



УДК 364:316.334.55]:005.7

DOI: <https://doi.org/10.51706/2707-3076-2026-14-8>

Аліна Володимирівна Дуля

ORCID iD <https://orcid.org/0000-0002-9067-4820>

Scopus-Author ID: 57208213486

доктор філософії за спеціальністю 231 Соціальна робота,  
старший викладач кафедри соціальної педагогіки та соціальної роботи  
Київського столичного університету імені Бориса Грінченка,  
м. Київ, Україна  
[a.dulia@kubg.edu.ua](mailto:a.dulia@kubg.edu.ua)

Марина Миколаївна Лехолетова

ORCID iD: <http://orcid.org/0000-0003-4055-991X>

Scopus-Author ID: 57950249300

кандидат педагогічних наук, доцент кафедри  
соціальної педагогіки та соціальної роботи  
Київського столичного університету імені Бориса Грінченка,  
м. Київ, Україна  
[m.lekholetova@kubg.edu.ua](mailto:m.lekholetova@kubg.edu.ua)

Тетяна Петрівна Спіріна

ORCID iD: <http://orcid.org/0000-0003-0287-7343>

Scopus-Author ID: 57950126200

кандидат педагогічних наук, доцент,  
завідувач кафедри соціальної педагогіки та соціальної роботи  
Київського столичного університету імені Бориса Грінченка,  
м. Київ, Україна  
[t.spirina@kubg.edu.ua](mailto:t.spirina@kubg.edu.ua)

## СОЦІАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ В ГРОМАДІ

У науковій статті досліджено соціальний менеджмент як інструмент розвитку соціальної роботи в громаді. Виокремлено напрями соціальної роботи з вразливими категоріями населення в громаді (організаційно-координаційний, аналітико-прогностичний, соціальної підтримки, профілактичний, мотиваційний, соціальної інтеграції, кризового реагування, соціального розвитку). Встановлено, що їх реалізація можлива завдяки здійсненню соціального менеджменту в громаді, який ґрунтується на інтегрованій та міждисциплінарній моделі надання соціальних послуг. Визначено методи соціального менеджменту, які спрямовані на реалізацію напрямків соціальної роботи з вразливими категоріями населення в громаді (соціально-психологічні, організаційно-управлінські, ком'юніті-менеджмент). Зроблено висновок, що ефективність здійснення соціального менеджменту в громаді можлива за умови якісної підготовки фахівців соціальної сфери здатних виконувати організаційну та координаційну функцію, приймати управлінські рішення, надавати якісні соціальні послуги вразливим категоріям населення в громаді, активізувати громаду, налагоджувати міждисциплінарну та міжсекторну взаємодію, застосовувати технології кейс-менеджменту та забезпечувати оцінювання якості наданих послуг.

**Ключові слова:** соціальна робота, менеджмент соціальної роботи, соціальний менеджмент, громада, вразливі категорії населення, міждисциплінарна взаємодія, міжсекторна взаємодія, ком'юніті-менеджмент, прийняття рішень.

**Вступ.** Реформа децентралізації влади, об'єднання територіальних громад і розширення повноважень органів місцевого самоврядування актуалізували потребу в нових підходах до організації соціальної роботи з вразливими категоріями населення на рівні громади. В умовах зростання ролі місцевих інституцій усе більше уваги приділяється партнерській взаємодії між органами влади, соціальними працівниками, закладами освіти й охорони здоров'я, громадськими організаціями та активними мешканцями з метою реагування на нагальні соціальні потреби населення. Водночас практика надання соціальної допомоги в багатьох громадах і надалі залишається

фрагментарною, що знижує її ефективність та ускладнює досягнення сталих позитивних змін.

Повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України призвело до суттєвого збільшення кількості вразливих категорій населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб (далі – ВПО), учасників і учасниць бойових дій та членів їхніх сімей, осіб з інвалідністю внаслідок війни, постраждалих від сексуального насильства, пов'язаного з війною, сімей з дітьми у складних життєвих обставинах (далі – СЖО). Комплексність проблем, з якими стикаються ці вразливі категорії, унеможливує їх ефективне вирішення в межах окремих заходів, які часто носять несистемний характер.

Зростання потреб у соціальній і психосоціальній підтримці, обмеженість ресурсів громад, зниження рівня зайнятості населення та нерівний доступ до базового пакета соціальних послуг зумовлюють необхідність переходу від розрізнених форм допомоги до інтегрованих соціальних послуг. Такий перехід потребує впровадження міждисциплінарної моделі соціальної роботи, яка розглядається не лише як механізм подолання наслідків воєнних дій, а і як інструмент розвитку спроможності громад, формування активної громадянської позиції населення та створення безпечного соціального середовища. Саме тому важливого значення набуває соціальний менеджмент, який забезпечує ефективну організацію соціальної роботи в громаді, сприяє вирішенню соціальних проблем, наданню якісних соціальних послуг особам/сім'ям, які перебувають у вразливому стані або в СЖО та розвитку громад загалом.

Особливості впровадження інтегрованих соціальних послуг в громадах, здійснення соціального менеджменту та організації міждисциплінарної та міжсекторної взаємодії активно досліджуються українськими науковцями. Зокрема, О. Дащаківська, К. Максименко, С. Стельмах (2021) описали технологію ведення випадку при наданні соціальних послуг та особливості й порядок міжвідомчої взаємодії на рівні громади у процесі виявлення сімей та дітей, які потребують соціальної допомоги; Т. Лях, Т. Спіріна, В. Рогожинська (2020) роблять акцент на принципах міждисциплінарної взаємодії у соціальній роботі; Я. Мартинюк (2025) досліджує організацію міждисциплінарної взаємодії в територіальних громадах, постраждалих від воєнних дій; А. Дуля, В. Лютий (2024) зосереджують свій науковий пошук на визначенні й обґрунтуванні критеріїв надання соціальних послуг профілактики, обслуговування і підтримки вразливим категоріям населення; Н. Горішна, І. Криницька, М. Скочко, Г. Слозанська, О. Столярик, Ж. Петрочко (2024) розглядають кейс-менеджмент як інструмент розвитку особистісного потенціалу отримувачів послуг, підвищення їх спроможності до самостійного розв'язання проблем та потреб; М. Лехолетова (2021) та В. Лютий (2024) досліджують міждисциплінарний підхід у соціальній роботі щодо забезпечення якісних управлінських рішень з метою розвитку інтегрованих соціальних послуг, а також послідовність й узгодженість дій міждисциплінарної команди у процесі роботи; О. Кравченко (2022) розкриває особливості соціальної роботи у громаді в умовах військового стану на різних рівнях (органів місцевого самоврядування, територіальної громади, закладів соціальної сфери, жителів громад); Г. Слозанською (2018) охарактеризовано теорії, моделі та методи соціальної роботи в територіальній громаді; І. Пеша, В. Сопівник, О. Вакулєнко, Н. Овдій (2024) вивчають комплексний підхід в організації соціальної роботи та наданні соціальних послуг на рівні територіальної громади; І. Чернега, В. Костюк, А. Ревуцька, Л. Пархоменко (2023) обґрунтували важливість забезпечення соціального розвитку територіальних громад у воєнний та післявоєнний періоди; М. Лехолетова, А. Дуля, В. Спіріна (2025) виокремили інтеграцію внутрішньо переміщених осіб у приймаючі громади як ключовий напрям соціальної роботи в громаді та розкрили її види; Н. Левченко, Н. Коляда (2024) розкривають теоретичні основи соціального менеджменту, як важливої складової управління соціальними процесами та системами в сучасному суспільстві; І. Ворончак (2019) вивчає зміст, принципи, методи і функції соціального менеджменту; **А. Колосок, І. Бичук (2022) розглядають менеджмент соціальних послуг територіальної громади в умовах воєнного стану;** І. Балашов (2020) досліджує питання підвищення інноваційного потенціалу в проєктній діяльності за допомогою ком'юніті-менеджменту. Проте питання соціального менеджменту як інструменту розвитку соціальної роботи в громаді потребує подальшого дослідження.

**Мета дослідження:** виокремити напрями соціальної роботи з вразливими категоріями населення в громаді, схарактеризувати завдання та визначити методи соціального менеджменту, спрямовані на реалізацію виокремлених напрямів.

**Методи дослідження:** аналіз, синтез, порівняння наукових джерел для визначення базових понять дослідження, характеристики соціального менеджменту, його завдань та методів; з'ясування ролі соціального менеджменту в реалізації інтегрованої та міждисциплінарної моделей надання соціальних послуг в громаді.

**Напрями соціальної роботи в громаді для вразливих категорій населення.** Подолання наслідків воєнних дій у громадах, що зазнали руйнувань і соціальних втрат, актуалізує потребу переходу від фрагментарної допомоги до системи інтегрованих соціальних послуг. Одним із ключових інструментів такого переходу є здійснення

соціального менеджменту, міжсекторної та міждисциплінарної взаємодії, що передбачає ефективно налагоджену співпрацю фахівців різних сфер та структур з метою комплексного реагування на потреби мешканців громади, у тому числі вразливих категорій населення, відновлення та розвитку громад. О. Кравченко (2022) стверджує, що однією з ознак соціальної роботи у громаді в умовах кризи, зумовленою війною, є стихійність благодійництва серед громадян, які вважають своїм моральним обов'язком роботи добро, із професійною діяльністю соціальних працівників.

Г. Слозанська (2018) розглядає соціальну роботу в громаді, як «рівень соціальної роботи, на якому здійснюється інтервенційна діяльність соціального працівника з метою вирішення соціальних проблем, задоволення потреб, розвитку самої громади та її членів» (с. 23–24). У цьому контексті науковці І. Пеша, І. Сопівник, О. Вакуленко та Н. Овдій (2024) визначили два підходи у практиці організації соціальної роботи на рівні громади, а саме: надання соціальних послуг (коли фахівець із соціальної роботи вивчає та досліджує проблеми й потреби мешканців громади, після отриманих результатів приймає рішення щодо надання необхідних соціальних послуг з урахуванням організаційних можливостей та ресурсів); активізація громади у вирішенні актуальних суспільних проблем (коли жителі громади самостійно визначають свої потреби, приймають рішення щодо їхнього розв'язання й працюють, з метою досягнення поставлених цілей; також члени громади можуть отримувати допомогу від фахівця із соціальної роботи, але вони самостійно контролюють розв'язання проблеми). Також автори виділяють функціональні (координаційно-посередницька діяльність; мотиваційно-мобілізуєча діяльність; дослідницько-моніторингова діяльність; сервісно-обслуговуюча діяльність) та комплексні (соціальна підтримка сімей та осіб, які знаходяться у СЖО); соціальна профілактика (мотивація молоді, змістовне дозвілля); активізація громади (організація, партнерство, взаємодія, координація, оцінювання) напрямки соціальної роботи в територіальній громаді (Пеша, Сопівник, Вакуленко, Овдій, 2024, с. 55–58). У контексті дії воєнного стану надзвичайно гостро стоїть проблема втрат, адже особисте горе накладається на загальну атмосферу невизначеності й колективного стресу, травматичний досвід негативно впливає на здатність відновлювати психічну рівновагу (Байдарова, Клименко, 2025), що спричинює перебування у вразливому стані і збільшує ризик потрапляння у СЖО. Тому, вважаємо, що для збереження психічного здоров'я, соціальна робота з вразливими категоріями населення має бути направлена, у тому числі і на розвиток резильєнтності.

Досліджуючи питання формування резильєнтності дружин загиблих військовослужбовців, як вразливої категорії населення, науковці О. Байдарова та О. Клименко (2025) до умов, які сприятимуть розвитку резильєнтності відносять: емоційне прийняття змін спричинених втратою близької людини; відвідування груп підтримки для поступової адаптації, емоційного відновлення, пошуку нових життєвих смислів; турбота про власне фізичне та психічне благополуччя.

У своїй науковій праці Г. Слозанська (2018) розкриває такі напрями соціальної роботи в громаді: налагодження та координація діяльності соціальних агенцій в громаді; залучення членів громади до прийняття рішень для розвитку громади, покращення умов життя; аналіз соціальних проблем та потреб жителів громади з метою планування та замовлення соціальних послуг на рівні громади для їх розв'язання; розвиток системи взаємодопомоги в громаді шляхом залучення волонтерів та кваліфікованих фахівців. У свою чергу О. Кравченко (2022) стверджує, що основними напрямками соціальної роботи у громаді в умовах воєнного стану є: розвиток соціальних взаємодій у громаді; сприяння кооперації жителів громади; розробка, впровадження та оцінка ефективності соціальних програм пов'язаних з вирішенням проблем населення та врахуванням їх інтересів.

До зазначених напрямів соціальної роботи в громадах в умовах воєнного стану низка авторів додає ще кілька не менш важливих напрямів діяльності, а саме: соціальний розвиток громад (Чернега, Костюк, Ревуцька, Пархоменко, 2023); надання якісних соціальних послуг кожному отримувачу; впровадження нових видів соціальних послуг у зв'язку з воєнними діями (Колосок, Бичук, 2022); інтеграція внутрішньо переміщених осіб у приймаючі громади (Лехолетова, Дуля, Спіріна, 2025); забезпечення комплексної підтримки постраждалого населення внаслідок воєнних дій шляхом організації міждисциплінарної команди в громаді (Мартинюк, 2025).

У результаті опрацювання наукових джерел встановлено, що соціальна робота в громадах має реалізовуватись комплексно охоплюючи широкий спектр напрямів підтримки спрямованих на вирішення актуальних проблем та потреб громади, у тому числі вразливих категорій населення та сприяти розвитку громад загалом. Узагальнення змісту напрямів соціальної роботи з вразливими категоріями населення в громаді подано у таблиці 1.

Таблиця 1.

**Напрями соціальної роботи з вразливими категоріями населення в громаді**

Напря́м	Змі́ст	Форми та заходи реалізації
Організаційно-координаційний	організація міжсекторної взаємодії та координація їхньої діяльності в громаді	створення партнерських мереж; налагодження міжсекторної взаємодії між органами місцевого самоврядування, соціальними службами, закладами освіти, закладами охорони здоров'я, недержавними організаціями, представниками бізнесу, волонтерами, представниками ЗМІ, старостами громад та зацікавленими сторонами для досягнення конкретних цілей та вирішення проблем вразливих категорій населення; розбудова громадських організацій, як партнерів соціальної роботи тощо
Аналітико-прогностичний	дослідження соціальних проблем та потреб громади, планування соціальних послуг та програм для їх розв'язання, оцінка ефективності наданих послуг отримувачам	вивчення соціальних умов, проблем, потреб та інтересів громади; моніторинг статистичних та адміністративних показників територіальних громад; дослідження нових соціальних норм і відносин між людьми; діагностика проблеми вразливих категорій населення; вироблення механізму вирішення проблеми даної групи отримувачів соціальних послуг, що базується на зібраній інформації, діагностиці та практиці; планування соціальних послуг, проєктів і програм; моніторинг та оцінка якості наданих соціальних послуг
Соціальної підтримки	надання соціальної допомоги та підтримки особам/сім'ям, які перебувають у вразливому стані або в СЖО	надання базових соціальних послуг вразливим категоріям населення та особам/сім'ям, які опинились в СЖО; соціальний супровід сімей в СЖО; налагодження міждисциплінарної взаємодії; робота консультативних пунктів при сільських радах для кризових сімей, для дітей та підлітків; організація клубів сімейного дозвілля; групи підтримки для розвитку та підтримки резильєнтності дружин загиблих військовослужбовців; надання комплексу заходів з підготовки до сімейного життя; надання соціально-психологічної, юридичної, педагогічної, медико-соціальної допомоги; створення умов для стабілізації сім'ї з метою попередження потрапляння їх вразливе становище, повноцінного виховання дітей
Профілактичний	організація та реалізація заходів соціальної профілактики, залучення мешканців громади до оцінки й вирішення власних проблем і потреб, організація змістовного дозвілля	проведення профілактичних масових заходів; здійснення індивідуальної та групової роботи; допомога у соціалізації молоді де вона виступає у ролі активних дійових осіб; надання допомоги мешканцям громади, які перебувають у вразливому стані з метою розв'язання проблем, розвитку навичок подолання труднощів та самопомоги; побудова системи партнерської взаємодії між дорослими і молоддю; організація спільної роботи, спрямованої на активне залучення всіх мешканців до життєдіяльності громади; розвиток молодіжної соціальної роботи у територіальних громадах (організація діяльності клубних об'єднань, функціонування молодіжних центрів або молодіжних просторів)
Мотиваційний	мотивація мешканців громади до активної участі у вирішенні соціальних проблем, мобілізація та	залучення жителів громади до розуміння та сприйняття факту існування проблем у громаді; визначення бажаних та можливих шляхів вирішення означених проблем; мотивування жителів громади до спільної діяльності для розвитку громади; залучення жителів громади до процесу прийняття та реалізації

	залучення їх до розвитку місцевих ініціатив з метою покращення якості життя	управлінських рішень; організація та проведення громадських ініціатив та заходів з метою формування соціальної згуртованості та взаємодопомоги між членами громади; здійснення ком'юніті-менеджменту; підтримка та розвиток ініціативних груп членів громад; самоорганізація громади і впровадження локальних ініціатив з метою захисту прав членів громади і розв'язання соціальних проблем найбільш вразливих категорій
Соціальної інтеграції	сприяння інтеграції вразливих категорій населення, зокрема ВПО у життя приймаючих громад	залучення ВПО до життя громади та участі у прийнятті управлінських рішень; створення та ефективна робота консультативно-дорадчих органів з питань ВПО на місцевому рівні; налагодження інформаційно-комунікаційного компоненту між всіма зацікавленими сторонами та сформованості принципів толерантності; надання безоплатної психологічної, соціально-педагогічної та правової допомоги та/або соціальної послуги представництва інтересів; створення робочих місць для ВПО та підтримки соціального підприємництва; працевлаштування, підвищення кваліфікації та/або перекваліфікація ВПО; створення можливостей для навчання та відпочинку; налагодження командної взаємодії через спільну волонтерську діяльність; розвиток соціальної згуртованості громади; включення ВПО з дітьми у соціально-виховне середовище приймаючих громад; самоорганізації життєдіяльності
Кризового реагування	забезпечення комплексної підтримки осіб, які перебувають у кризовому стану або пережили травматичний досвід, у тому числі внаслідок воєнних дій	швидке реагування на кризові ситуації; забезпечення гідності, безпеки та відновлення вразливих категорій населення в громаді; надання соціальної, психологічної, інформаційної, матеріальної, правової та гуманітарної допомоги; здійснення кейс-менеджменту; організація роботи міждисциплінарної команди; відновлення соціальної та економічної активності жителів громади
Соціального розвитку	підвищення добробуту жителів громади, розвиток та відновлення громади шляхом реалізації соціальних проєктів та програм з метою попередження потрапляння їх до вразливих категорій	програми стимулювання розвитку бізнесу та самозайнятості, які включають фінансові (податкові пільги, кредитні програми, інвестиційні проєкти), регуляторні (спрощені правила регулювання та адміністрування бізнесу), освітні (навчання кращим практикам ведення бізнесу), цифрові (формування цілісної цифрової інфраструктури) механізми підтримки; створення робочих місць з гідними умовами праці; сприяння релокації підприємств, що переміщуються з охоплених війною регіонів; реалізація активних програм зайнятості; урядові програми «Доступні кредити 5-7-9%»; програми мікрогрантів «Власна справа»; ініціативи «Армія відновлення» (передбачає механізм переходу людини зі статусу безробітного в статус зайнятої особи); залучення міжнародних коштів для реалізації різноманітних проєктів, які зосереджені на розвитку стійкості у воєнний та повоєнний час; створення нових культурних наративів, культурні методи планування урбаністичної та архітектурної відбудови, розвиток громад

Джерело: складено авторами на основі аналізу наукової літератури (Слозанська, 2018; Кравченко 2022; Колосок, Бичук, 2022; Чернега, Костюк, Ревуцька, Пархоменко, 2023; Пеша, Сопівник, Вакуленко, Овдій, 2024; Лехолетова, Дуля, Спіріна, 2025; Мартинюк, 2025; Байдарова, Клименко, 2025)

Реалізація виокремлених напрямів соціальної роботи з вразливими категоріями населення в громаді

можлива завдяки здійсненню соціального менеджменту. У науковій літературі він розглядається як процес управління соціальними системами, програмами та проєктами з метою забезпечення соціальної стабільності, покращення якості життя населення й вирішення соціальних проблем та ґрунтується на інтегрованій і міждисциплінарній моделі надання соціальних послуг.

**Завдання та методи соціального менеджменту як інструменту соціальної роботи в громаді. Реалізація напрямків соціальної роботи в громаді та надання якісних соціальних послуг вразливим категоріям населення безпосередньо залежать від ефективності менеджменту соціальної роботи (процес управління, направлений на максимальне задоволення соціальних та матеріальних потреб населення, які перебувають у вразливому стані, СЖО (Колосок, Бичук, 2022)).** Важливо підібрати ефективні управлінські підходи для раціонального використання ресурсів громади, визначити пріоритетні соціальні проблеми та потреби громади з подальшою розробкою механізмів їх розв'язання. Особливої актуальності це набуває якщо в умовах воєнного стану, серед мешканців громади проживає значна кількість вразливих категорій населення.

У цьому контексті ключову роль у реалізації напрямків соціальної роботи з вразливими категоріями населення в громаді відіграє соціальний менеджмент, основними завданнями якого є: планування та організація соціальних послуг і програм, аналіз соціальних потреб і проблем, моніторинг та оцінка ефективності реалізації соціальних програм, управління соціальними послугами та установами, розвиток соціального підприємництва (Levchenko, Koliada, 2024). До важливих аспектів соціального менеджменту відносимо також: розробка політики та стратегій розвитку соціальних послуг в громаді, контроль якості надання соціальних послуг, налагодження партнерської взаємодії між державним та громадським сектором, органами місцевого самоврядування, благодійними фондами та волонтерськими групами.

За своїм змістом методи соціального менеджменту поділяються на: економічні (дія економічних законів притаманних певному етапу розвитку суспільства), організаційно-адміністративні (встановлення організаційних відносин між суб'єктом і об'єктом певної системи управління, що проявляється у фіксованих умовах функціонування системи, можливих відхиленнях від заданих параметрів, межах дозволеної і недозволеної поведінки учасників управлінського процесу і впливу на них при порушенні цих обмежень), соціальні (використання способів досягнення соціальних цілей суспільства шляхом постановки соціальних цілей, поліпшення якості життя, зміцнення соціальних організацій, підвищення соціальної зрілості суспільства, його окремих структур і менеджерів), психологічні методи управлінського впливу на керовані об'єкти (використання соціально-психологічних механізмів, які діють в кожному колективі, де є формальні й неформальні групи, на задоволенні соціальних потреб, системі взаємовідносин та інших соціально-психологічних аспектах функціонування і розвитку організації), методи самоуправління (процес перетворення окремої особи, трудового колективу з об'єкта управлінської діяльності в її суб'єкт) (Ворончак, 2019).

Здійснюючи аналіз особливостей менеджменту як об'єкта управління у діяльності соціального працівника М. Лехолетова (2021) визначила та схарактеризувала основні методи менеджменту соціальної роботи у роботі з отримувачами соціальних послуг, а саме: метод індивідуальної соціальної роботи (застосування кейс-менеджменту); метод групової соціальної роботи (організація соціальних, освітніх, соціально-терапевтичних груп та групи підтримки, самопомоги, ініціативних груп, організація громад та самокерованих груп); метод роботи в громаді (ведення випадку, екстреного втручання, робота у групі, соціальних досліджень, соціального забезпечення в громаді, управління соціального захисту населення, організації та розвитку громад); метод проєктування соціальної послуги (розробка соціального проєкту, його ресурсного обґрунтування та технології реалізації).

До методів менеджменту соціальної роботи І. Пеша, І. Сопівник, О. Вакуленко та Н. Овдій (2024) додають наступні методи: програмно-цільовий метод планування (складання середньострокового (на 3-5 років) та короткострокового планів (на 1 рік)); методи формування участі мешканців громади у вирішенні суспільних проблем (поширення інформації серед жителів громади про соціальні ініціативи через ЗМІ, опитування громадської думки щодо актуальних проблем та готовності жителів громади долучитися до їхнього вирішення, консультування з громадськістю щодо поінформованості і ставлення жителів до місцевих соціальних ініціатив під час проведення загальних зборів громади, участь представників громади у плануванні та розробці соціальних програм та проєктів, участь представників громади у процесі розробки програм соціального розвитку громади та прийняття відповідних рішень); методи моніторингу надання та оцінки якості соціальних послуг (опитування отримувачів соціальних послуг або їх законних представників, спостереження за процесом надання соціальних послуг; опитування бесіди / співбесіди з персоналом надавача соціальних послуг; вивчення документації надавача соціальних послуг, іншої документації, у тому числі звернень отримувачів соціальних послуг).

На наш погляд важливу роль у соціальному менеджменті в громаді відіграє ком'юніті-менеджмент, який

передбачає формування добровільної спільноти навколо будь-якої діяльності, ідеї, проблеми чи послуги. Він вибудовує організаційну структуру всередині об'єднання, залучає нових лояльних учасників, визначає цінності, розуміється на запитах жителів громади. Ком'юніті-менеджмент здійснюється з метою посилення соціальної взаємодії, взаємопідтримки, залучення до прийняття рішень жителів громади і ефективного реагування на потреби вразливих категорій населення.

Ком'юніті-менеджмент дозволяє не лише активізувати та згуртувати громаду навколо ідеї, але є незамінним новітнім засобом для підвищення інноваційного потенціалу в проєктній діяльності за рахунок формування спільноти навколо проєкту як в онлайн-, так і в офлайн-просторі. Це є сприятливим середовищем для об'єднання інноваційних ресурсів учасників спільноти (Балашов, 2020). Соціальні працівники в межах соціального менеджменту в громаді часто виконують функції ком'юніті-менеджера (організують, розвивають та управляють спільнотами в громаді з метою активізації місцевої громади, досягнення соціально важливих цілей та виконання завдань соціальної роботи).

До переваг застосування ком'юніті-менеджменту в громаді, відносимо: встановлення зворотного зв'язку та підвищення взаємодії з отримувачами соціальних послуг; вивчення актуальних проблем та потреб громади; швидке реагування на потреби громади та розв'язання кризових ситуацій її мешканців; активізація громади та розвиток партнерства; залучення членів громади до розробки і реалізації ініціатив, соціальних проєктів і програм з метою вирішення визначених проблем громади та їх вирішення; покращення соціального іміджу державних та недержавних організацій, які надають соціальні послуги в громаді, підвищення рівня довіри до них серед отримувачів соціальних послуг, партнерів та грантодавців.

Так, аналіз методів менеджменту соціальної роботи і специфіки соціального менеджменту, дозволили схарактеризувати завдання соціального менеджменту, як інструменту соціальної роботи з вразливими категоріями населення в громаді, а саме:

- аналіз соціальних потреб і проблем громади;
- розробка політики та стратегій розвитку соціальних послуг в громаді;
- планування та організація соціальних послуг і програм, участь в моніторингу та оцінці їх ефективності;
- управління та контроль якості надання соціальних послуг;
- налагодження партнерської взаємодії між державним та громадським сектором, органами місцевого самоврядування, благодійними фондами та волонтерськими групами;
- розвиток соціального підприємництва.

Методами соціального менеджменту, які спрямовані на реалізацію напрямків соціальної роботи з вразливими категоріями населення в громаді та забезпечення її розвитку, визначено:

- соціально-психологічні методи (індивідуальної та групової соціальної роботи, мотиваційне консультування, медіація);
- організаційно-управлінські методи (проєктування соціальних послуг, координація діяльності фахівців і установ, організація та планування роботи міжвідомчої команди);
- метод ком'юніті-менеджменту (організація співпраці, розвиток та управління спільнотами в громаді з метою участі жителів громади у вирішенні соціальних проблем, досягнення соціально важливих цілей).

**Роль соціального менеджменту в реалізації інтегрованої та міждисциплінарної моделей надання соціальних послуг в громаді.** Інтегрована модель базується на об'єднанні ресурсів громади та узгодженні процесів на місцевому рівні, що забезпечує ефективне й економне використання наявних можливостей, підвищення рівня безпеки, соціального благополуччя населення, доступності та якості соціальних послуг (Про затвердження, 2019; Степаненко, 2023). У межах цієї моделі управлінські рішення приймаються з урахуванням синергетичного ефекту. Планування та організацію такої взаємодії забезпечує соціальний менеджмент, коли постає потреба у прийнятті ефективних рішень, розподілу функцій між фахівцями, наприклад, у процесі здійснення соціальними працівниками професійних завдань (експертної діяльності, адвокаційної діяльності, надання послуги представництва інтересів та ін.).

Інтегрована модель ґрунтується на міжсекторній взаємодії. Міжсекторна взаємодія – це партнерство і координація між структурними підрозділами з метою досягнення цілей із стратегічного планування розвитку громади (Дацаківська, Максименко, Стельмах, 2021). Вона передбачає співпрацю та координацію дій між установами соціальної сфери, освітніми закладами, охороною здоров'я, правоохоронними органами та іншими секторами; забезпечує ефективний обмін інформацією та ресурсами між різними організаціями та установами (Пеша, Сопівник, Вакуленко, Овдій, 2024).

Міждисциплінарна взаємодія у громаді розглядається як скоординована діяльність команди фахівців

різних спеціальностей задля подолання наслідків воєнних дій та задоволення комплексних потреб населення. Така команда, як правило, створюється для ведення конкретного випадку або групи випадків і функціонує на основі узгоджених планів дій та розподілу відповідальності між учасниками (Дацаківська, Максименко, Стельмах, 2021). Організація роботи міждисциплінарної команди передбачає застосування інтегрованого та комплексного підходів. Інтегрований підхід забезпечує надання соціальних, освітніх, медичних, правових та інших послуг у межах єдиного механізму підтримки громади, тоді як комплексний підхід спрямований на об'єктивне оцінювання потреб, планування заходів і моніторинг результатів втручання (Лях, Спіріна, Рогожинська, 2020; Степаненко, 2023). Цей підхід дозволяє уникнути дублювання послуг, фрагментарності допомоги, підвищує ефективність використання ресурсів та якість надання соціальних послуг загалом.

Міждисциплінарна команда формується на засадах членства, інтеграції та колективної відповідальності. До її складу можуть входити фахівці соціальної сфери, освіти, охорони здоров'я, представники органів місцевого самоврядування, Національної поліції, бізнесу, громадських і державних організацій залежно від визначених потреб громади. Залучення різнопланових експертів забезпечує всебічну оцінку ситуації, розширює спектр можливих рішень та сприяє подоланню міжвідомчих бар'єрів.

Ефективна діяльність міждисциплінарної команди передбачає дотримання послідовних етапів роботи, які: діагностика проблем, оцінка природи їх походження, розробка плану втручання, надання необхідних послуг, завершення втручання, оцінка успішності дій. Такий алгоритм забезпечує системність і результативність втручання в умовах післявоєнної відбудови (Горішна та ін., 2024). Робота міждисциплінарної команди, координується шляхом застосування методів соціального менеджменту, що дозволяє покращити обмін інформацією, узгодити спільні рішення членів команди і сформувати план дій для розв'язання проблем отримувачів соціальних послуг. Така координація відводиться соціальному працівнику. Особистісні та професійні якості соціального працівника значною мірою впливають на ефективність командної взаємодії та результати роботи з вразливими категоріями населення (Спіріна, Бодня, 2023).

У контексті надання соціальних послуг вразливим категоріям населення міждисциплінарний підхід забезпечує орієнтацію на потреби отримувачів, комплексність втручання та дотримання принципів партнерства, інтеграції та сімейно орієнтованого підходу (Дуля, Лютий, 2024). Ключовими компетентностями менеджменту соціальних послуг на яких ґрунтується міждисциплінарна взаємодія у роботі з вразливими категоріями населення є здатність: налагоджувати соціальну взаємодію; попереджати та розв'язувати конфлікти; організувати спільну діяльність, ініціювати командування, сприяти згуртуванню та груповій мотивації, фасилітувати процеси прийняття групових рішень; координувати роботу різних державних, комунальних, громадських та волонтерських організацій та інших зацікавлених сторін (Лютий, 2024, с. 87). Так, міждисциплінарна модель виступає ефективним механізмом переходу від розрізнених заходів підтримки до інтегрованої системи соціальних послуг, зорієнтованої на комплексне відновлення громад та підвищення якості життя їх мешканців.

**Висновки.** Напрямами соціальної роботи в громаді є: організаційно-координаційний, аналітико-прогностичний, соціальної підтримки, профілактичний, мотиваційний, соціальної інтеграції, кризового реагування, соціального розвитку. Їхня реалізація можлива завдяки здійсненню соціального менеджменту, який ґрунтується на інтегрованій та міждисциплінарній моделі надання соціальних послуг в громаді.

Завданнями соціального менеджменту, як інструменту соціальної роботи з вразливими категоріями населення в громаді, є: аналіз соціальних потреб і проблем громади; розробка політики та стратегій розвитку соціальних послуг в громаді; планування та організація соціальних послуг і програм, участь в моніторингу та оцінці їх ефективності; управління та контроль якості надання соціальних послуг; налагодження партнерської взаємодії між державним та громадським сектором, органами місцевого самоврядування, благодійними фондами та волонтерськими групами; розвиток соціального підприємництва. Методами соціального менеджменту є такі: соціально-психологічні, організаційно-управлінські, метод ком'юніті-менеджменту. Кожен з цих методів спрямований на реалізацію напрямків соціальної роботи з вразливими категоріями населення в громаді та забезпечення її розвитку.

Роль соціального менеджменту полягає в реалізації інтегрованої та міждисциплінарної моделей надання соціальних послуг в громаді, зокрема, інтегрована модель ґрунтується на міжсекторній взаємодії, об'єднанні ресурсів громади та узгодженні процесів на місцевому рівні. А міждисциплінарна модель є ефективним механізмом переходу від фрагментарної допомоги до інтегрованої системи соціальних послуг в громадах. Міждисциплінарна модель забезпечує цілісний, узгоджений і клієнтоорієнтований підхід до подолання СЖО, спричинених війною, сприяє підвищенню якості соціальних послуг та стійкості

громад. Її впровадження створює підґрунтя для формування ефективної системи інтегрованої соціальної підтримки, здатної адекватно реагувати на сучасні соціальні виклики.

**Перспективи подальших досліджень** доцільно спрямувати на глибше вивчення моніторингу і оцінки ефективності здійснення соціального менеджменту в громадах в умовах воєнного стану.

### Література

- Байдарова О., Клименко О. Зміцнення резильєнтності дружин загиблих військовослужбовців через групи підтримки. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Соціальна робота*. 2025. № 1(11). С. 5–16. DOI : <https://doi.org/10.17721/2616-7786.2025/11-1/1>
- Балашов І. П. Підвищення інноваційного потенціалу в проєктній діяльності за допомогою ком'юніті-менеджменту. *Актуальні проблеми та наукові звершення молоді на початку третього тисячоліття* : зб. матеріалів V наук.-практ. конф. студентів, магістрантів та аспірантів (19 листоп. 2020 р., м. Слов'янськ). Харків : ФОРМ Бровін О. В., 2020. С. 431–433.
- Ворончак І. Соціальний менеджмент : тексти лекцій. Дрогобич : Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького державного університету імені Івана Франка, 2019. 240 с.
- Дацаківська О. Ю., Стельмах С. С., Максименко К. М. Частина 2. Ведення випадку та міжвідомча взаємодія. *Керівництво із впровадження соціальних послуг для сімей з дітьми в громадах* : посібник. Київ, 2021. С. 71.
- Дуля А., Лютий В. Класифікація різних груп отримувачів соціальних послуг за ознаками соціальної дезадаптації, виключеності та вразливості. *Вічливість. Humanitas*. 2024. № 5. С. 11–18. DOI : <https://doi.org/10.32782/humanitas/2024.5.2>
- Кейсменеджмент у роботі з дітьми з інвалідністю та їх сім'ями у територіальних громадах : метод. посіб. / Н. М. Горішна та ін. Житомир : ТОВ «505», 2024. 256 с. URL : [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/50867/1/Z\\_Petrochko\\_and%20all\\_KMRDI\\_2024\\_FPSRSO.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/50867/1/Z_Petrochko_and%20all_KMRDI_2024_FPSRSO.pdf) (дата звернення: 04.05.2026).
- Колосок А., Бичук І. Менеджмент соціальних послуг територіальної громади в умовах воєнного стану. *Вічливість. Humanitas*. 2022. № 3. С. 92–99. DOI : <https://doi.org/10.32782/humanitas/2022.3.13>
- Кравченко О. Соціальна робота в громаді в умовах війни. *Zeszyty Naukowe Collegium Witelona*. 2022. № 42(1). С. 63–70. DOI : <https://doi.org/10.5604/01.3001.0015.8922>
- Лехолетова М. М. Методи менеджменту соціальної роботи у діяльності соціального працівника. *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2021. № 2(7). С. 51–60. DOI : [https://doi.org/10.31499/2618-0715.2\(7\).2021.244079](https://doi.org/10.31499/2618-0715.2(7).2021.244079)
- Лехолетова М. М., Дуля А. В., Спіріна В. Є. Інтеграція внутрішньо переміщених осіб у приймаючі громади. *Соціальна робота та психологія: освіта і наука*. 2025. № 1. С. 30–36. DOI : <https://doi.org/10.32782/3041-1351/2025-1-5>
- Лютий В. П. Методологічна готовність фахівців із соціальної роботи до надання соціальних послуг людям з інвалідністю та їхнім сім'ям. *Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Серія соціально-педагогічна*. 2024. № 39. С. 79–88. URL : [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/49682/1/V\\_Liutyi\\_ZNPKPNU\\_FPSRSO.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/49682/1/V_Liutyi_ZNPKPNU_FPSRSO.pdf) (дата звернення: 04.05.2026).
- Лях Т., Спіріна Т., Рогожинська В. Принципи міждисциплінарної взаємодії у соціальній роботі. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2020. Вип. 27, т. 3. С. 224–228. DOI : <https://doi.org/10.24919/2308-4863.3/27.203727>
- Мартинюк Я. Організація міждисциплінарної взаємодії в територіальній громаді. *Вічливість. Humanitas*. 2025. № 3. С. 116–121. DOI : <https://doi.org/10.32782/humanitas/2025.3.15>
- Пеша І. В., Сопівник І. В., Вакуленко О. В., Овдій Н. М. Соціальна робота у територіальній громаді : навч. посіб. Київ : Видавничий центр НУБіП України, 2024. 305 с.
- Про затвердження Методичних рекомендацій щодо впровадження інтегрованої системи соціального захисту : Наказ Мінсоцполітики від 25.02.2019 № 282. URL : <https://knowledge.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/Nakaz-282.pdf> (дата звернення: 04.05.2026).
- Слозанська Г. І. Соціальна робота в територіальній громаді: теорії, моделі та методи : монографія / за ред. В. А. Поліщук. Тернопіль : ТНПУ імені В. Гнатюка, 2018. 382 с.
- Спіріна Т., Бодня А. Кейс-менеджмент у роботі з вразливими групами населення. *Вічливість. Humanitas*. 2023. № 2. С. 145–150. DOI : <https://doi.org/10.32782/humanitas/2023.2.21>
- Степаненко В. Робота міждисциплінарних команд у громадах з організації соціального захисту дітей, які



перебувають у складних життєвих обставинах. *Соціальна робота в громаді: сучасні виклики та перспективи розвитку* : матеріали Всеукр. науково-практ. конф. (24 берез. 2023 р. м. Дніпро). Дніпро, 2023. С. 142–145. URL : <https://www.eportfolio.kubg.edu.ua/data/conference/9306/document.pdf#page=143> (дата звернення: 04.05.2026).

- Чернега І. І., Костюк В. С., Ревуцька А. О., Пархоменко Л. А. Соціальний розвиток територіальних громад: особливості воєнного та післявоєнного періодів. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 10(24). С. 156–168. DOI : [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-10\(24\)-156-168](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-10(24)-156-168)
- Levchenko N., Koliada N. Social management: theoretical aspect. *Social work and social education*. 2024. № 2(13). P. 5–10. DOI : [https://doi.org/10.31499/2618-0715.2\(13\).2024.316619](https://doi.org/10.31499/2618-0715.2(13).2024.316619)

### References

- Balashov, I. P. (2020). Increasing the innovative potential in project activities through community management. *Current problems and scientific achievements of youth at the beginning of the third millennium*. (November 19, 2020, Sloviansk). 431–433 (ukr).
- Baydarova, O., Klymenko, O. (2025). Strengthening the resilience of wives of deceased servicemen through support groups. *Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv. Social Work*, 1(11), 5–16. <https://doi.org/10.17721/2616-7786.2025/11-1/1> (ukr).
- Voronchak, I. (2019). *Social Management*. Editorial and Publishing Department of the Drohobych State Ivan Franko University (ukr).
- Dashchakivska, O. Yu., Stelmakh, S. S., & Maksymenko, K. M. (2021). Part 2. Case management and interagency interaction: a manual. In *Guidelines for the implementation of social services for families with children in communities* (p. 71).
- Dulia, A., & Liutyi, V. (2024). Classification of different groups of recipients of social services according to signs of social maladjustment, exclusion and vulnerability. *Vvichlyvist. Humanitas*, 5, 11–18 <https://doi.org/10.32782/humanitas/2024.5.2> (ukr).
- Horishna, N. M., Krynytska, I. P., Skochko, M. O., Slozanska, H. I., Stoliaryk, O. J., & Petrochko, Zh. V. (2024). *Case management in working with children with disabilities and their families in territorial communities: A methodological guide*. TOV «505». [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/50867/1/Z\\_Petrochko\\_and%20all\\_KMRDI\\_2024\\_FPSRSO.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/50867/1/Z_Petrochko_and%20all_KMRDI_2024_FPSRSO.pdf) (date of access: May 4, 2026) (ukr).
- Kravchenko, O. (2022). Social work in the community in the conditions of war. *Scientific Papers of the Witelon Collegium*, 42(1), 63–70 <https://doi.org/10.5604/01.3001.0015.8922> (ukr).
- Kolosok, A., & Bychuk, I. (2022). Management of social services of the territorial community in the conditions of martial law. *Vvichlyvist. Humanitas*, 3, 92–99 <https://doi.org/10.32782/humanitas/2022.3.13> (ukr).
- Lekholetova, M. (2021). Methods of social work management in the activities of a social worker. *Social work and social education*, 2(7), 51–60 [https://doi.org/10.31499/2618-0715.2\(7\).2021.244079](https://doi.org/10.31499/2618-0715.2(7).2021.244079) (ukr).
- Lekholetova, M. M., Dulia, A. V., & Spirina, V. Y. (2025). Integration of internally displaced persons into host communities. *Social work and Psychology: Education and Science*, 1, 30–36 <https://doi.org/10.32782/3041-1351/2025-1-5> (ukr).
- Liutyi, V. P. (2024). *Methodological readiness of social work specialists to provide social services to people with disabilities and their families*. *Collection of scientific works of Ivan Ohienko Kamianets-Podilskyi National University. Social and pedagogical series*, (39), 79–88. [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/49682/1/V\\_Liutyi\\_ZNPKPNU\\_FPSRSO.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/49682/1/V_Liutyi_ZNPKPNU_FPSRSO.pdf) (date of access: May 4, 2026) (ukr).
- Liakh, T., Spirina, T., & Rohozhynska, V. (2020). Principles of interdisciplinary interaction in social work. *Current Issues of the Humanities*, 27(3), 224–228 <https://doi.org/10.24919/2308-4863.3/27.203727> (ukr).
- Martyniuk, Ya. (2025). Organization of interdisciplinary interaction in the territorial community. *Vvichlyvist. Humanitas*, 3, 116–121, <https://doi.org/10.32782/humanitas/2025.3.15> (ukr).
- On approval of Methodological recommendations for the implementation of an integrated social protection system, Order of the Ministry of Social Policy No. 282 (2019) <https://knowledge.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/Nakaz-282.pdf> (date of access: May 4, 2026) (ukr).
- Pesha, I. V., Sopivnyk, I. V., Vakulenko, O. V., & Ovdiiy, N. M. (2024). *Social work in the territorial community*. Publishing center of NUBiP of Ukraine (ukr).



- Slozanska, H. I. (2018). *Social work in the territorial community: theories, models and methods*. Volodymyr Hnatiuk Ternopil National Pedagogical University (ukr).
- Spirina, T., & Bodnia, A. (2023). Case management in working with vulnerable population groups. *Vvichlyvist. Humanitas*, 2, 145–150 <https://doi.org/10.32782/humanitas/2023.2.21> (ukr).
- Stepanenko, V. (2023). Work of interdisciplinary teams in communities on organization of social protection of children who are in difficult life circumstances. *Social work in the community: modern challenges and prospects for development*. (March 24, 2023, Dnipro). 142–145 <https://www.eportfolio.kubg.edu.ua/data/conference/9306/document.pdf#page=143> (date of access: May 4, 2026) (ukr).
- Cherneha, I. I., Kostyuk, V. S., Revutska, A. O., & Parhomenko, L. A. (2023). Social development of united territorial communities: peculiarities of the military and foreign period. *Science and technology today*, 10(24), 156–168 [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-10\(24\)-156-168](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-10(24)-156-168) (ukr).
- Levchenko, N., & Koliada, N. (2024). Social management: theoretical aspect. *Social work and social education*, 2(13), 5–10 [https://doi.org/10.31499/2618-0715.2\(13\).2024.316619](https://doi.org/10.31499/2618-0715.2(13).2024.316619) (eng).

### **SOCIAL MANAGEMENT AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF SOCIAL WORK IN COMMUNITY**

**Alina Dulia, Doctor of Philosophy, specialty 231 Social work, Senior lecturer of the Department of Social Pedagogy and Social Work, Faculty of Psychology, Social Work and Special Education Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Kyiv, Ukraine, e-mail: a.dulia@kubg.edu.ua**

**Maryna Lekholetova, PhD in Pedagogy, Associate Professor of the Department of Social Pedagogy and Social Work, Faculty of Psychology, Social Work and Special Education Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Kyiv, Ukraine, e-mail: m.lekholetova@kubg.edu.ua**

**Tetiana Spirina, PhD in Education, Associate Professor, Head of the Department of Social Pedagogy and Social Work, Faculty of Psychology, Social Work and Special Education Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Kyiv, Ukraine, e-mail: t.spirina@kubg.edu.ua**

*The article examines social management as a tool for the development of social work in the community. It has been determined that the areas of community-based social work include: organizational and coordination, analytical and prognostic, social support, preventive, motivational, social integration, crisis response, and social development. Their implementation is made possible through social management, which is based on an integrated and interdisciplinary model of social service delivery within the community.*

*The tasks of social management as a tool of social work with vulnerable population groups in the community include: analyzing the social needs and problems of the community; developing policies and strategies for the development of social services within the community; planning and organizing social services and programs, participating in monitoring and evaluating their effectiveness; managing and ensuring quality control of social service delivery; establishing partnership cooperation between the public and civil society sectors, local self-government bodies, charitable foundations, and volunteer groups; and developing social entrepreneurship. The methods of social management include socio-psychological methods, organizational and managerial methods, and community management methods. Each of these methods is aimed at implementing the areas of social work with vulnerable population groups in the community and ensuring its development.*

*The role of social management lies in the implementation of integrated and interdisciplinary models of social service delivery within the community. In particular, the integrated model is based on cross-sectoral cooperation, the pooling of community resources, and coordination of processes at the local level. The interdisciplinary model is an effective mechanism for transitioning from fragmented assistance to an integrated system of social services in communities. It ensures a holistic, coordinated, and client-oriented approach to overcoming difficult life circumstances caused by war, and contributes to improving the quality of social services and the resilience of communities. Its implementation creates a foundation for the formation of an effective system of integrated social support capable of adequately responding to contemporary social challenges.*

**Keywords:** social work, social work management, social management, community, vulnerable groups, interdisciplinary interaction, intersectoral interaction, community management, decision-making.

**Авторський внесок кожного із співавторів:** Дуля А.В. – 40 %, Лехолетова М.М. – 30 %, Спіріна Т.П. – 30 %.



**Декларація щодо використання авторами інструментів генеративного штучного інтелекту:** на жодному з етапів підготовки цього рукопису інструменти штучного інтелекту не використовувалися. Автори несуть повну відповідальність за зміст, достовірність даних і сформульовані висновки.

*Стаття надійшла до редакції / Received 20.01.2026*

*Прийнята до друку / Accepted 27.03.2026*

*Опублікована / Published 12.05.2026*

*Унікальність тексту 84,6 % («StrikePlagiarism» ID 333797130)*

*© Дуля Аліна Володимирівна, Лехолетова Марина Миколаївна, Спіріна Тетяна Петрівна, 2026*

*Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0*