальний менеджмент (менеджмент організації)							
9	Ефективні комунікації в організації та процес управління ними	2	1	5		1	7
10	Корпоративна культура та соціально-психологічний клімат організації: діагностика та формування	2	1	5			7
11	Мотиваційні системи та стимулювання	2	1	5			7

	персоналу в соціальних організаціях						
12	Управління соціальними змінами, нововведеннями та опором інноваціям	2	1	5			10
Змістовий модуль 4. Соціальний менеджмент на рівні громади							
13	Соціальний менеджмент територіальної громади: партисипація, ресурси та розвиток ком'юніті	2	1	5		1	9
14	Управління різноманітністю та безбар'єрність на рівні громади	2	1	5			7
15	Антикризовий менеджмент та забезпечення життєстійкості (резильєнтності) громад	2	1	5			7
Разом за Модулем 2		14	7	35		2	54
Усього годин		**30**	**15**	**75**	**-**	**4**	**116**

III. Тематика змістових модулів та методичні вказівки до практичних занять

Модуль 1. Основи менеджменту. Самоменеджмент

Змістовий модуль 1. Основи менеджменту. Макросоціальний менеджмент

Практичне заняття 1.

Сутність та специфіка сучасної системи соціального менеджменту

1. Соціальний менеджмент як наука, навчальна дисципліна та вид діяльності.
2. Види менеджменту. Виникнення і становлення соціального менеджменту.
3. Структура, закони та принципи сучасної системи соціального менеджменту.
4. Закони, принципи та методи управління соціальними системами.

Ключові терміни та поняття: соціальні відносини, менеджмент, соціальний менеджмент, соціальні процеси, соціальна сфера, соціально-економічне моделювання, соціально-економічний експеримент, соціологічні дослідження, статистика, функції соціального менеджменту.

Література:

1. Заяць Т. А., Коваль Л. В. Соціальний менеджмент : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 312 с.
2. Семигіна Т. В. Сучасна соціальна політика та соціальний менеджмент : навч.-метод. посіб. Київ : Академія праці, соціальних відносин і туризму, 2020. 228 с.
3. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М., Матвєєв В. В. Організація праці менеджера та самоменеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 360 с.

4. Кравченко М. В. Технології публічного та соціального управління в умовах сучасних трансформацій. Вісник НАДУ при Президентові України. Серія «Публічне управління». 2022. № 1. С. 45–52.
5. Daft R. L., Marcic D. Understanding Management. 11th ed. Boston : Cengage Learning, 2020. 720 p.

Теми рефератів

1. Історія розвитку соціального менеджменту.
2. Роль соціального менеджменту у функціонуванні та розвитку суспільства.
3. Менеджмент як мистецтво і майстерність управління.
4. Роберт Оуен – батько сучасного менеджменту.

Методичні вказівки

Приступаючи до розгляду теми віднайдіть тлумачення термінів «менеджмент» та «управління». Не обмежуйтеся сухим визначенням «менеджмент – це керівництво», погляньте на нього як на мистецтво та науку одночасно. Поміркуйте, чому менеджмент виділився в окрему професію лише на межі XIX–XX століть, хоча люди керували державами та арміями тисячоліттями. Розмежуйте, об'єкт та предмет соціального менеджменту. Об'єкт – це те, на що спрямоване управління (соціальні системи, трудові колективи, громади). Предмет – це закономірності, зв'язки та відносини між людьми в процесі спільної діяльності. Віднайдіть і поясніть функції управління (планування, організація, мотивація, контроль, координація), але спробуйте пояснити їх саме через соціальну призму. Наприклад: соціальне планування – це не просто розрахунок бюджету, а планування умов праці чи розвитку персоналу.

Перше питання доцільно розпочати з розгляду соціального менеджменту як науки, навчальної дисципліни та виду діяльності. Метою розгляду даного питання є формування базового понятійно-категоріального апарату та навчання студентів розрізняти об'єкт, суб'єкт і предмет соціального менеджменту. Під час обговорення варто сфокусуватися на питаннях про те, чому менеджмент є одночасно наукою, мистецтвом і практичною діяльністю, а також у чому полягає людиноцентричність соціального менеджменту порівняно з виробничим.

Виконайте практичне завдання – вправу «Асоціативний кущ» – розділіть аркуш на дві колонки – «Класичний менеджмент» та «Соціальний менеджмент», випишіть ключові маркери-асоціації для кожного поняття, такі як прибуток і технологія проти соціального ефекту та якості життя.

Наступний етап заняття присвячений вивченню видів менеджменту, а також виникненню і становленню соціального менеджменту. Тут метою є визначення місця цієї дисципліни в загальній системі управлінських наук та розуміння передумов її появи. Організуйте дискусію навколо взаємодії соціального менеджменту з іншими видами, наприклад, фінансовим, операційним чи HR-менеджментом, а також навколо суспільних криз XX–XXI століть, які зумовили виокремлення соціоменеджменту в самостійний напрям.

Третє питання «Структура, закони та принципи сучасної системи соціального менеджменту» має за мету ознайомити студентів із внутрішньою архітектурою соціоменеджменту та об'єктивними зв'язками в соціальних системах. Обговорення має охопити визначення суб'єктів та об'єктів управління на мікро-, мезо- та макрорівнях суспільства, а також дію законів синергії та зворотного зв'язку в групах. У межах практичного моделювання студенти у малих групах можуть обирати конкретний об'єкт, як-от університет, благодійний фонд чи територіальну громаду, і графічно створити його структуру соціального управління з відображенням каналів прямого та зворотного зв'язку.

Логічним продовженням є розбір законів, принципів та методів управління соціальними системами, що має на меті навчити студентів інструментарію практичного впливу на процеси через призму етичних норм та гуманізму. На обговорення виносяться питання реалізації принципів правової захищеності, соціальної справедливості й колегіальності, а також причини вищої ефективності соціально-психологічних методів над адміністративними.

Розбір даного питання можна підсилити у формі ділової гри «Управлінський консиліум». Завдання – віднайти і розв'язати ситуаційні завдання, наприклад, міжособистісну напругу в колективі або протести мешканців через закриття школи, за умови використання виключно соціологічних та соціально-психологічних методів без застосування доган чи штрафів.

Запитання для самоконтролю знань

1. У чому полягає принципова відмінність між кінцевою метою класичного комерційного менеджменту та головним критерієм успішності соціального менеджменту?
2. Які саме суспільно-економічні чинники та кризи двадцятого століття змусили управлінську науку змінити фокус із виробничих технологій на людиноцентризм?
3. Як практично проявляється дія закону зворотного зв'язку в архітектурі взаємовідносин між суб'єктом та об'єктом соціального управління?
4. Чому в сучасних соціальних системах використання соціально-психологічних методів є значно ефективнішим інструментом, ніж пряме адміністративне покарання чи штраф?

Практичне заняття 2.

Історична еволюція та методологічний інструментарій управління в соціальній сфері

1. Еволюція світової управлінської думки та зміна парадигм соціального менеджменту.
2. Історичні витоки та особливості становлення управлінської культури на українських землях.
3. Методологічний інструментарій та методи дослідження в соціальному управлінні.

Ключові терміни та поняття: еволюція менеджменту, тейлоризм, школа людських взаємин, Елтон Мейо, Хоторнські експерименти, концепція людського капіталу, людиноцентризм, звичаєве право, Руська Правда, козацька демократія, Запорозька Січ, військово-соціальний менеджмент, українське меценатство, управлінська культура, методологічний інструментарій, соціально-психологічні методи, анкетування, фокус-група, соціальне моделювання, методи мотивації.

Література

1. Грищенко І. М., Шаповал В. М. Еволюція концепцій менеджменту та їх адаптація в соціально-економічних системах. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 28. URL: https://economyandsociety.in.ua (дата звернення: 10.09.2026).
2. Новакова О. В. Методологічні підходи до управління в соціальній сфері : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 210 с.
3. Семигіна Т. В. Сучасна соціальна політика та соціальний менеджмент : навч.-метод. посіб. Київ : Академія праці, соціальних відносин і туризму, 2020. 228 с.
4. Wren D. A., Bedeian A. G. The Evolution of Management Thought. 8th ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2020. 560 p.

Теми рефератів

1. Історія розвитку соціального менеджменту.
2. Засади управління у первісному суспільстві.
3. Управління в стародавніх цивілізаціях.
4. Роберт Оуен – батько сучасного менеджменту.
5. Розвиток управлінської думки за часів Київської Русі.
6. Зародження управлінської діяльності на українських землях.

Методичні вказівки

Розпочинати вивчення теми слід з розуміння того, що менеджмент не є статичним, а його еволюція – це процес поступової гуманізації. Особливу увагу варто звернути на перехід від класичних, жорстких технократичних підходів Фредеріка Тейлора та Макса Вебера, де людина розглядалася лише як виконавець функцій, до Школи людських взаємин Елтона Мейо. Ключовим моментом для розуміння тут є Хоторнські експерименти, які довели, що психологічний клімат, увага до працівника та неформальні стосунки в колективі впливають на продуктивність сильніше, ніж фінансові стимули чи освітлення на робочому місці. Завершувати аналіз цього питання потрібно вивченням сучасних концепцій людського та соціального капіталу, де людиноцентризм стає основою будь-якої ефективної управлінської парадигми.

Друге питання вимагає дослідження історичних витоків та особливостей становлення управлінської культури на українських землях, що дозволяє сформувати національну ідентичність майбутнього управлінця. Студенту

рекомендується проаналізувати перші кодифіковані норми звичаєвого права, зокрема «Руську Правду» Ярослава Мудрого, як систему раннього соціального регулювання та захисту прав різних верств населення. Наступним фундаментальним етапом є дослідження феномену Запорозької Січі. Її необхідно розглядати не просто як військове формування, а як унікальну модель козацької демократії, де діяв виборний військово-соціальний менеджмент, чіткий розподіл владних повноважень та висока соціальна мобільність. Додатково варто опрацювати досвід українського меценатства кінця дев'ятнадцятого століття та розвиток кооперативного руху, які продемонстрували здатність українців до самоорганізації та солідарного управління.

Третє питання фокусується на методологічному інструментарії та методах дослідження в соціальному управлінні, трансформуючи теоретичні знання у практичні навички. Студент має чітко розрізняти дві великі групи методів: соціологічні та соціально-психологічні. При вивченні соціологічного інструментарію слід звернути увагу на правила підготовки та проведення анкетування, інтерв'ювання, а також методів фокус-груп для збору первинної інформації про настрої в колективі чи громаді. Опанування соціально-психологічних методів вимагає розуміння інструментів нематеріальної мотивації, способів вирішення міжособистісних конфліктів, методів переконання та психологічного проектування. Результатом вивчення цього блоку має стати вміння студента підбирати адекватний інструмент дослідження під конкретну соціальну проблему організації.

Для успішного завершення роботи над темою рекомендується скласти порівняльну таблицю еволюції управлінських шкіл, виписати основні терміни до термінологічного словника та підготувати короткі тези щодо практичного застосування соціологічного опитування в умовах сучасної кризової ситуації. Оцінка успішності засвоєння матеріалу базуватиметься на здатності студента аргументувати зміну управлінських парадигм та демонструвати володіння інструментами соціально-психологічного впливу під час практичних занять.

Запитання для самоконтролю знань

1. Чи можна назвати козацький устрій прикладом ефективного соціального менеджменту? Обґрунтуйте.
2. Чому п'яту управлінську революцію називають «революцією менеджерів»?
3. Наведіть приклади вмілих управлінців в історії людства.
4. З якими суспільними подіями пов’язують основні етапи управлінських революцій?
5. Продемонструйте специфіку управління в стародавніх цивілізаціях.
6. Назвіть час виникнення науки управління як самостійної галузі знань.
7. Поясніть причину виникнення менеджменту соціальної сфери.
8. Які унікальні ознаки демократичного та військово-соціального менеджменту дозволяють розглядати Запорозьку Січ як специфічну історичну модель української управлінської культури?

Практичне заняття 3.

Організація як динамічна соціальна система: внутрішнє та зовнішнє середовище управління.

1. Поняття соціальної організації та її системні ознаки.
2. Закони функціонування та розвитку соціальних систем.
3. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації: фактори впливу.
4. Типологія та класифікація сучасних соціальних організацій.

Ключові терміни та поняття: соціальна організація, соціальна система, структура організації, ієрархія, організаційні закони, закон синергії, закон розвитку (онтогенезу), життєвий цикл організації, середовище управління, типологія організацій.

Література

1. Євченко В., Хлопоніна-Гнатенко О. Соціальний менеджмент як технологія ефективного управління Економічний аналіз. 2022. Том 32. № 1. С. 7-13.
2. Заяць Т. А., Коваль Л. В. Соціальний менеджмент : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 312 с.
3. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту : підручник. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ : Кондор, 2020. 664 с.
4. Сушик І. В., Сушик О. Г. Управління конфліктами як компетенція соціального менеджера. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку.* Том 7 № 1 (13), 2025. С. 120-132.

Теми рефератів

1. Дія закону синергії в сучасних командах: як досягти позитивного ефекту та уникнути дисфункцій.
2. Адаптація внутрішнього середовища організації до умов тривалої кризи та невизначеності.
3. Неформальні організації в структурі сучасного бізнесу: загроза для менеджменту чи прихований ресурс?
4. Глобальні тренди зовнішнього макросередовища: вплив штучного інтелекту та цифровізації на життєвий цикл організацій.
5. Особливості управління некомерційними соціальними організаціями: благодійні фонди та громадські рухи

Методичні вказівки

Вивчення організації як соціальної системи в контексті менеджменту варто розпочати з того, що будь-яка організація є живим, мінливим організмом, який безперервно трансформує свою внутрішню структуру та адаптує власні процеси під впливом стрімких і непередбачуваних імпульсів зовнішнього світу задля виживання та розвитку.

У першому питанні розберіть поняття «соціальної організації». Важливо відійти від побутового розуміння організації (як будівлі чи офісу) до наукового

(як специфічної форми об'єднання людей). Саме «соціальна організація», а це значить, що основою організації є людські відносини, цінності та спільні цілі. Зупиніться на вивченні її головних ознак: цілісність (організація – це єдине ціле, а не просто набір відділів); ієрархічність (наявність рівнів підпорядкування); синергетичність (виникнення нової якості в результаті взаємодії).

У другому питанні варто зрозуміти, що організації, як і біологічні організми, підпорядковуються об'єктивним законам. Якщо управлінець їх ігнорує – організація гине. Обов'язково розберіться в дії трьох фундаментальних законів: закон синергії (пояснює, чому потенціал організації є більшим за суму потенціалів окремих працівників. Зверніть увагу, що існує й негативна синергія (коли через конфлікти команда працює гірше, ніж кожен окремо). Закон самозбереження (будь-яка система прагне зберегти свою стабільність (гомеостаз) та вистояти під ударами зовнішніх криз; закон розвитку (онтогенезу) (організація не може стояти на місці, вона проходить життєвий цикл: народження, зростання, зрілість, занепад/реорганізація).

Питання 3 про внутрішнє та зовнішнє середовище організації є практично основою всієї теми. Організація повністю залежить від середовища, в якому вона «дихає». Спробуйте чітко розділіть фактори на дві групи: внутрішнє середовище (контрольоване) – це те, що знаходиться всередині компанії та на що менеджер може безпосередньо впливати – цілі, структура, технології, завдання та люди (персонал).

Зовнішнє середовище (неконтрольоване) – мікросередовище (прямий вплив) – ті, з ким організація взаємодіє щодня (клієнти, конкуренти, постачальники, партнери). Макросередовище (опосередкований вплив) – глобальні фактори, під які треба підлаштовуватися (економічна ситуація, законодавство, політичні зміни, технологічні тренди, наприклад, цифровізація чи ШІ).

Для розгляду четвертого питання, проаналізуйте основні критерії класифікації сучасних організацій. Наприклад, за способом виникнення: формальні (створені за наказом, мають чітку структуру, посадові інструкції) та неформальні (виникають спонтанно на основі особистих симпатій, спільних інтересів чи хобі працівників). За метою діяльності: прибуткові (комерційні підприємства) та некомерційні (благодійні фонди, громадські організації). За формою власності: державні, комунальні, приватні.

Поміркуйте, чому для керівника компанії важливо знати про існування неформальних організацій усередині його офісу та як вони можуть допомогти або зашкодити бізнесу.

Готуючи тему, варто наводити приклади конкретних організацій (наприклад, Apple, Нова Пошта, чи навіть ваш університет). Спробуйте накласти теоретичні пункти на цей приклад: які в цієї компанії системні ознаки? як на неї впливає зовнішнє середовище? які неформальні групи там можуть існувати?

Після вивчення матеріалу студент повинен вміти «просканувати» будь-яку компанію чи установу, визначити її сильні та слабкі сторони (внутрішні фактори), оцінити загрози з боку ринку (зовнішні фактори) та зрозуміти, за

якими законами вона розвивається, щоб приймати ефективні управлінські рішення.

Дана тема вчить бачити організацію як цілісний соціальний організм, де зміна одного елемента (наприклад, настрою в колективі чи технології праці) неминуче впливає на життєздатність усієї системи.

Запитання для самоконтролю знань

1. У чому полягає практична різниця між «негативною синергією» та «позитивною синергією» в роботі команди? Наведіть приклад для обох випадків.
2. Чому менеджер може безпосередньо керувати внутрішнім середовищем організації, але змушений лише адаптуватися до зовнішнього?
3. Як закон самозбереження організації може заважати її розвитку та впровадженню інновацій?
4. Уявіть, що ви керівник компанії. Якими силами чи методами ви можете впливати на неформальні організації (групи), що виникли всередині вашого колективу?
5. До якої групи факторів зовнішнього середовища (прямого чи опосередкованого впливу) належить поява на ринку нового сильного конкурента, а до якої – стрімке зростання інфляції в країні? Обґрунтуйте.

Практичне заняття 4.

Людський капітал у системі соціального менеджменту. Індивідуальна та організаційна поведінка, групова динаміка

1. Особистість як первинний елемент соціального менеджменту. Соціальна роль. Соціальний статус.
2. Соціальні групи та колектив: психологічна сумісність та лідерство.
3. Еволюція колективу в ефективну команду (Team Building). Психологія тимбілдингу.
4. Групова динаміка. Модель групової динаміки Майка Вудкока та Дейва Френсіса.
5. Управління командною синергією та методи подолання негативної синергії (соціальних лінощів) в організації.

Ключові терміни та поняття: особистість, соціальний статус, соціальна роль, рольовий конфлікт, мала група, трудовий колектив, психологічна сумісність, соціометрія, психологічний клімат, лідерство, групова динаміка, Team Building, командний дух, синергетичний ефект, етапи формування команди, модель Такмена, командні ролі за Белбіном, корпоративна культура.

Література

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.

2. Дороніна М. С. Організаційна поведінка : навч. посіб. Харків : Вид. ХНЕУ, 2020. 280 с.
3. Менеджмент організації: теорія і практика. Навчальний посібник XXI ст. /за ред. Мошека Г.Є. 2020. 808 с.
4. Степанов В. В. Розвиток людського капіталу в системі соціально-економічного управління. *Український соціум*. 2022. № 2 (81). С. 89–101.

Теми рефератів

1. Особистісний потенціал працівника та його вплив на поведінку в організації.
2. Модель Майєрс-Бріггс (MBTI) в управлінні груповою динамікою в організації.
3. Оптимізація ділової взаємодії в організації на основі психогеометричної концепції Сюзен Деллінгер.
4. Феномен синергії в соціальному менеджменті: як спільна діяльність примножує ефективність організації.
5. Управління командною синергією та методи подолання негативної синергії (соціальних лінощів) в організації.
6. Психологічна сумісність та феномен лідерства в малих соціальних групах.
7. Еволюція трудового колективу в ефективну команду: методи та інструменти тимбілдингу.
8. Модель Брюса Такмена: психологічні особливості етапів формування та розвитку команди.
9. Розподіл командних ролей за Рональдом Белбіном як фактор підвищення ефективності менеджменту.
10. Трансакційний аналіз Еріка Берна та його роль в управлінні індивідами.

Методичні вказівки

Пропонована до вивчення тема ставить за мету проаналізувати особливості психологічних і соціальних закономірностей поведінки особистості в організації, вивчення механізмів динаміки малих груп та опанування технологій трансформації робочого колективу в ефективну команду для досягнення синергетичного ефекту в управлінській діяльності.

Підготовку практичного заняття необхідно розпочати з детального опрацювання теоретичного матеріалу, звернувши особливу увагу на трансформацію індивіда від первинного елемента структури з конкретним соціальним статусом і рольовим набором до активного учасника командної взаємодії. Опрацьовуючи перше питання, важливо чітко розмежувати поняття соціологічного статусу та психологічної ролі, а також проаналізувати причини виникнення рольових конфліктів в організаціях та способи їх мінімізації. Під час аналізу другого та третього розділів слід зосередитися на груповій динаміці, критеріях психологічної сумісності в малих групах та відмінностях між формальним керівництвом і неформальним лідерством. Окрему увагу необхідно приділити вивченню еволюції класичного трудового колективу в гнучку та самоорганізовану команду.

Варто детально розібрати класичну модель Брюса Такмена, розуміючи психологічні особливості кожної стадії – від початкового формування та неминучого етапу бурління до виходу на пік продуктивності. Ключовим практичним аспектом підготовки є освоєння методології Рональда Белбіна щодо розподілу командних ролей, де важливо навчитися діагностувати сильні та слабкі сторони кожної ролі для досягнення максимального синергетичного ефекту. Для успішного виступу на занятті рекомендується підготувати конкретні приклади або кейси застосування інструментів тимбілдингу із практики сучасних компаній, а також бути готовими до участі в дискусіях щодо подолання ефекту соціальних лінощів та стимулювання позитивної синергії в колективі.

Запитання для самоконтролю знань

1. Чим відрізняється формальне керівництво від неформального лідерства в контексті управління трудовим колективом?
2. Які головні критерії визначають психологічну сумісність членів малої групи, як її можна виміряти за допомогою соціометрії?
3. Які принципові відмінності існують між поняттями «колектив» та «ефективна команда»?
4. Охарактеризуйте всі етапи розвитку команди за моделлю Брюса Такмена. Чому етап «бурління» (штормінгу) є неминучим і як менеджеру поводитися на цій стадії?
5. Що таке синергетичний ефект у командоутворенні, та за яких умов в організації може виникнути «негативна синергія»?
6. Які основні типи командних ролей виділяє Рональд Белбін, і чому для успіху команди важливий баланс між ними, а не наявність лише лідерів чи виконавців?
7. У чому полягає психологічна сутність тимбілдингу, які інструменти командоутворення є найефективнішими для сучасних організацій?

<u>Змістовий модуль 2. Самоменеджмент. Особистість. Лідерство</u>

Практичне заняття 5.

Персональний самоменеджмент: тайм-менеджмент, емоційний інтелект та профілактика вигорання

1. Сутність самоменеджменту та його функції.
2. Сучасні концепції самоменеджменту.
3. Психофізіологія та основні категорії самоменеджменту:
   - управління часом (тайм-менеджмент),
   - управління цілями (цілепокладання),
   - управління внутрішніми ресурсами та енергією,
   - управління емоціями та стресом (стрес-менеджмент),
   - управління інформацією та увагою (інфо-менеджмент),
   - фінансовий самоменеджмент.

4. Професійне вигорання.

Ключові терміни та поняття: самоменеджмент, персональна продуктивність, прокрастинація, самодисципліна, гнучкі навички (soft skills), інвестиції в себе (Lifelong Learning), тайм-менеджмент, матриця Ейзенхауера, принцип Парето, методологія GTD (Getting Things Done), хронофаги, хронотипи, критерії SMART, модель OKR (Objectives and Key Results), стратегічне планування, декомпозиція цілей, енерджі-менеджмент, життєвий баланс, стрес-менеджмент, емоційний інтелект (EQ), професійне вигорання.

Література

1. Гнатюк О. В. Самоменеджмент та тайм-менеджмент керівника : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 216 с.
2. Гоулман Д. Емоційний інтелект / пер. з англ. С. Л. Ґудевич. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2019. 512 с.
3. Карамушка Л. М., Зайчикова ТВ. Синдром «професійного вигорання» у працівників соціальної сфери: діагностика та профілактика. Актуальні проблеми психології. 2020. Т. 1, Вип. 52. С. 34–41.
4. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М., Матвєєв В. В. Організація праці менеджера та самоменеджмент : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2019. 360 с.
5. Сушик І., Хвесик О. Формування та розвиток емоційного інтелекту: думки Д. Ґоулмана. *Соціально-гуманітарні студії: інновації, виклики та перспективи:* матеріали І Міжнародної наукової конференції, м. Житомир, 27-28 квітня 2023 р./ Ред. кол.: О.А. Черниш, В.М. Слюсар, Л.М. Червона [та ін.]. Житомир : Житомирська політехніка, 2023. С. 338-340.

Теми рефератів

1. Концепції самоменеджменту в культурі Заходу і Сходу.
2. Еволюція систем тайм-менеджменту: від класичного жорсткого планування за Матрицею Ейзенхауера до гнучких Agile-підходів і методології GTD (Getting Things Done) Девіда Аллена.
3. Хронотипи та біоритми в тайм-менеджменті: як адаптувати робочий графік під індивідуальні піки продуктивності та оптимізувати «золоті години» своєї ефективності.
4. Технології боротьби з деструкторами часу (хронофагами): класифікація поглиначів часу в сучасній офісній та дистанційній роботі та методи їх нейтралізації.
5. Тайм-менеджмент в умовах інформаційного перевантаження: техніки інформаційного детоксу, управління увагою та захисту особистих кордонів від постійних сповіщень.
6. Self-leadership (самолідерство): вміння мотивувати себе без зовнішнього контролю.
7. Емоційний дисонанс як тригер вигорання: коли внутрішні почуття суперечать професійній масці».

8. Феномен «синдрому рятівника» у менеджерів соціальної сфери та його зв'язок із професійною деформацією.
9. Персональні екологічні кордони керівника: асертивна поведінка як інструмент збереження ресурсності.
10. Гендерні аспекти професійного вигорання: особливості перебігу та копінг-стратегій у чоловіків та жінок.

Методичні вказівки

Метою вивчення першого питання є формування системного розуміння самоменеджменту як цілісного процесу управління власним життєвим та професійним потенціалом. Студенту необхідно усвідомити, що у самоменеджменті суб'єкт і об'єкт управління збігаються в одній особі – самому менеджері. Головне завдання полягає у максимальному використанні власних здібностей, свідомому керуванні часом та ресурсами для подолання зовнішніх обставин і досягнення поставлених цілей.

У процесі підготовки слід засвоїти такі базові поняття: самоменеджмент (Self-leadership) як процес свідомого впливу особистості на власні ресурси; персональна ефективність як співвідношення між досягнутими результатами та витраченими зусиллями; енерджі-менеджмент як технологія управління внутрішнім ресурсом і психофізичним станом.

Особливу увагу варто приділити класичним функціям самоменеджменту за Л. Зайвертом, які відображають загальний управлінський цикл. Перша функція – постановка цілей, що передбачає визначення особистих прагнень, короткострокових та стратегічних орієнтирів. Друга – планування, яка полягає у розробці планів на день, тиждень чи рік та підготовці дій для реалізації цілей. Третя – прийняття рішень, що включає розстановку пріоритетів і вибір першочергових завдань. Четверта – реалізація та організація, яка охоплює складання розпорядку дня, організацію робочого простору та безпосереднє виконання справ. П'ята – контроль, що полягає в аналізі отриманих результатів і корекції дій. Наскрізною функцією є комунікація та інформація, яка забезпечує ефективний інформаційний обмін з оточенням.

Для самоперевірки та закріплення матеріалу дайте відповіді на такі запитання: Чим самоменеджмент відрізняється від класичного менеджменту організації? Чому функція постановки цілей є первинною в циклі самоменеджменту і що відбувається, якщо її пропустити? Які внутрішні та зовнішні бар'єри найчастіше заважають реалізації функції організації?

Друге питання знайомить з еволюцією управлінських підходів до самоменеджменту та формування навичок комбінування різних інструментів для побудови власної ефективної системи. Студенту слід звернути увагу на те, що самоменеджмент пройшов шлях від жорсткого обліку часу (класичний тайм-менеджмент) до людиноцентричних моделей, де ключову роль відіграють цінності, ментальне здоров'я та гнучкість в умовах мінливого світу.

Для підготовки до дискусії необхідно проаналізувати такі основні концепції: німецька концепція Лотара Зайверта є раціонально-функціональним

підходом, який фокусується на жорсткому плануванні часу, використанні правила 80/20 (принцип Парето) та чіткому структуруванні дня. Американська концепція прагматизму представлена підходами Стівена Кові та Девіда Аллена. Стівен Кові пропонує матрицю Ейзенхауера та концепцію 7 навичок, де управління базується на цінностях, життєвому балансі та поділі справ на термінові й важливі. Девід Аллен у своїй системі GTD (Getting Things Done) впроваджує ідею звільнення розуму, де акцент робиться на розвантаженні робочої пам'яті через фіксацію всіх завдань на зовнішніх носіях. Сучасна концепція енерджі-менеджменту Джима Лоера та Тоні Шварца базується на ідеї життя на повну потужність. Її головна теза полягає в тому, що час людини обмежений добою, тоді як енергію можна відновлювати. Ефективність тут залежить від балансу чотирьох типів енергії: фізичної, емоційної, розумової та духовної. Гнучкі концепції, такі як Agile-самоменеджмент та використання Скрам-дошок, передбачають відмову від довгострокових жорстких планів на користь планування короткими спринтами (на один або два тижні), швидку адаптацію до змін та постійну переоцінку пріоритетів.

У процесі підготовки третього питання необхідно детально опрацювати такі ключові категорії:

Управління цілями (цілепокладання) – вивчення технологій переведення мрій та абстрактних бажань у чіткі орієнтири. Студенту слід засвоїти критерії SMART (конкретність, вимірюваність, досяжність, реалістичність, визначеність у часі) та декомпозицію цілей («дерево цілей»). З погляду психофізіології, чітка ціль активує дофамінову систему винагороди, що дає енергію на її виконання.

Управління часом (Тайм-менеджмент) – ознайомлення з методами структурування та інвентаризації часу. Необхідно розібрати жорстко-гнучке планування, принцип Парето (80/20) та прийоми боротьби з прокрастинацією. Важливо звернути увагу на індивідуальні біоритми (хронотипи «сови» та «жайворонки») для синхронізації складних завдань із піками природної працездатності.

Управління внутрішніми ресурсами та енергією – освоєння концепції енерджі-менеджменту. Студент має навчитися балансувати чотири рівні енергії: фізичний (сон, харчування, рух), емоційний (позитивні враження), розумовий (концентрація) та духовний (сенси). Психофізіологічна основа тут – ритми працездатності (ультрадіанні ритми), які вимагають чергування 90-120 хвилин фокусної роботи та 15-20 хвилин повного відпочинку.

Управління емоціями та стресом (стрес-менеджмент) – розуміння механізмів розвитку стресу (еустрес як корисна мобілізація та дистрес як руйнівне виснаження) і роль гормонів адреналіну та кортизолу. Студенту слід вивчити методи експрес-регуляції стану (дихальні техніки, м'язова релаксація, когнітивний рефреймінг) та формування загальної стресостійкості (резильєнтності).

Управління інформацією та увагою (Інфо-менеджмент) – захист мислення в епоху інформаційного перевантаження. Опрацюванню підлягають методи фільтрації вхідної інформації, цифрова гігієна (диджитал-детокс) та концепція

«зовнішнього мозку» (фіксація даних у планерах чи додатках). Фізіологічно префронтальна кора витрачає колосальну кількість глюкози на утримання уваги, тому багатозадачність є ілюзією, що виснажує мозок.

Фінансовий самоменеджмент: Управління особистими фінансами як базовим матеріальним ресурсом життєдіяльності. Включає ведення обліку доходів і витрат, формування фінансової подушки безпеки, оптимізацію бюджету та довгострокове фінансове планування, що безпосередньо знижує рівень тривожності щодо майбутнього.

У четвертому питанні ставимо за мету дослідження синдрому професійного вигорання як специфічного стану емоційного, ментального та фізичного виснаження, що виникає внаслідок хронічного стресу на робочому місці. Студенту, як майбутньому менеджеру, важливо навчитися діагностувати цей стан у себе та розуміти, як запобігти йому всередині колективу, особливо в соціальній сфері, де ризики є найвищими через постійну емоційну віддачу.

Під час підготовки слід детально опрацювати три класичні компоненти вигорання за К. Маслач: емоційне виснаження, деперсоналізація (або цинізм), редукція професійних досягнень – падіння самооцінки, відчуття власної некомпетентності, знецінення своїх успіхів і втрата сенсу професійної діяльності. Зауважте, що необхідно розрізняти звичайну втому (яка минає після відпочинку) від вигорання (яке є системним збоєм адаптації). Слід вивчити стадії розвитку вигорання та методи його профілактики. Персональна профілактика включає розвиток емоційного інтелекту, асертивність (вміння відмовляти й захищати свої кордони) та наявність хобі поза роботою. Організаційна профілактика (з боку керівника) передбачає чіткий розподіл обов'язків, справедливу систему винагороди та визнання, регулярний зворотний зв'язок, а також культуру підтримки ментального здоров'я в команді.

Запитання для самоконтролю знань

1. Чому функція постановки цілей є первинною в циклі самоменеджменту і що відбувається, якщо її пропустити?
2. Які внутрішні та зовнішні бар'єри найчастіше заважають реалізації функції організації?
3. У чому полягає принципова різниця між підходом Лотара Зайверта (тайм-менеджмент) та підходом Тоні Шварца (енерджі-менеджмент)?
4. Чому концепція Девіда Аллена є особливо актуальною в епоху інформаційного перевантаження?
5. Для яких типів завдань найкраще підходить Agile-самоменеджмент, а де доцільніше використовувати класичне планування?
6. Чому тайм-менеджмент неефективний без енерджі-менеджменту?
7. Як когнітивне перевантаження впливає на здатність приймати рішення?
8. Які професії найбільше підвладні ризику вигорання і чому?
9. У чому полягає небезпека стадії цинізму для менеджера соціальної сфери?

Практичне заняття 6.

Соціальний капітал керівника: стратегічний нетворкінг та побудова персонального бренду

1. Соціальний капітал особистості як стратегічний ресурс. Методологія аудиту наявної мережі персональних і професійних контактів.
2. Архітектура побудови ділових зв'язків, баланс взаємної корисності та технології підтримання довгострокових стосунків (принцип «довгого хвоста» в комунікаціях.
3. Комунікативні інструменти нетворкінгу (технологія швидкої самопрезентації (Elevator Pitch), подолання психологічних бар'єрів та страху першого контакту.
4. Управління репутацією та соціальним капіталом.

Ключові терміни та поняття: інфо-менеджмент, управління увагою, глибоке фокусування, цифрова гігієна, управління соціальним капіталом (Networking Management), репутація, гудвіл (ділова репутація), довіра, аудит контактів, карта соціальних зв'язків, Elevator Pitch (коротка самопрезентація), особистий бренд, репутаційне поле, репутаційний аудит.

Література

1. Грищенко О. В. Формування персонального бренду сучасного менеджера. *Економіка та організація управління*. 2021. № 3 (43). С. 112–120.
2. Феррацці К., Раз Т. Ніколи не їжте наодинці та інші секрети успіху завдяки широкому колу знайомств / пер. з англ. Д. Кожедуб. Харків : КСД, 2020. 352с.
3. Чукут С. А., Дмитренко В. І. Соціальний капітал у системі публічного та соціального управління : монографія. Київ : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2022. 198 с.
4. Bourdieu P. The Forms of Capital. Sociology of Education: A Handbook / ed. by A. R. Sadovnik. New York : Routledge, 2018. P. 241–258.

Теми рефератів

1. Мій соціальний капітал: спроба інвентаризації та стратегічного планування власної мережі контактів (Рефлексивне есе-кейс).
2. Методологія соціального аудиту: інструменти оцінки та ревізії особистої мережі контактів лідера (практичні матриці та соціометричні методи оцінки «якості» зв'язків).
3. «Ефект довгого хвоста» у моїй телефонній книзі: як «забуті» контакти можуть змінити кар'єрну траєкторію. (Рефлексивне есе-кейс).
4. Архітектоніка бізнес-мереж. Типологія та структура соціальних зв'язків сучасного топменеджера.
5. Ти – це твій цифровий слід: аналіз особистого бренду через призму профілю в LinkedIn / соцмережах.

6. Автентичний та штучний імідж. Чи можна побудувати сильний персональний бренд, не втративши індивідуальність?
7. Репутація сучасного лідера та головні уроки цифрової гігієни.
8. Аналіз бізнес-кейсів: як відомі керівники (наприклад, як Річард Бренсон чи Стів Джобс використовували свій соціальний капітал).

Методичні вказівки

Розпочинаючи розгляд теми варто показати різницю між самоменеджментом (Self-Management) – управлінням своїми внутрішніми процесами, часом, станами та продуктивністю, головною метою якого є підвищити власну ефективність і досягти особистих чи професійних цілей з мінімальними витратами енергії та управлінням власним соціальним капіталом Networking Management), що означає управління своїми зовнішніми ресурсами, а саме – мережею стосунків з іншими людьми. Соціальний капітал – це цінність, яку ти отримуєш через довіру, репутацію та взаємовигідні зв'язки (знайомства, колеги, ментори, партнери).

Дана тема покликана зорієнтувати студентів у вивченні соціального капіталу як одного з найцінніших нематеріальних активів сучасного лідера. Дисциплінарний фокус теми зміщено з теоретичного сприйняття комунікації на суто прагматичний, стратегічний підхід до формування професійного оточення та управління власною репутацією. Опанування матеріалу побудоване за логікою переходу від внутрішнього аналізу ресурсів до зовнішнього позиціонування та застосування конкретних прикладних інструментів.

Вивчення теми розпочніть із першого питання, де соціальний капітал особистості розглядається як стратегічний ресурс організації та самого керівника. Необхідно усвідомити сутність соціального капіталу як сукупності реальних і потенційних ресурсів, пов'язаних із володінням стійкою мережею знайомств та взаємних зобов'язань. Особливу увагу слід приділити методології аудиту наявної мережі персональних і професійних контактів. Студент має навчитися класифікувати свої зв'язки на сильні, слабкі та відсутні, а також використовувати матричні інструменти для оцінки щільності, різноманітності та дієвості власного оточення. Результатом цього етапу має стати розуміння того, які саме дефіцитні ресурси або інформаційні лакуни в поточній мережі контактів заважають досягненню професійних цілей.

Друге питання переходить до архітектури побудови ділових зв'язків, де ключовим є дотримання балансу взаємної корисності та освоєння технологій підтримання довгострокових стосунків. У межах цього блоку важливо детально розібрати принцип «довгого хвоста» в комунікаціях, який передбачає, що навіть рідкісні, низькочастотні контакти із вузькопрофільними фахівцями у довгостроковій перспективі можуть принести значно більшу цінність, ніж масова, але поверхнева комунікація. Студент повинен засвоїти правила екологічного та етичного нетворкінгу, де першочерговим завданням керівника є надання цінності іншим, формування кредиту довіри, а вже потім – задоволення власних бізнес-інтересів.

Третє питання присвячене практичним комунікативним інструментам нетворкінгу, де центральне місце посідає технологія швидкої самопрезентації, відома як Elevator Pitch. Студенту необхідно відпрацювати навички структурування інформації про себе, свої компетенції та унікальну ціннісну пропозицію за обмежений проміжок часу до однієї хвилини. Окремим аспектом вивчення є психологічна підготовка, що включає роботу з подоланням внутрішніх бар'єрів, синдрому самозванця та страху першого контакту під час публічних чи мережевих заходів. Опанування цього питання має завершитися формуванням чітких мовленнєвих та поведінкових алгоритмів для успішного старту ділової розмови.

Четверте питання охоплює тему управління репутацією та соціальним капіталом у довгостроковому періоді, що безпосередньо пов'язано з побудовою персонального бренду керівника. Тут аналізуються канали трансляції експертності, зокрема ведення професійних блогів, публічні виступи та участь у профільних асоціаціях. Студент має дослідити механізми захисту ділової репутації, інструменти кризових комунікацій у разі репутаційних ризиків, а також навчитися вимірювати ефективність свого персонального бренду через рівень довіри та залученості цільової аудиторії.

Запитання для самоконтролю знань

1. Що таке соціальний капітал особистості з точки зору соціального менеджменту, чому його вважають стратегічним нематеріальним ресурсом сучасного лідера?
2. У чому полягає сутність принципу «довгого хвоста» в ділових комунікаціях, як він впливає на технологію підтримання довгострокових стосунків?
3. Як забезпечити екологічний баланс взаємної корисності в нетворкінгу, щоб комунікація не перетворилася на маніпулятивне використання зв'язків?
4. З яких обов'язкових структурних елементів складається ефективна хвилинна самопрезентація за технологією Elevator Pitch?
5. Які психологічні бар'єри найчастіше заважають керівнику під час першого контакту, за допомогою яких методів їх можна подолати?
6. Які ключові етапи та канали трансляції експертності передбачає процес стратегічного управління персональним брендом лідера?

Практичне заняття 7.

Моделі сучасного лідерства, архітектура влади та адаптивні стилі керівництва

1. Феномен лідерства. Сучасні моделі лідерства.
2. Класичні стилі управління та сучасні концепції.
3. Форми впливу і влади. Трансформація архітектури влади від жорсткої ієрархії до динамічного (ситуаційного) перерозподілу повноважень.
4. Ефективність гнучкого лідерства залежно від зрілості колективу.
5. Інструменти адаптації стилю керівництва та джерел влади до викликів середовища.

Ключові терміни та поняття: лідерство, трансформаційне лідерство, служиве лідерство, архітектура влади, легітимна влада, експертна влада, референтна влада, холакратія, децентралізація влади, стилі управління, сучасні концепції (трансформаційне лідерство, сервант-лідерство/служіння), ситуаційне лідерство, адаптивне лідерство, зрілість колективу, делегування повноважень.

Література

1. Бакиров В. С., Рущенко І. П. Лідерство та влада в сучасних організаціях : підручник. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 312 с.
2. Нортгауз П. Лідерство: теорія та практика / пер. з англ. О. Кліменко. Київ : Наш Формат, 2020. 560 с.
3. Радченко О. В. Моделі адаптивного керівництва в умовах соціальної турбулентності. *Публічне урядування*. 2022. № 2 (30). С. 78–86.
4. Yukl G., Gardner W. L. Leadership in Organizations. 9th ed. Boston : Pearson Education, 2020. 528 p.

Теми рефератів

1. Трансформаційне лідерство як інструмент управління змінами в організаціях XXI століття.
2. Концепція служивого лідерства (Servant Leadership): баланс між турботою про команду та досягненням бізнес-результатів.
3. Емоційний інтелект керівника як основа резонансного лідерства за Деніелом Гоулманом.
4. Еволюція джерел влади в організаціях: від легітимного примусу до експертного та референтного впливу.
5. Холакратія та самоврядні команди: переваги та ризики розмивання традиційної архітектури влади.
6. Практичне застосування моделі ситуаційного лідерства Херсі-Бланшара залежно від професійної зрілості працівників.
7. Адаптивне лідерство за Рональдом Хейфецем: управління командами в умовах високої невизначеності та криз.

Методичні вказівки

Для підготовки до першого питання про феномен та сучасні моделі лідерства необхідно зосередитися на розмежуванні понять менеджменту як керівництва за посадою та лідерства як процесу соціального впливу. Акцент слід зробити на причинах переходу в двадцять першому столітті від жорстких авторитарних підходів до автентичного та ціннісно-орієнтованого лідерства, де основою є емоційний інтелект, самоусвідомлення та прозорість у комунікації. Як самостійне завдання рекомендується обрати відомого сучасного керівника та проаналізувати його поведінку на відповідність цим моделям.

При вивченні другого питання щодо класичних стилів управління та сучасних концепцій варто розібрати класичну тріаду Курта Левіна, усвідомивши, що авторитарний, демократичний чи ліберальний стилі є

інструментами для різних ситуацій, а не абсолютними показниками ефективності. Особливу увагу варто приділити парадигмі трансформаційного лідерства, спрямованого на зміни, та служивого лідерства, де керівник виступає фасилітатором для росту команди. Для закріплення матеріалу корисно порівняти функції класичного менеджера та трансформаційного лідера, а також визначити обмеження концепції служіння в бізнес-середовищі.

Третє питання, присвячене формам впливу та трансформації архітектури влади, вимагає детального аналізу п'яти базових джерел влади за Френчем та Равеном, серед яких легітимна, винагороди, примусу, експертна та референтна влада. Слід простежити, як діджиталізація, гібридний формат роботи та інтелектуалізація праці руйнують жорсткі вертикальні структури та стимулюють перехід до децентралізованих систем, таких як холакратія. У межах самостійної роботи варто оцінити стійкість різних джерел влади в дистанційних командах та вивчити механізми безпечного делегування повноважень.

Четверте питання про ефективність гнучкого лідерства базується на моделі ситуаційного управління Херсі-Бланшара. Необхідно засвоїти головний принцип підходу, що універсального стилю не існує, а дії керівника залежать від рівня зрілості колективу, який вимірюється через компетентність та мотивацію працівників. Для підготовки слід чітко розібратися у відповідності чотирьох стилів керівництва чотирьом рівням готовності підлеглих, щоб на занятті успішно вирішувати практичні кейси щодо управління новачками чи професіоналами, які втратили мотивацію.

П'яте питання щодо інструментів адаптації стилю керівництва та джерел влади до викликів середовища вимагає ознайомлення з концепцією адаптивного лідерства Рональда Хейфеца. Студенти мають навчитися розрізняти технічні проблеми, які вирішуються за інструкціями, та адаптивні виклики, що потребують трансформації поведінки і цінностей самої команди. Важливо розглянути такі прикладні інструменти, як коучинг, фасилітація та матриці делегування, а також підготувати тези до дискусії про те, як лідер повинен миттєво змінювати архітектуру влади у кризових ситуаціях, обираючи між жорсткою централізацією та екстреним розподілом повноважень.

Запитання для самоконтролю знань

1. У чому полягає принципова відмінність між класичним авторитарним стилем управління та сучасними моделями трансформаційного і служивого лідерства?
2. Як змінюється архітектура влади в організації при переході від традиційної вертикальної ієрархії до децентралізованих систем (холакратії) та які ризики при цьому виникають?
3. Спираючись на модель ситуаційного лідерства Херсі-Бланшара, поясніть, який стиль керівництва та яке джерело влади слід обрати для співробітника з високим рівнем мотивації, але низьким рівнем професійної компетентності?

Практичне заняття 8.

Командне лідерство та управління взаємодією

1. Архітектура командної взаємодії. Формування синергетичного ефекту у високоефективних командах.
2. Стресостійкість та резильєнтність як основа життєстійкості лідера й колективу в умовах тривалого зовнішнього тиску.
3. Конструктивний конфлікт-менеджмент: стратегії трансформації деструктивних суперечок за моделлю Томаса-Кілманна.
4. Фасилітація як інструмент адаптивного лідерства для ведення дискусій та колективного прийняття рішень у стресових умовах.
5. Навички медіації, саморегуляції та відновлення психологічної безпеки в команді.

Ключові терміни та поняття: командне лідерство, робоча група, високоефективна команда, синергетичний ефект, стресостійкість, індивідуальна резильєнтність, командна резильєнтність, психологічна безпека, конфлікт-менеджмент, деструктивний конфлікт, конструктивний конфлікт, медіація конфліктів, фасилітація, модерація, групова динаміка.

Література

1. Ковальова О. М. Психологія командного лідерства та ефективної взаємодії : навч. посіб. Дніпро : ДНУ ім. О. Гончара, 2021. 204 с.
2. Ленсіоні П. П'ять вад у роботі команди / пер. з англ. М. Пухлій. Київ : Наш Формат, 2020. 160 с.
3. Петренко М. І. Командна динаміка та синергія в соціальних організаціях. Соціологія: теорія, методи, маркетинг. 2022. № 1. С. 95–108.
4. Хвесик О., Сушик. І. Роль компетенції team building (командобудування) у роботі соціального менеджера. *Соціально-психологічна допомога і соціальна робота: виклики сучасності* : матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 18–19 квітня 2024 р.). Луцьк: відділ іміджу та промоції ЛНТУ, 2024. С. 246–250.

Теми рефератів

1. Феномен командної резильєнтності: як лідеру побудувати систему захисту колективу від вигорання та стресу.
2. Стратегії лідера у кризових ситуаціях: баланс між збереженням стресостійкості та швидким прийняттям рішень.
3. Конструктивний конфлікт як рушій інновацій: методи переведення деструктивних суперечок у робоче русло.
4. Порівняльний аналіз стратегій поведінки в конфлікті за моделлю Томаса-Кілманна в умовах командної роботи.
5. Фасилітація та модерація: сучасні інструменти лідера для організації ефективного брейнштормінгу та групових дискусій.

6. Роль психологічної безпеки в команді як передумови для відкритої комунікації та подолання бар'єрів.
7. Медіація конфліктів керівником: правові, етичні та психологічні аспекти посередництва.
8. Управління груповою динамікою: як підтримувати продуктивність команди на різних етапах її розвитку в стресових умовах.
9. Практика впровадження технік саморегуляції та зниження напруги в сучасних корпоративних структурах.

Методичні вказівки

Для підготовки до першого питання, що охоплює архітектуру командної взаємодії та формування синергетичного ефекту, студентам необхідно зосередитися на вивченні структурних елементів, які відрізняють високоефективну команду від звичайної робочої групи чи випадкового колективу. Акцент слід зробити на психологічних механізмах синергії, коли спільний результат діяльності значно перевищує суму індивідуальних зусиль, а також на ролі лідера як архітектора, що вибудовує прозорі канали комунікації та чіткі командні ролі. У межах самостійної роботи рекомендується проаналізувати чинники, які блокують синергію, наприклад, соціальну лінь та підготувати приклади успішної кооперації.

Вивчаючи друге питання щодо стресостійкості та резильєнтності, важливо розмежувати ці два поняття, де перше означає здатність чинити опір негативному впливу, а друге, тобто резильєнтність, є динамічною здатністю адаптуватися, швидко відновлюватися після криз та трансформувати стрес у досвід для розвитку. Студенти мають детально розібрати концепцію життєстійкості на індивідуальному рівні керівника та на рівні всієї системи, визначивши ключові фактори підтримки командного духу під час тривалого зовнішнього тиску.

Третє питання вимагає детального аналізу конструктивного конфлікт-менеджменту та глибокого засвоєння моделі Томаса-Кілманна, яка виділяє п'ять основних стратегій поведінки у конфлікті: суперництво, співпрацю, компроміс, ухилення та пристосування. Слід навчитися визначати, в яких конкретних ситуаціях кожна з цих стратегій є найбільш ефективною, та як лідер може свідомо переводити деструктивні міжособистісні суперечки у конструктивне русло пошуку інноваційних рішень.

Четверте питання фокусує увагу на фасилітації як сучасному інструменті адаптивного лідерства, де керівник виступає не як джерело готових рішень, а як модератор групового процесу, який допомагає команді самостійно дійти згоди. Необхідно вивчити базові техніки фасилітації, методи подолання комунікативних бар'єрів та правила ведення групових дискусій, особливо в умовах жорсткого дефіциту часу та високої емоційної напруги.

П'яте питання, присвячене навичкам медіації, саморегуляції та відновлення психологічної безпеки, має прикладний характер, тому студентам слід засвоїти етапи класичної медіації, де лідер виступає нейтральною третьою

стороною у вирішенні спорів між колегами. Особливу увагу варто приділити методам емоційної саморегуляції керівника, концепції психологічної безпеки Емі Едмондсон, яка є фундаментом для відкритого висловлювання думок без страху покарання.

Запитання для самоконтролю знань

1. На основі яких ознак та критеріїв можна визначити, що робоча група успішно трансформувалася у високоефективну команду та досягла синергетичного ефекту?
2. У чому полягає принципова відмінність між поняттями «стресостійкість» та «резильєнтність» лідера й колективу в умовах тривалої кризи?
3. Опишіть п'ять стратегій поведінки за моделлю Томаса-Кілманна та обґрунтуйте, у яких випадках стратегія «компромісу» програє стратегії «співпраці».
4. Яку роль відіграє лідер-фасилітатор під час колективного прийняття рішень у стресових умовах і чим його позиція відрізняється від ролі традиційного авторитарного керівника?
5. Які базові етапи процесу медіації має реалізувати керівник для вирішення конфлікту між підлеглими, та як це впливає на рівень психологічної безпеки в команді?

Модуль 2. Прикладні технології соціального менеджменту: від організації до громади

Змістовий модуль 3. Мікросоціальний менеджмент (менеджмент організації)

Практичне заняття 9.

Ефективні комунікації в організації та процес управління ними

1. Поняття, сутність та значення комунікацій в менеджменті.
2. Види та класифікація комунікацій: внутрішні та зовнішні, формальні та неформальні, вербальні та невербальні.
3. Напрямки, канали та бар'єри внутрішньоорганізаційних комунікацій.
4. Цифрові комунікації сучасної організації. Екосистема цифрових каналів (корпоративні месенджери, інтранет-портали, таск-менеджери, електронна пошта) та етика цифрового спілкування.
5. Мистецтво надання конструктивного зворотного зв'язку співробітникам. Принципи ефективного фідбеку (FEEDBACK, SMART).

Ключові терміни та поняття: комунікація, комунікаційний процес, менеджмент комунікацій, внутрішньоорганізаційні комунікації, зовнішні комунікації, формальні комунікації, неформальні комунікації, вербальні комунікації, невербальні комунікації, горизонтальні комунікації, діагональні комунікації, комунікаційні бар'єри, фільтрація інформації, інформаційне перевантаження, цифрові комунікації, корпоративний месенджер, таск-

менеджер, цифровий етикет, комунікаційний аудит, комунікаційна стратегія, кризові комунікації, конструктивний зворотний зв'язок, фідбек, модель FEEDBACK, модель SMART, фасилітація, ділова розмова, комунікативна компетентність менеджера.

Література:

1. Баган Н., Дяченко Ю., Корінна А., & Токар К. (2025). Ефективна комунікація як основа управління персоналом. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 338(1), 469-473.
2. Грищенко О. В. Організаційні комунікації: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 232 с.
3. Свидрук І.І., Турянський Ю.І., Миронов Ю.Б. Організаційна поведінка. Підручник. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2022. 352 с.
4. Ремньова Л., Забаштанська Т. Диджитал-етикет у сучасних бізнес-комунікаціях та в управлінні персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2023. № 2(30). С. 32–43.
5. Крайнік О. Д. Комунікаційні стратегії в публічному та соціальному управлінні. *Вісник НАДУ при Президентові України*. 2021. № 2. С. 115–122.
6. Швед, В., Євась, Т., & Зубач, В. (2025). Сутність і функції комунікації в менеджменті: класифікація як інструмент управління взаємодією та рішеннями. *Економіка та суспільство*, (81). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-78

Теми рефератів

1. Комунікаційний менеджмент як інструмент підвищення ефективності сучасного підприємства.
2. Роль неформальних комунікацій («виноградної лози») в організації: загроза чи прихований ресурс керівника.
3. Комунікаційні бар'єри в організаціях та стратегії їх подолання в сучасних бізнес-умовах.
4. Феномен викривлення та фільтрації інформації в багаторівневих організаційних структурах.
5. Побудова цифрової екосистеми комунікацій: аналіз ефективності Slack, MS Teams та інтранет-порталів.
6. Цифровий етикет (Netiquette) та культура ділового листування в месенджерах і електронній пошті.
7. Комунікаційний аудит як інструмент діагностики системи внутрішніх комунікацій компанії.
8. Порівняльний аналіз практичних моделей фідбеку: FEEDBACK, SMART, КГБ та «метод сендвіча».
9. Неформальні комунікаційні мережі та їхній вплив на морально-психологічний клімат.

10. Аналіз реальних криз у відомих компаніях, спричинених комунікаційними помилками (наприклад, внутрішні витоки інформації або невдалий PR).

Методичні вказівки

Приступаючи до розгляду теми студентам необхідно детально опрацювати класичну модель комунікаційного процесу, чітко засвоївши роль кожного елемента від відправника до отримувача, а також специфіку процесів кодування і декодування інформації, оскільки саме на цих етапах через суб'єктивне сприйняття найчастіше виникають викривлення змісту. Особливу увагу під час вивчення другого питання слід приділити класифікації комунікаційних потоків, навчившись диференціювати вертикальні та горизонтальні зв'язки, а також аналізувати феномен «виноградної лози» як природного інструменту самоорганізації колективу в умовах дефіциту офіційної інформації.

Третє питання вимагає від здобувачів аналізу комунікаційних бар'єрів, де важливо навчитися розрізняти семантичні помилки, пов'язані з кодуванням мови, та психологічні упередження, а також критично оцінювати вплив сучасних цифрових екосистем на зразок корпоративних месенджерів та таск-менеджерів на загальну трансформацію організаційної культури та виникнення інформаційного перевантаження.

Важливе практичне значення у темі має четверте питання, присвячене технологіям зворотного зв'язку, де студенти повинні не просто запам'ятати золоте правило фідбеку, а й навчитися покроково застосовувати на практиці складні управлінські моделі, такі як алгоритм FEEDBACK, критерії оцінки результату SMART для швидких щотижневих нарад. Самостійна робота над темою має супроводжуватися аналізом реальних кризових кейсів відомих брендів, де помилки у внутрішніх чи зовнішніх комунікаціях призвели до фінансових та репутаційних втрат, а для закріплення матеріалу здобувачам рекомендується виконати практичну вправу з проведення симуляційної бесіди тет-а-тет та складання індивідуального плану комунікацій для умовного робочого проєкту.

Запитання для самоконтролю знань

1. Що таке комунікація в менеджменті та чому її вважають сполучною процесуальною функцією управління?
2. Чому «зворотний зв'язок» є обов'язковим елементом ефективної комунікації та чим двостороння комунікація відрізняється від односторонньої?
3. Що таке «виноградна лоза» (grapevine) в контексті менеджменту? Як керівник може використовувати мережу неформальних чуток із користю для компанії?
4. У чому полягає складність невербальних комунікацій і яку роль вони відіграють під час проведення живих ділових переговорів?
5. Які основні причини виникнення семантичних та психологічних бар'єрів між керівником і підлеглим?

6. Які переваги та потенційні ризики для корпоративної культури несе перехід робочих комунікацій у корпоративні месенджери (наприклад, Slack чи Teams)?
7. Сформулюйте головне золоте правило надання конструктивного фідбеку щодо критики та похвали співробітників.
8. Розшифруйте кроки моделі FEEDBACK. Чому цю розмову завжди потрібно починати з об'єктивних фактів (Facts), а не з оцінки особистості?
9. У чому полягає суть експрес-моделі КГБ (Комфортно-Годі-Бажано) та для якого формату зустрічей вона підходить найкраще?

Практичне заняття 10.

Корпоративна культура та соціально-психологічний клімат організації: діагностика та формування

1. Поняття «корпоративна культура» організації, її суть складові та функції.
2. Морально-психологічні основи взаємин в організації. Управління організаційним кліматом.
3. Психологічна безпека в команді: маркери та методи оцінки.
4. Діагностика корпоративної культури: методологія та інструментарій.
5. Технології формування та трансформації корпоративної культури.
6. Деструктивні елементи морально-психологічного клімату організації: мобінг, босинг, стафінг, булинг, «сендвіч-мобінг».

Ключові терміни та поняття: корпоративна культура, корпоративні цінності, корпоративні принципи, корпоративні норми, місія компанії, філософія компанії, корпоративний кодекс, корпоративний дух компанії, корпоративізм, міжособистісні взаємини, морально-психологічний клімат, психологічна атмосфера, психологічна сумісність, емоційний інтелект, трудові конфлікти, мобінг, босинг, тимбілдинг, гендерна рівність, модель OCAI (Кіма Камерона та Роберта Куїнна), пульс-опитування (Pulse Surveys), індекси eNPS (лояльність співробітників), анкетування на вигорання та оцінка рівня конфліктності.

Література

1. Амурова Я.В., Момот М.А. Чинники комфортного соціально-психологічного клімату в колективі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету:* Серія: Психологія / редкол.: У. Б. Михайлишин (голов. ред.), О. Т. Смук, В. М. Корольчук та ін. Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2023. Вип. 2. С. 17–20.
2. Бурлака К. С. Соціально-психологічний клімат у колективі як основа ефективної організаційної взаємодії. *Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти* : зб. наук. пр. / ред. Л. Л. Товажнянський, О. Г. Романовський. – Харків : НТУ "ХПІ", 2010. – Вип. 27 (31) : V Кримські педагогічні читання "Педагогіка вищої школи 21-го століття та формування національної гуманітарно-технічної еліти" : в 3 ч. Ч. 3. С. 40-47.

3. Сушик І. В., Сушик О. Г. Морально-психологічний та психоемоційний стан організації як показник якості менеджменту. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2021. Том 3. Номер 2. С. 106-120. URL: https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-3-nomer-2-2021
4. Сушик І. В., Сушик О. Г. Роль концепції DEI в корпоративній культурі та репутаційному менеджменті організацій. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. Випуск 8. Номер 1. 2026. С. 279–289.

Теми рефератів

1. Модель OCAI Кіма Камерона та Роберта Куїнна як інструмент діагностики корпоративної культури.
2. Сучасні методи оцінки соціально-психологічного клімату: від класичних анкет до Pulse-опитувань.
3. Психологічна безпека в команді (Psychological Safety) за Емі Едмондсон: маркери та методи оцінки.
4. Діагностика «токсичної» корпоративної культури: симптоми, наслідки та економічні втрати для бізнесу.
5. Ознаки деструктивного клімату (плітки, мобінг, фаворитизм) та їхній вплив на плинність кадрів і бренд роботодавця.
6. Трансформація корпоративної культури в умовах кризи та невизначеності (на прикладі українських компаній у 2022–2026 рр.).
7. Етичний кодекс та корпоративні ритуали як інструменти управління поведінкою персоналу.
8. Аналіз корпоративної культури світових гігантів: порівняльний кейс-стаді (наприклад, Netflix,. Google, Apple).

Методичні вказівки

Підготовку слід розпочати з першого питання, де необхідно чітко розмежувати поняття корпоративної культури як стратегічної системи цінностей, норм, традицій і поведінкових моделей, які поділяють усі члени організації. Студентам важливо детально вивчити трирівневу структуру культури за Едгаром Шайном, аналізуючи видимі артефакти, проголошувані цінності та базові уявлення, а також охарактеризувати її ключові функції, серед яких інтегративна, адаптивна, регулююча та мотивуюча.

Переходячи до другого питання, акцент слід змінити на емоційну складову життєдіяльності колективу, досліджуючи морально-психологічні основи взаємин. Організаційний клімат слід розглядати як мінливий емоційний барометр, на який безпосередньо впливає стиль керівництва, тому потрібно проаналізувати механізми управління цим кліматом, методи стимулювання взаємопідтримки та фактори, що визначають задоволеність працею.

Особливу увагу в межах третього питання варто приділити концепції психологічної безпеки в команді, сформульованій Емі Едмондсон, де важливо

визначити ключові маркери середовища, у якому співробітники не бояться ризикувати, висловлювати ідеї чи припускатися помилок, а також засвоїти методи оцінки цього стану через спеціалізовані опитування та спостереження за групою.

Четверте питання вимагає вивчення прикладного інструментарію, тому студентам необхідно детально розібрати методологію діагностики корпоративної культури, зокрема модель OCAI Кіма Камерона та Роберта Куїнна для ідентифікації кланового, адхократичного, ринкового чи ієрархічного типів, а також освоїти специфіку проведення швидких пульс-опитувань і розрахунку індексу лояльності персоналу eNPS.

П'яте питання присвячене технологічному аспекти впровадження змін. Варто проаналізувати послідовні етапи трансформації культури від аудиту поточного стану до закріплення нових цінностей через етичні кодекси, велком-буки, оновлені системи мотивації та особистий приклад лідерів компанії.

Завершальний етап підготовки передбачає аналіз деструктивних явищ у колективі, де студенти мають чітко диференціювати форми психологічного тиску та цькування на робочому місці, детально розкривши зміст таких понять як мобінг як загальне переслідування працівника, босинг як тиск з боку керівника, стафінг як саботаж підлеглих проти начальника, булінг як прояв агресії, а також сендвіч-мобінг, що характеризується одночасним тиском на менеджера середньої ланки як з боку вищого керівництва, так і з боку підлеглих. Для успішного виступу на занятті рекомендується підкріплювати теоретичні положення прикладами з практики відомих українських чи міжнародних компаній, аналізуючи їхні культурні маніфести та досвід подолання внутрішніх криз.

Запитання для самоконтролю знань

1. Сформулюйте власне визначення поняття «корпоративна культура». Чим вона відрізняється від офіційних правил та посадових інструкцій?
2. Опишіть три рівні корпоративної культури за Едгаром Шайном. Які елементи належать до поверхневого рівня (артефактів), а які – до глибинного?
3. Які ключові функції виконує корпоративна культура в організації? Поясніть, як культура допомагає новому співробітнику адаптуватися в колективі.
4. У чому полягає принципова відмінність між корпоративною культурою та соціально-психологічним кліматом?
5. Що таке «психологічна безпека» в команді за концепцією Емі Едмондсон? Назвіть 3–4 маркери, які свідчать про те, що в колективі є високий рівень психологічної безпеки.
6. Як стиль керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний) впливає на формування емоційного барометра в організації?
7. Які чотири типи культур виділяють Кім Камерон та Роберт Куїнн у моделі OCAI? Які головні цінності притаманні клановій та ієрархічній культурам?

8. Для чого в сучасних компаніях використовують інструменти Pulse-опитувань та метрику eNPS? Що саме вони вимірюють?
9. Дайте порівняльну характеристику поняттям мобінг та босинг. Хто виступає агресором у кожному з цих випадків?

Практичне заняття 11.

Мотиваційні системи та стимулювання персоналу в соціальних організаціях

1. Сутність і зміст мотиваційного менеджменту.
2. Особистість як об'єкт мотиваційного управління. Індивідуальність співробітників і мотивація. Мотивація колективів.
3. Методи і технології мотивації персоналу
4. Зарубіжний досвід мотивації персоналу.
5. Специфічні чинники та виклики мотивації в соціальному секторі: управління волонтерами, профілактика вигорання (супервізія) та обмеженість фінансових ресурсів.

Ключові терміни та поняття: мотивація персоналу, стимулювання праці, мотиваційна система, внутрішня мотивація, зовнішня мотивація, соціальна організація, ціннісна відповідність, ефект витіснення мотивації, менеджмент волонтерства, професійне вигорання, втома від співчуття, супервізія, програми благополуччя.

Література:

1. Дмитрук О. В. Мотивація та стимулювання праці персоналу в неприбуткових організаціях. *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 104–109.
2. Леміш, К., Суслик, А., & Швачко, В. (2025). Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство,* (78). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28
3. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2020. 308 с.
4. Ясінська О. М. Мотивація персоналу як засіб удосконалення системи управління в установах соціальної сфери. Львів, 2023. 78 с.

Теми рефератів

1. Специфіка співвідношення внутрішньої та зовнішньої мотивації у працівників соціальної сфери.
2. Вплив місії та цінностей соціальної організації на лояльність і втримання персоналу.
3. Нематеріальні методи мотивації: світовий досвід та українська практика в гуманітарній сфері.
4. Професійне вигорання та «втома від співчуття» як головні загрози мотивації соціальних працівників.

5. Роль супервізії та психологічної підтримки в системі мотиваційного менеджменту соціальних служб.
6. Впровадження програм корпоративного благополуччя (Well-being) у закладах соціального спрямування.
7. Порівняльний аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду стимулювання праці в гуманітарних місіях.
8. Особливості мотиваційного менеджменту в державних соціальних установах та приватних благодійних фондах
9. Гнучкі форми організації праці як сучасний метод нематеріального стимулювання.

Методичні вказівки

При вивченні першого питання, яке стосується сутності і змісту мотиваційного менеджменту, студентам необхідно чітко розмежувати поняття мотивації як внутрішнього спонукання та стимулювання як зовнішнього інструменту впливу. Особливу увагу слід приділити еволюції управлінської думки, опрацювавши класичні змістовні теорії Маслоу, Герцберга і МакКлелланда, а також процесуальні моделі Врума, Адамса та Портера-Лоулера. Слід зрозуміти, як саме загальні закони мотиваційного менеджменту трансформуються в умовах неприбуткових організацій та державних служб, де фінансова винагорода часто відступає на другий план перед прагненням до суспільної користі.

Підготовка до другого питання, присвяченого особистості та колективу як об'єктам мотиваційного управління. Тема вимагає аналізу індивідуально-психологічних особливостей працівників. Необхідно дослідити поняття ціннісної відповідності між особистістю та організацією, оскільки в соціальній сфері збіг ідеологічних орієнтирів є критичним для утримання кадрів. Студентам слід опрацювати методи діагностики мотиваційного профілю працівника та навчитися розрізняти підходи до управління окремими яскравими індивідуальностями і сформованими колективами.

Вивчаючи третє питання щодо методів і технологій мотивації персоналу, студенти повинні детально класифікувати наявні управлінські інструменти на матеріальні прямої та непрямої дії, а також чисельні нематеріальні методи. Особливий акцент слід зробити на розробці та впровадженні нематеріальних технологій, таких як розширення автономії, надання гнучкого графіку, публічне визнання заслуг, делегування повноважень та створення умов для професійного розвитку. Рекомендується розібрати практичні кейси проєктування комплексних мотиваційних систем та критерії оцінки їхньої ефективності через показники плинності кадрів та індекси задоволеності персоналу.

Четверте питання вимагає від студентів аналізу зарубіжного досвіду мотивації персоналу, де необхідно дослідити специфіку американської, європейської та японської моделей менеджменту. Особливу увагу слід звернути на сучасні міжнародні тренди, такі як впровадження програм корпоративного благополуччя, використання концепцій управління на основі цінностей та

інструменти оцінки соціального ефекту діяльності працівників. Студенти мають критично оцінити можливості, переваги та потенційні бар'єри адаптації передових іноземних практик і грантових систем стимулювання до сучасних українських реалій діяльності гуманітарних та соціальних проєктів.

Опрацювання п'ятого питання, яке фокусується на специфічних чинниках та викликах мотивації в соціальному секторі, є ключовим для розуміння практичної сторони теми. Необхідно детально розібрати феномен менеджменту волонтерства, з'ясувавши, як утримувати та мотивувати людей за повної відсутності грошової винагороди за допомогою теорії самодетермінації. Також слід ретельно вивчити природу професійного вигорання та синдрому втоми від співчуття, які є головними ризиками в помагаючих професіях. Студенти мають освоїти технології профілактики цих станів, зокрема через організацію регулярної супервізії, балінтовських груп та впровадження культури балансу між роботою та особистим життям. На завершення необхідно проаналізувати стратегії виживання та нематеріального стимулювання в умовах жорсткого дефіциту бюджету та обмеженості фінансових ресурсів соціальної організації.

Запитання для самоконтролю знань

1. У чому полягає принципова різниця між поняттями «мотивація» та «стимулювання» в контексті менеджменту?
2. Які класичні змістовні теорії мотивації ви знаєте та як їхні положення можна застосувати до працівників соціальних служб?
3. Чим процесуальні теорії мотивації (наприклад, теорія справедливості Адамса) відрізняються від змістовних і який їхній практичний сенс для керівника?
4. Опишіть суть «ефекту витіснення мотивації». Чому преміювання за кожен крок може зашкодити в соціальній сфері?
5. Назвіть ключові інструменти непрямого матеріального та нематеріального стимулювання в умовах дефіциту бюджету організації.
6. Які особливості мотиваційного менеджменту волонтерів та які стимули утримують їх в організації без фінансової винагороди?
7. Чим відрізняються підходи до мотивації окремого співробітника та колективу (команди) загалом?
8. Які елементи зарубіжного досвіду (наприклад, програми Well-being або концепція SROI) можна успішно адаптувати в українських соціальних організаціях?
9. Що таке «синдром втоми від співчуття» (Compassion Fatigue) та які його основні симптоми у працівників помагаючих професій?

Практичне заняття 12.

Управління соціальними змінами, нововведеннями та опором інноваціям

1. Сутність та природа стратегічних змін. Основні моделі управління змінами (модель Курта Левіна, Джона Коттера, індивідуальний підхід ADKAR).

2. Аналіз рівнів опору та психологічних етапів сприйняття змін працівниками.
3. Індивідуальні, командні та організаційні зміни.
4. Методи діагностики та подолання опору змінам в організації.
5. Сутність, зміст та функції інновацій. Інноваційний менеджмент.

Ключові терміни та поняття: сратегічні зміни, менеджмент змін, управління змінами, модель Курта Левіна, 8 кроків Джона Коттера, модель ADKAR, рушійні сили змін, опір змінам, спротив, психологія змін, крива змін Кюблер-Росс, інертність персоналу, рівні організаційних змін, організаційна культура, групова динаміка, коучинг змін, синергія, трансформаційне лідерство, реструктуризація, адаптація персоналу, діагностика опору, інноваційний менеджмент, опір інноваціям, дифузія інновацій, типи інновацій, радикальні інновації, підтримуючі інновації, підривні інновації, стратегічний менеджмент.

Література:

1. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2019. 440 с.
2. Калініченко І. О. Соціальні інновації та управління змінами в сучасних організаціях. *Соціологія та суспільство*. 2022. № 3. С. 45–54.
3. Полінкевич О.М. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. посіб. / О. М. Полінкевич, І. Г. Волинець. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 352 с.
4. Попова О. М. Управління опором змінам у соціальній сфері: технології та інструменти. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2021. Вип. 24. С. 88–93.

Теми рефератів

1. Порівняльний аналіз моделей управління змінами К. Левіна, Дж. Коттера та підходу ADKAR.
2. Психологічні аспекти сприйняття нововведень персоналом: аналіз за «Кривою змін».
3. Методика «Аналізу поля сил» Курта Левіна як інструмент діагностики організаційних змін.
4. Класичні методи подолання опору за Коттером і Шлезінгером: критерії вибору та ефективність.
5. Трансформаційне лідерство та роль топ-менеджменту в мінімізації опору інноваціям.
6. Особливості впровадження підривних (радикальних) інновацій в консервативних організаційних структурах.
7. Аналіз успішних світових кейсів управління змінами (на прикладі трансформації відомих компаній).
8. Психологія та причини опору інноваціям.
9. Управління змінами на різних стадіях життєвого циклу організації.

Методичні вказівки

Вивчення даної теми спрямовано на формування у здобувачів системного розуміння механізмів управління організаційними трансформаціями, нововведеннями та людським фактором в умовах стратегічних змін. Розпочинати вивчення теми необхідно з ретельного аналізу першого питання, де важливо чітко розмежувати поняття еволюційних та радикальних інновацій, а також засвоїти алгоритми класичних моделей менеджменту змін, звертаючи особливу увагу на покрокову логіку восьми кроків Джона Коттера та практичне застосування індивідуально-орієнтованої моделі ADKAR.

Під час опрацювання другого та третього питань студентам слід зосередитися на психологічних аспекти сприйняття нововведень, детально дослідити кожну стадію кривої змін Кюблер-Росс та навчитися класифікувати опір персоналу за рівнями його виникнення та формами прояву, розрізняючи відкритий саботаж і прихований пасивний спротив.

Четверте питання вимагає від здобувачів опанування прикладного інструментарію діагностики, зокрема методики аналізу поля сил Курта Левіна, та критичного оцінювання методів подолання опору Коттера-Шлезінгера, де ключовим навиком є вміння обирати адекватну стратегію від м'якого залучення до директивного примусу залежно від гостроти ситуації та часових обмежень.

Завершальний етап вивчення теми присвячений інноваційному менеджменту, де необхідно засвоїти функції інновацій та закономірності їх дифузії в організації. Для успішного закріплення матеріалу студентам рекомендується виконати практичне завдання у вигляді побудови дорожньої карти впровадження конкретного інноваційного проєкту з детальним прогнозуванням потенційних ризиків та розробкою плану комунікацій для мінімізації спротиву колективу.

Запитання для самоконтролю знань

1. У чому полягає принципова відмінність між еволюційними (підтримуючими) та радикальними (підривними) змінами в організації?
2. Які перші три кроки у моделі Джона Коттера спрямовані на створення належного підґрунтя для змін?
3. Розшифруйте абревіатуру моделі ADKAR. Чому, згідно з цією моделлю, не можна переходити до навчання працівників (Knowledge) без формування у них бажання (Desire)?
4. Які основні етапи проходить працівник згідно з «Кривою змін» Кюблер-Росс і на якому етапі продуктивність праці є найнижчою?
5. Чим небезпечний прихований (пасивний) опір інноваціям порівняно з відкритим?
6. Наведіть приклади прояву опору змінам на трьох рівнях: індивідуальному, командному та загальноорганізаційному.
7. Як за допомогою інструменту «Аналіз поля сил» К. Левіна визначити готовність організації до трансформації?

8. Які ризики несе в собі використання методу «явого або прихованого примусу» для подолання опору персоналу?
9. Які основні функції виконують інновації в межах загальної стратегії розвитку підприємства?

Змістовий модуль 4. Соціальний менеджмент на рівні громади

Практичне заняття 13.

Соціальний менеджмент територіальної громади: партисипація, ресурси та розвиток ком'юніті

1. Територіальна громада як екосистема та об'єкт соціального менеджменту.
2. Партисипація як основа сучасного врядування (Good Governance).
3. Менеджмент людського капіталу: ветерани, ВПО та міграційні процеси.
4. Ресурсний менеджмент громади.
5. Технології розвитку громади (Community Building) та соціального згуртування.

Ключові терміни та поняття: територіальна громада, ком'юніті, соціальний капітал, партисипація, громадська участь, драбина партисипації, партисипативний бюджет, громадський бюджет, підхід ABCD, Asset-Based Community Development, картування ресурсів, Asset Mapping, соціальне згуртування, соціальний ефект, Social Impact, оцінка потреб, Needs Assessment.

Література:

1. Джуган Р. І., Кацьора О. В. Менеджмент соціальної роботи у громаді: методичні рекомендації до курсу. Ужгород : ДВНЗ «УжНУ», 2024. 43 с.
2. Глущенко А. С. Формування самодостатніх фінансово спроможних територіальних громад в Україні: стан, проблеми та перспективи. Проблеми економіки. №2(40). 2023.- С. 126-133 50.
3. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу: аналіт. доп. / [В. Г. Потапенко, В. О. Баранник, Н. В. Бахур та ін.]; за ред. В. Г. Потапенка. Київ: НІСД, 2023. 54 с.
4. Чернов С. І. Конспект лекцій з дисципліни «Муніципальний менеджмент» для студентів бакалавріату усіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент / С. І. Чернов, Т. В. Бєльська, Н. Ю. Мущинська. – Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 50 с.

Теми рефератів

1. Соціальний капітал як індикатор спроможності та життєстійкості територіальної громади.
2. Інструменти залучення громадян до управління громадою в умовах цифровізації.

3. Драбина партисипації Шеррі Арнстейн та особливості її реалізації в сучасних українських громадах.
4. Ефективні стратегії соціальної адаптації та довгострокової інтеграції внутрішньо переміщених осіб у приймаючих громадах.
5. Комплексна реінтеграція ветеранів та ветеранок на рівні територіальної громади через створення ветеранських просторів.
6. Управління міграційними ризиками та інструменти повернення людського капіталу в депопуляційні громади.
7. Мобілізація внутрішніх активів громади на основі методології Asset-Based Community Development.
8. Практика картування ресурсів територіальної громади для фінансування соціальних проєктів.

Методичні вказівки

Підготовка до вивчення першого питання, яке розглядає територіальну громаду як екосистему та об'єкт соціального менеджменту, вимагає від студентів зміни фокусу зі статичного сприйняття адміністративної одиниці на динамічний живий організм. Перш ніж керувати гроиадою, потрібно зрозуміти, з чого складається «живий організм» громади. Зупиніться на понятті «ком'юніті» в тлумаченні XXI ст., проаналізуйте громаду від географічних меж до спільних цінностей та інтересів. Погляньте на соціальну структуру громади (активісти, бізнес, влада, вразливі групи). При опрацюванні матеріалу необхідно детально аналізувати концепцію соціального капіталу за працями Роберта Патнема або Френсіса Фукуями, щоб чітко усвідомити, як рівень довіри між сусідами безпосередньо впливає на загальний розвиток території. Для глибшого розуміння теми рекомендується ознайомитися із соціологічними опитуваннями щодо рівня взаємодовіри в українському суспільстві та дослідити екосистемний підхід в управлінні. Як практичне завдання для самопідготовки студентам слід скласти ментальну карту екосистеми громади свого проживання, виділивши основні групи мешканців, місцеві заклади, локальний бізнес, органи формальної влади та зв'язки між ними. Для самоперевірки варто поміркувати над тим, як саме ситуація, коли в багатоквартирному будинку ніхто не знає своїх сусідів, впливає на здатність усього ком'юніті оперативно та згуртовано реагувати на будь-які надзвичайні ситуації чи безпекові загрози.

При підготовці до другого питання, присвяченого партисипації як основі сучасного врядування та концепції Good Governance, головну увагу слід приділити вивченню рівнів залучення громадян через класичну модель драбини громадської участі Шеррі Арнстейн. Студенти мають навчитися безпомилково відрізняти маніпулятивні чи суто інформувальні дії з боку місцевої влади від реального партнерства та делегування повноважень мешканцям.

Практична підготовка передбачає аналіз офіційного вебсайту або публічної сторінки рідної громади у соціальних мережах, де потрібно оцінити реальний рівень взаємодії влади з населенням за драбиною Арнстейн та перевірити роботу цифрових інструментів залучення. Як контрольне запитання

для самоперевірки студентам пропонується обґрунтувати, чому висока коментарійна активність чи незадоволення громадян у соціальних мережах самі по собі не є ознакою реальної партисипації та дієвого врядування.

Вивчення третього питання щодо менеджменту людського капіталу в контексті ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та міграційних процесів вимагає переосмислення поняття людського ресурсу в умовах тривалої демографічної кризи та воєнних викликів. Студентам необхідно сфокусуватися на підходах безбар'єрності, інклюзії та принципі взаємодії рівний-рівному, пам'ятаючи, що фінансові виплати забезпечує держава, але саме громада відповідає за довгострокову інтеграцію людей через надання житла, працевлаштування, психологічний супровід та формування почуття приналежності до спільноти.

Четверте питання, яке охоплює ресурсний менеджмент громади, спрямоване на докорінну зміну управлінського мислення з дефіцитного підходу пошуку зовнішніх фінансів на ресурсний підхід мобілізації внутрішніх переваг за методологією Asset-Based Community Development. Варто проаналізувати і класифікувати локальні активи громади, починаючи від матеріальних у вигляді земель і порожніх будівель, і закінчуючи нематеріальними, такими як унікальні навички людей, історія, традиції та місцеві бренди. Для якісної підготовки необхідно детально розібрати інструмент картування громадських активів та концепцію розвитку на основі внутрішніх сил громади. Практичний складник передбачає розробку плану трансформації конкретного занедбаного об'єкта, наприклад старої закритої школи чи сільського клубу, у корисний соціальний простір виключно шляхом об'єднання зусиль мешканців, локальних підприємців та волонтерів без залучення великих державних субвенцій.

У п’ятому питанні необхідно сфокусуватися на методах соціального проєктування всередині спільнот. При підготовці студентам варто ознайомитися з концепцію третього місця Рея Ольденбурга про роль сучасних хабів, бібліотеи, скверів чи молодіжних центрів у подоланні відчуження та формуванні локальної ідентичності. Окрему увагу слід приділити інструментам фасилітації та ролі ком'юніті-менеджера у врегулюванні конфліктів, особливо в укрупнених або новостворених громадах, де часто виникає приховане суперництво за ресурси. Під час самостійної роботи корисно дослідити особливості функціонування сучасних українських просторів спільнототворення та концепцію міського сусідства. Практичне завдання полягає у створенні детального чек-листа з п'яти пунктів для проведення локальної толоки чи сусідського фестивалю, головною метою якого є не просто благоустрій території, а реальне знайомство та здруження мешканців вулиці чи мікрорайону. Як фінальне запитання для самоконтролю знань студентам пропонується проаналізувати, яким чином повна відсутність фізичних місць для спільних зустрічей та дозвілля впливає на загальний рівень соціальної ізоляції, депресивності та локальної злочинності в поселенні.

Запитання для самоконтролю знань

1. У чому полягає різниця між громадою як географічною територією та громадою як соціальним ком'юніті ?
2. Які показники визначають високий рівень соціального капіталу всередині локальної спільноти?
3. За допомогою яких інструментів електронної демократії можна залучити молодь до ухвалення рішень на місцевому рівні?
4. Які першочергові кроки має здійснити соціальний менеджер для успішної інтеграції ВПО в локальне ком'юніті?
5. У чому полягає специфіка комплексної реінтеграції ветеранів та ветеранок на рівні громади, крім надання матеріальної допомоги?
6. Які управлінські рішення допомагають громадам протидіяти депопуляції та відтоку міського чи сільського населення?
7. Які категорії ресурсів підлягають обліку під час процесу картування активів територіальної громади
8. Яку роль відіграє ком'юніті-менеджер або фасилітатор у врегулюванні внутрішніх конфліктів під час об’єднання чи укрупнення громад?
9. За якими критеріями та індикаторами можна виміряти довгостроковий соціальний ефект від реалізації локального проєкту?

Практичне заняття 14.

Управління різноманітністю та безбар'єрність на рівні громади

1. Концептуальні основи управління різноманітністю (Diversity & Inclusion) та філософія безбар'єрності.
2. Універсальний дизайн та створення фізично безбар'єрного середовища в громаді.
3. Цифрова, інформаційна та освітня безбар'єрність: інструменти комунікації та доступу до послуг.
4. Економічна інтеграція та соціальне включення вразливих груп населення.

***Ключові терміни та поняття*:** управління різноманітністю, інклюзія, включення, безбар'єрність, упередження, рівність, справедливість, універсальний дизайн, розумне пристосування, фізична доступність, тактильна навігація, архітектурна доступність, цифрова доступність, інформаційна доступність, легка мова, інклюзивна освіта, допоміжні технології, асистивні технології, маломобільні групи населення, вразливі групи населення, економічна інтеграція, соціальне підприємництво, соціальна послуга.

Література:

1. Посібник з навчання з питань різноманітності та інклюзії: чому, що і як? URL: https://cultureplusconsulting.com/diversity-and-inclusion-training-why-what-and-how/
2. Безбар’єрність URL: https://bbu.org.ua/materials/shho-take-dostupna-budivlya-ta-yak-pereviriti-lokacziyu-na-dostupnist/#about

3. Індекс стійкості та доступності громад (ІСДГ) URL: https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/metodika-rozraxunku-indeksu-bezbarjernosti-gromad.pdf
4. Лещук Г. В. Концепт безбар'єрності в теорії та практиці інклюзії. Інклюзія в дії: стратегії впровадження в Україні та світі: колективна монографія. Тернопіль : Осадца Ю.В., 2022.
5. Цибуляк Н. Ключові індикатори інклюзивного освітнього середовища в закладі вищої освіти / Наталя Цибуляк, Ганна Мицик, Ганна Лопатіна, Анастасія Попова, Марина Нестеренко / за заг. ред. проф. Ольги Гуренко. Запоріжжя: БДПУ, 2024, 39 с.
6. Сушик І. В., Сушик О. Г. Роль концепції DEI в корпоративній культурі та репутаційному менеджменті організацій. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. Випуск 8. Номер 1. 2026. С. 279–289.

Теми рефератів

1. Стратегії управління різноманітністю в сучасних громадах.
2. Філософія безбар'єрності як основа соціальної згуртованості.
3. Концепція DEI (Diversity, Equity, Inclusion) в управлінні громадою.
4. Менеджмент поколінь. Теорія поколінь. Управління різновіковими спільнотами.
5. Інклюзія як чинник розвитку людського капіталу в громаді.
6. Практика впровадження універсального дизайну в міській інфраструктурі.
7. Розумне пристосування об'єктів культурної спадщини6 зарубіжний досвід.
8. Тактильна навігація та архітектурна доступність громадських будівель.
9. Аудит фізичної доступності об'єктів місцевого значення.
10. Цифрова доступність муніципальних сайтів та додатків.
11. Інклюзивний рекрутинг, адаптація та реінтеграція ветеранів та ветеранок.

Методичні вказівки

Пропонована до розгляду тема є міждисциплінарною та охоплює засади місцевого менеджменту, архітектури, цифровізації та соціальної інженерії, що особливо актуально в умовах сучасного відновлення українських громад. У першому питанні слід розкрити концептуальні основи управління різноманітністю, а також поміркувати над філософією безбар'єрності. Зауважте, що в стратегічному підході до керівництва громадою відмінності між людьми за віком, статтю, статусом чи можливостями сприймаються як ресурс, а не як проблема. У межах цієї концепції важливо чітко розрізняти поняття рівності та справедливості, оскільки рівність передбачає надання всім мешканцям однакових стартових умов чи ресурсів, тоді як справедливість орієнтована на врахування індивідуальних бар'єрів та потреб людини задля досягнення однакового з іншими результату. Процес створення таких справедливих умов називається інклюзією, а його головним ворогом є упередження – несвідомі або

нав'язані стереотипи, які призводять до ізоляції окремих категорій громадян та заважають розвитку людського капіталу на місцевому рівні.

У другому питанні варто зупинитися на створенні фізично безбар'єрного середовища на основі універсального дизайну, під яким розуміють проектування будівель, транспорту та послуг у такий спосіб, щоб ними могли зручно користуватися абсолютно всі люди без потреби у додатковій специфічній адаптації. Цей підхід базується на семи принципах, серед яких рівноправність, гнучкість та інтуїтивність використання, мінімізація фізичних зусиль і безпека простору. Зауважте, що слід відрізняти універсальний дизайн, який закладається заздалегідь для всього населення, від розумного пристосування, що є індивідуальним чи тимчасовим рішенням для конкретної людини, коли простір ще не є повністю доступним, а архітектурна доступність та тактильна навігація лише впроваджуються в інфраструктуру громади.

У третьому питанні зупиниться на цифровій, інформаційній та освітній безбар'єрності, які визначають якість комунікації та доступу до публічних послуг у громаді за допомогою сучасних інструментів. Цифрова доступність гарантує, що офіційні сайти та мобільні додатки органів влади є адаптованими для людей із порушеннями зору чи моторики через сумісність із програмами зчитування екрана та контрастні режими, тоді як інформаційна доступність забезпечується сурдоперекладом, шрифтом Брайля та використанням легкої мови – спрощеного формату подачі текстів для людей із порушеннями сприйняття. У сфері освіти безбар'єрність реалізується через інклюзивне навчання, де діти з особливими освітніми потребами навчаються разом із однолітками завдяки застосуванню допоміжних або асистивних технологій.

У четвертому питанні слід проаналізувати механізми економічної інтеграції та соціального включення вразливих груп населення, до яких належать внутрішньо переміщені особи, ветерани, а також маломобільні громадяни, зокрема літні люди чи батьки з візками. Для їхнього залучення до активного фінансового життя громада має використовувати комплекс організаційних та правових інструментів, таких як підтримка соціального підприємництва, де понад половину штату становлять люди із вразливих категорій, або впровадження інклюзивних критеріїв у публічних закупівлях. Важливу роль також відіграють місцеві програми перекваліфікації, виділення освітніх ваучерів та надання якісних соціальних послуг, що у синергії дозволяє знизити рівень бідності, подолати соціальну ізоляцію та забезпечити сталий розвиток усієї територіальної громади.

Запитання для самоконтролю знань

1. Що таке управління різноманітністю на рівні громади та чим концепція справедливості (equity) відрізняється від концепції рівності (equality)?
2. Які основні принципи універсального дизайну та чим він відрізняється від розумного пристосування об'єктів інфраструктури?
3. Які інструменти та формати забезпечують цифрову й інформаційну безбар'єрність під час надання публічних послуг у громаді?

4. За допомогою яких механізмів та економічних інструментів громада може забезпечити успішну інтеграцію вразливих груп населення та ветеранів у місцевий ринок праці?
5. Як громада може оцінити ефективність своїх програм безбар'єрності та який алгоритм проведення аудиту доступності її об'єктів і послуг?

Практичне заняття 15.

Антикризовий менеджмент та забезпечення життєстійкості (резильєнтності) громад

1. Класифікація криз та уразливостей сучасних громад.
2. Оцінка та вимірювання резильєнтності територіальних громад.
3. Алгоритм розгортання та роботи антикризового штабу у громаді.
4. Кризова комунікація влади із населенням: психосоціальний аспект.

Ключові терміни та поняття: антикризовий менеджмент, уразливість, кризовий штаб, кризова комунікація, резильєнтність громади, принцип Bounce Back, принцип Bounce Forward, соціальна згуртованість, критична інфраструктура громади, диверсифікація місцевої економіки, релокація бізнесу.

Література:

1. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу: аналітична доповідь / В. Г. Потапенко, В. О. Баранник, Н. В. Бахур та ін.; за ред. В. Г. Потапенка. Київ: НІСД, 2023. 54 с. DOI: https://doi.org/10.53679/NISSanalytrep.2023.02
2. Пахненко, О. М. Дорожня карта відновлення резильєнтності громад після криз. *Ефективна економіка.* 2024. № 11.
3. Пахненко, О. (2022). Сутність та складові резильєнтності громад в контексті COVID-19. Економіка та суспільство, (39). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-51
4. Фурман І., Камінний Д. Особливості розвитку територіальних громад в умовах військового стану. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 9(09). С. 119-126. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.9-19
5. Зміцнення резилієнс громади та кризовий менеджмент в умовах надзвичайних ситуацій : методичні матеріали до навчального курсу : навчально-методичний посібник / Оксана Бойко [та ін.] ; Національний університет "Києво-Могилянська академія", Центр психічного здоров'я, Школа соціальної роботи імені проф. В.І. Полтавця, Регіональний центр з питань профілактики стресу, травм та суїцидів (Норвегія).

Теми рефератів

1. Класифікація сучасних уразливостей українських громад в умовах воєнного стану та енергетичного кризи.
2. Методики оцінки індексу життєстійкості територіальних громад: міжнародний та вітчизняний досвід.

3. Психологічні та соціальні аспекти соціальної згуртованості як фактора резильєнтності громади.
4. Інтеграція релокованого бізнесу та внутрішньо переміщених осіб (ВПО) як фактор довгострокового розвитку приймаючих громад.
5. Стратегії та інструменти кризової комунікації місцевої влади в умовах цифрових загроз та дезінформації.
6. Роль волонтерського руху та інститутів громадянського суспільства в забезпеченні життєстійкості громади.

Методичні вказівки

Для успішного опрацювання першого питання, присвяченого класифікації криз та уразливостей сучасних громад, студентам необхідно насамперед чітко розмежувати поняття зовнішнього шоку та внутрішньої вразливості, звернувши особливу увагу на методику складання карт ризиків для територіальних громад. Рекомендується проаналізувати чинну класифікацію надзвичайних ситуацій в Україні, детально розглянути безпекові, військово-техногенні, енергетичні та соціально-демографічні загрози, а також навчитися оцінювати ступінь уразливості критичних об'єктів життєзабезпечення.

Під час підготовки другого питання, що стосується оцінки та вимірювання резильєнтності територіальних громад, студенти мають зосередитися на вивченні сучасних міжнародних та вітчизняних індексів життєстійкості, дослідити такі показники, як рівень довіри до влади, гнучкість місцевого самоврядування та згуртованість населення. Важливо зрозуміти, якими якісними та кількісними методами можна виміряти готовність соціальної системи громади до тривалого стресу та визначити її спроможність не просто вижити, а трансформуватися.

Опрацьовуючи третє питання студентам слід ретельно вивчити нормативно-правову базу цивільного захисту та повноваження органів місцевого самоврядування в умовах особливих правових режимів. Необхідно чітко засвоїти механізм швидкого розподілу функціональних ролей усередині штабу, принципи взаємодії з військовими адміністраціями та ДСНС, а також специфіку ухвалення управлінських рішень за умов гострого дефіциту часу та неповної інформації.

При підготовці четвертого питання, присвяченого кризовій комунікації влади із населенням, студентам необхідно дослідити канали швидкого інформування мешканців за умов тривалої відсутності мобільного зв'язку та інтернету, а також глибоко засвоїти психосоціальний аспект управління у кризових ситуаціях. Особливу увагу слід приділити методам зниження масової паніки, тривожності та депресивних станів серед населення через надання чітких, передбачуваних та емпатичних інструкцій, які повертають людям відчуття контролю за власною життям. Студентам важливо вивчити алгоритми надання першої психологічної допомоги засобами комунікації, специфіку роботи з вразливими слоями населення, а також роль локальних Центрів життєстійкості у стабілізації ментального здоров'я громади. Необхідно детально опрацювати

методи протидії враженим інформаційно-психологічним операціям та фейкам, які паразитують на страхах громадян, та проаналізувати принципи побудови довіри між місцевою владою, волонтерами, психологами та медіа для збереження високого рівня суспільної солідарності та емоційної стійкості під час тривалого.

Запитання для самоконтролю знань

1. У чому полягає принципова різниця між поняттями «криза» та «уразливість» територіальної громади?
2. Які типи криз є найбільш критичними для сучасних українських громад і чому?
3. Що таке резильєнтність (життєстійкість) громади і чим вона відрізняється від класичного поняття «стабільність»?
4. За якими основними індикаторами (показниками) можна оцінити рівень резильєнтності конкретної громади?
5. Що таке критична інфраструктура громади та які стратегії забезпечують її автономність в умовах енергетичної кризи?
6. Яку роль відіграють локальні Центри життєстійкості у стабілізації ментального здоров'я та збереженні людського капіталу громади?
7. Чому рівень соціальної згуртованості (соціального капіталу) та довіри до влади вважається фундаментом довгострокової резильєнтності?

IV. Список рекомендованої літератури

Підручники та навчальні посібники

1. Григорів О. О., Миронов Ю. Б. Менеджмент: підручник. Львів: ПП «Марусич», 2022.
2. Зміцнення резилієнс громади та кризовий менеджмент в умовах надзвичайних ситуацій : методичні матеріали до навчального курсу : навчально-методичний посібник / Оксана Бойко, Роберт МакАлістер, Нільс Петер, Рейнхольдт Ларс Лістер ; за ред. О. Бойко ; Національний університет «Києво-Могилянська академія», Центр психічного здоров'я, Школа соціальної роботи імені проф. В. І. Полтавця, Регіональний Центр з питань профілактики стресу, травм та суїцидів (Норвегія). Київ : Дискурсус, 2023. 85 с.
3. Кундицький О. О. Менеджмент. Вид-во: Магнолія, 2025, 316 с.
4. Кузьмін О. Є., Громова О. А., Олексів І. Б. Менеджмент організацій: теоретичні та прикладні засади. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2023.
5. Менеджмент організації: теорія і практика. Навчальний посібник XXI ст. /за ред. Мошека Г.Є. 2020. 808 с.
6. Менеджмент у соціальній сфері : методичні рекомендації до практичних завдань та плани семінарських занять для студентів спеціальності 232 «Соціальне забезпечення» другого (магістерського) рівня / уклад. А. О. Малюкіна. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 53 с.

7. Свидрук І. І., Турянський Ю. І., Миронов Ю. Б. Організаційна поведінка. Підручник. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2022. 352 с.
8. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Організаційна поведінка: навч. посібн. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2024. 203 с.

Додаткова література

9. Бутиліна О., Євдокимова І. Самоменеджмент соціального працівника як управлінське завдання. Соціальна робота та соціальна освіта. 2021. 1(6). С. 5–12.
10. Євченко В., Хлопоніна-Гнатенко О. Соціальний менеджмент як технологія ефективного управління Економічний аналіз. 2022. Том 32. № 1. С. 7-13.
11. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Науково-практичні засади соціального проєктування. *Ефективна економіка* : електр. наук. фах. вид. 2020. 1. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7620
12. Романовська Л.І. Специфіка соціального проектування у професійній діяльності соціальних працівників. *Теорія і методика професійної освіти*. Випуск 21. Т.3, 2020. С. 97-100.
13. Сушик І.В., Сушик О.Г. Управління конфліктами як компетенція соціального менеджера. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. Том 7 № 1 (13), 2025. С. 120-132. https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.120
14. Сушик І.В., Сушик О.Г. Морально-психологічний та психоемоційний стан організації як показник якості менеджменту. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. Том 3. Номер 2. С. 106-120. https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-3-nomer-2-2021
15. Сушик І. В., Сушик О. Г. Роль концепції DEI в корпоративній культурі та репутаційному менеджменті організацій. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. Випуск 8. Номер 1. 2026. С. 279–289.
16. Стоян О. Ю. Теоретичні положення формування харизматичного лідерства в системі публічного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 4.
17. Фурман І., Камінний Д. Особливості розвитку територіальних громад в умовах військового стану. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 9(09). С. 119-126. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.9-19
18. Mialkovska L., Redchuk R., Sushyk I., Martyniuk Y., Maiboroda O., Savchuk N. (2023). Social Management and Digital Communications as Important Components of Modern Higher Education. Cadernos educacao tecnologia e sociedade, Vol. 16 No. 1 pp. 143-152. https://doi.org/10.14571/brajets.v16.n1.143-152
19. Лехолетова М. Методи менеджменту соціальної роботи у діяльності соціального працівника. URL: https://library.udpu.edu.ua/library_files/soc_robota_soc_osvita/2021_2/8.pdf

V. Орієнтовний перелік до підсумкового контролю знань

1. Сутність, об'єкт, предмет та специфіка соціального менеджменту як науки та виду практичної діяльності.
2. Основні функції, принципи та методи соціального менеджменту.
3. Соціальна система як об'єкт управління: структура, властивості та закони функціонування.
4. Еволюція концепцій соціального управління: від класичних теорій до сучасних підходів.
5. Поняття соціальної політики держави та її взаємозв'язок із соціальним менеджментом.
6. Сутність та специфіка сучасної системи соціального менеджменту:
7. Історична еволюція та методологічний інструментарій управління в соціальній сфері:
8. Основні етапи розвитку теорії та практики управління в соціальній сфері.
9. Сучасний методологічний інструментарій соціального менеджменту (системний, ситуаційний, процесний підходи).
10. Поняття організації як динамічної соціальної системи та її основні характеристики.
11. Аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища управління соціальною організацією.
12. Людський капітал у системі соціального менеджменту.
13. Роль та цінність людського капіталу в сучасних соціально-економічних системах.
14. Індивідуальна та організаційна поведінка: чинники формування та механізми регулювання.
15. Закономірності групової динаміки та її вплив на ефективність діяльності організації.
16. Персональний самоменеджмент.
17. Тайм-менеджмент: інструменти, методики та алгоритми ефективного планування часу керівника.
18. Емоційний інтелект (EQ) як ключова компетенція сучасного соціального менеджера.
19. Синдром професійного вигорання: причини, симптоми та технології профілактики.
20. Соціальний капітал керівника.
21. Поняття та складові соціального капіталу управлінця.
22. Стратегічний нетворкінг як інструмент залучення ресурсів та побудови партнерств.
23. Етапи та технології формування персонального бренду керівника в соціальній сфері.
24. Моделі сучасного лідерства та архітектура влади.
25. Еволюція концепцій та сучасні моделі лідерства (трансформаційне, ситуаційне, слугуюче тощо).

26. Архітектура влади в організації: джерела, види та баланс використання управлінського впливу.
27. Адаптивні стилі керівництва та їх вибір залежно від рівня зрілості підлеглих і ситуації.
28. Командне лідерство та управління взаємодією.
29. Особливості формування та розвитку ефективної команди в соціальній організації.
30. Роль командного лідера у забезпеченні синергії та вирішенні внутрішньогрупових суперечностей.
31. Корпоративна культура та соціально-психологічний клімат організації.
32. Сутність, структура та функції корпоративної (організаційної) культури.
33. Методи діагностики, формування та трансформації корпоративної культури.
34. Соціально-психологічний клімат колективу: показники оцінки та шляхи гармонізації.
35. Мотиваційні системи та стимулювання персоналу.
36. Сучасні теорії мотивації та їх застосування в соціальних організаціях.
37. Матеріальне та нематеріальне стимулювання працівників соціальної сфери.
38. Управління соціальними змінами та нововведеннями.
39. Природа соціальних змін та організаційних інновацій.
40. Причини виникнення опору інноваціям та технології його подолання.
41. Моделі управління змінами в соціальній організації.
42. Ефективні комунікації в організації.
43. Структура, види та канали організаційних комунікацій.
44. Цифрові комунікації сучасної організації. Екосистема цифрових каналів (корпоративні месенджери, інтранет-портали, таск-менеджери, електронна пошта) та етика цифрового спілкування.
45. Бар'єри в комунікації та методи підвищення ефективності інформаційного обміну.
46. Технології розробки та реалізації комунікаційної стратегії організації.
47. Соціальний менеджмент територіальної громади.
48. Сутність партисипативного управління (грамадської участі) в розвитку територіальної громади.
49. Мобілізація та залучення внутрішніх і зовнішніх ресурсів громади (ком'юніті-розвиток).
50. Інструменти залучення мешканців до прийняття управлінських рішень.
51. Управління різноманітністю та безбар'єрність на рівні громади.
52. Концепція управління різноманітністю (diversity management) у місцевому самоврядуванні.
53. Формування безбар'єрного середовища (фізичного, цифрового, суспільного, освітнього).
54. Соціальна інклюзія та забезпечення рівних можливостей для всіх груп населення.
55. Антикризовий менеджмент та забезпечення життєстійкості громад.

56. Засади антикризового управління в соціальній сфері під час викликів та надзвичайних ситуацій.
57. Концепція резильєнтності (життєстійкості) територіальних громад: складові та механізми оцінки.
58. Стратегії відновлення та адаптації соціальної інфраструктури та послуг у період кризи.
59. Концепція DEI (Diversity, Equity, Inclusion) в управлінні громадою.
60. Менеджмент поколінь. Теорія поколінь. Управління різновіковими спільностями.

Соціальний менеджмент [Текст] : Методичні вказівки до практичних занять для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 23 «Соціальна робота» спеціальності 232 «Соціальне забезпечення» освітньо-професійної програми «Соціальне забезпечення»/ галузі знань І Охорона здоров'я та соціальне забезпечення спеціальності І10 Соціальна робота та консультування денної та заочної форм навчання / уклад. І. В. Сушик. Луцьк : ЛНТУ, 2026. 52 с.

Комп'ютерний набір та верстка: І. В. Сушик

Редактор: І. В. Сушик

Підп. до друку «__»_____2026 р. Формат 60х84/16. Папір офс.
Формат А4. Папір офс.
Гарн. Таймс. Ум. друк. арк. 3,3
Тираж 50 прим.

Відділ іміджу та промоції
Луцького національного технічного університету
43018, м. Луцьк, вул. Львівська, 75
Друк – ВІП ЛНТУ