

ЛЕКЦІЯ 8: МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

ПЛАН

1. Поняття «менеджмент соціальної роботи».
2. Типологія менеджменту соціальної роботи.
3. Формування ринку соціальних послуг.

Головні поняття теми: управління соціальною роботою, менеджмент соціальної роботи, новий менеджеріалізм, бюрократизм, патерналізм, фратерналізм, соціальне партнерство, адміністративний менеджмент соціальної роботи, фінансовий менеджмент соціальної роботи, кадровий менеджмент соціальної роботи, соціальна послуга, ринок соціальних послуг

ПИТАННЯ 1

Менеджмент соціальної роботи став активно розвиватись на початку двадцятого століття в контексті поглиблення та інтенсифікації розвитку соціальних проблем у капіталістичному світі. Нові умови життя людини визначили нові параметри для соціальної роботи: мобільність, адаптивність, ефективність і беззбитковість. Грошові відносини проникають у захисні суспільні конструкції та починають формувати ринок соціальних послуг.

Специфікою конкуренції соціальних служб є визначеність векторів і напрямків змагань у межах конкурсів, організованих органами державної влади. Подібні установи не мають права на недобросовісну конкуренцію, тому законодавчі акти мають чітко визначати сегменти ринку соціальних послуг для подібної активності.

Цей напрямок соціальної роботи виступає структурною складовою соціального менеджменту. Він тяжіє до «суб'єкт-об'єктних» відносин на рівні держави та «суб'єкт-суб'єктних» відносин в окремій соціальній службі. Структуризація допомоги населенню та консолідація активності державного

та громадського секторів з надання вказаних послуг є головними завданнями менеджменту соціальної роботи.

Його розвиток можна розподілити **на три етапи:**

1. Активізація соціальної допомоги як складової благодійності та меценатства;
2. Генезис організації соціальної роботи в контексті державного управління;
3. Формування менеджменту соціальної роботи як відповіді на виклики постіндустріального суспільства.

Розберемося як розділити між собою різні аспекти в управлінні соціальною активністю. Під **управлінням соціальною роботою** слід розуміти різновид управління, який включає в себе організацію, регулювання та контроль надання соціальних послуг незахищеним верствам населення на суспільно-державному рівні.

Аналіз вказаного визначення дозволяє виділити три рівня системи управління соціальною роботою:

1. **Нормуючий рівень** передбачає створення норм, стандартів, параметрів суспільного життя та механізмів їх забезпечення в суспільно-державних відносинах.
2. **Контролюючий рівень** включає в себе роботу державних та громадських інстанцій, які аналізують, контролюють та сприяють оптимізації процесу надання соціальних послуг.
3. **Методологічний рівень** є суб'єктивним відображенням сукупності менеджерських важелів в організації роботи конкретної соціальної служби.

Управління соціальною роботою включає в себе пошук напрямків балансу між приватним та державним секторами надання послуг, необхідних для життя суспільного об'єднання. Приватна соціальна робота більш ефективна для вирішення складних та неординарних проблем, а також в контексті поліпшення мінімальних стандартів забезпечення людського

існування. Державна соціальна робота має провадити заходи підтримки життєздатності суспільного утворення та стандартизації послуг. Пропорція співвідношення державного та приватного секторів визначає здатність громади до саморегуляції та самоконтролю.

Є. Комаров визначає шість основних складових управління соціальною роботою [5]:

1. Організаційно-структурна складова представляє собою чітке розмежування установ за ієрархічним, регіональним і клієнтським принципом щодо надання спеціалізованих соціальних послуг. Перехід від солідарної до субсидіарної системи соціального обслуговування населення робить актуальним використання партисипативної організації з визначенням меж свободи в роботі та рівня доступу до процесу прийняття рішень.

2. Функціональна складова включає використання всієї сукупності функцій управління в організації соціальної роботи: планування, організація, координація, стимулювання та контроль. При цьому, адміністрування, нагляд і контроль мають спиратись як на державний, так і на суспільний вплив.

3. Іміджева складова є створенням позитивної репутації керівника соціальної служби та накопиченням значного запасу довіри представників громади, на території якої працює вказана установа. Прозорість та позитивність репутації є внутрішньою основою роботи керівника некомерційної організації у моделі взаємодії “замовник – виконавець – споживач”.

4. Інформаційна складова розкривається у відтворенні цілісної системи зберігання та використання інформації щодо отримувачів соціальних послуг. В основу цієї системи має покладатись захист прав клієнта щодо розповсюдження приватної інформації.

Управління інформацією в соціальній роботі має три межі розголошення: інтереси клієнта, необхідність залучення сторонніх фахівців, безпека оточуючого суспільного середовища. Захист інформації відбувається за наступними напрямками: дотримання етики соціального працівника,

забезпечення зберігання документарної та комп'ютерної інформації системою допусків та паролів.

5. Психологічна складова стосується для запобігання професійному вигоранню за допомогою своєчасного зняття надмірних психологічних, інформаційних та фізичних навантажень персоналу соціальної служби.

6. Інституціональна складова динаміка соціальних змін в країнах з ринковою економікою стимулює виникнення гнучкої та динамічної системи з надання соціальних послуг. Формування інституту менеджменту в соціальній роботі передбачає зміну в розумінні соціальної допомоги від клієнталізму до партнерства.

Менеджмент соціальної роботи представляє собою різновид професійної діяльності, яка спрямована на визначення та реалізацію напрямків оптимізації роботи установ з надання соціальних послуг у відповідності до умов сучасного життя.

Специфічні ознаки менеджмент соціальної роботи:

1. Рациональне використання ресурсів забезпечення роботи соціальної установи;
2. Підтримка конкурентоспроможності організації з надання соціальних послуг;
3. Орієнтація на постійний моніторинг актуальних проблем громади, яка обслуговується;
4. Створення організаційної структури на засадах патерналізму задля підтримки керованості в складних умовах;
5. Активне просування на ринку соціальних послуг;
6. Постійне піклування про персонал соціальної служби;
7. Системне використання супервізії в роботі з персоналом установи.

Відтак, вказаний різновид менеджменту є основною складовою методологічного рівня в системі управління соціальною роботою у вигляді моделі організації роботи конкретної соціальної служби. Він спирається на менеджерські здобутки в комерційних організаціях і передбачає створення

оптимального середовища з адаптації та ресоціалізації клієнтів соціальної роботи.

Потреба в переосмисленні функціонування системи соціального захисту знайшла своє відображення в нових напрямках менеджменту. **Концепція нового менеджеріалізму** включає поєднання методик управління бізнесом та гуманістичного бачення людини в контексті поліпшення ефективності надання соціальних послуг.

М. Головатий визначає *наступні фундаментальні положення нового менеджеріалізму* [11]:

1. Перетворення соціальної роботи на соціальний бізнес;
2. Створення конкурентного середовища для агентів, які займаються соціальною роботою;
3. Підтримка інтересів споживача соціальних послуг;
4. Організація чіткої системи звітності за чотирма параметрами: об'єкт, показники діяльності, ціна послуг і відповідність стандартам.

Новий менеджеріалізм в соціальній роботі спрямований на зменшення витрат, оптимізацію системи управління та пришвидшення надання соціальної допомоги. Разом з цим, ринок соціальних послуг має впроваджуватись разом з державним патерналізмом, який буде контролювати дотримання стандартів та охоплювати складні та найбільш проблемні сфери суспільного життя.

Складність діяльності менеджера в цій сфері полягає у необхідності створення раціонального підходу щодо забезпечення потреб громади в умовах лімітованого матеріального забезпечення. Поряд із цим, додаткові труднощі створює необхідність використання нематеріальних мотивів у роботі працівників соціальної служби як домінуючих важелів в управлінні персоналом.

У перелік базових вимог до менеджера у галузі соціальної роботи можна віднести:

1. Знання та дотримання нормативно-правової бази в сфері організації

- соціальної роботи в країні та за її межами;
2. Наявність середньої спеціальної та вищої освіти в зазначеній галузі;
 3. Практичний досвід в обраній сфері надання соціальних послуг;
 4. Фундаментальні знання та практичні навички з менеджменту та управління персоналом;
 5. Лідерські якості, які дозволять сформувати якісну взаємодію «керівник - підлеглий» у соціальній службі;
 6. Трудовий стаж соціального працівника;
 7. Досвід ефективного використання матеріального забезпечення установи;
 8. Просування та підтримка етичного кодексу соціального працівника.

Виходячи з цього, менеджмент соціальної роботи як первинний рівень управління в соціальній сфері містить в собі сукупність методологічних заходів щодо реалізації соціальної політики установи, організації взаємодії персоналу з клієнтами та закріплення правил обміну професійною інформацією в процесі роботи.

Головним концептом цього напрямку управлінської діяльності є менеджмент людських ресурсів, що передбачає орієнтир на людину як незамінного фахівця в галузі надання соціальних послуг. Ідея толерантності поєднується з необхідністю забезпечення ефективного функціонування соціальної служби.

Акумуляування творчого потенціалу колективу дозволяє активно реагувати на вирішення локальних соціальних проблем та стабільно функціонувати у достатньо складних умовах. В основі менеджменту соціальної роботи полягає взаємна компенсація витрат грошового та людського капіталів. Рух впровадження цієї конструкції відбувається за схемою «менеджер-соціальний працівник-клієнт».

ПИТАННЯ 2

Глибинні характеристики менеджменту соціальної роботи розкриваються в процесі аналізу його різновидів. Багатство критеріїв розмежування розкриває специфічні риси існуючих моделей організації надання соціальних послуг.

Типологія менеджменту соціальної роботи включає до себе різні параметри управлінського процесу та здійснення соціальної допомоги. Так, колектив авторів В. Андрущенко, В. Бех, М. Лукашевич та інші пропонує класифікацію на основі характеру організації системи соціальної роботи [8]. За нею виділяються: 1) бюрократичні, 2) патерналістські, 3) фратерналістські, 4) партнерські відносини в соціальній службі.

Бюрократичні відносини базуються на контрольних та регулюючих функціях держави в процесі надання соціальної допомоги. Адміністративна ієрархія дозволяє чітко, логічно та послідовно розподіляти ресурси життєдіяльності між членами громади.

Патерналістські відносини є різновидом владних відносин, спрямованих на регулювання діяльності їх суб'єктів у формі надання ресурсів, які забезпечують стабільне функціонування системи в обмін на визнання легітимності її владних представників. Патерналізм як прояв опіки постає елементом відносин «менеджер – соціальний працівник – клієнт» та відображає загальну ідею традиційного функціонування соціальної служби.

Патерналізм переходить від загальних до конкретних форм суспільної взаємодії. Однією зі змістовних основ цього процесу є ідентифікація суб'єкта патерналістських відносин зі станом суспільного об'єднання, в якому він забезпечує задоволення своїх матеріальних та духовних потреб. Патерналістські відносини існують переважно лише за наявності міцних захисних зв'язків між патроном та клієнтом.

Фратерналістські відносини являються формою саморегуляції взаємодії між членами трудового колективу соціальної служби на основі комплексного поєднання формальних і неформальних відносин. Ідея

братерства у професії базується на особистісних зв'язках та важливості взаємодопомоги у вирішенні складних завдань в наданні соціальних послуг. Зразком фратерналізму можуть виступати колективи викладачів, лікарів, пожежних та інші. Супервізія як форма навчання в процесі здійснення соціальної роботи базується на фратерналізмі.

Партнерські відносини передбачають організацію діяльності соціальної служби, спрямованої на формування збалансованих колективних відносин, визнання і підтримку автономності та самодостатності їх учасників задля забезпечення професійного надання соціальних послуг та отримання взаємоприйнятних результатів.

Для партнерських відносин характерне: 1. Спрямованість до неієрархічної площини професійної взаємодії, 2. Індивідуалістський вектор особистого розвитку та трудової діяльності, 3. Взаємозалежність у досягненні бажаних результатів, 4. Сумісне прийняття рішень, 5. Спрямованість до консенсусного формування відносин у колективі.

Партнерство як форма управління дозволяє соціальній службі мати значний рівень мобільності по відношенню до зміни умов функціонування і характеру життя громади, в якій відбувається функціонування установи. Ідея спільної справи є виразом практичного механізму реалізації менеджменту соціальної роботи.

Унікальність партнерства полягає в об'єднанні однорідних та різнорідних форм взаємодії. Партнерство розвивається на різних щаблях ієрархії в організації, але функціонує тільки на основі досягнення балансу статусів та ресурсів. Реалізація партнерства є процесом постійного *переходу від «об'єкт - суб'єктних» до «суб'єкт - суб'єктних»* відносин задля досягнення більш високого розвитку персоналу організації.

Реалізація партнерства в менеджменті соціальної роботи спирається на чотири організаційні елементи: солідарність, субсидіарність, співробітництво та керованість. Перші два елементи відображають внутрішній стан персоналу соціальної служби та його готовність до партнерства. Третій та четвертий

елементи є фактичний відображенням погодженості дій учасників взаємодії та їх спрямованість на результат.

Критерій використання ресурсів для забезпечення діяльності організації є єдиною ланкою в керуванні наданням соціальних послуг. Так можна виділити адміністративний, фінансовий, кадровий, інформаційний менеджмент в соціальній роботі.

Під **адміністративним менеджментом соціальної роботи** слід розуміти формування управлінських зв'язків у діяльності соціальної служби відповідно до встановленої структури та функціонального розподілу основних напрямків діяльності установи. Адміністрування в подібних установах орієнтовано на потреби клієнта.

Фінансовий менеджмент соціальної роботи передбачає визначення напрямків ефективного використання грошових коштів і матеріальних цінностей, які використовуються в діяльності соціальної служби. Основою цього різновиду менеджменту є пошук джерел надходження матеріальних ресурсів та планування витрат.

Кадровий менеджмент у соціальній роботі має ряд вагомих складових: облік, навчання, стимулювання та захист персоналу організації. Інтенсивність сучасного життя та підвищення мобільності соціальної роботи вимагає поєднання традиційних технологій навчання з консультуванням і самоосвітою. Ідея самоменеджменту розкривається в контексті партнерської системи управління в соціальній службі.

Інформаційний менеджмент у соціальній роботі задає параметри збирання та збереження даних про клієнта, виходячи з умов захисту персональних даних, забезпечення таємниці в ході юридичного та медичного консультування. Своєчасність надання та використання інформації є запорукою ефективності соціальної роботи.

Окремо розглянемо критерій централізованості в формуванні моделі надання соціальних послуг. **Централізована система менеджменту в соціальній роботі** є напрямком гарантування стабільної роботи організації з

чіткою ієрархічною структурою, довгостроковими перспективами та одноманітною групою клієнтів.

Децентралізована система менеджменту в соціальній роботі є пошуком слабких місць в житті громади та оперативне реагування на весь комплекс існуючих соціальних проблем. Децентралізована система включає в себе: колегіальність, оперативність та багатовекторність професійної активності. Характерним прикладом побудови децентралізованої системи менеджменту є недержавні некомерційні організації як форма делегування засобів соціального забезпечення від держави до представників громади.

Визначення часових пріоритетів та напрямків у виконанні соціальної роботи постає конструктивною основою управління плануванням та прогнозуванням в цій сфері. За цим критерієм можна виділити стратегічний та тактичний менеджмент в соціальній роботі.

Стратегічний менеджмент у зазначеній сфері є важелем керівництва процесом реалізації проектів і планів в галузі надання соціальної підтримки. Аналіз перспективи впровадження змін у житті громади дозволяє розробляти моделі загального суспільного розвитку.

Тактичний менеджмент у соціальній роботі є різновидом менеджменту, який включає до себе сукупність технологій з організації взаємодії персоналу з клієнтами відповідно до потреб останніх. Застосування тактичного менеджменту є формою оптимізації роботи персоналу соціальної служби в процесі реалізації стратегічних планів і ліквідації надзвичайних ситуацій.

Одним з найважливіших є критерій масштабу організаційної діяльності, який розподіляє суб'єктів управління за характером процесу. За цим критерієм можна виділити нормотворчий та виконавчий менеджмент.

Нормотворчий менеджмент у соціальній роботі передбачає розробку норм, правил та стандартів обслуговування клієнтів соціальної служби. Подібна активність може відбуватись як на рівні держави, так і в управлінні конкретною соціальною службою. До подібної діяльності входить

встановлення часу обслуговування, тарифів роботи соціального працівника, норм матеріальної допомоги та інше.

Виконавчий менеджмент в соціальній роботі є різновидом менеджменту, який забезпечує координацію роботи управлінського персоналу середньої ланки та доводить рішення «законотворчої верхівки» до безпосередніх соціальних працівників. Виконавча робота постає основою адміністрування і забезпечує становлення організаційних зв'язків, ієрархії підпорядкування та чіткості у виконанні поставлених завдань.

Характер використання ресурсів соціальної служби, ставлення до процесу підтримки клієнта складають основу критерію функціональної спрямованості менеджменту соціальної роботи. За ним можна виділити бюджетний, маркетинговий, креативний та менеджмент догляду.

Бюджетний менеджмент соціальної роботи є моделлю управління соціальною службою, спрямований на лімітоване використання матеріальних ресурсів для роботи з клієнтами в межах встановленого облікового періоду. Він є пріоритетним для установ з обмеженим фінансуванням та вимагає активного використання людських ресурсів.

Маркетинговий менеджмент у соціальній роботі – складова управління в умовах роботи на ринку соціальних послуг, яка передбачає моніторинг проблемних сфер життя громади, корегування діяльності установи відповідно до умов оточуючого середовища та активну взаємодію зі споживачами цих послуг.

Креативний менеджмент у соціальній роботі - різновид менеджменту в соціальній організації, орієнтований на пошук нестандартних рішень щодо вирішення проблем клієнта та на творче бачення організаційних процесів в соціальній службі. Креативний менеджмент може використовуватись як основна форма управління, так і у вигляді складової менеджменту стаціонарного закладу.

Менеджмент догляду в соціальній роботі – комплекс заходів щодо організації персоніфікованого обслуговування клієнтів, який включає в себе

підбір індивідуальної програми здійснення соціальної допомоги та постійного супроводу споживача послуг.

Різний досвід роботи, особистість соціального працівника, складність проблем клієнта визначають важливість критерію самостійності персоналу в роботі соціальної служби. Цей критерій дозволяє виділити напрямки побудови оптимізації надання соціальних послуг: кейс-менеджмент, менеджер команди, самоменеджмент.

Кейс-менеджмент у соціальній роботі є базовою складовою в цьому напрямку соціальної активності, який включає фактичний супровід роботи персоналу з застосуванням контролю заходів, методик і підходів виконання та корекції помилок в наданні соціальних послуг. Кейс-менеджмент може включати управління впровадженням проекту, становленням соціальної служби та вирішенням конкретної проблеми клієнта.

Консультант має бути комунікабельним, досвідченим та послідовним куратором, який піклується про якість прийняття рішення та врахування інтересів всіх сторін діалогу. За своєю природою подібне консультування є формою опосередкованого патерналізму, де патрон не приймає активної участі у взаємодії та від ролі організатора переходить до контролера.

Менеджер команди – напрямок управлінської діяльності провідного соціального працівника щодо організації роботи з розв’язання складної проблеми, яка вимагає колективних зусиль. Цей різновид менеджменту є первинною ланкою в системі управління соціальною службою. Він може охоплювати створення креативного соціального проекту та організацію системної роботи в межах визначеного та стандартизованого пакету послуг.

Самоменеджмент на противагу кейс-менеджменту виступає формою автономної оптимізації зусиль соціального працівника в напрямках реалізації трудових обов’язків, взаємодії з колективом і планування професійного розвитку. Він включає до себе: тайм-менеджмент, індивідуальне навчання, адаптацію, управління кар’єрою. Забезпечення самореалізації соціального

працівника є головним важелем управління персоналом в подібних установах.

Спираючись на вище згадане, типологія менеджменту соціальної роботи розвивається в контексті становлення системи соціальних послуг та характеризує особливості структурної організації та регулювання взаємодії між людьми. Обрання моделі менеджменту (бюрократія, патерналізм, фратерналізм, партнерство) дозволяє визначити пріоритети в розвитку соціальної служби. Деталізація напрямків менеджменту дозволяє оптимально використовувати всі ресурси установи: бюджет, творчий потенціал та ринкову привабливість.

Структуризація сфер менеджменту робить діяльність організації в цій сфері максимально прозорою та ефективною. Визначення рівнів (нормотворчий, виконавчий) та обсягів втручання (кейс-менеджмент, менеджер команди, самоменеджмент) в роботі персоналу формує стиль та характер взаємодії «керівник-підлеглі» в рамках надання соціальних послуг.

ПИТАННЯ 3

Формування відкритого та демократичного суспільства передбачає активний розвиток недержавного сектору соціальної роботи. Він має будуватись на основі делегування соціальних зобов'язань держави громадським організаціям з забезпеченням відповідної підтримки та фінансування.

Головним гравцем ринку соціальних послуг є некомерційні організації. Основу цього процесу складають три регулятори функціонування суспільного простору: держава, бізнес і громада. Делегування зобов'язань є процесом пошуку збалансованої взаємодії між цими секторами. В. Якимец [12] визначає можливість існування як двухсекторного, так і трьохсекторного партнерства

Кожен з вказаних секторів відіграє свою роль в розбудові системи управління наданням соціальних послуг. На думку Р. Теннісона [10] вклад кожного сектору має свій специфічний зміст.

Таблиця «Зміст міжсекторного партнерства»

Сектор	Основа діяльності	Основні характеристики
Державний сектор	<i>Здійснює регуляторну діяльність на основі закону:</i> - створення основи для реалізації економічних, політичних і соціальних прав - забезпечення політичної волі, спрямованої на соціальний розвиток - розробка та втілення законів, в том числі для забезпечення виконання міжнародних зобов'язань. - надання державних послуг з забезпечення основних потреб і прав	Спрямований на забезпечення прав, забезпечує доступ к інформації, стабільність та легітимність.
Комерційний сектор	<i>Здійснює інвестиції та комерційну діяльність, забезпечує економічне зростання за рахунок:</i> - створення товарів та послуг - забезпечення зайнятості населення - втілення інновацій - збільшення прибутку інвесторів для забезпечення подальших інвестицій, які сприяють подальшим інноваціям.	Спрямований на збільшення прибутку, характеризується продуктивністю, чіткістю поставлених завдань та швидкістю їх виконання.
Громадський сектор	<i>Сприяє соціальному розвитку за рахунок:</i> - надання широкого спектру можливостей для індивідуального розвитку та творчості - надання підтримки та послуг всім нужденним та соціально-незахищеним. - виконання функції охоронця суспільних цінностей.	Заснований на суспільних цінностях, відповідає потребам суспільства, озвучує їх, охоплює всі прошарки суспільства та характеризується креативністю.

Ці три сектори мають власну домінуючу характеристику, яка дозволяє сформувати баланс суспільного життя. Організаційні та регуляторні можливості державників, інновації та продуктивність господарників, креативність громадських активістів становлять платформу моделі управління наданням соціальних послуг.

Державний сектор представлений багатьма рівнями впливової активності в суспільному просторі. На нормативно-законодавчому рівні визначаються та реалізуються основні напрямки соціальної політики країни, стандартизуються якість і рівень життя людини, а також виділяються напрямки їх поліпшення. Держава виступає контролером у забезпеченні стандартів соціальної роботи.

В процесі формування ринку соціальних послуг, органи державної влади отримують роль посередника, який формує замовлення на виконання соціальних зобов'язань. **Соціальне замовлення** – це форма децентралізованого управління, що передбачає передання виконання частини соціальних зобов'язань до посередницьких організацій, які обираються та фінансуються державою на конкурсній основі задля більш ефективної взаємодії органів державної влади з верствами населення, які потребують соціальної допомоги. Децентралізація управління соціальною роботою впливає на розвиток самоорганізації та демократизації суспільно-державних відносин.

В якості **замовника** виступають вповноважені органи державної влади, які мають право і відповідне матеріальне забезпечення на розміщення та контроль за виконанням соціального замовлення. Відтак, модель підтримки існування суспільного об'єднання змінюється на конструкцію стимулювання розвитку кожного з учасників. Професійній соціальні служби сформовані на базі органів державної влади мають займатись не тільки моніторингом соціальних проблем, а й регулюванням використання ресурсів, спрямованих на їх вирішення.

Поряд з цим, завжди повинні залишатися сфери суспільного життя, які знаходяться в колі обов'язків держави та не передбачають екстраполяцію ринкових відносин на організацію суспільного життя. Постійно буде існувати та чи інша група клієнтів, які не зможуть отримати статус споживача соціальних послуг та мають спиратись на державний менеджмент.

Комерційний сектор передбачає розвиток гармонійної взаємодії в середині об'єднання людей, які задіяні в процесі суспільного виробництва та поза ним. Керівництво комерційної організації впливає на становлення людини в суспільному середовищі. Під впливом патерналізму відбувається інтенсифікація розвитку членів цього суспільного об'єднання. Основою вказаного процесу є чітка фіксація структури та зменшення дистанції між учасниками взаємодії. Контроль обміну ресурсами життєдіяльності сприяє найшвидшому становленню кожної людини та є головним завданням менеджменту в цьому секторі. Поряд з цим, партнерство сприяє розвитку професійної та особистісної самостійності людини, що оптимізує її реалізацію в суспільному середовищі.

Використовуючи природні та людські ресурси громади, комерційна організація повинна нести зобов'язання перед нею, що відображається у вигляді внутрішніх та зовнішніх програм соціального розвитку. Ідея взаємної відповідальності є фундаментом регуляції суспільних відносин в демократичному суспільстві.

Діалог між громадськістю і бізнесом є унікальною первинною формою впорядкування та розвитку суспільного об'єднання на основі патерналізму підприємців як форми відповідальності перед громадою. Соціальна активність представників бізнесу у вигляді меценатства та спонсорства має глибинне релігійне «коріння». Людина, успішна у комерційній діяльності, не втрачає зв'язок з громадою та мусить піклуватися про інших її членів, щоб здобути схвалення свого високого соціального статусу.

Видатними меценатами минулого були родини купців та впливових посадовців Терещенків, Щептицьких, Ханенків, Харитоненків. Вони сприяли створенню перспективного патенціалу для накопичення соціального капіталу в нашій країні в майбутньому.

Зазначені регулятори ефективності праці є частками механізму обміну ресурсами життєдіяльності, який передбачає збільшення самовіддачі від працівника та його ідентифікації з цією установою у відповідь. Указаний

механізм фіксує статуси працівників організації та визначає конструктивність пріоритетів подальшого її розвитку. В процесі досягнення партнерства в управлінні соціальною службою роль «патронів» відіграють органи державної влади, профспілка та більш досвідчені фахівці, які мають вплив на встановлення стандартів соціальної роботи.

Громадський сектор є відображенням роботи державних та комерційних організацій щодо благоустрою суспільного життя. Розбудова цього сектору соціальної взаємодії регулюється Законом України «Про об'єднання громадян». За ним **громадські організації** є «видом суспільної самоорганізації (громадян та/або юридичних осіб), що створюється з метою реалізації суспільних інтересів у визначеній статутном сфері, галузі чи секторі діяльності, а також задоволення і захисту законних спільних інтересів своїх членів» [2, 505]. У цьому випадку, соціальна активність може мати джерелом роботу комерційних або державних організацій. Так, **благодійна організація** є установою, яка спрямована на вирішення насущних соціальних проблем та оснований на безкорисливій матеріальній та моральній підтримці нужденних учасників суспільних відносин. У свою чергу, **некомерційна організація** є частиною реалізації механізму соціального замовлення на рівні суспільно-державних відносин. Вона представляє собою організацію, яка на умовах конкурсу здійснює виконання замовлених соціальних послуг або продаж товарів, які необхідні для реалізації соціальної програми.

Традиційно визначають такі етапи життєвого циклу соціального замовлення:

- аналіз складних ситуацій та проблем в суспільному середовищі,
- проведення конкурсних заходів між некомерційними організаціями на найліпшу цільову соціальну програму,
- укладення соціального контракту,
- здійснення моніторингу виконання робіт з боку замовника,
- підбиття підсумків реалізації цільової соціальної програми.

Децентралізація надання соціальних послуг населенню неможлива без розвитку всіх напрямків функціонування некомерційних організацій в нашій країні. Взаємодія «органи державної влади – некомерційні організації» має розвиватись на основі єдиного комплексу нормативно-законодавчих актів, які регулюють організацію соціального замовлення та здійснюють контроль його виконання. Використовуючи здобутки В. Комаровського та Л. Сторгунової [6], можна визначити чотири базові групи некомерційних організацій, які розподіляються за рівнем автономності, напрямком захисту, політичним забарвленням і характером посередництва.

Некомерційні організації взаємодопомоги є формами групового об'єднання людей навколо вирішення спільних питань з рівними правами участі та без мети отримання прямого комерційного прибутку. В центрі уваги подібних організацій можуть бути як інтереси (об'єднання філателістів, нумізматів, автомобілістів), так і спільні проблемні ситуації (союз солдатських матерів, інвалідів, військових інтернаціоналістів).

Некомерційні організації соціального захисту є профільним об'єднаннями людей, які здійснюють опікунські заходи щодо окремої сфери життя або групи клієнтів соціальної роботи. Громадські організації та благодійні фонди реалізують недержавні форми соціального забезпечення. Правозахисні та політичні рухи сприяють відстоюванню та реалізації прав, свобод і поглядів громадянина. Релігійні течії та екологічні організації забезпечують внутрішню гармонію людини та баланс її відносин з оточуючим середовищем.

Некомерційні організації соціального замовлення – це цільове об'єднання людей, яке сформовано на основі посередництва «органи влади - громада» задля забезпечення оптимального розвитку учасників суспільних відносин. Замовлення може забезпечуватись за рахунок державного або комунального забезпечення та носити освітній, науковий та господарський характер.

Відтак, активність втручання державного сектору в процес управління соціальною роботою є показником збалансованості та самодостатності розвитку громади. Конструкція «органи державної влади – некомерційні організації» являється моделлю організації децентралізованого управління соціальною роботою.

Специфіка взаємного зв'язку секторів та вплив некомерційних організацій на суспільно-політичний простір виносять питання про джерела їх фінансування. Виділяють три групи фінансових надходжень.

По-перше, це залучені кошти, які поступають у вигляді членських внесків, благодійних пожертв та отримання грантів. Залучені кошти є показником небайдужості населення до соціальних проблем та вимагають прозорості обліку та використання в політичній та культурній активності. По-друге, закупівля соціальних послуг включає в себе цільові перерахування з боку державного та муніципального бюджетів на виконання робіт та вирішення актуальних проблем громади. По-третє, отримання коштів від господарської діяльності за рахунок допоміжного виробництва, отримання дивідендів і відсотків, здача приміщень в оренду. При цьому, комерційна діяльність має бути другорядною метою установи.

Пріоритетним напрямком впливу цього напрямку управління є створення адаптивної системи надання соціальних послуг, яка розвивається та трансформується одночасно зі змінами в суспільстві. Синхронізація взаємодії «соціальна служба – громада» розвивається за рахунок конкурентного використання бюджетних коштів з визначення найбільшої суспільної користі. Разом з цим, в подібній конструкції має залучатись жорстка система контролю за цільовим використанням коштів соціального спрямування.

Деінституціоналізація та децентралізація як форми розбудови моделі надання соціальних послуг постають запорукою ефективної роботи управління соціальною роботою. Кожне територіальне об'єднання в Україні має свою специфіку існування, а відповідно і власні соціальні проблеми.

Мобільність соціальної роботи дозволяє створити якісний моніторинг життя громади та економити на утриманні стаціонарних закладів.

Таким чином, ринок соціальних послуг постає елементом лібералізації та саморозвитку українського суспільства. Характер взаємодії державного, комерційного та громадського секторів розкриває потенціал формування децентралізованої системи надання соціальних послуг. Конструкція “органи державної влади – конкурс – некомерційна організація” забезпечує більш оперативне та якісне вирішення насущних проблем в умовах прогнозованого функціонування державних регуляторів. Синтез управлінських методик суб'єктів господарювання та конструктивних підходів до надання послуг громаді формує адаптивну систему менеджменту соціальної роботи.