

УДК 364:005.334(477)

DOI <https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series5.2026.109.11>

Євдокимова І. А.

## СУПЕРВІЗІЯ В СОЦІАЛЬНІЙ РОБОТІ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПРАКТИКИ ТА БАР'ЄРИ ВПРОВАДЖЕННЯ В СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБАХ УКРАЇНИ (НА ПРИКЛАДІ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

Статтю присвячено аналізу практик та проблем впровадження супервізії в державних і комунальних соціальних службах України на прикладі Харківської області. Актуальність дослідження зумовлена зростанням професійного навантаження на фахівців соціальної сфери в умовах війни, поширенням кризових ситуацій, масовою травматизацією населення, збільшенням кількості вразливих груп та необхідністю забезпечення стабільної якості соціальних послуг. Супервізія розглядається як технологія, що інтегрує освітню, підтримувальну та адміністративну функції й спрямована на розвиток професійних компетентностей, рефлексію практики, профілактику емоційного вигорання та дотримання етичних стандартів соціальної роботи.

Емпіричну основу становлять результати анкетного опитування 73 фахівців соціальної сфери, яке було проведено у 2025 році. Проаналізовано організаційні форми та періодичність проведення супервізії, її тематичне наповнення, оцінку якості та значущості, а також чинники, що перешкоджають її системному впровадженню. Встановлено, що супервізія переважно має ситуативний характер і здійснюється «за потребою», а функції супервізора часто поєднуються з управлінськими ролями керівників установ. Основними бар'єрами визначено нестачу часу, фінансових ресурсів і кваліфікованих супервізорів.

Водночас фахівці демонструють високий рівень усвідомлення значущості супервізії та наголошують на необхідності залучення зовнішніх фахівців, запровадження гнучкого графіка її проведення та належного ресурсного забезпечення.

Зроблено висновок про наявність розриву між нормативним визнанням супервізії як обов'язкового елементу професійної підтримки та обмеженою практикою її інституціоналізації. Обґрунтовано доцільність впровадження системної та професійно орієнтованої моделі супервізійної підтримки як складової підвищення якості соціальних послуг в Україні.

**Ключові слова:** соціальна робота, соціальні служби, супервізія, супервізор, інституціоналізація супервізії, професійна підтримка, емоційне вигорання, управління соціальними службами, воєнний контекст, якість соціальних послуг.

У сучасній соціальній роботі супервізія виступає однією з ключових технологій забезпечення якості соціальних послуг і професійної підтримки фахівців, вирішення складних ситуацій, що виникають у роботі з клієнтами, а також забезпечення дотримання етичних стандартів.

Значення супервізії суттєво зростає в умовах глибоких соціальних трансформацій, нестабільності та кризових явищ в суспільстві. Особливо актуальною вона стає на тлі структурних змін у системі соціального обслуговування й масштабних гуманітарних викликів. Ці фактори призводять до підвищеного навантаження на фахівців соціальної сфери, посилення емоційного та професійного вигорання, ускладнення ситуацій, які вимагають від працівників високого рівня компетентності, стресостійкості та здатності приймати рішення в умовах невизначеності.

У таких умовах супервізія забезпечує не лише професійну підтримку та розвиток компетентностей, але й виконує важливу функцію психоемоційної стабілізації фахівців, сприяє підвищенню якості соціальних послуг та формуванню стійкості соціальних служб.

Війна в Україні спричинила масові травми, психологічні проблеми, переміщення населення та соціально-економічні кризи, що значно підвищило навантаження на соціальних працівників, які стикаються з унікальними викликами: роботою з жертвами насильства, травмованими родинами, внутрішньо переміщеними особами, людьми, які пережили втрату близьких, житла або засобів до існування. Це посилює ризики професійного вигорання, вторинної травматизації та, відповідно, зниження якості соціальних послуг.

Разом із тим війна стала каталізатором професіоналізації соціальної роботи в Україні, посиливши увагу до міжнародного досвіду, стандартів та інноваційних технологій допомоги. Розширення міжнародної співпраці, сприяє впровадженню підходів, у яких супервізія посідає центральне місце як інструмент забезпечення якості та безпеки надання соціальних послуг.

Важливість супервізії в соціальній роботі підкреслено й в межах законодавства України. Так, відповідно до статті 1 Закону України «Про соціальні послуги», супервізія визначається як професійна підтримка працівників, які надають соціальні послуги, з метою подолання професійних труднощів, аналізу та усунення недоліків, удосконалення організації роботи, стимулювання мотивації до професійної діяльності, дотримання етичних норм і стандартів, запобігання професійному вигоранню та забезпечення емоційної підтримки [6]. Інші нормативні документи встановлюють алгоритми проведення супервізії в соціальних службах в Україні [4; 5].

Отже, впровадження супервізійних практик у соціальних службах України є вкрай актуальним завданням, від вирішення якого залежить благополуччя не лише клієнтів соціальних служб, але й самих соціальних

працівників, а також загальна якість соціального обслуговування в умовах воєнного часу та майбутнього післявоєнного відновлення. Очевидною у такому контексті є потреба в теоретичних та емпіричних дослідженнях, які дозволяють виявити особливості та проблеми запровадження супервізії у вітчизняних соціальних службах.

Проблематика супервізії в соціальній роботі має ґрунтовну традицію осмислення серед закордонних дослідників та водночас перебуває на етапі теоретичного становлення в українському науковому дискурсі.

У закордонних дослідженнях супервізія розглядається як структурований професійний процес, що поєднує адміністративну, освітню та підтримувальну функції та є обов'язковим елементом забезпечення якості соціальних послуг і професійної етики соціальної роботи [11; 12]. Класичні праці зосереджуються на трифункціональній моделі супервізії, де акцент робиться на балансі між контролем діяльності, професійним навчанням і психологічною підтримкою фахівця [10].

В українських публікаціях супервізія в соціальній роботі аналізується переважно в межах навчально-методичних і теоретико-оглядових праць. Автори акцентують увагу на необхідності адаптації міжнародного досвіду супервізії до національного контексту [1; 3], розглядають супервізію як інструмент підвищення ефективності діяльності соціальних служб та водночас наголошують на фрагментарності її впровадження та недостатній нормативній і організаційній визначеності [8; 9]. Окремі дослідження зосереджені на аналізі професійних стандартів, етичних засад та управлінських аспектів супервізорської діяльності [7]. Водночас емпіричні дослідження, що висвітлюють реальні практики супервізії в соціальних службах в Україні, майже відсутні.

**Мета статті** – здійснити емпіричний аналіз організаційних практик та бар'єрів інституціоналізації супервізії в державних і комунальних соціальних службах Харківської області на основі результатів емпіричного соціологічного дослідження, яке було проведено в 2025 році в межах проєкту ЮНІСЕФ «Травма-інформовані підходи до покращення догляду та медіації», що був реалізований Харківським національним університетом імені В.Н. Каразіна у партнерстві з університетом м. Ульм (Німеччина).

Емпіричною базою статті виступили результати опитування фахівців соціальних служб Харківської області, які було проведено методом анкетного опитування із застосуванням гугл-форми. До цільової вибірки увійшли працівники центрів соціальних служб, центрів надання соціальних послуг, служб у справах дітей та інших установ соціального захисту населення територіальних громад Харківської області. Всього участь в опитуванні взяли 73 фахівця.

Слід відзначити, що методологічно дослідження має певні обмеження: цільовий характер вибірки та добровільна участь в опитуванні могли зумовити участь в опитуванні більш мотивованих або зацікавлених у тематиці супервізії фахівців. Також дослідження охоплює лише Харківську область, що обмежує можливість прямого поширення результатів на інші регіони України з відмінними умовами функціонування соціальних служб.

Усі опитані – жінки, більшість має понад 10 років стажу роботи у соціальній сфері (30 осіб), що також поєднується з домінуванням середнього та старшого віку (50 опитаних у віці 41–60 років). 47 опитаних обіймає посади практиків, які безпосередньо виступають надавачами різних соціальних послуг населенню (соціальні працівники, фахівці із соціальної роботи, психологи тощо). Загалом така характеристика вибірки є типовою для галузі соціальної роботи в сучасній Україні.

Самооцінка рівня обізнаності із супервізією коливається у межах середніх значень – опитані оцінили свій рівень обізнаності на 3,9 бали за 5-ти бальною шкалою, що свідчить, про наявність загального уявлення про неї, але, на наш погляд, не гарантує її системного розуміння.

У більшості організацій супервізія не має регулярного характеру. 39 опитаних з 73 відзначили, що найчастіше супервізії проводяться ситуативно, «за потребою». Планові щомісячні або щоквартальні зустрічі є радше винятком, ніж усталеною практикою. Така модель вказує на реактивний підхід до супервізійної підтримки, коли звернення до неї відбувається вже у відповідь на накопичені труднощі або кризові ситуації.

Щодо формату проведення супервізій, майже половина опитаних зазначила, що переважає комбінований підхід, який поєднує індивідуальну та групову роботу, а також використання онлайн та офлайн форматів. Це можна розцінювати як адаптацію супервізійних практик до реальних умов функціонування соціальних служб в умовах війни в Україні, а також – до кадрових і часових обмежень в їх роботі.

Роль супервізора у більшості випадків виконують керівники організацій або структурних підрозділів (37 відповідей). На те, що їх організація залучає зовнішніх супервізорів вказали лише 17 опитаних. На наш погляд, така ситуація потенційно ускладнює реалізацію підтримувальної та рефлексивної функцій супервізії, оскільки управлінські та супервізійні ролі не завжди є сумісними з погляду довіри, відкритості та безпечного обговорення професійних труднощів.

Відповіді респондентів свідчать також про те, що під час супервізій найчастіше обговорюються питання, які пов'язані з роботою з особами у складних життєвих обставинах (86 відповідей); емоційним вигоранням, професійним розвитком, етичними дилемами та подоланням стресу (61 відповідь); роботою зі складними випадками роботи з клієнтами (57 відповідей). Показово, що теми, які фактично порушуються під час супервізій, загалом збігаються з тими, які фахівці вважають найбільш важливими.

Ключовими бар'єрами для впровадження та регулярного проведення супервізій у соціальних службах, на думку опитаних, є нестача часу (40 відповідей) та фінансових ресурсів (22 відповіді). Водночас значущим чинником залишається кадровий дефіцит кваліфікованих супервізорів (15 відповідей), а також обмежене усвідомлення цінності супервізії як з боку окремих працівників, так і з боку керівництва (15 відповідей).

Ці дані підтверджуються відповідями респондентів на відкрите запитання, в яких деякі фахівці наголошують на необхідності *«ввести в штатний розклад супервізора»* та *«залучення зовнішніх кваліфікованих супервізорів»*, що свідчить про усвідомлення кадрового дефіциту як системної проблеми.

Деякі відповіді акцентують увагу на відсутності регулярності проведення супервізій: респонденти рекомендують *«проводити супервізії раз на квартал»*, *«проводити регулярно за графіком»*, *«стабілізувати графік проведення»*. Це дозволяє припустити, що проблема нестачі часу пов'язана не лише з обсягом навантаження, а й з відсутністю інституційно закріпленого планування супервізійних зустрічей.

У відповідях на відкрите запитання також особливо виразно проявляється проблема матеріальної демотивації фахівців в умовах воєнного стану. Один із респондентів зазначає: *«Під час воєнного стану навантаження на співробітників нереальне, а заробітна платня мінімальна... У людей немає мотивації комусь допомагати, коли тобі самому ні за що дітей годувати»*. Ця позиція вказує на глибший соціально-економічний контекст функціонування супервізії та демонструє, що питання професійної підтримки нерозривно пов'язане із загальною кадровою політикою та рівнем оплати праці в соціальній сфері.

Покращення практики супервізії в організаціях соціальної сфери пов'язане передусім із усуненням ключових організаційних та ресурсних обмежень, які були виявлені. Найчастіше респонденти вказували на необхідність залучення зовнішніх кваліфікованих супервізорів (46 відповідей). Такий результат корелює з раніше зафіксованим бар'єром у вигляді нестачі фахових супервізорів в організаціях і свідчить про запит на професійно незалежну, експертну та методично обґрунтовану супервізійну підтримку. У відповідях на відкрите запитання респонденти підкреслюють *важливість «кваліфікації супервізора»*, *«професійності супервізора, чітких відповідей згідно запиту»*, а також *«індивідуального підходу у підборі супервізора та права вибору»*. На наш погляд, це свідчить також про потребу персоналізованої та професійно незалежної моделі супервізії, яка відокремлена від управлінського контролю.

Другою за значущістю умовою визначено гнучкий графік проведення супервізій (33 відповіді). Цей чинник безпосередньо пов'язаний із найбільш поширеною перешкодою — нестачею часу у працівників. Респонденти фактично вказують на потребу інтеграції супервізії в робочі процеси без додаткового перевантаження персоналу.

Також суттєве значення має додаткове фінансування супервізійних заходів (22 відповіді), що узгоджується з попереднім висновком про фінансові обмеження як один із ключових бар'єрів. Це свідчить про те, що сталий розвиток супервізії розглядається деякими працівниками не як разова ініціатива, а як елемент системної організаційної політики, що потребує відповідного ресурсного забезпечення.

Результати опитування також дозволяють здійснити узагальнену оцінку якості реалізації супервізії в організаціях. Середня оцінка супервізій, що фактично проводяться в організаціях, становить 7,4 бала за 10-бальною шкалою. На відміну від цього, оцінка важливості супервізії для працівників є стабільно високою: середнє значення становить 9 балів. Це вказує на певний розрив між уявленням про значущість супервізії та реальними її характеристиками в соціальних службах..

Аналіз відповідей на блок запитань, які присвячені останньому досвіду супервізії, дозволяє зробити висновок про загалом позитивне, проте неоднорідне сприйняття респондентами отриманої супервізійної підтримки. Більшість опитаних висловили задоволеність своєю останньою супервізією (23 респонденти були «дуже задоволені», 43 – «в основному задоволені»). Наявність відповідей поміркованого характеру свідчить про те, що рівень задоволеності не є однозначно високим для всіх респондентів.

У зв'язку з цим варто також додати, що частина відповідей на відкрите запитання акцентує увагу на змістовному наповненні супервізійних зустрічей. Респонденти рекомендують *«більш детальніше обговорювати проблемні питання»*, *«мати більше часу для отримання необхідних знань»*, *«розвивати індивідуальні форми роботи між супервізором та супервізованим»*. Це свідчить про запит не лише на формальну регулярність, але й на поглиблення рефлексивної та освітньої складової супервізії.

Переважна частина опитаних зазначила, що у разі потреби вони готові повторно звернутися до того самого супервізора (41 відповідь), що може розглядатися як індикатор базової довіри до супервізійних відносин. Крім того, більшість респондентів вказали, що останній супервізор сприяв формуванню відчуття більшої впевненості та свободи у професійній діяльності, а також забезпечив конструктивний і навчальний характер супервізійного процесу.

Більшість респондентів підтвердили також, що вони мали можливість обговорювати власні професійні запити та отримували конкретну допомогу у розвитку професійних навичок (47 відповідей). В той же час поширеність відповідей типу «напевно так» свідчить про неповну реалізацію потенціалу супервізії як засобу глибокої професійної рефлексії та індивідуалізованої підтримки.

Загалом отримані відповіді дозволяють зробити висновок, що останній досвід супервізії для більшості респондентів є позитивним і функціонально значущим, однак якість супервізійної практики залишається нерівномірною. Це підтверджує наявність різних підходів до проведення супервізії в організаціях соціальної

сфери та узгоджується з раніше виявленими організаційними й ресурсними обмеженнями, які впливають на сталість і глибину супервізійного процесу.

**Висновки.** Узагальнюючи результати, можна констатувати, що супервізія у соціальних службах Харківської області сприймається фахівцями як важливий ресурс професійної підтримки, однак ще залишається недостатньо інституціоналізованою практикою. Її реалізація значною мірою залежить від управлінських рішень, ресурсних можливостей організацій. Отримані дані свідчать про необхідність переходу до більш системної моделі супервізії, яка передбачає кадрове та матеріальне забезпечення, регулярність, незалежність супервізійного процесу. Перспективи подальших досліджень можуть бути пов'язані з порівняльним аналізом особливостей впровадження супервізії в різних регіонах України та оцінкою її впливу на якість соціальних послуг і професійне благополуччя фахівців соціальної роботи.

#### Використана література:

1. Астремська І. В. Супервізія : профілактика та корекція емоційного вигорання працівників професій допомоги : монографія. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2024. 132 с.
2. Кривоконь Н. І. Стандарти та регламенти супервізії в соціальній роботі. *Проблеми соціальної роботи: філософія, психологія, соціологія*. 2019. № 2 (14). С. 52–59.
3. Мушкевич М. І. Супервізія : навчальний посібник. Луцьк : Вежа-Друк, 2022. 188 с.
4. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо супервізії працівників, які надають соціальні послуги : наказ Міністерства соціальної політики України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0414739-20#Text> (дата звернення: 02.02.2026).
5. Про затвердження порядку проведення супервізії : постанова Кабінету Міністрів України від 01.06.2020 № 430. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/430-2020-п> (дата звернення: 02.02.2026).
6. Про соціальні послуги : Закон України від 17.01.2019 № 2671-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2671-19> (дата звернення: 10.02.2026).
7. Савчук О., Кальницька К., Дума Л. Сучасні тенденції документування супервізії в соціальній роботі. *Social Work and Education*. 2025. Т. 12, № 4. С. 634–649. DOI: 10.25128/2520-6230.25.4.6.
8. Слозанська Г. І. Супервізія в соціальній роботі: основні підходи та принципи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*. 2014. Вип. 30. С. 155–159. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/445> (дата звернення: 12.02.2026).
9. Чернета С. Модель професійної підготовки майбутніх фахівців із соціальної роботи до надання соціальних послуг. *Вісник гуманітарних наук. Humanitas*. 2021. № 4. С. 57–63. DOI: 10.32782/humanitas/2021.4.9.
10. Bara M. Supervision in social work. *Pangeea 2021: Proceedings of the International Conference*. 2022. P. 84–88. DOI: 10.29302/Pangeea21.10.
11. Kadushin A., Harkness D. *Supervision in social work*. 5th ed. New York : Columbia University Press, 2014. 432 p.
12. Morrison T. *Staff supervision in social care: Making a real difference for staff and service users*. 3rd ed. Brighton : Pavilion Publishing, 2006. 326 p.

#### References:

1. Astremska I. V. (2024) Superviziia: profilaktyka ta korektsiia emotsiinoho vyhorannia pratsivnykiv profesii dopomohy [Supervision: prevention and correction of emotional burnout of helping professions workers]. Mykolaiv: Vyd-vo ChNU im. Petra Mohyly. 132 s. [in Ukrainian]
2. Kryvokon N. I. (2019) Standarty ta rehlymenty supervizii v sotsialnii roboti [Standards and regulations of supervision in social work]. Problemy sotsialnoi roboty: filosofii, psykhologii, sotsiologii. № 2 (14). S. 52–59. [in Ukrainian]
3. Mushkevych M. I. (2022) Superviziia [Supervision]. Lutsk: Vezha-Druk. 188 s. [in Ukrainian]
4. Pro zatverdzhennia Metodichnykh rekomendatsii shchodo supervizii pratsivnykiv, yaki nadaiut sotsialni posluhy [On approval of Methodological recommendations on supervision of social service providers]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0414739-20#Text> (data zvernennia: 02.02.2026). [in Ukrainian]
5. Pro zatverdzhennia poriadku provedennia supervizii [On approval of the procedure for conducting supervision]. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 01.06.2020 № 430. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/430-2020-п> (data zvernennia: 02.02.2026). [in Ukrainian]
6. Prosotsialniposluhy[OnSocialServices].ZakonUkrainyvid17.01.2019№2671-IX.URL:<https://zakon.rada.gov.ua/go/2671-19>(data zvernennia: 10.02.2026). [in Ukrainian]
7. Savchuk O., Kalnytska K., Duma L. (2025) Suchasni tendentsii dokumentuvannia supervizii v sotsialnii roboti [Current trends in documenting supervision in social work]. *Social Work and Education*. T. 12, № 4. S. 634–649. DOI: 10.25128/2520-6230.25.4.6. [in Ukrainian]
8. Slozanska H. I. (2014) Superviziia v sotsialnii roboti: osnovni pidkhody ta pryntsypy [Supervision in social work: basic approaches and principles]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Pedagogika. Sotsialna robota*. Vyp. 30. S. 155–159. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/445> (data zvernennia: 12.02.2026). [in Ukrainian]
9. Cherneta S. (2021) Model profesiinoi pidhotovky maibutnikh fakhivtsiv iz sotsialnoi roboty do nadannia sotsialnykh posluh [Model of professional training of future social workers for providing social services]. *Vvichlyvist. Humanitas*. № 4. S. 57–63. DOI: 10.32782/humanitas/2021.4.9. [in Ukrainian]
10. Bara M. (2022) Supervision in social work. *Pangeea 2021: Proceedings of the International Conference*. P. 84–88. DOI: 10.29302/Pangeea21.10.
11. Kadushin A., Harkness D. (2014) *Supervision in social work*. 5th ed. New York: Columbia University Press. 432 p.
12. Morrison T. (2006) *Staff supervision in social care: Making a real difference for staff and service users*. 3rd ed. Brighton: Pavilion Publishing. 326 p.

**I. Yevdokymova. Supervision in social work: organizational practices and barriers to implementation in social services in Ukraine (on the example of the Kharkiv region)**

*The practices and problems of implementing supervision in state and municipal social services of Ukraine, using the Kharkiv region as a case study, are analyzed. The relevance of the research is connected with the growing professional workload of social sector specialists under wartime conditions, the spread of crisis situations, mass traumatization, the increase in the number of vulnerable groups, and the need to ensure the stable quality of social services. Supervision is considered a professional technology that integrates educational, supportive, administrative functions, aimed at developing professional competencies, fostering reflective practice, preventing burnout, and ensuring compliance with ethical standards in social work.*

*The empirical basis of the study consists of the results of a survey of 73 social sector professionals conducted in 2025. The organizational forms and frequency of supervision, its content, assessments of its quality and significance, factors hindering its systematic implementation were analyzed. It was found that supervision is predominantly situational, and the functions of the supervisor are often combined with managerial roles within institutions. The main barriers include a lack of time, insufficient financial resources, a shortage of qualified supervisors.*

*At the same time, specialists demonstrate a high level of awareness of the importance of supervision and emphasize the need to involve external specialists, introduce flexible scheduling, ensure adequate resource support. It is concluded that there is a gap between the normative recognition of supervision as a mandatory element of professional support and the limited practice of its institutionalization. The expediency of implementing systemic and professionally oriented supervisory support as a component of improving the quality of social services in Ukraine is substantiated.*

**Key words:** social work, social services, supervision, supervisor, institutionalization of supervision, professional support, burnout, social services management, military context, quality of social services.

Дата першого надходження статті до видання: 25.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 27.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 22.05.2026



Стаття поширюється на умовах  
ліцензії відкритого доступу  
CC BY 4.0