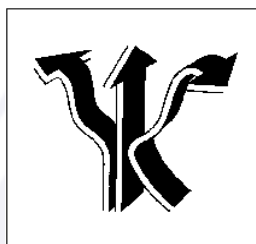


**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**



**МАУП**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ  
СТУДЕНТІВ  
з дисципліни**

**«АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ  
СОЦІАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ»**

**(для магістрів)**

**МАУП**

Київ 2016

Підготовлена професором кафедри соціології та соціальної роботи  
Отрешко Н.Б.

Затверджено на засіданні кафедри соціології та соціальної роботи  
(протокол № 1 від 29 серпня 2016 р.)

Схвалено Вченою радою Українсько-Азербайджанського Інституту  
соціальних наук і самоврядування Г.А. Алієва (протокол №1 від 30.08.2016  
р.)

**Отрешко Н.Б.** Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної  
роботи студентів з дисципліни «Актуальні проблеми та методи управління  
соціальним закладом» (для магістрів). – К.: МАУП, 2016. – 34 с.

Методичні рекомендації містять пояснювальну записку, зміст  
самостійної роботи студентів, питання для самоконтролю, список  
літератури.

© Міжрегіональна  
Академія управління  
персоналом (МАУП),  
2016

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Розвиток сучасного суспільства, розвиток суспільних потреб в сучасній Україні вимагає певної моделі соціальної роботи, яка має бути спроможною задовольняти потреби більшої кількості клієнтів. Соціальна робота, як і будь-який інший вид професійної діяльності, потребує відповідного управління. В зв'язку з цим виникає питання щодо теоретичного обґрунтування й практичного матеріального забезпечення системи управління соціальною роботою для задоволення специфічних потреб клієнтів. Зростання попиту на ринку соціальних послуг, поява нових учасників ринку соціальних послуг, окрім держави, зростання кількості людей, які потребують соціальної допомоги – все це вимагає вдосконалення умов життєдіяльності соціальних працівників, перегляду системи управління соціальною роботою. В нових економічних умовах все більш актуальною є ідея впровадження в соціальну роботу такого виду управління як менеджмент. Виникає нагальна потреба розвитку системи менеджменту соціальної роботи для надання допомоги різноманітним категоріям клієнтів соціальних служб.

Ця тенденція відображає необхідність соціальних служб у формуванні фахівців нового класу, здатних вирішувати складні управлінські проблеми. Вміння ризикувати в нетипових ситуаціях, вміння приймати рішення, вміння працювати в команді, чутливість до інновацій, вміння управляти конфліктами – ось далеко не весь перелік якостей, якими має володіти спеціаліст із соціальної роботи. Професійний характер діяльності із менеджменту соціальної роботи потребує відповідної підготовки саме соціальних працівників. Актуальність проблеми професійної підготовки майбутніх соціальних працівників до менеджменту соціальної роботи диктується соціальними очікуваннями інновацій в роботі закладів соціальних служб, потребами покращення умов праці соціальних працівників та ін.

Дисципліна «Актуальні проблеми та методи управління соціальним закладом» є навчальною дисципліною циклу гуманітарної та соціально-економічної підготовки студентів спеціальності «Соціальна робота» освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр». Викладається на 5 курсі у I семестрі в обсязі 36 аудиторних годин, з них лекцій – 24 год., семінарів – 12 год., самостійна робота – 84 год. Форма підсумкового контролю - іспит.

Лекційний матеріал навчальної програми дисципліни “Актуальні проблеми та методи управління соціальним закладом” загалом орієнтує на

формування у майбутніх професіоналів сучасного наукового розуміння особливостей керування соціальними закладами. Дана дисципліна має суттєве значення для підготовки дипломних та магістерських робіт, наукових доповідей та наукових публікацій. Семінарські заняття та завдання самостійної роботи сприяють засвоєнню найважливіших концептуальних положень новітніх праць сучасних соціологів управління.

**Мета і завдання навчальної дисципліни** – формування у студентів комплексу знань, пов'язаних з науковим розумінням змісту актуальних питань, які відображають характерні тенденції трансформації технологій керування соціальними закладами в сучасному суспільстві.

**Завданнями дисципліни** є ознайомити студентів з основами сучасних технологій менеджменту, підкреслити важливу роль шкіл менеджменту, теорій соціального управління, знати різноманітні типи організаційних структур служб соціальної роботи, розглянути функції управління соціальною роботою на різних рівнях. Оволодіння теорією та технологією менеджменту соціальної роботи дозволить майбутнім соціальним працівникам вести організаційно-управлінську й адміністративну роботу в різноманітних соціальних закладах.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні:

**знати:**

- поняття як „менеджмент соціальної роботи”, „управління соціальною роботою” й „керування соціальною роботою” й володіти механізмами й схемами реалізації на практиці;
- сучасні тенденції концептуальних засад керування соціальними закладами у світі та в Україні;
- зміст новітніх пізнавальних стратегій до аналізу онтологічної специфіки суспільного життя, соціальних взаємодій та комунікацій.

**вміти:**

- управляти трудовими ресурсами, знати мотиваційні теорії трудової діяльності;
- керувати майбутньою проектною діяльністю;
- застосовувати різноманітні стилі керівництва у відповідній ситуації, методи вирішення конфліктів;
- організувати й координувати соціальну роботу з різноманітними категоріями клієнтів.

**Міждисциплінарні зв'язки:** дана дисципліна базується на знаннях з професійно-орієнтованих дисциплін «Теорія соціальної роботи», «Методи соціальної роботи», «Технології соціальної роботи», «Правові засади соціальної роботи», «Соціальна робота з різними категоріями клієнтів».

«Теорія та історія менеджменту», «Історія соціальної роботи», «Методи соціологічного дослідження».

## **ЗМІСТ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

### **з дисципліни «Актуальні проблеми та методи управління соціальним закладом»**

Самостійна робота є невід'ємною складовою вивчення навчальної дисципліни. Вона здійснюється за такими напрямками:

- підготовка теоретичних питань до семінарських занять;
- розв'язання кейсів;
- конспектування першоджерел;
- підготовка рефератів;
- виконання індивідуальних (професійно-орієнтованих) завдань;
- підготовка до підсумкових модульних робіт;
- підготовка до екзамену.

При виконанні завдань, винесених на самостійне опрацювання, Ви можете звертатися за консультацією до викладача. Про час проведення консультацій повідомляє викладач.

Теми, які у повному обсязі виносяться на самостійне опрацювання, та індивідуальні завдання студент має здати викладачу на консультації (дату проведення консультацій повідомляє викладач).

*Підготовка теоретичних питань до семінарських занять* передбачає опрацювання теми за питаннями семінарського заняття. Ці питання могли розглядати під час лекції, так і повністю виноситися на самостійне опрацювання. Алгоритм підготовки: визначте питання для підготовки (мають бути розглянуті всі питання, вказані у плані семінарського заняття); знайдіть у бібліотеці університету (читальному залі або на кафедрі), інтернеті джерела, зазначені у списку основної літератури. При підборі літератури Ви можете користуватися бібліотечними каталогами (алфавітним, предметним або систематичним); визначте розділи (теми або параграфи), у яких розкрито питання семінарського заняття; прочитайте ці розділи; складіть план (простий або складний) відповіді на кожне питання; визначте основні поняття, які Ви повинні засвоїти; проаналізуйте, як опрацьований матеріал пов'язаний з іншими питаннями теми; для кращого засвоєння та запам'ятовування матеріалу складіть короткий конспект, схеми, таблиці або графіки по прочитаному матеріалу; визначте проблеми в опрацьованому матеріалі, які Ви недостатньо зрозуміли. З цими питаннями Ви можете звернутися на консультації до викладача; перевірте, як Ви засвоїли опрацьоване питання. Ви можете це зробити, відповівши на тестові питання до теми або розв'язавши практичні завдання.

*Конспектування першоджерел* передбачає поглиблений розгляд окремих питань теми. Для конспектування можуть пропонуватися статті з

фахових журналів, розділи монографій або підручників. Алгоритм підготовки: прочитайте запропоноване першоджерело; правильно оформіть бібліографію першоджерела (автор, назва, вихідні дані); складіть план (простий або складний); для кожного пункту плану виділіть основні положення проблеми, яка висвітлюється у першоджерелі; представте прочитаний текст у вигляді тез або анотації, використовуючи, при потребі, схеми, таблиці, графіки тощо; для самоперевірки перекажіть статтю, використовуючи власний конспект.

*Підготовка рефератів* передбачає глибокий та детальний аналіз проблеми, винесеної у темі реферату. Алгоритм підготовки: ознайомтеся з вимогами до реферату; оберіть тему реферату; підберіть літературу, у якій розкривається тема реферату. При підборі літератури Ви можете користуватися бібліотечними каталогами (алфавітним, предметним, або систематичним); складіть план реферату; опрацюйте літературні джерела користуючись порадами до конспектування першоджерел; систематизуйте опрацьований матеріал відповідно до плану реферату; дайте власний критичний аналіз та оцінку висвітленої проблеми; оформіть реферат відповідно до вимог; здайте реферат викладачу у зазначений термін.

*Виконання індивідуальних (професійно-орієнтованих) завдань* має на меті вироблення умінь, необхідних для вирішення професійних завдань. Алгоритм виконання: ознайомтеся з вимогами до індивідуального завдання; ознайомтеся із змістом індивідуального завдання; визначте, чи доводилось Вам виконувати подібні завдання; проаналізуйте теоретичний матеріал, необхідний для виконання індивідуального завдання; складіть розгорнутий план виконання завдання; підберіть методи виконання завдання; виконайте індивідуальне завдання відповідно до плану; проаналізуйте, чи всі поставлені завдання Ви виконали; внесіть, при потребі, корективи до виконання завдання; здайте завдання викладачу в зазначений термін.

*Підготовка до підсумкових модульних робіт (ПМР), заліків та екзаменів* має на меті узагальнення та систематизацію знань з окремого модуля або дисципліни у цілому. Алгоритм виконання: ознайомтеся з переліком питань до ПМР, заліку або екзамену; підберіть підручники, інструктивно-методичні матеріали або іншу; довідкову літературу, необхідну для підготовки (її перелік Ви можете знайти в інструктивно-методичних матеріалах до модуля або курсу); перегляньте зміст кожного питання, користуючись власними конспектами або підручниками; визначте рівень знань з кожного питання; визначте питання, які потребують ретельної підготовки (опрацювання додаткової літератури, складання конспектів, схем, розв'язання окремих типів задач тощо). З цією метою зверніться до алгоритму підготовки теоретичних питань до семінарських занять та виконання практичних завдань до лабораторних занять; для самоперевірки перекажіть теоретичні питання або вирішіть практичне завдання.

## Теми для самостійного вивчення й поглибленого опрацювання

### «Визначення сутності і змісту менеджменту соціальної роботи»

При самостійному опануванні навчального матеріалу доцільно звернути увагу на *наступні аспекти*:

*1) Основні підходи щодо досліджень у сфері взаємозв'язку управління і менеджменту.*

Управління – явище соціальне, тому любе суспільство потребує управління людьми, соціальними групами, корекцією їх поведінки, і це є необхідною умовою нормального функціонування суспільства. Управління прийнято розуміти в двох аспектах: система відношень та форма взаємодії. Система відношень припускає наявність ієрархії та порядок виконання власних та рангових повноважень. Форма взаємодії припускає стиль здійснення керівних повноважень.

На сьогодні нараховується близько 350 визначень поняття „управління”. Оскільки процес управління виступає лише як теоретична підстава, обмежимося загальними зауваженнями, не аналізуючи детально цю категорію. Зауважимо, що якщо історія активного вживання такого поняття, як „управління”, нараховує близько 5000 років, то менеджмент нараховує ледве 100 років. Це неминуче призвело до того, що дослідники вкладали в зміст „управління” різні за змістом нюанси, а різноманіття методологічних, ідеологічних, політичних, мовних бар'єрів призвело до невиправданого різноманіття в трактуванні її сутнісних характеристик. Поняття „управління” в наш час використовують численні науки. Але зміст даного поняття багато в чому визначається специфікою досліджуваного поняття. Так, правомірно говорити про управління технічними машинами, пристроями, про управління біохімічними процесами.

Менеджмент є різновидом управління, який стосується лише управління людьми (працівниками, колективами працівників, групами, організацією тощо). Менеджмент – цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей. Виділяють 2 поняття управління: методологічне (змістовне) і процесуальне (технологічне). Перше показує місце управління в життєдіяльності суспільства, його можливості і характер суспільних інтересів; другий характеризується набором функцій і процедур.

Цікаво відмітити, що у працях 50-60х р.р. при описуванні управління в суспільстві фігурує тільки термін *управління* (Н. Вінер, О. Ленге, Г. Клаус, Б.В. Бірюков, К.К. Вавілов, К.І. Варламов), і лише в 70-і роки з'являється термін *соціальне управління* (В.Г. Афанасьєв, Ю.А. Тихомиров, П.А. Лебедев, А.М. Омаров, Г.І. Петров, Л.Н. Суворов). Необхідно відмітити, що соціальне

управління завжди пов'язувалося з соціальними процесами, які відбувалися в певному суспільстві.

Нині у світі існує близько 100 визначень поняття менеджмент. В його основі лежить англ. дієслово керувати, яке походить від латин. слова рука. Парадигми менеджменту дають різнобічне трактування цього поняття і його ролі у виробничо-господарській діяльності. Нерідко менеджмент трактується як сукупність принципів, методів, засобів, функцій і форм управління організаціями, установами з метою реалізації стратегічних планів, досягнення ефективності виробництва і збільшення прибутку. З функціонального погляду менеджмент – це процес планування, організації, мотивації, контролю та регуляції, покликаний забезпечити формування та досягнення цілей організацій (підприємств, товариств, банків, асоціацій та їх підрозділів).

Менеджмент як система знань розвивався за декількома напрямками: I – розвиток теорії організаційного управління – класична або традиційна школа; II – школа людських відносин або людської поведінки – особлива увага приділяється психологічним мотивам поведінки людей у процесі виробництва; розглядаються наступні категорії: групові відносини, групові норми, проблеми конфлікту і співробітництва, комунікаційні бар'єри, неформальна організація та ін.. Таким чином, в теорію управління були введені соціально-поведінкові елементи в інтегрованому вигляді; III – емпірична школа – визнає управління як вивчення практичного досвіду з метою його узагальнення, тиражування і передачі практикам, навчання студентів. Представники цієї школи намагаються синтезувати основні ідеї двох перших шкіл – класичної і школи людських відносин; IV – школа соціальних систем – розробляє системний підхід щодо питань організації управління, звертає увагу на взаємодію частин системи з цілим. Досліджує організацію як ціле, моделює організаційні процеси і їх сполучення один з одним; V – школа науки управління – досліджує процеси прийняття рішень із застосуванням новітніх математичних методів і засобів. Завдання: підвищення раціональності рішень.

Зауважимо, що не всі ці теорії можуть бути адаптовані до вітчизняної системи управління, бо необхідно враховувати рівень життя, традиції, пріоритети і можливості розвитку системи соціального захисту.

Основні підходи щодо досліджень у сфері взаємозв'язку менеджменту і управління: конкретно-історичний – передбачає вивчення управління як процесу устані розвитку та змін під впливом діючих на них чинників; комплексний – орієнтується на взаємозв'язок економічного, правового, психологічного та інших підходів до аналізу відносин управління; аспектний – акцентує увагу на якомусь із аспектів управлінських відносин, що спеціально досліджується однією із соціальних наук (філософією, соціологією, психологією); системний – розглядає керувану та керуючу підсистеми як цілісний комплекс взаємозв'язаних, об'єднаних спільною метою елементів, виявляє властивості системи, її внутрішні та зовнішні зв'язки.



## *2) Розуміння менеджменту соціальної роботи.*

Існують різні позиції відносно систем управління в області соціального обслуговування. Так, управлінські кадри в галузі соціальної роботи повинні бути наділені здатністю розв'язувати соціально-політичні питання, розуміти змістовні, етичні аспекти, підвищувати ефективність послуг, які надаються у відповідності з суспільними цінностями і законами.

На сьогодні менеджер – це не тільки посада, а й професія, яка потребує комплексу професійних, управлінських, психологічних, економічних і, звичайно, творчих якостей особистості. Для менеджменту соціальної роботи характерні як загальні риси, так і специфічні, притаманні лише соціальній роботі. Тому менеджер, що працює в галузі соціальної сфери, окрім певних стандартів, закономірностей має бути озброєний специфічними знаннями, так як, у першу чергу, він розв'язує проблеми особистості, сприяє реалізації її життєвих інтересів і потреб. Управління в рамках окремої організації представляє собою сукупність наступних процесів: формування соціальної політики і ранжування її у вигляді оперативних цілей; розробка програми і керівництво її реалізацією; організація фінансування і забезпечення матеріальними і кадровими ресурсами; діяльність щодо керівництва налагодження взаємодії між іншими організаціями; організація і контроль за роботою кадрів; виконання представницьких функцій і зв'язок з громадськістю; освіта, навчання, виховання; оцінка і залучення інновацій з метою підвищення ефективності роботи; менеджмент соціальної роботи є одним із видів соціального управління, тобто такої управлінської праці, де головним суб'єктом та об'єктом діяльності нарівні відповідної організації соціальної сфери виступає людина.

Предмет і продукт менеджменту соціальної роботи характеризується рядом особливостей: цілі соціальної політики та завдання, що ставляться, залежать від нормативних документів, виданих органами виконавчої влади, місцевого самоврядування; особливостей статусу, форм власності соціальної служби й типів завдань соціальної роботи; видів діяльності, професійних ролей соціальних працівників і спеціалізації (клієнт соціальної роботи).

Головна мета менеджменту соціальної роботи – забезпечення реалізації основних принципів державного підходу до організації соціальної роботи в умовах конкретної соціальної служби. Менеджмент соціальної роботи як процес має відповідні складові. Процес класичного управління: збір, обробка, передача інформації (предмет менеджменту), що використовується для відпрацювання рішень (продукт менеджменту). Елементами менеджменту соціальної роботи як виду професійної людської діяльності є мета управління, спосіб досягнення мети, об'єкт і суб'єкт управління, які взаємодіють у певному середовищі. Функції управління організацією: планування, організація, оперативне управління, мотивація (активізація та стимулювання роботи), навчання кадрів, облік та аналіз, зворотній зв'язок, координація, контроль. Засоби управлінської праці: методи, засоби обробки та аналізу інформації, прийняття на цій основі

конкретних рішень. Технологія управління: прийоми, засоби та порядок (послідовність, регламент) здійснення процесу управління в цілому та в його складових функціях.

Теорія і практика менеджменту соціальної роботи не дають конкретних рекомендацій чи зразків для окремо взятих, існуючих випадків, а навчають загальним прийомам, методикам і способам розв'язання тих чи інших управлінських проблем у контексті професійної соціальної роботи.

Основні принципи менеджменту соціальної роботи. Спочатку розглянемо загальні принципи менеджменту:

- Цілеспрямованість. Відповідно до цього принципу будь-яка діяльність в організації повинна спрямовуватися на досягнення конкретних виробничо-господарських цілей та виконання поставлених завдань;

- Урахування потреб та інтересів. Покликаних задовольняти потреби та інтереси працівників з метою досягнення цілей організації на садах застосування певної мотивації.

- Ієрархічність. Передбачає розташування управлінських посад в організаційній структурі від найнижчого рівня управління до найвищого.

- Взаємозалежність. Згідно з ним кожна організація складається із взаємозалежних внутрішніх змінних (цілі, структура, технологія, працівники, завдання, ресурси). При цьому фактори зовнішнього середовища постійно впливають на організацію (відповідно і на її внутрішнє середовище) та викликають відповідну реакцію з її боку.

- Динамічна рівновага. Передбачає безперервний розвиток організації та утримання загальної рівноваги на кожному етапі розвитку.

- Економічність. Формує засади функціонування організації щодо балансованості витрат, надходжень тощо, забезпечує розвиток бюджетних відносин.

- Активізація. Спонукає організацію до діяльності, постійного розвитку, впровадження інновацій та ін..

- Системність. Відповідно до цього принципу організація розглядається як відкрита система, що складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів.

- Єдиновладдя. Передбачає наявність єдиного центру, який здійснює керівництво та координацію діяльності організації з метою досягнення її цілей.

Усі принципи менеджменту взаємопов'язані. Зазначимо, що в літературі з питань управління соціальною роботою на різних її рівнях поки що відсутня спільна зважена науково обґрунтована позиція. Різні автори виділяють неоднакову кількість принципів і по-різному їх називають. Це наслідок авторського суб'єктивізму. Вивчення літератури дозволяє визначити принципи управління соціальною роботою:

- Принцип соціальної детермінації в управлінні закладом ґрунтується на розумінні керівництва державної соціальної політики, суспільної ідеології соціальної роботи на конкретному етапі історичного розвитку держави.

- Принцип гуманізації вимагає на всіх етапах управлінської діяльності орієнтуватися на людину, її потреби, інтереси, цінності.

- Принцип науковості в управлінні установами соціальної роботи вимагає оволодіння керівником теоретичними основами і технологією діяльності в цій сфері, управлінської психології, сучасної політології, соціології та менеджменту.

- Принцип єдиноначальності та колегіальності вимагає широкого залучення працівників до обговорення та підготовки рішень у поєднанні з особистою відповідальністю керівника за прийняття та виконання управлінського рішення.

- Принцип інформаційної достатності обумовлює її вирішальну роль на всіх етапах управлінського циклу: планування, прийняття рішення, організації виконання, мотивації та контролю. Безперервна робота з інформацією, що надходить, її аналіз, прийняття та реалізація відповідних рішень, забезпечення зворотного зв'язку.

- Принцип аналітичного прогнозування відображає моделюючи процес різного рівня, що мають відбуватися в керованій соціальній системі, якою є заклад соціальної роботи (здійснення аналізу діяльності, висунення прогнозів).

- Принцип мотивації праці вимагає врахування в управлінській діяльності різноманітності мотивів, які приводять людей до роботи у соціальній сфері.

- Принцип раціонального добору, підготовки, розміщення та використання кадрів орієнтує на забезпечення відповідності професійній компетентності, ерудиції, загальної культури, інших ділових якостей працівників вимогам мети та завдань організації, робочих місць і посад.

- Принцип наступності та перспективності вимагає уважного аналізу здобутків та проблем діяльності закладу, зокрема, досвіду сьогодення, критичної оцінки своїх можливостей для розробки перспектив розвитку установи соціальної роботи.

- Принцип економічності та ефективності вимагає орієнтації всіх стратегічних цілей на можливість їх науково-методичного, матеріально-технічного фінансування.

- Принцип зворотного зв'язку вимагає відслідковувати хід виконання управлінських рішень, отримувати інформацію про якість і умови їхнього здійснення, мати конкретні кількісні показники. Ця інформація мусить охоплювати основні складові керованої системи.

Вищенаведена система наукових принципів є теоретичною основою, на якій має базуватися управління соціальною роботою. Ефективність використання наведених принципів визначається конкретною ситуацією, різноманітними чинниками, що пов'язані із розгляданням сутності управління як мистецтва.

## «Методологія менеджменту соціальної роботи»

При самостійному опануванні навчального матеріалу доцільно звернути увагу на *наступні аспекти*:

### 1) *Закони, закономірності менеджменту соціальної роботи.*

Менеджменту соціальної роботи притаманні загальні риси, тому нижчеперелічені закони й закономірності стосуються і сфери управління соціальною роботою.

**Закон спеціалізації управління.** Передбачає розподіл управлінської діяльності на засадах застосування конкретних функцій менеджменту і таких категорій, як повноваження, компетентність, відповідальність тощо.

**Закон інтеграції управління.** Спрямований на досягнення єдності зусиль усіх підрозділів, служб, працівників для виконання завдань організації шляхом застосування правил, процедур ієрархії управління, особистих зв'язків, стилів керівництва.

**Закон оптимального поєднання централізації і децентралізації управління.** Покликаний сформулювати оптимальний рівень делегування вищим керівництвом нижчим рівнем своїх повноважень з метою досягнення високих результатів і сприятливого психологічного клімату в організації.

**Закон демократизації управління.** Акцентує увагу на участі працівників в управлінських процесах, забезпеченні двостороннього спілкування, розвитку особистісних і професійних якостей підлеглих тощо.

**Закон економії часу в управлінні.** Спрямований на підвищення ефективності управлінської праці, зменшення трудомісткості через впровадження передових методів і прийомів праці.

**Закон пропорційного розвитку систем управління.** Передбачає послідовну та перманентну (постійну) еволюцію всіх управлінських систем організації (виробничої, фінансової, соціальної, інформаційної тощо).

Закономірності менеджменту соціальної роботи можуть бути сформульовані на основі абстрактного мислення, використання операцій аналізу та синтезу щодо проявів визначених тенденцій і взаємозалежностей в різноманітних управлінських процесах і явищах, що відбуваються в сфері соціальної роботи. Серед основних закономірностей менеджменту соціальної роботи виділяються наступні: залежність змісту менеджменту соціальної роботи в суспільстві від соціальної політики держави; залежність рівня розвитку менеджменту соціальної роботи від цілей соціального розвитку суспільства; залежність ефективності соціальної роботи від структурної повноти завершеності системи органів управління соціальною роботою; залежність результативності соціальної допомоги та соціального захисту від соціальної свідомості, орієнтації та компетентної діяльності управлінського персоналу установ соціальної роботи; залежність ефективності системи менеджменту соціальної роботи від суперечливості довгострокових та

короткострокових цілей соціальної політики держави щодо соціального захисту населення.

Ефективне здійснення цілей менеджменту соціальної роботи на безпосередньо контактному рівні, тобто на рівні управлінських відносин між соціальним працівником (менеджером соціальної роботи) та клієнтом залежить від врахування дії і таких закономірностей, як-от: спільна зацікавленість соціального працівника (або менеджера соціальної роботи) і клієнта, що потребує певної соціальної допомоги, в кінцевих результатах їхньої взаємодії; комплексність та цілісність впливу фахівця або менеджера соціальної роботи на клієнта, що потребує певної соціальної допомоги; співвідношення повноважень та відповідальності в діяльності менеджерів соціальної роботи стосовно надання соціальних послуг клієнтам, які потребують відповідної допомоги; співвідношення рівня компетенції менеджерів соціальної роботи і клієнтів, соціальних служб, і певних верств населення, що потребують соціальної допомоги.

## *2) Методи, форми та функції менеджменту соціальної роботи.*

Система управління передбачає наступні елементи: механізм управління → мету, засоби, методи, функції, принципи; структуру управління → кадри, техніку управління; процес управління → органи управління, технологію, матеріальну частину органів управління; раціоналізацію системи управління → упровадження досягнень науки в управлінні, оновлення кадрів, удосконалення господарської системи управління.

Організаційно-розпорядчі методи мають велике значення у практиці управління. Вони засновані на відносинах субординації, влади і підпорядкування, притаманних системі управління. У системі управління використовується достатньо велика кількість методів адміністративного впливу, які можуть класифікуватись за декількома критеріями. Якщо в якості критерія класифікації взяти функцію, яка є способом адміністративного впливу в реальному управлінні, то можна виділити три великі групи методів: регламентуючі, розпорядчі і дисциплінарні методи.

**Регламентуючі методи** – це жорсткий тип впливу. З їх допомогою створюється та чи інша система організації, визначаються завдання, права і відповідальність структур управління, встановлюються певні правила, конкретні вказівки до дії, рамки поведінки керівників і підлеглих. До цієї групи відносяться: регламентування, орієнтування, організаційні методи, інструктування. Регламентування є розробкою і застосуванням положень, посадових інструкцій та інших документів, які регулюють діяльність членів колективу.

Метод регламенту включає наступні положення:

1. Організаційну структуру, склад органів управління колективу і його підрозділів.
2. Конкретне розмежування прав і обов'язків, повноважень органів

управління (самоуправління).

3. Порядок розв'язання протиріч, які виникають між окремими органами управління (самоуправління) у процесі професійної діяльності.

4. Перелік форм і методів управління (самоуправління) в колективі, організації, використаних для розв'язання тих чи інших питань; форми – загальні збори, конференція, комісія та ін.; методи – колективне обговорення проблем, вивчення суспільної думки, суспільна експертиза та ін.

5. Конкретні процедури прийняття рішень за окремими соціальними, професійними та ін. питаннями.

6. Порядок вибірковості відповідальних керівників на всіх рівнях.

7. Порядок, форми і строки інформування (звітування) керівників (органів управління) про стан положення справ організації.

8. Системи стимулювання.

9. Порядок зміни і доповнення регламенту управління колективом.

При складанні регламентів необхідно дотримуватись технологічних вимог: норми необхідно сполучати із стимулюванням (матеріальним і моральним) і ефективними санкціями за порушення норм (правил); норми (правила) мають відображати останні данні науки і прогресивного досвіду; норми (правила) не повинні бути занадто жорсткими або занадто вільними; регламенти не повинні бути занадто детальними, що сковує ініціативу виконавців; нормативи (регламенти) необхідно розробляти адресно, щоб вони сприяли закріпленню особистої відповідальності.

Регламентування забезпечує організованість у роботі, підтримує оптимальний режим діяльності, не допускає дії стихійних факторів, вносить в діяльність колективу порядок і дисципліну. Орієнтування – це метод, за допомогою якого впорядковуються положення і переміщення працівника на підприємстві, в закладі, встановлюється місце і значення того чи іншого об'єкта, предмета, події на підприємстві. Системи орієнтації: нумераційна, словесна (надписи), словесно-нумераційна (комбінація), символічна (символи, піктограми, емблеми, значки), графічна (карти, схеми, таблиці), кольорова.

**Організаційні методи.** Застосовуються при необхідності утворення тої чи іншої соціальної системи, при проектуванні організаційної структури підприємства, закладу.

Інструктування – настановний процес в усній і письмовій формі. Використовується як метод, за допомогою якого керівник визначає мету, завдання, обов'язки і права працівників.

Розпорядчі (адміністративні) методи використовуються для корекції системи і оперативного уточнення завдань управління, для вдосконалення організації і направлені на розв'язання конкретних завдань. Виділяють дві форми використання цих методів: письмово-документальна і усна. Такі форми розпорядчого впливу, як директиви, постанови впроваджуються тільки в письмово-документальній формі, а накази, розпорядження і вказівки – в обох.

Розпорядчий вплив методів направлений, насамперед, на усунення виникаючих труднощів, недоліків у професійній діяльності. Вони визначають об'єм роботи, розподіл обов'язків щодо її виконання і систематичний контроль і перевірку виконання.

**Дисциплінарні методи.** У соціальній роботі, коли необхідно вирішувати багаточисельні проблеми, реальний вплив на людей неможливий без відповідного порядку і правил дисципліни. Мається на увазі не тільки дотримання трудової дисципліни, а й встановлення особистої і професійної відповідальності перед клієнтами, колективами, групами. Правильне сполучення різних видів відповідальності підвищує ефективність і дієвість організаційних методів управління. Якщо сполучити всі уявлення про зміст організаційної діяльності, то отримаємо наступні її складові:

- чітке визначення цілей і завдань;
- відбір виконавців на основі оцінки, з їх точки, найкращого
- використання їх якостей, потенціалу в інтересах справи;
- передача рішень, розставлення виконавців у відповідності з метою і завданнями закладу, розподіл повноважень;
- забезпечення виконавців засобами виробництва і утворення
- необхідних для їх раціонального використання матеріальних умов;
- створення системи спільної праці шляхом налагодження
- міжособистісних відносин і взаємної зацікавленості у спільній праці;
- узгодження і корекція окремих видів діяльності;
- забезпечення єдності поглядів і цілеспрямованості всіх членів
- організації;
- контроль за шляхом виконання поставлених цілей, завдань і
- розпоряджень.

Деякі методи управління можуть в деяких умовах виконуватись в якості функцій управління, так як і останні – в якості методів управління. Форма соціального управління є способом організації взаємодії суб'єкта і об'єкту, відносин між людьми, їх спільної діяльності в управлінському процесі. Якщо метод управління – це послідовність необхідних дій людей у ході розв'язання управлінської проблеми, то форма управління – це структура відносин, зв'язків між людьми при виконанні цих дій. Існують індивідуальні і колективні форми управлінської діяльності.

Класифікуються методи і за функціями управління. Поняття функції в соціальній практиці пов'язано з діяльністю, обов'язками, роботою соціальних служб і закладів. Соціальне управління має чітко виражений зміст, який утворює систему функцій, тобто окремих відносно самостійних, але тісно пов'язаних між собою видів відповідної діяльності. Функції управління – це об'єктивно необхідна, відносно самостійна частина управлінської діяльності (елементу управління), яка характеризується специфічним змістом, універсальністю втілення, особливою просторово-часовою формою вираження.

Також функції є видами діяльності, за допомогою яких суб'єкту управління впливає на об'єкт управління. Усім суб'єктам соціального управління, спеціалістам соціальної роботи притаманні наступні загальні функції, які вони виконують: постановка і ранжування цілей; планування способів досягнення цілей, у тому числі забезпечення необхідними матеріальними і нематеріальними ресурсами; контроль і координація спільної діяльності; обговорення і розв'язання проблем, регулювання відносин з персоналом і клієнтами; встановлення зв'язків і інформаційне забезпечення; контроль за якістю і кількістю соціальних послуг, які надаються клієнтам; оцінка майбутніх потреб організації; виконання представницьких функцій організації або закладу.

Одна із головних функцій соціального управління – планування. Вона реалізується через систему принципів. До цих принципів входять: обумовленість, директивність, відображення єдності загальнодержавних, колективних і особистісних інтересів, оптимальність планів, їх збалансованість, єдність планування, його комплексність. Планування передбачає: визначення цілей діяльності; вибір засобів здійснення поставленої мети; забезпечення необхідними ресурсами; визначення форми організації життєдіяльності і соціальної допомоги; створення програми досягнення поставленої мети; визначення конкретних строків і об'єму виконання програми; врахування результатів діяльності; коригування прийнятих програм; науково обгрунтоване передбачення результатів реалізації програми; постановку нових завдань і цілей, які з'являються після реалізації програми. Планування як функція управління має складну структуру і реалізується на практиці через свої підфункції: прогнозування; моделювання; програмування.

Прогнозування – наукове передбачення майбутнього, визначення кінцевого стану клієнта (об'єкта впливу) на перспективу, її перехідних станів.

Моделювання – ідеальна розробка різних ситуацій і станів розвитку об'єкта протягом всього запланованого періоду.

Програмування – виявлення етапів послідовного переходу в новий стан. Сюди входить розробка самого алгоритму функціонування системи, визначення необхідних ресурсів, вибір засобів і методів діяльності соціальних закладів, служб і спеціалістів.

Особливу групу в соціальному управлінні складають процедурні методи, які розглядаються як основні етапи організаторської діяльності: постановка завдань (методи визначення, формулювання і відображення цілей); розв'язання (методи підготовки і прийняття рішень); організаційно-виконавча діяльність (методи розподілу і закріплення функцій, завдань, прав, обов'язків і відповідальності); кадрове забезпечення (методи оцінки, підбору й розстановки кадрів); ресурсне забезпечення (методи визначення і розподілу ресурсів); розпорядження (адміністративні методи); визначення часу роботи (методи визначення часу, необхідного для реалізації цілей, виконання завдань, роботи); контроль (методи контролю за виконанням).



## «Структура менеджменту соціальної роботи»

При самостійному опануванні навчального матеріалу доцільно звернути увагу на *наступні аспекти*:

### 1) Трирівнева структура управління соціальною роботою в Україні.

Трирівнева структура управління соціальною роботою в Україні. Управління соціальною роботою може бути структуроване за рівнями. У системі соціальної роботи України передбачається трирівнева структура управління. Перший рівень - це спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади в галузі соціальної роботи – Державний комітет України у справах сім'ї та молоді. Другий рівень – здійснюється спеціально уповноваженим органом виконавчої влади в галузі соціальної роботи, відповідними органами управління обласних, Київської та міських, районних, районних у містах Києві та державних адміністрацій, а також органів місцевого самоврядування. Третій рівень – це безпосередньо заклади соціальної роботи. Різні дослідники висувують своє бачення щодо управління соціальною роботою.

Представники однієї групи вважають, що управління закладом соціальної роботи може здійснюватися на засадах загальної теорії управління без урахування специфіки соціальної роботи, яка начебто надумана соціальними працівниками – нефаківцями в управлінні. Дослідники іншої групи стверджують, що управління закладом соціальної роботи настільки специфічне у зв'язку з неповторністю соціальної роботи, що немає нічого спільного із загальними теоріями управління, а є невід'ємною частиною соціальної роботи.

Визначимо основні положення загальної управлінської теорії:

1. Спрямованість управлінської діяльності на забезпечення цілеспрямованої та організованої роботи людей.
2. Забезпечення за допомогою управління функціонування та розвитку організації.
3. Здійснення управління через реалізацію основних функцій: планування, організації, мотивації, контролю та процесів, які їх пов'язують – прийняття рішень та комунікації, а також лідерства (керівництва).
4. Управління може бути ефективним за умов цілеспрямованості, прогностичності, циклічності.
5. Управління може бути ефективним за умов відповідності таким вимогам: адекватності критеріїв ефективності управління; врахування людського фактору, наявності зворотного зв'язку.
6. Наявність обов'язкових атрибутів управління: функцій, організаційної структури та організаційних механізмів.

Аналізуючи специфіку управління закладом соціальної роботи, слід зазначити, що вона походить від головного призначення закладу – надання допомоги клієнту для виходу із складної життєвої ситуації.

До таких особливостей відносять:

1) невідповідність соціальної допомоги у часі з результатами (для управління закладом практично неможливе точне прогнозування та вимірювання результатів управління);

2) важливість як кінцевого, так і проміжних результатів управління закладом соціальної роботи;

3) обмеженість використання директивних методів управління на користь методів мотивації, переконання, створення ситуації успіху та зацікавленості;

4) пріоритет контактного управління;

5) значна вікова розбіжність груп людей – учасників процесу управління (персонал і клієнти різного віку);

6) характер соціальної інформації в управлінських відносинах у закладах соціальної роботи;

7) обов'язкова компетентність керівників закладів соціальної роботи.

Управління закладом соціальної роботи за змістом управлінської діяльності та орієнтованістю на процес надання соціальної допомоги відрізняється також і від управління соціальною роботою на державному та регіональному рівнях. Отже, при управлінні закладом соціальної роботи необхідно враховувати як загальні управлінські закономірності, так і специфіку управління соціальною організацією.

## *2) Організація як функція менеджменту соціальної роботи.*

В організаційній діяльності можна виділити три основні напрямки: визначення норм керованості, тобто визначення кількості осіб, яким може ефективно керувати керівник; встановлення відносин повноважень і відповідальності, які пов'язують керівників різних рівнів та їх підлеглих; формування організаційної структури, тобто розподіл на підрозділи та встановлення зв'язків між ними.

В основі побудови організаційних структур лежать два основних принципи. Принцип єдності мети, згідно з яким організаційна структура є ефективною, якщо вона сприяє співпраці людей при досягненні цілей організації. Принцип ефективності, згідно з яким організаційна структура є ефективною, якщо сприяє досягненню людьми цілей при небажаних мінімальних наслідках або витратах. При цьому під витратами розуміється не тільки витрати матеріальних і фінансових ресурсів, але й індивідуальна та групова задоволеність або незадоволеність співробітників існуючої структурою організації. З точки зору працівника, структура є ефективною, якщо вона, по-перше, не допускає інформаційних втрат і помилок; по-друге, приносить задоволення від роботи; по-третє, має чіткі лінії підпорядкованості та розподілу відповідальності; по-четверте, дозволяє

брати участь у прийнятті рішень; в-п'ятих, забезпечує необхідний соціальний статус і надає впевненість у майбутньому; в-шостих, гарантує високий рівень заробітної плати.

Ефективність діяльності соціальних служб залежить від типу використовуваної організаційної структури. Основні вимоги до організаційної структури: мінімальна кількість ланок і рівнів управління, чіткий розподіл функцій, стійкість, безперервність, оперативність і гнучкість управління.

Необхідність визначення норм керованості обумовлена тим, що для створення результатів праці необхідний працю великої кількості людей. Одна людина не в змозі планувати, організувати і контролювати їхню діяльність. Тому керівник змушений формувати ієрархічні рівні управління, що породжує наступні проблеми:

- виникає необхідність збільшення витрат на управління, які йдуть на встановлення горизонтальних і вертикальних зв'язків і на координацію діяльності різних рівнів управління;
- збільшуються втрати і спотворення інформації при передачі її з одного рівня на інший;
- збільшується час на прийняття управлінських рішень, організацію їх виконання та контролю виконання.

Таким чином, виникає сукупна проблема вартості рівня управління, яка неминуче ставить питання про те кількості підлеглих, яким може ефективно керувати керівник.

Найбільш традиційним відповіддю на питання про норми керованості або діапазоні управління є наступний: від чотирьох до восьми на верхньому рівні управління і від восьми до шістнадцяти осіб - на більш низьких рівнях.

Теорія зв'язків "керівник-підлеглий", запропонована французьким консультантом з управління Грайкунасом в 1933 році, дає уявлення про ступінь зростання складності управлінської діяльності в залежності від кількості підлеглих.

До основних факторів, що впливає на скорочення кількості контактів, відносяться наступні:

1. Професійна підготовленість підлеглого. Очевидно, що чим вона вище, тим менше часу потрібно керівникові на службові контакти з підлеглими; чітке формулювання що стоять перед підлеглими завдань, оскільки нечітко поставлене завдання або взагалі не буде виконана, або вимагатиме від керівника великих часових витрат;
2. Чітке формулювання що стоять перед підлеглими завдань;
3. Делегування повноважень, тобто підлеглий повинен мати повноваження, достатніми для прийняття рішень, необхідних для виконання визначених завдань;
4. Темпи розвитку організації - чим швидше розвивається організація, тим більше навантаження по контактам з підлеглими лягає на керівника;
5. Використання об'єктивних оцінок діяльності підлеглих. Якщо підлеглизнають, що результати їх роботи фіксуються і при їх оцінкою

використовуються об'єктивні норми, то у них немає необхідності часто доповідати керівникові про досягнутий результат;

6. Що використовується техніка зв'язку, яка дає можливість керівникові оперативно взаємодіяти з підлеглими, не вступаючи в безпосередній контакт з ним.

### 3. Взаємини повноважень.

Засобом, за допомогою якого керівник розподіляє завдання між підлеглими, є делегування. Делегування - це передача завдання і повноважень, достатніх для її вирішення посадовій особі, яка бере на себе відповідальність за рішення даної задачі.

У свою чергу, відповідальність - це зобов'язання виконувати, що стоять перед посадовою особою, завдання і відповідати за отриманий результат перед тим, хто делегував відповідні повноваження. Під зобов'язанням розуміють те, що від індивіда очікується виконання конкретних вимог, коли він займає певну посаду в організації.

Відповідальність не може делегуватися без повноважень. Повноваження являють собою обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля деяких її співробітників на виконання певних завдань. Повноваження делегуються посади, а не людині, її займає. Разом з тим поки посаду не зайнята, говорити про передачу повноважень не має сенсу.

Існує дві концепції процесу, за допомогою якого передаються повноваження. Згідно з класичною концепцією повноваження передаються від вищих донижчих рівнях організації. Честер Барнард, представник адміністративної школи зауважив, що підлеглий має право відхилити вимоги керівника. На основі цього була сформульована концепція ухвалення повноважень. Якщо людина не приймає повноважень від керівника, то передачі повноважень не відбувається.

Для того, щоб визначити ступінь делегування вищим керівництвом нижчестоящим рівнів управління своїх повноважень, необхідно визначити ступінь централізації і децентралізації організації. Ступінь централізації визначають за наступними критеріями:

- за кількістю рішень, прийнятих на нижчих рівнях управління, - чим більше рішень беруть керівники нижчих рівнів, тим більше ступінь децентралізації;

- по важливості рішень, прийнятих на нижчих рівнях, (рішення, пов'язані з витратами значних матеріальних і трудових ресурсів, або з новим напрямком діяльності);

- наслідки рішень, прийнятих на нижчих рівнях - якщо рішення зачіпає більше однієї функції, то організація децентралізована;

- кількість контролю роботи підлеглих - в організаціях з високим ступенем децентралізації керівництво вищої ланки рідко перевіряє повсякденні рішення підлеглих йому керівників, виходячи з припущення, що всі ці рішення правильні.

Організації, у яких керівництво вищої ланки залишає за собою більшу частину повноважень, необхідних для прийняття важливих рішень, називаються централізованими.

Організації, у яких повноваження розподілені по нижчестоящим рівням управління, називаються децентралізованими. Переваги централізації: прийняття рішень тими, хто добре уявляє собі роботу організації в цілому, мають достатньо знань і досвіду; усунення дублювання робіт, зниження витрат.

Недоліки: приймаючі рішення погано знають конкретні обставини справи і проблеми; багато часу йде на передачу інформації; керівники нижчих рівнів практично усунені від прийняття рішень.

Переваги децентралізації: можливість швидкого прийняття рішення; можливість активної поведінки керівників середньої ланки при прийнятті рішень; непотрібність розробки детальних планів.

До недоліків відносять: брак інформації позначається на якості рішення; багато часу йде на узгодження рішень.

Всі існуючі повноваження можна розділити на лінійні і штабні (або апаратні).

Лінійні повноваження - безпосередньо віддаються від начальника до підлеглого і далі до інших підлеглих. Саме ці повноваження надають керівникові законне право керувати підлеглими. Делегування повноважень створює ієрархію рівнів управління.

Процес створення ієрархії називається скалярний процесом, а результуюча ієрархія називається скалярною ланцюгом або ланцюгом команд. Типи апарату і відповідно штабні (або апаратні) повноваження:

1) консультативний апарат. Якщо виникає проблема, що вимагає спеціальної кваліфікації, керівник запрошує відповідних фахівців на тимчасовій або постійній основі;

2) обслуговуючий апарат - відділ кадрів, фінансовий, плановий відділи, зв'язки з громадськістю, матеріально-технічного постачання;

3) особистий апарат - це різновид обслуговуючого апарату. До нього ставляться секретар, помічник. Особистий апарат виконує те, що вимагає керівник. Член такого апарату не має ніяких повноважень, але може володіти великою владою.

Апаратні повноваження поділяють на: рекомендаційні повноваження, або консультативні, виникають тоді, коли керівник звертається за допомогою до консультативного апарату. Поради фахівців носять не обов'язковий характер. Лінійні керівники можуть навіть не ставити фахівців в популярність про ухвалені рішення. У багатьох випадках це призводить до конфліктів між лінійними і апаратними працівниками; обов'язкові узгодження - щоб уникнути конфліктів працівники штабного апарату можуть бути наділені повноваженнями обов'язкового узгодження (наприклад, дослідження ринку - відділ маркетингу); паралельні повноваження - мета встановлення системи контролю для зрівнювання влади і запобігання грубих помилок (контроль фінансових витрат - головний бухгалтер, технологічне рішення - головний

інженер, головний лікар -завідувач медичної частиною); функціональні повноваження - штабні працівники виступають не тільки в ролі консультанта, але і висувують власні пропозиції, які стають обов'язковими для лінійних керівників при прийнятті рішень за спеціальним питань (бухгалтерський облік, трудові відносини).

У великих організаціях адміністративний апарат може складатися з безлічі людей. У таких ситуаціях апарат являє собою підрозділ з кількома рівнями. Тобто сам апарат має лінійну організацію і звичайну ланцюг команд всередині себе. Лінійна діяльність - це діяльність, яка безпосередньо пов'язана зі створенням, фінансуванням і збутом товарів або послуг (у нашому випадку - соціальних), вироблених організацією. Апарат допомагає виконання основних функцій. Апаратну діяльність не можна розглядати як несуттєву. Всі види діяльності повинні полегшувати досягнення цілей організації. Визначення того, які конкретно види діяльності слід віднести до апаратної, залежить від місії, цілей і стратегії організації (наприклад, юридичні служби).

Два поняття, які відносяться до координації (узгодження, поєднання, приведення в порядок, у відповідність) і лінійним повноважень. Перше, це принцип єдиноначальності - працівник повинен отримувати повноваження тільки від одного начальника і відповідати тільки перед цією людиною.

Формальні комунікації повинні направлятися тільки по ланцюгу команд. Особа, у якого виникла проблема, не може звернутися через голову свого безпосереднього начальника до керівника вищого рівня, минаючи керівників проміжних рівнів. Друге, необхідність обмеження норми керованості. Делегування вимагає ефективних комунікацій, пов'язане з мотивацією, впливом і лідерством. Обидві сторони мають істотне значення для досягнення успіху.

Проектування організації здійснюється в 3 етапи:

1. Здійснюється розподіл організації по горизонталі на широкі блоки, відповідають напрямкам діяльності по реалізації стратегічного плану; вирішується, які види діяльності повинні виконуватися лінійними підрозділами, а які - апаратними;

2. Встановлюються співвідношення повноважень різних посад - ланцюг команд, і подальший розподіл на більш дрібні підрозділи, щоб уникнути перевантаження керівництва і більш ефективно використовувати спеціалізацію;

3. Визначаються посадові обов'язки як сукупність певних завдань, ідентифікуються виконання конкретним особам.

Розглянемо види організаційних структур. Бюрократична організаційна система. Макс Вебер в 1900 р. Запропонував нормативну модель, до якої організації повинні прагнути. Бюрократія втілює ідеальний тип легального панування й формальної раціональності. Бюрократична організація розглядається Вебером як безособовий механізм, основне правило якого -

чітке і безпомилкове функціонування, спрямоване на максимізацію прибутку. Щоб досягти такої мети, необхідно знати, що:

1) організація вільна у виборі будь-якого кошти для забезпечення своєї стійкості;

2) особи працюють таким чином, що можуть бути замінними, тому кожен зобов'язаний виконувати тільки одне завдання;

3) працю являє собою найбільш підходящу міру успіху індивіда і є для нього основою існування;

4) поведінка виконавців повністю забезпечується точністю і однозначністю дій, відсутність упередженість і особисті симпатії у взаєминах.

Формальні інструкції сприяють одноманітності і узгодженості в діях підлеглих. Вони забезпечують взаємозамінність працівників (у разі хвороби або звільнення) і безперервність діяльності організації.

До переваг цієї структури відносять:

- чіткий поділ праці, що призводить до появи висококваліфікованих фахівців у кожній посаді;

- ієрархічність рівнів управління, при якій кожен нижчий рівень контролюється вищим, і підпорядковується йому;

- наявність взаємопов'язаної системи узагальнених формальних правил і стандартів;

- здійснення найму на роботу в строгій відповідності з технічними кваліфікаційними вимогами.

Недоліки бюрократичної структури: перебільшення значущості правил, процедур і норм; відсутність здатності спонтанно і по-новому реагувати на навколишні умови - негнучкість структури.

З початку 60 років ХХ століття стали розробляти і впроваджувати нові, більш гнучкі типи організаційних структур. Гнучкі структури здатні змінюватися (адаптуватися) відповідно до вимог середовища. Для управління соціальною роботою важливо враховувати організаційні структури, які дозволяють гнучко реагувати на зміни у зовнішній середі, гнучко розподіляти ресурси соціальної служби. Виділяють декілька типів організаційних структур.

До них відносяться проектна і матрична організаційні структури.

А) проектна організаційна структура являє собою тимчасове об'єднання фахівців усередині організації, яка створюється для вирішення конкретного завдання. Проектні структури можуть виникати при проведенні наукових і конструкторських розробок складних виробів. Це вимагає введення такої посади, як керівник проекту з підпорядкуванням йому всіх працівників, що беруть участь у проекті, та всіх необхідних для цього фінансових і матеріальних ресурсів. Якщо організація реалізує кілька проектів, то, відповідно, виникають керівники проектів А, В і т.д.

Основна перевага - проектна організація концентрує всі зусилля на вирішенні однієї задачі. Недоліки: коли проект завершений, команда розпускається. Працівники змушені досить часто переходити з одного структурного підрозділу до іншого; при виконанні проекту не завжди

можна забезпечити повну зайнятість будь-якого фахівця, хоча його послуги час від часу необхідні; часті зміни викликають у людей відчуття невизначеності.

Б) матрична структура характерна для організацій, для яких проектна форма постійна. Їх інакше називають ще програмно-цільовими. Мова йде про переваги децентралізації й більшої відкритості по відношенню до новітніх досягнень й сміливих експериментів в соціальній роботі. Матрична структура діалектична за своєю структурою, тому що кожний службовець, по-перше, він пов'язаний із тим відділом, який відповідає його функціональним обов'язкам й професійним схильностям, по-друге, він пов'язаний із специфічною службою або групою клієнтів. Матричні структури поєднують у собі два початку структурного ділення: проектне і функціональне, тобто відбувається розподіл організації на функціональні підрозділи, при цьому виділяються керівники проектів, що перебувають у безпосередньому підпорядкуванні керівника організації. Цим керівникам проектів тимчасово, на період виконання строго певних робіт, підкоряються співробітники функціональних підрозділів. З усіх питань, які виходять за рамки роботи над проектом, співробітники підпорядковані керівникам своїх функціональних підрозділів. Проблеми, пов'язані з використанням матричної структури, як правило, складаються в її складності, пов'язаної з необхідністю "пов'язати" велику кількість вертикальних і горизонтальних зв'язків в єдине ціле.

Основними типами організаційної структури, які можуть бути використані при управлінні соціальною роботою, є наступні: функціональні, проектні й лазерні. Для управління різними видами соціальної роботи на нижніх рівнях застосовуються функціональні організаційні структури, на верхніх - відділами.

Проектні структури доцільно застосовувати при управлінні новими або короткочасними видами соціальної роботи. Необхідно відзначити, що не існує однієї, оптимальної для всіх структури організації.

## **Теми доповідей та рефератів**

### **з дисципліни**

### **«Актуальні проблеми та методи управління соціальним закладом»**

#### **Тема 1.**

#### **Основні риси соціального управління**

Теми доповідей:

1. Значення поняття «Менеджмент соціальної роботи».
2. Види менеджменту за напрямками реалізацій функцій.
3. Основи категорії менеджменту соціальної роботи.



4. Складові процеси менеджменту соціальної роботи.
5. Характеристика принципів менеджменту соціальної роботи.

Теми рефератів:

1. Категорії управління і менеджмент. Основні підходи щодо досліджень у сфері взаємозв'язку управління і менеджменту.
2. Розуміння менеджменту соціальної роботи.
3. Складові процеси менеджменту соціальної роботи.
4. Основні принципи менеджменту соціальної роботи.

**Література:** [1-3, 6, 9]

### **Тема 2.**

#### **Концептуальна революція менеджменту соціальної роботи**

Теми доповідей:

1. Формування системних і ситуаційних підходів у менеджменті.
2. Теоретичні витoki менеджменту соціальної роботи.
3. Сучасні підходи до розуміння менеджменту соціальної роботи.
4. Особливості розвитку менеджменту в Україні.
5. Етапи розвитку управлінської науки за радянських часів.

Теми рефератів:

1. Історія розвитку менеджменту
2. Розвиток управлінської науки в Україні.
3. Характеристика зарубіжних шкіл управління.
4. Сучасні підходи до розуміння менеджменту соціальної роботи.

**Література:** [3-5]

### **Тема 3.**

#### **Методологія менеджменту соціальної роботи**

Теми доповідей:

1. Сутність основних законів менеджменту соціальної роботи.
2. Характеристика методів менеджменту соціальної роботи.
3. Планування – одна із головних функцій соціального управління.
4. Інструментальний підхід щодо прийняття та реалізації управлінських рішень.
5. Менеджерський цикл у соціальній роботі.

Теми рефератів:

1. Закони, закономірності менеджменту соціальної роботи.
2. Методи, форми та функції менеджменту соціальної роботи

3. Закони управлінських відносин.
4. Інструменти менеджменту соціальної роботи.

**Література:** [6-8]

#### **Тема 4.**

### **Типологія менеджменту соціальної роботи**

Теми доповідей:

1. Характеристика моделей та методів взаємозв'язку об'єктів і суб'єктів менеджменту.
2. Менеджерська логіка проектування у соціальній роботі.
3. Співвідношення компонентів проекту соціальної роботи.
4. Характеристика основних складових організації соціальної роботи.

Теми рефератів:

1. Різновиди соціального менеджменту.
2. Моделі та методи взаємозв'язку об'єктів і суб'єктів менеджменту.
3. Проектування як специфічний та актуальний інструмент менеджменту соціальної роботи.
4. Організація у менеджменті соціальної роботи.

**Література:** [4-5, 8, 13]

#### **Тема 5.**

### **Загальна характеристика структури менеджменту соціальної роботи**

Теми доповідей:

1. Сутність трирівневої структури управління соціальною роботою в Україні.
2. Характеристика основних положень загальної управлінської теорії.
3. Особливості управління закладом соціальної роботи.
4. Завдання і основні якості соціального менеджера.

Теми рефератів:

1. Охарактеризуйте трирівневу структуру управління соціальною роботою?
2. В чому полягає специфіка управління закладом соціальної роботи?
3. В чому полягають особливості управлінської праці менеджерів?
4. Назвіть основні якості сучасного менеджера?

## Тема 6.

### **Організація менеджменту соціальної роботи на мікрорівні**

Теми доповідей:

1. Організаційні форми суспільства щодо менеджменту соціальної роботи.
2. Основні функції менеджменту соціальної роботи.
3. Елементи управлінської праці у соціальній роботі.
4. Організаційно-адміністративні уміння менеджерів соціальної роботи.

Теми рефератів:

1. Трирівнева структура управління соціальною роботою в Україні.
2. Заклади соціальної роботи. Специфіка управління закладом соціальної роботи.
3. Управлінська праця менеджерів соціальної роботи.
4. Основні якості сучасного менеджера.

**Література:** [2, 17-18]

### **Вказівки до написання реферату**

Обираючи тему реферату, студент на власний розсуд опрацьовує *одну* або *три* із запропонованих у переліку тем (з різних навчальних модулів). Варто обирати так, щоб вона викликала інтерес або була пов'язана з практичною діяльністю студента, а також сприяла максимальному застосуванню знань та набуттю практичного досвіду. Одна тема обирається в разі великого обсягу знайденого матеріалу, три теми – в разі невеликих обсягів матеріалів на кожному окрему тему.

При підготовці реферату студент повинен ознайомитись з навчальними посібниками, переліченими в списку літератури, а також самостійно зайнятися пошуком літератури з відповідного питання. Необхідно знайти глави чи розділи, які містять матеріал щодо конкретного питання та ретельно вивчити (прочитати, зрозуміти, законспектувати) його.

У рефераті потрібно концентровано викласти основний зміст відповідей на поставлені питання. По кожному питанню необхідно зробити стислий висновок. Відповіді на питання повинні бути досить повними, самостійними, відображати рівень загальної культури та спеціальних знань студентів.

*Обсяг реферату* - 15-20 сторінок друкованого тексту. На початку роботи потрібно вказати тему реферату, викласти зміст реферату, який

відбиватиме структуру роботи (чіткий порядок побудови тексту, зв'язок між окремими частинами). *Структура реферату* має бути такою: титульний лист (назва навчального закладу, інститут; кафедра, дисципліна, з якої виконується реферат; тема; прізвище, ім'я та по-батькові студента, який виконав реферат; прізвище, ім'я та по-батькові викладача, який має перевірити реферат; місто та рік виконання роботи); план роботи; вступ (де викладена актуальність та основні положення обраної теми, об'єкт та предмет аналізу); основна частина (основний зміст розглянутих питань); висновки; список використаної літератури (потрібно вказати навчальні посібники та додаткову літературу, що використані при написанні).

Особливу увагу слід приділити *оформленню* реферату. Він повинен бути виконаний охайно, ретельно. Кожне питання, має підпитання, закінчується коротеньким висновком. Кожен розділ роботи починається з нової сторінки. Всі сторінки мають бути пронумеровані (крім першої - титульної) у відповідності до плану роботи.

## ЗАСОБИ КОНТРОЛЮ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

Контроль успішності студента включає наступні види: поточний, модульний за окремий змістовий модуль, підсумковий модульний за всю навчальну дисципліну, семестровий (академічний):

- **поточний контроль** проводиться з метою перевірки засвоєння студентами основних положень лекційного матеріалу і матеріалу, опрацьованого ними під час самостійної роботи; передбачає оцінювання успішності студентів під час аудиторних (семінарських, індивідуальних) занять та виконання ними окремих індивідуальних, контрольних завдань (написання рефератів, тематичних або інформаційно-наукових повідомлень тощо). При поточному контролі оцінюється: рівень оволодіння навчальним матеріалом, набутих знань, навичок і вмінь, активність і сумлінність роботи студентів на семінарських заняттях, результати виконання ними індивідуальних завдань, якість і повнота підготовлених студентами рефератів або тематичних повідомлень.

Основними видами (засобами) поточного контролю є:

- ✓ експрес-опитування (або «фронтальне» опитування), яке здійснюється на початку кожного семінарського заняття протягом 5 – 7 хвилин. Студенти письмово відповідають на поставлене викладачем запитання, яке формулюється у вигляді суттєвої проблеми конкретного

змістового модуля. Оцінка за експрес-опитування враховується при виставленні загальної оцінки роботи студента на семінарському занятті;

- ✓ опитування студентів з основних питань семінарського заняття;
- ✓ оцінювання підготовлених студентами на семінарське заняття рефератів, тематичних повідомлень тощо;
- ✓ перевірка у позанавчальний час або під час спланованих індивідуальних занять відпрацьованих студентом матеріалів за пропущеним аудиторні заняття (лекцію чи семінарське заняття);
- ✓ перевірка відпрацьованих навчальних матеріалів студентами, які займаються за індивідуальним планом навчання;

- **модульний контроль за окремим змістовий модуль** - оцінювання в балах рівня опрацювання студентом теоретичного і практичного матеріалу в межах окремого змістового модуля навчальної дисципліни, успішності виконання ним фонду індивідуальних завдань.

При модульному контролі оцінюється в балах рівень теоретичної (знань) та практичної (навичок і вмінь) підготовки студента за всі змістові модулі, що складають окремий заліковий модуль.

Форма проведення модульного контролю – письмова (під час останнього семінарського заняття в межах конкретного залікового модуля).

- **підсумковий модульний контроль** - це накопичена студентом за всі залікові модулі та науково-дослідницьку роботу сума балів за бально-рейтинговою шкалою, яка переводиться в оцінку за національною шкалою.

Отримана студентом оцінка за національною шкалою може перескладатися з метою її підвищення за бажанням самого студента в період проведення тижня семестрового (академічного) контролю.

**семестровий (академічний) контроль** передбачає проведення заліку за дисципліну, під час якого студенту виставляється остаточна оцінка за навчальну дисципліну, яка визначається як середньозважена за результатами підсумкового модульного контролю та результату перескладання оцінки за навчальну дисципліну. Залік проводиться за класичною формою - усно, за переліком питань до підсумкового контролю.

З дисципліни передбачені такі критерії оцінки самостійної роботи студента:

- самостійне вивчення й поглиблене опрацювання певних змістових модулів дисципліни та окремих питань – до 5 балів;
- вивчення матеріалу лекцій за конспектами, підручниками і спеціальною літературою – до 3 балів;
- підготовка реферату – до 10 балів;
- виконання індивідуальних, творчих завдань – до 10 балів;

- розв'язання ситуаційних завдань – до 5 балів;
- підготовка доповідей на студентських наукових конференціях – до 20 балів.

## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Категорії «управління» і «менеджмент».
2. Основні підходи до досліджень у сфері взаємозв'язку управління і менеджменту.
3. Основне розуміння менеджменту соціальної роботи.
4. Об'єкт, суб'єкт вивчення менеджменту соціальної роботи.
5. Основні принципи менеджменту соціальної роботи.
6. Історія розвитку менеджменту.
7. Розвиток управлінської науки в Україні.
8. Характеристика зарубіжних шкіл управління.
9. Сучасні підходи розуміння менеджменту
10. Закони, закономірності менеджменту соціальної роботи.
11. Методи менеджменту соціальної роботи.
12. Закони управлінських відносин.
13. Інструменти менеджменту соціальної роботи.
14. Різновиди соціального менеджменту.
15. Моделі та методи взаємозв'язку об'єктів і суб'єктів менеджменту.
16. Менеджерський цикл у соціальній роботі.
17. Етапи розвитку соціального менеджмента.
18. Організація у менеджменті соціальної роботи.
19. Трирівнева структура управління соціальною роботою в Україні.
20. Заклади соціальної роботи.
21. Основні якості сучасного менеджменту.
22. Проектування як інструмент менеджменту соціальної роботи.
23. Контроль у соціальній роботі.
24. Процесуальний характер менеджменту соціальної роботи.
25. Особливості функцій менеджменту соціальної роботи.
26. Управлінська праця менеджерів соціальної роботи.
27. Самоменеджмент в управлінні соціальною роботою.
28. Соціальна політика як стратегія менеджменту соціальної роботи.
29. Кадровий потенціал менеджменту соціальної роботи.
30. Структура менеджментського корпусу соціальної роботи в Україні.
31. Ресурсне забезпечення менеджменту соціальної роботи.
32. Дайте визначення поняття управління та менеджмент.
33. Що є об'єктом менеджменту соціальної роботи?
34. Що є предметом менеджменту соціальної роботи?
35. Що можна віднести до суб'єкту та об'єкту менеджменту соціальної роботи?

36. Класична (адміністративна) школа соціального менеджменту.
37. Сучасні підходи до розуміння менеджменту соціальної роботи.
38. Закон спеціалізації управління.
39. Закон інтеграції управління.
40. Закон оптимального поєднання централізації і децентралізації управління.
41. Закон демократизації управління.
42. Закон економії часу в управлінні.
43. Закон пропорційного розвитку систем управління.
44. Організаційно-розпорядчі методи соціального управління.
45. Регламентуючі методи соціального управління.
46. Розпорядчі (адміністративні) методи соціального управління.
47. Проектування розвитку установ соціального обслуговування.
48. Закони управлінських відносин.
49. Інструментальний підхід щодо прийняття та реалізації управлінського рішення в соціальній службі.
50. Види контролю реалізації управлінських рішень.
51. Різновиди соціального менеджменту.
52. Ієрархічна модель управління.
53. Колективна модель управління.
54. Розвиваюча модель управління.
55. Проектування як специфічний інструмент менеджменту соціальної роботи.
56. Соціальні властивості організацій соціальної сфери.
57. Компоненти соціальної служби.
58. Вплив зовнішнього середовища на компоненти соціальної служби.
59. Соціальні властивості організації.
60. Сучасний період розвитку управління соціальним закладом.
61. Програма соціальної служби.
62. Основні положення загальної управлінської теорії соціальною сферою.
63. Специфіка управління закладом соціальної роботи.
64. Зміст управління закладом соціальної роботи.
65. Управлінська праця менеджерів соціальної роботи.
66. Мета управлінської праці менеджерів соціальної роботи.
67. Характеристика управлінської праці менеджерів соціальної роботи.
68. Сучасні види поділу праці менеджерів соціальної роботи.
69. Функціональний поділ праці менеджерів соціальної роботи.
70. Структурний поділ праці менеджерів соціальної роботи.
71. Технологічний (професійно-кваліфікаційний) поділ праці менеджерів соціальної роботи.
72. Базові функції менеджера соціальної роботи.
73. Вимоги до професійної компетенції менеджерів соціальної роботи.
74. Основні якості менеджера соціальної роботи.
75. Поняття «сучасний соціальний менеджер».
76. Сутність функції планування.

77. Етапи стратегічного планування.
78. Програмно-цільове управління.
79. Стратегічна мета соціальної роботи і система управління соціальним закладом.
80. Оцінка зовнішнього середовища під час управління соціальним закладом.
81. Управлінське обстеження сильних внутрішніх і слабких сторін організації.
82. Основні компоненти формального управління соціальним закладом.
83. Критерії оцінки якості управління соціальним закладом.
84. Соціальні програми як напрямок управління соціальним закладом.
85. Етапи аналізу та вибору стратегічних альтернатив.
86. Стратегічна і тактична цілі соціальної роботи.
87. Поняття організаційної діяльності.
88. Норми керованості.
89. Взаємини повноважень
90. Побудова управлінської системи соціального закладу.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

### Основна

1. Алексеевский В. С. Обучение менеджменту – это освоение его культуры и технологий синергетики / В. С. Алексеевский // Инновации в образовании. – 2005. – №2. – С. 9 – 37.
2. Алексеева Л.С. Проектирование развития учреждений социального обслуживания. — М., 2006.
3. Ансоф И. Стратегическое управление / И. Ансоф – М.: Экономика, 2009. – 358 с.
4. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления / Г. В. Атаманчук – М. : Юрид. лит., 2007. — 387 с.
5. Афанасьев В. Г. Научное управление обществом. Опыт системного исследования / В. Г. Афанасьев. – М., 2003. – 392 с.
6. Афанасьев В. Г. Социальные аспекты управления / В. Г. Афанасьев. – М. : Экономика, 2001. – 216 с.
7. Білорус О.Г., Панченко Є.Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність. — К.: Т-во "Знання" України, 2002. – 40 с.
8. Введение в управление : учеб. пособие в 3-х частях / науч. ред. А. Г. Гладышев, В. Н. Иванов, Н. В. Маслова. – М. : АНСТМСУ, 2002. – Ч. 2. – 276 с.
9. Веснин В. Р. Основы менеджмента / В. Р. Веснин. – 3-е изд., доп. и испр. – М. : ООО Т.Д. Элит – 2000, 2003 – 560 с.
10. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика /М. Вудкок, Д. Френсис. – М. : Дело , 2001. – 320 с.



11. Главацька О. Л. Менеджмент соціальної роботи / [курс лекцій] / О. Л.Главацька - Тернопіль, ТДПУ, 2009. - 65 с.
12. Гладышев А.Г. Введение в управление : учеб. пособие в 3-х частях / А. Г.Гладышев, В. Н. Иванов, Н. В. Маслова – М. : АНСТМСУ, 2002.
13. Головатий М. Ф., Лукашевич М.П., Дмитренко Г.А. Політично-правові засади соціального менеджменту в Україні : курс лекцій / М. Ф. Головатий, М.П. Лукашевич, Г. А. Дмитренко // Управлінські аспекти соціальної роботи. – К. : МАУП, 2002. – 376 с.
14. Григорьева Н. С. Учебные программы по специализации «Социальный менеджмент» / Н. С. Григорьева. – М. : Дело, 2008. – 48 с.
15. Грищенко В.Н., Демидова Л.Г., Петров А.Н. Теоретические основы прогнозирования и планирования: Учебное пособие. — СПб., 2006.
16. Дедов Є.Г. Професійна підготовка майбутніх соціальних працівників до менеджменту в соціальній роботі / Є.Г. Дедов / Дисс. канд. пед. наук. – Луганськ, 2009. – 228с.
17. Заяц О.В. Организация, администрирование и управление в социальной работе / О.В. Заяц. - Учебное пособие. Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2004. – 142 с.
18. Зарецкий А.Д. Менеджмент социальной работы: учебное пособие. Ростов: Феникс, 2008. – 187 с.
19. Зверева І. Д. Соціальна політика та менеджмент у соціальній роботі / І. Д. Зверева, Г. В. Лактіонова та ін. – К. : Наук. світ, 2001. – 53 с.
20. Зверева І. Д. Соціально-педагогічна робота з дітьми та молоддю в Україні. Теорія та практика : монографія / І. Д. Зверева. – К. : КНУ, 2008. – 422 с.
21. Зверева І. Д. Соціальна робота в Україні / І. Д. Зверева, О. В. Безпалько. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 256 с.
22. Иванова О. Л. Менеджмент в соціальній роботі : метод. рекомендації до навч. курсу для магістеріуму / Иванова О. Л. – К. –Ужгород, 2000. – 42 с.
23. Капська А. Й. Соціальна робота: деякі аспекти роботи з дітьми та молоддю: навч.-метод. посіб. / А. Й. Капська. – К. : УДЦССМ, 2001. – 220 с.
24. Комаров Е. И., Войтенко А.И. Менеджмент социальной работы / Е. И. Комаров, А. И. Войтенко. – М. : ВЛАДОС, 2001. – 288 с.
25. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 416 с.
26. Курбатов В. И. Социальная работа / В. И. Курбатов. – Ростов : Феникс, 2009. – С. 267 – 272.
27. Лещинер Р. Обучение менеджеров творчески использовать зарубежный опыт / Р. Лещинер, Ю. Старостин // Экономические науки. – 1991. – №5. – С. 48– 52.
28. Лукашевич М. П. Теория и практика самоменеджмента : учеб. пособие. – 2-е изд., испр. / М. П. Лукашевич. – Киев : МАУП, 2002. – 360 с.
29. Ляшенко А. И. Организация и управление социальной работой в России : учеб. пособие для высш. учеб. заведений / А. И. Ляшенко. – М. : Наука, 2005. – 74 с.

30. Павленок П. Д. Основы социальной работы / П. Д. Павленок. – М. :ИНФРА-М, 2009. – С. 299 – 300.

### Додаткова

31. Павленок П. Д. Основы социальной работы / П. Д. Павленок. – М. :ИНФРА-М, 2008. – С. 302
32. Панов А. М. Справочное пособие по социальной работе / А. М. Панов, О. І. Холостова. – М. : М. : Юрист, 2007. – 168 с.
33. Редько П. Використання методу ситуацій у курсі „менеджмент соціальної роботи” / П. Редько // Соціальна політика і соціальна робота. – 2004. – №2. – С.122 – 128.
34. Свердлов А.З. Курс лекций по социальной работе и благотворительности /А.З. Свердлов. – Санкт-Петербург, 2001. – 168 с.
35. Сидоров В. Н. Профессиональная деятельность социального работника ролевой подход : /монография/ / В. Н. Сидоров. – Винница : Глобус-пресс, 2006. – 408 с.
36. Словарь-справочник по социальной работе / под ред. Е. И. Холостовой. – М. : Юрист, 2000. – 424с.
37. Соціальна педагогіка/соціальна робота : навч. посіб. / Коваль Л. Г., Зверева І. Д., Шендеровський К. С. та ін. ; під ред. І. Д. Зверєвої. – К. : ІЗМН, 2007. – 392с.
38. Социальная работа /под общ. ред. В. И. Курбатова. – Ростов : Феникс, 2009. – 576 с.
39. Соціальна робота: менеджмент соціальної роботи / [В. П. Андрущенко, І. І.Мигович, В. П. Бех та ін.] – К. : ДЦССМ, 2003. – Кн. 7. – 276 с.
40. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор. – Пер. с англ. – М. : Контроллинг, 2001. – 104 с.
41. Украинец П. П. Социальная работа : теория и организация /П. П. Украинец. – Мн. : ТетраСистемс, 2005. – 288 с.
42. Уткин Э. А. История менеджмента / Э. А. Уткин. – М., 2007. – 224 с.
43. Харченко С. Я. Історія теорія и практика соціальної роботи / С. Я. Харченко, М. С. Кратінов. – Луганськ : Альма-матер, 2005. – 575 с.
44. Шендеровский К. С. Организационные и методические аспекты управления персоналом служб социальной сферы : учеб.-метод. сб. / К. С. Шендеровский. – Киев, 2002. – 117 с.
45. Шендеровський К. С. Управління соціальною роботою з дітьми та молоддю: менеджмент соціальної служби / К. С. Шендеровський. – К. : ДЦССМ,2002. – 158 с.
46. Шлихтер А. Государственные социальные программы и местные органы власти США /А. Шлихтер — М.: ИМЭМО РАН, 2006. – 91с.
47. Щекин Г.В. Социальная теория и кадровая политика / Г.В. Щекин [монография] – К.: МАУП. – 576с.