

УДК 352

JEL Classification: H750

DOI 10.35433/ISSN2410-3748-2024-1(36)-8

Вуйченко Марина

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту  
Уманській національній університет,  
<https://orcid.org/0000-0002-9534-8143>

Нянько Богдан

здобувач третього (науково-освітнього)  
рівня вищої освіти  
Уманській національній університет

## ДІАГНОСТИКА СОЦІАЛЬНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ

*В статті розглядається питання діагностики соціальної ефективності управління територіальними громадами в умовах війни. Обґрунтовується, що особливістю і привілеєм управлінців-менеджерів є здатність приймати рішення і таким чином особисто організовувати роботу співробітників на реалізацію цих рішень. Від якості прийнятих управлінських рішень залежить доля соціальних інститутів і соціальних організацій. В статті зазначається, що в умовах війни, що триває на теренах України вже четвертий рік, відповідальність управлінців за прийняті рішення зростає в рази. Війна і мир, патріотизм і ненависть до ворога, чи залишитись під ворожими обстрілами у власній оселі або виїхати подалі від війни, навіть за кордон. Вибір між цими альтернативами є фактичним вибором між життям і смертю. Оцінюючи негативний вплив військових дій на життєдіяльність територіальних громад, потрібно сказати, що в різних регіонах нашої країни наслідки його суттєво відрізняються. А, отже, суттєво необхідних заходом є здійснення соціальної діагностики управлінських рішень в умовах військової кризи, що включає оцінку соціальної ефективності управління територіальними громадами під час війни. В статті підкреслюється, що особливістю і привілеєм управлінців-менеджерів є здатність приймати рішення і таким чином особисто організовувати роботу співробітників на реалізацію цих рішень. Від якості прийнятих управлінських рішень залежить доля соціальних інститутів і соціальних організацій. Як зазначається в статті, в умовах війни, що триває на теренах України вже четвертий рік, відповідальність управлінців за прийняті рішення зростає в рази. Війна і мир, патріотизм і ненависть до ворога, чи залишитись під ворожими обстрілами у власній оселі або виїхати подалі від війни, навіть за кордон. Вибір між цими альтернативами є фактичним вибором між життям і смертю. Оцінюючи негативний вплив військових дій на життєдіяльність територіальних громад, потрібно сказати, що в різних регіонах нашої країни наслідки його суттєво відрізняються. А, отже, суттєво необхідних заходом є здійснення соціальної діагностики управлінських рішень в умовах військової кризи, що включає оцінку соціальної ефективності управління територіальними громадами під час війни.*

**Ключові слова:** воєнний стан, соціальна діагностика, управлінське рішення, методи соціального дослідження.

## DIAGNOSTICS OF SOCIAL EFFICIENCY OF TERRITORIAL COMMUNITY MANAGEMENT IN WAR CONDITIONS

*The article considers the issue of diagnosing the social effectiveness of managing territorial communities in wartime. It is argued that the peculiarity and privilege of managers is the ability to make decisions and thus personally organize the work of employees to implement these decisions. The fate of social institutions and social organizations depends on the quality of the management decisions made. The article notes that in the conditions of war, which has been going on in Ukraine for the fourth year, the responsibility of managers for the decisions made increases many times. War and peace, patriotism and hatred of the enemy, whether to remain under enemy fire in one's own home or to go away from the war, even abroad. The choice between these alternatives is actually a choice between life and death. Assessing the negative impact of military actions on the life of territorial communities, it must be said that in different regions of our country its consequences differ significantly. And, therefore, a vitally necessary measure is the implementation of social diagnostics of management decisions in conditions of military crisis, which includes an assessment of the social effectiveness of management of territorial communities during the war. The article emphasizes that the peculiarity and privilege of managers is the ability to make decisions and thus personally organize the work of employees to implement these decisions. The fate of social institutions and social organizations depends on the quality of the management decisions made. As noted in the article, in conditions of war, which has been going on in Ukraine for the fourth year, the responsibility of managers for the decisions made increases many times. War and peace, patriotism and hatred of the enemy, whether to remain under enemy fire in one's own home or to go away from the war, even abroad. The choice between these alternatives is an actual choice between life and death. Assessing the negative impact of military actions on the life of territorial communities, it must be said that in different regions of our country its consequences differ significantly. And, therefore, an essential measure is the implementation of social diagnostics of management decisions in conditions of military crisis, which includes an assessment of the social effectiveness of management of territorial communities during the war.*

**Keywords:** martial law, social diagnostics, management decision, methods of social research

**Постановка проблеми.** Особливістю і привілеєм управлінців-менеджерів є здатність приймати рішення і таким чином особисто організувати роботу співробітників на реалізацію цих рішень. Від якості прийнятих управлінських рішень залежить доля соціальних інститутів і соціальних організацій.

В умовах війни, що триває на теренах України вже четвертий рік, відповідальність управлінців за прийняті рішення зростає в рази. Війна і мир, патріотизм і ненависть до ворога, чи залишитись під ворожими обстрілами у власній оселі або виїхати подалі від війни, навіть за кордон. Вибір між цими альтернативами є фактичним вибором між життям і смертю. Оцінюючи

негативний вплив військових дій на життєдіяльність територіальних громад, потрібно сказати, що в різних регіонах нашої країни наслідки його суттєво відрізняються. А, отже, суттєво необхідним заходом є здійснення соціальної діагностики управлінських рішень в умовах військової кризи, що включає оцінку соціальної ефективності управління територіальними громадами під час війни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Обґрунтуванню соціальної ефективності управлінських рішень присвячені праці В. Лук'янової і О. Кузьміна [1, 2]. Методологічні засади класифікації та етапи прийняття управлінських рішень досліджені в публікаціях О. Овдюк і Н. Малої [3, 4]. Цікава методика соціальної діагностики психологічних впливів прийняття державних рішень запропонована в публікації О. Воронова [5]. Соціальна діагностика в технологіях соціальної роботи розглянута в підручнику Н. Бондаренко [6]. Проте майже відсутні наукові публікації, в яких досліджуються особливості соціальної діагностики управлінських рішень під час війни.

**Метою даної статті** є аналіз соціальної ефективності і оптимальності управлінських рішень, що приймаються під час війни, обґрунтування механізмів соціальної діагностики таких рішень.

**Виклад основного матеріалу.** Вікіпедія наводить таке визначення терміну «соціальна ефективність»:

Соціальна ефективність означає досягнення соціальних цілей і задоволення потреб суспільства завдяки управлінській діяльності державних органів [7]. В свою чергу, соціальна ефективність визначається в результаті здійснення соціальної діагностики.

Соціальна діагностика – це процес визначення рівня відповідності фактичного стану соціальної сфери (зокрема обсягів ресурсів, якості об'єктів, домінуючих соціальних настроїв) очікуванням суспільства, які базуються на еталонних моделях. Вона також включає всебічний аналіз причин виявлених

відхилень.

Основне завдання соціальної діагностики полягає у зборі, обробці й аналізі інформації про стан соціальної сфери країни для контролю за наслідками реалізації соціально-економічної політики держави та для розроблення пропозицій щодо її можливого коригування [8].

Соціальна діагностика, за визначенням Енциклопедії сучасної України, – це процес виявлення об'єкта соціального дослідження та збору необхідної інформації про соціальну реальність, яка має бути проаналізована для прогнозування її розвитку або визначення шляхів повної чи часткової трансформації через соціально-інженерні заходи.

Власне сам термін «соціальна діагностика» офіційно став вживатися сто років тому і в перекладі з грецької *diagnostikos* — «здатний розпізнавати». В суспільні науки термін прийшов з медицини.

В кожному регіоні нашої країни управлінське рішення вважається ефективним, якщо його результати відповідають безпосередньо потребам територіальних громад даного регіону. На підставі результатів аналізу, як правило, можна побудувати модель реальної ситуації, а також розробити на цій базі модель нового об'єкта, який належить створити. А це передбачає обов'язкову типологізацію і ідентифікацію ознак і явищ.

Як свідчать результати досліджень, в залежності від регіону, в якому розміщена досліджувана територіальна громада результати соціальної діагностики суспільно-політичної, соціально-економічної, релігійної ситуації можуть бути різні, а іноді навіть протилежні. Уникнути такої ситуації практично неможливо. Через те, науковцям доводиться або зовсім не давати оцінки, або надати їх по можливості об'єктивного характеру: дихотомія: позитивне й негативне.

Така ситуація спостерігається у сучасній Україні. По-різному оцінюють регіони, політичні і громадські організації, військові і цивільні, влада й опозиція щодо причин російсько-української війни і перспектив

миру, ситуації на фронті й в тилу, можливий вступ України до НАТО і Євросоюз тощо. Відповідно по-різному оцінюються рішення Президента і Уряду, проголошені й прийняті в умовах воєнного стану. Соціальна діагностика набуває великого значення для об'єктивного уявлення про реальну ситуацію і побудову достовірної моделі українського суспільства.

Як відомо, структурно соціальна діагностика управлінських рішень передбачає проходження трьох стадій:

1. Детальний аналіз об'єкту (реальної соціальної ситуації) на основі існуючих стандартів і норм.
2. Визначення відхилення елементів соціального об'єкту від нормативного стану.
3. Визначення ступеня взаємодії еталонного та реального стану соціального об'єкта.

Бондаренко обґрунтовує основні принципи здійснення діагностики управлінських рішень [6].

До тих, хто приймає управлінські рішення, повинні бути притаманні такі якості, як компетентність, обов'язковість, відповідальність, авторитетність, повага до підлеглих.



Рис. Принципи соціальної діагностики [6]

По-перше, конфіденційність; нерозголошення соціальної діагностики

без персонального дозволу об'єкту дослідження;

По-друге, результати аналізу мають бути науково обґрунтованими, достовірними та надійними.

По-третє, діагностика не повинна завдавати шкоди людині, а отримані результати не можуть бути використані їй на шкоду.

По-четверте, висновки мають базуватися виключно на об'єктивних даних і бути вільними від особистих упереджень дослідників.

По-п'яте, запропоновані рекомендації повинні бути доречними і мати безпосереднє відношення до конкретної особи.

По-шосте, верифікація соціальної інформації: встановлення її достовірності, можливість перевірки .

По сьоме, системність: соціальні проблеми є поліказуальними і вимагають постійного аналізу.

На зміст, класифікацію, складність аналізу, добір інструментів, результати соціальної діагностики в значній мірі впливають умови, в яких приймаються управлінські рішення. Особливо це стосується управлінській діяльності в умовах війни. Ми вже звертали увагу на особливості соціальної діагностики в умовах воєнного стану. Загальні правила працюють умовно і залежать від ситуації на фронті, від зовнішніх умов, від підтримки союзників та інших факторів.

Важливо також хто приймає управлінські рішення, чи має на це право. Зрозуміло, що усі менеджери мають таке право, але на своєму рівні та у своїй сфері суспільства. Характерно, що показником цього є утворення військово-цивільних адміністрацій в усіх регіонах з дуже високими повноваженнями.

До тих, хто приймає управлінські рішення, повинні бути притаманні такі якості, як компетентність, обов'язковість, відповідальність, авторитетність, повага до підлеглих.

В науковій літературі всебічно розглянуто соціологічні методи аналізу управлінських рішень: опитування (анкетування, тестування, інтерв'ю), аналіз документів, спостереження, експерименту, соціометрії та інші.

Застосування тих чи інших методів залежить від самої соціальної проблеми і кваліфікації дослідника. Як правило, йдеться про пакет методів. На підставі одержаних результатів соціальної діагностики складається соціальний прогноз (так зване «дерево прогноза», де є головний варіант «стовбур» і можливі варіанти «гілки»). Завершується соціальна діагностика ситуації (об'єкта) складанням планів розвитку проблемного об'єкта.

Хотілось би зосередити увагу й на такій проблемі. За три роки війни помітно зменшилася чисельність і якісний склад як керівників, так і виконавців. За даними ЗМІ, за кордон виїхали 2-3 млн українців, 3-5- млн чоловік стали внутрішньо переселеними особами. Найбільше біженців в Німеччині – 1243 тис чол., в Польщі – 1050 тис., Чехії – 390 тис, Нідерландів – 122 тис., Ірландії – 113 тис., Норвегії – 80 тис. чол. По закінченню війни більшість з них повернуться в Україну і стануть об'єктами і суб'єктами управлінської діяльності. На наш погляд, ця майбутня проблема вимагає детального наукового осмислення.

**Висновки.** 1. Суспільна ситуація в сучасній Україні є дуже складною. По-різному оцінюють регіони, політичні і громадські організації, військові і цивільні, влада й опозиція щодо причин російсько-української війни і перспектив миру, ситуації на фронті й в тилу, можливий вступ України до НАТО і Євросоюз тощо. Відповідно по-різному оцінюються рішення Президента і Уряду, проголошені й прийняті в умовах воєнного стану.

2. Соціальна діагностика набуває великого значення для об'єктивного уявлення про реальну ситуацію і побудову достовірної моделі українського суспільства в умовах війни.

3. В кожному регіоні нашої країни управлінське рішення вважається ефективним, якщо його результати відповідають безпосередньо потребам територіальних громад даного регіону.

4. На зміст, класифікацію, складність аналізу, добір інструментів, результати соціальної діагностики в значній мірі впливають умови, в яких приймаються управлінські рішення. Особливо це стосується управлінській

діяльності в умовах війни. Загальні правила працюють умовно і залежать від ситуації на фронті, від зовнішніх умов, від підтримки союзників та інших факторів.

5. Як свідчать результати досліджень, в залежності від регіону, в якому розміщена досліджувана територіальна громада результати соціальної діагностики суспільно-політичної, соціально-економічної, релігійної ситуації можуть бути різні, а іноді навіть протилежні. Уникнути такої ситуації практично неможливо.

6. Результати досліджень показали, що за три роки війни помітно зменшилася чисельність і якісний склад як керівників, так і виконавців. За даними ЗМІ, за кордон виїхали 2-3 млн українців, 3-5- млн чоловік стали внутрішньо переселеними особами. Найбільше біженців в Німеччині – 1243 тис. чол., в Польщі – 1050 тис., Чехії – 390 тис., Нідерландів – 122 тис., Ірландії – 113 тис., Норвегії – 80 тис. чол.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Лук'янова В.В. Діагностика функціонування економічних систем з урахуванням фактору ризику. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Вип. 1 (44). С. 239-245.
2. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Соціально-економічна діагностика діяльності рішень підприємства в умовах глобалізації: сутність, види, принципи здійснення. *Логістика. Вісник Нац. ун-ту "Львівська політехніка"*. 2010. № 690. С. 623-628.
3. Овдіюк О. М. Методологічні основи розробки основних етапів управлінських рішень в підприємницьких структурах. *Ефективна економіка*. 2019. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7220> DOI: 10.32702/2307-2105-2019.8.34
4. Мала Н.Т. Управлінські рішення: класифікація і процес прийняття. *Вісник НУ «Львівська політехніка». Сер. «Менеджмент та підприємництво в Україні»*. 2007. № 605. С. 20-24. URL: [https://vlp.com.ua/files/04\\_31.pdf](https://vlp.com.ua/files/04_31.pdf)



5. Воронов О. І. Методика діагностування соціально-психологічних впливів на прийняття державно-управлінських рішень в індетермінованих умовах [навч.-метод. посіб.] К. : НАДУ, 2017. 271 с.
6. Бондаренко Н.О. Соціальна діагностика в технологіях соціальної роботи. Підручник для студентів напряму «Соціальна робота». К. : НУБіП. 2021. 240 с.      URL:      [https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/1241157/mod\\_resource/content/2pdf](https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/1241157/mod_resource/content/2pdf)
7. Соціальна ефективність державного управління. Вікіпедія. URL: <https://surl.li/ckfpms>
8. Соціальна діагностика. Вікіпедія. URL: <https://surl.li/iqtlmq>

## REFERENCES

1. Lukianova V. (2012). Diahnostyka funktsionuvannia ekonomichnykh system z urakhuvanniam faktoru ryzyku. [Diagnostics of the functioning of economic systems taking into account the risk factor.] Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen, 1 (44). 239-245. [In Ukrainian]
  2. Kuzmin O., Melnyk O., & Petryshyn N. (2010). Sotsialno-ekonomichna diahnostyka diialnosti rishen pidpriemstva v umovakh hlobalizatsii: sutnist, vydy, pryntsypy zdiisnennia. [Socio-economic diagnostics of enterprise decision-making activities in the context of globalization: essence, types, principles of implementation.]. Lohistyka. Visnyk Nats. un-tu Lvivska politekhniky, 690. 623-628. [In Ukrainian].
  3. Ovdiuk O. (2019). Metodolohichni osnovy rozrobky osnovnykh etapiv upravlinskykh rishen v pidpriemnytskykh strukturakh. [Methodological foundations of the development of the main stages of management decisions in business structures.] Efektyvna ekonomika, 8. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7220> DOI: 10.32702/2307-2105-2019.8.34 [In Ukrainian]
  4. Mala N. (2007). Upravlinski rishennia: klasyfikatsiia i protses pryiniattia. [Management decisions: classification and adoption process.] Visnyk NU Lvivska
- © Вуйченко Марина, Нянько Богдан

politekhnik. Ser. Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini, 605. 20-24. Retrieved from [https://vlp.com.ua/files/04\\_31.pdf](https://vlp.com.ua/files/04_31.pdf) [In Ukrainian]

5. Voronov O. (2017). Metodyka diahnostuvannia sotsialno-psykholohichnykh vplyviv na pryiniattia derzhavno-upravlinskykh rishen v indeterminovanykh umovakh. [Methodology for diagnosing socio-psychological influences on state and administrative decision-making in indeterminate conditions]. Kyiv: NADU [In Ukrainian]

6. Bondarenko N. (2021). Sotsialna diahnozyka v tekhnolohiiakh sotsialnoi roboty. [Social diagnostics in social work technologies]. Kyiv: NUBiP, Retrieved from [https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/1241157/mod\\_resource/content/2/pdf](https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/1241157/mod_resource/content/2/pdf) [In Ukrainian]

7. Sotsialna efektyvnist derzhavnoho upravlinnia. [Social efficiency of public administration]. Wikipediia. Retrieved from <https://surl.li/ckfpms> [In Ukrainian]

8. Sotsialna diahnozyka. [Social diagnostics]. Wikipediia. Retrieved from <https://surl.li/ckfpms> [In Ukrainian].

*Стаття надійшла до редакції 16.04.2025*