

УДК 316

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-13-39>**Щербань О. Д.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри металургії та організації виробництва,  
Товариство з обмеженою відповідальністю  
«Технічний університет «Метінвест політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6886-7127>

**Olena Shcherban**

Limited Liability Company  
“Technical University “Metinvest Polytechnic”

## СОЦІАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК РІЗНОВИД СОЦІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ: ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ МЕЖІ ТА МОЖЛИВОСТІ

### SOCIAL MANAGEMENT AS A TYPE OF SOCIAL ADMINISTRATION: THEORETICAL AND APPLIED LIMITS AND POSSIBILITIES

**Анотація.** Дана стаття присвячена вирішенню актуальної теоретико-прикладної проблеми, що виникає в процесі трансформації соціальної сфери України, – необхідності чіткого концептуального розмежування категорій «соціальне управління» та «соціальний менеджмент». У контексті глибоких реформ, таких як децентралізація, євроінтеграція та побудова громадянського суспільства, розпливчастість цих понять у науковому та експертному дискурсі призводить до стратегічної невизначеності та методологічної плутанини на практиці. Метою дослідження є системний аналіз сутнісних ознак, цілей, інструментів та суб'єктно-об'єктних відносин, властивих кожному з понять, та побудова на цій основі інтегративної моделі, що визначає місце соціального менеджменту як операційної підсистеми в рамках стратегічної системи соціального управління. Методологія базується на критичному огляді сучасних українських наукових публікацій, аналізі даних державної статистики (Держстат України, звіти Міністерства соціальної політики) та оцінних звітів міжнародних програм співробітництва. Основна теза статті полягає в тому, що «соціальне управління» (відповідає парадигмі «governance») являє собою метасистему, яка формує стратегічні орієнтири, нормативно-правове поле та інституційне середовище для багатосторонньої взаємодії публічної влади, бізнесу та громадського сектору. На противагу цьому, «соціальний менеджмент» визначається як його прикладна, технологічна гілка, зосереджена на операційному виконанні конкретних завдань. Він відповідає на питання «як?», використовуючи інструменти проектного менеджменту, управління на основі результатів, теорії змін та оцінки соціального впливу для ефективного досягнення вимірюваних результатів. Наочну ілюстрацію цього розділення надає приклад з політики інклюзії: розробка національної стратегії – це рівень управління (governance), тоді як реалізація місцевого проекту з тренування та працевлаштування осіб з інвалідністю – це рівень менеджменту. Дослідження доводить наявність синергетичного зв'язку між обома рівнями. Ефективне соціальне управління створює необхідні умови (стабільне фінансування, чіткі правила) для успішної роботи соціальних менеджерів. У свою чергу, емпіричні дані, зібрані в результаті менеджерської діяльності, стають основою для корекції та вдосконалення стратегії управління. У висновках стаття акцентує, що для успіху соціальних реформ в Україні критично важливо паралельно розвивати обидва напрями: формувати сучасні, відкриті та мережеві інститути соціального управління та нароцувати професійний потенціал у сфері соціального менеджменту серед державних службовців, керівників територіальних громад та лідерів громадських організацій. Саме такий двосторонній підхід дозволить трансформувати стратегічні документи в конкретні, орієнтовані на людину результати та забезпечити оптимальне використання обмежених ресурсів.

**Ключові слова:** соціальне управління, соціальний менеджмент, соціальні реформи, оцінка соціального впливу, публічне адміністрування, мережеве управління, ефективність соціальної політики, теорія змін.

**Abstract.** This article addresses a pressing theoretical and practical issue within the field of public administration and social policy: the conceptual demarcation between the closely related yet distinct categories of “social governance” and “social management.” In the context of ongoing large-scale reforms in Ukraine, including decentralisation and European integration, the precise understanding and application of these concepts become critical for enhancing the effectiveness of social sector interventions. The study is driven by the observed ambiguity in academic and professional discourse, where these terms are often used interchangeably, leading to blurred strategic priorities and methodological confusion in practical implementation. The primary objective of this research is to perform a systematic theoretical analysis of the essential characteristics, goals, methods, and subject-object relations inherent to social governance and social management. Building upon this analysis, the article aims to construct an integrative hierarchical model that clearly positions social management as an operational and technological subsystem within the broader, strategic meta-system of social governance. The methodological approach involves a critical review of recent Ukrainian scholarly publications, an analysis of domestic statistical reports (e.g., from the State Statistics Service of Ukraine and the Ministry of Social Policy), and the examination of monitoring data from international cooperation projects. The central thesis of the article posits that “social governance” (equivalent to the network-based ‘governance’ paradigm) constitutes the overarching framework. It is responsible for setting strategic goals, establishing legal norms, creating institutional architecture, and facilitating multi-stakeholder interaction between the state, private sector, and civil society. In contrast, “social management” is defined as its applied, project-oriented derivative. It focuses on the “how-to,” employing concrete managerial tools – such as results-based management, theory of change, and impact assessment – to achieve specific social outcomes through efficient planning, organisation, and control of resources. The study illustrates this dichotomy with a practical example from disability inclusion policy, where national strategy formulation represents governance, while a local NGO's project for creating inclusive workplaces exemplifies management. The findings confirm a synergistic

*relationship between the two levels. Effective social governance creates the necessary enabling environment (stable funding, clear regulations) for successful social management. Conversely, the empirical evidence and performance metrics generated through managerial practices provide crucial feedback for adjusting and improving overarching governance strategies. The article concludes with practical recommendations for Ukraine, emphasising the parallel need to develop modern, participatory institutions of social governance while simultaneously building professional capacity in social management among public administrators, local government officials, and leaders of civil society organisations. This dual development is presented as a crucial prerequisite for translating strategic social policy documents into tangible, human-centred results and ensuring the efficient use of resources in a challenging post-reform context.*

**Keywords:** social governance, social management, social reforms, social impact assessment, public administration, network governance, effectiveness of social policy, theory of change.

**Постановка проблеми.** У сучасному суспільстві, що постійно ускладнюється, переживає глибокі трансформації та стикається з новими викликами – від кліматичних змін і міграційних криз до цифрової нерівності та поляризації громадської думки – питання ефективного управління соціальними процесами набуває критичної ваги. Традиційні механізми державного адміністрування часто виявляються недостатньо гнучкими для оперативного реагування на швидкоплинні соціальні потреби [1, с. 45]. Це формує запит на нові, більш адаптивні підходи, здатні інтегрувати ресурси різних секторів: публічного, приватного та громадянського. У цьому контексті все частіше в академічному та експертному дискурсах поруч із загальним поняттям «соціальне управління» з'являється термін «соціальний менеджмент». Чи є вони синонімами, чи відображають принципово різні парадигми? Актуальність дослідження полягає саме в необхідності чіткого концептуального розмежування цих категорій, що дозволить не лише уточнити науковий апарат, але й запропонувати більш ефективні інструменти для практиків – керівників громад, соціальних підприємців, менеджерів НГО та державних службовців, які працюють у соціальній сфері. Від чіткого розуміння цих відмінностей залежить стратегія розподілу ресурсів, оцінка результатів та, зрештою, якість життя громадян, що підтверджується даними щодо різниці в ефективності соціальних витрат у різних регіонах України [2, с. 12–15].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасна наукова література демонструє інтенсивний розвиток як теорії соціального управління (social governance), так і концепцій, близьких до соціального менеджменту (social management). В українському науковому полі ці поняття часто використовуються переважно в контексті публічного адміністрування та місцевого самоврядування. Дослідження в рамках парадигми управління (governance), такі як роботи Я. Куйє (J. Kooiman) та В. Стокера (G. Stoker), акцентують увагу на мережевих структурах, горизонтальних зв'язках, поліцентричності та взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством [3, с. 78]. На противагу цьому, у сфері менеджменту, зокрема соціального, пріоритет віддається конкретним інструментам досягнення цілей, механізмам впливу, управлінню проектами та оцінці ефективності. Так, дослідження в галузі соціального підприємництва (J. G. Dees, A. Nicholls) та управління соціальним впливом зосереджуються на операційній ефективності, фінансовій стійкості та вимірюванні соціальних результатів [4].

Проте, незважаючи на значний обсяг публікацій, в науковому дискурсі залишається невирішеною важлива частина загальної проблеми: брак цілісної концептуальної моделі, яка б чітко структурувала співвід-

ношення між «соціальним управлінням» як ширшим політико-стратегічним контекстом і «соціальним менеджментом» як прикладним, технологічним рівнем його реалізації в умовах українських реформ. Багато вітчизняних досліджень оперують одним з цих понять, не проводячи системної демаркації [5, с. 34]. Крім того, відчутний дефіцит емпіричних даних, які б кількісно підтверджували ефективність застосування менеджерських підходів у різних сферах соціального управління в Україні. Наприклад, статистика Державної служби статистики України щодо інклюзивності ринку праці чи соціальних інновацій часто не диференціюється за типами управлінських підходів, застосованих на рівні окремих програм чи муніципалітетів [6]. Це ускладнює порівняльний аналіз та вироблення доказових рекомендацій.

**Метою** цієї статті є теоретичне розмежування та систематизацію понять «соціальне управління» та «соціальний менеджмент» шляхом аналізу їхніх сутнісних характеристик, цілей, методів та суб'єктно-об'єктних відносин в українському контексті. На основі цього аналізу ставиться завдання сконструювати інтегративну модель, що демонструє місце та роль соціального менеджменту як операційного рівня в рамках стратегічної системи соціального управління. Практичною спрямованістю роботи є формулювання рекомендацій щодо застосування інструментів соціального менеджменту для підвищення ефективності соціальної політики на місцевому та національному рівнях.

**Виклад основного матеріалу.** Соціальне управління можна розглядати як метасистему, яка визначає «правила гри» у соціальній сфері. Воно формулює стратегічні цілі (наприклад, зменшення рівня бідності, забезпечення соціальної згуртованості, розвиток людського капіталу), встановлює нормативно-правову базу та створює інституційне середовище для досягнення цих цілей. Ключовою рисою сучасного соціального управління є його мережевий характер. Суб'єктами тут виступають органи державної влади різних рівнів, міжнародні організації, асоціації бізнесу, громадські об'єднання. Інструментарій соціального управління включає розробку політик, законодавче регулювання, фінансові механізми, публічні комунікації та створення платформ для діалогу. В Україні цей рівень реалізується через національні стратегії та програми, такі як Стратегія подолання бідності, що вимагають координації багатьох учасників [7].

Соціальний менеджмент є специфічною, технологічно насиченою підсистемою всередині цієї широкої системи. Якщо управління (governance) відповідає на питання «що?» і «навіщо?», то менеджмент зосереджений на «як?». Він передбачає проєктний підхід до

вирішення конкретних соціальних проблем. Об'єктом соціального менеджменту часто є не розпливчатий «соціальний процес», а чітко окреслена цільова група (наприклад, безробітні молоді люди 18-25 років у конкретному регіоні), соціальна послуга або інноваційний проєкт. Суб'єктами тут виступають професійні менеджери – керівники соціальних служб, проєктні менеджери в НГО, адміністратори соціальних підприємств. Їхня робота спирається на класичні функції менеджменту: планування, організацію, мотивацію та контроль, але наповнена специфічним соціальним змістом, що детально розглядається у сучасних українських посібниках з управління соціальними послугами [8].

Яскравим прикладом такого розділення може слугувати сфера інклюзії осіб з інвалідністю. Соціальне управління в цій галузі формує загальну державну стратегію (наприклад, відповідно до Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю та національного законодавства), приймає закони про антидискримінацію, затверджує державні програми та виділяє бюджетне фінансування. Соціальний менеджмент у цьому контексті – це діяльність конкретної організації, яка реалізує проєкт зі створення інклюзивних робочих місць. Менеджери такого проєкту проводять аналіз потреб, розробляють детальний план-графік, залучають кошти (можливо, через гранти або партнерства з бізнесом), організують тренінги для учасників та працедавців, моніторять результати за конкретними індикаторами (кількість працевлаштованих, рівень заробітної плати, утримання на робочому місці), а потім аналізують ефективність витрат. Статистичні звіти, як-от щорічні моніторинги Міністерства соціальної політики України, надають дані для оцінки ефективності саме системи управління в цілому [6], тоді як внутрішні звіти проєкту є продуктом менеджменту.

Інструментарій соціального менеджменту активно запозичує методи зі світу бізнесу, адаптуючи їх під соціальні цілі. Це, зокрема, управління на основі результатів (Results-Based Management), теорія змін (Theory of Change), дизайн-мислення (Design Thinking) для розробки послуг, орієнтованих на людину. Дослідження, проведене у 2023 році в рамках співпраці з міжнародними донорами, показало, що громади, які системно використовують методи управління проєктами та оцінки впливу в соціальній сфері, демонструють вищу ефективність у викорис-

танні коштів у таких сферах, як соціальне житло та підтримка малозабезпечених сімей [9].

Проте, успішний соціальний менеджмент неможливий поза контекстом ефективного соціального управління. Бюрократичні бар'єри, нестабільне фінансування, розмитість законодавства – це фактори середовища (рівень governance), що можуть звести нанівець зусилля найкращих менеджерів. Таким чином, виникає синергетична залежність: якісне соціальне управління створює умови для реалізації менеджерських технологій, а успішні практики соціального менеджменту, у свою чергу, надають емпіричні докази для корегування стратегій управління. Цей двосторонній потік є основою для постійного вдосконалення соціальної сфери, що особливо актуально в контексті євроінтеграційних вимог до адміністративних послуг та соціальних стандартів [10].

**Висновки.** Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що соціальне управління та соціальний менеджмент, будучи тісно взаємопов'язаними, представляють різні рівні та аспекти регулювання соціальних процесів. Соціальне управління – це ширша, політико-стратегічна категорія, що визначає цілі, норми та інституційну архітектуру взаємодії в суспільстві. Соціальний менеджмент є його прикладною, операційною гілкою, сконцентрованою на технологічно обґрунтованому досягненні конкретних соціальних результатів через ефективне планування, організацію та контроль ресурсів.

Інтеграція менеджерських підходів у систему соціального управління є не просто бажаною, а необхідною умовою підвищення її ефективності в умовах обмежених ресурсів та високих суспільних очікувань. Дані моніторингових досліджень та міжнародного співробітництва підтверджують позитивний вплив таких методів на результативність соціальних програм в Україні. Для подальшого розвитку теорії та практики необхідні глибші порівняльні дослідження, які б кількісно оцінювали внесок конкретних менеджерських інструментів у досягнення стратегічних цілей соціального управління в українських реаліях. Україні, що реформує свою соціальну сферу, критично важливо розвивати обидва рівні одночасно: формувати сучасну, відкриту, мережеву систему соціального управління та готувати кадри професійних соціальних менеджерів, здатних працювати з новітніми інструментами для досягнення конкретних змін у житті громад.

#### Бібліографічний список:

1. Князевич А. А. Публічне управління та адміністрування в умовах децентралізації: монографія. Київ: Вид-во НАДУ, 2021. 256 с.
2. Державна служба статистики України. Витрати та фінансування заходів соціального захисту та соціальної допомоги у 2020-2022 роках: статистичний бюлетень. Київ, 2023. 65 с.
3. Шевчук С. М., Петренко В. О. Мережеві структури в публічному управлінні: теорія та практика застосування. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2022. № 3. С. 75–84.
4. Соціальне підприємництво в Україні: стан, виклики, можливості / за ред. І. В. Бондар. Київ: Український інститут соціальних досліджень, 2022. 180 с.
5. Мельник Р. С. Соціальний менеджмент: теорія та практика управління соціальними змінами. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2020. 312 с.
6. Міністерство соціальної політики України. Звіт про моніторинг реалізації Державної соціальної програми з інклюзії осіб з інвалідністю на 2022–2024 роки за 2023 рік. URL: <https://www.msp.gov.ua>
7. Кабінет Міністрів України. Стратегія подолання бідності на період до 2030 року. Розпорядження від 16 грудня 2020 р. № 1616-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua>
8. Управління соціальними послугами на рівні громади: навчальний посібник / О. Л. Ярова, Т. П. Ковальчук, М. В. Сидоренко. Київ: Видавничий дім «Альтерпрес», 2023. 224 с.

9. Оцінка впливу програм соціальної підтримки в об'єднаних територіальних громадах: аналітичний звіт за підсумками 2022–2023 рр. / Програма розвитку ООН в Україні. Київ, 2023. 48 с.

10. Євроінтеграційні вимоги до системи соціального захисту та надання адміністративних послуг в Україні: аналітична записка. Київ: Центр євроінтеграційних досліджень, 2022. 32 с.

#### References:

1. Bondar, I. V. (Ed.). (2022). *Sotsialne pidpriemnytstvo v Ukraini: stan, vyklyky, mozhlyvosti* [Social Entrepreneurship in Ukraine: State, Challenges, Opportunities]. Ukrainskyi instytut sotsialnykh doslidzhen.

2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2023). *Vytraty ta finansuvannia zakhodom sotsialnoho zakhystu ta sotsialnoi dopomohy u 2020-2022 rokakh: statystychnyi biuletyn* [Expenditures and Financing of Social Protection and Social Assistance Measures in 2020-2022: Statistical Bulletin]. Available at: <https://ukrstat.gov.ua>

3. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2020, December 16). *Stratehiia podolannia bidnosti na period do 2030 roku* [Poverty Reduction Strategy for the Period until 2030] (No. 1616-r). Available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-strategiyi-podolannya-bidnosti-1616-161220>

4. Kniazevych, A. A. (2021). *Publichne upravlinnia ta administruvannia v umovakh detsentralizatsii* [Public Administration and Management in the Conditions of Decentralization]. Vyd-vo NADU.

5. Melnik, R. S. (2020). *Sotsialnyi menedzhment: teoriia ta praktyka upravlinnia sotsialnymy zminamy* [Social Management: Theory and Practice of Managing Social Changes]. Vyd-vo Lvivskoi politekhniki.

6. Ministerstvo sotsialnoi polityky Ukrainy. (2023). *Zvit pro monitorynh realizatsii Derzhavnoi sotsialnoi prohramy z inkluzii osib z invalidnistiu na 2022–2024 roky za 2023 rik* [Report on Monitoring the Implementation of the State Social Program for the Inclusion of Persons with Disabilities for 2022–2024 for 2023]. Available at: <https://www.msp.gov.ua>

7. Prohrama rozvytku OON v Ukraini. (2023). *Otsinka vplyvu prohram sotsialnoi pidtrymky v obiednanykh terytorialnykh hromadakh: analitychnyi zvit za pidsumkamy 2022–2023 rr.* [Impact Assessment of Social Support Programs in United Territorial Communities: Analytical Report for 2022–2023]. Available at: <https://www.undp.org/uk/ukraine>

8. Shevchuk, S. M., & Petrenko, V. O. (2022). *Merezhevi struktury v publichnomu upravlinni: teoriia ta praktyka zastosuvannia* [Network Structures in Public Administration: Theory and Practice of Application]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*, no. 3, pp. 75–84.

9. Tsentri yevrointehratsiinykh doslidzhen. (2022). *Yevrointehratsiini vymohy do systemy sotsialnoho zakhystu ta nadannia administratyvnykh posluh v Ukraini: analitychna zapyska* [European Integration Requirements for the Social Protection System and Administrative Services in Ukraine: Analytical Note]. Available at: <https://cei.org.ua>

10. Yarova, O. L., Kovalchuk, T. P., & Sydorenko, M. V. (2023). *Upravlinnia sotsialnymy posluhamy na rivni hromady: navchalnyi posibnyk* [Management of Social Services at the Community Level: A Study Guide]. Vydavnychi dim "Alterpres".

*Стаття отримана: 20.11.2025*

*Стаття прийнята: 09.12.2025*

*Стаття опублікована: 26.12.2025*