

<https://doi.org/10.26565/2218-2470-2025-15-06>

УДК 364.01:364.4-043.5(477)(=111)"2022/..."

Щербакова Ольга Леонідівна – кандидат наук
з державного управління, заступник директора
Харківського обласного центру соціальних служб,
майдан Свободи, 5, Харків, 61022, Україна,
e-mail: xcssm@ukr.net,
<https://orcid.org/0009-0008-4781-821X>

СУПЕРВІЗІЯ В СОЦІАЛЬНІЙ РОБОТІ ПІД ЧАС ВІЙНИ: ІНСТРУМЕНТ ПРОФІЛАКТИКИ ВИГОРАННЯ ТА ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ

У статті досліджується феномен супервізії в соціальній роботі в умовах війни як один із ключових механізмів підтримки фахівців соціальної сфери, профілактики емоційного вигорання та розвитку професійної ідентичності. Підкреслено, що в українських реаліях війни соціальні працівники діють у ситуації подвійного навантаження: вони не лише допомагають постраждалим від війни, але й самі переживають травматичний досвід, що формує особливу потребу у професійній і психологічній підтримці. Зазначено, що феномен професійного безсилля, який проявляється у відчутті неможливості змінити обставини клієнта, є системною проблемою соціальної роботи в кризових умовах.

Розкрито, що супервізія виконує три взаємопов'язані функції — навчальну, підтримувальну та управлінську. У воєнний час головною стає підтримувальна, яка дозволяє соціальним працівникам рефлексувати власні емоційні стани, відновлювати внутрішні опори та зберігати контакт із професійним сенсом. Супервізійний процес створює безпечне середовище, де фахівець може говорити про втому, тривогу, сумнів чи розчарування без страху осуду. Це сприяє стабілізації емоційного стану, розвитку емпатії та формуванню стратегії самопідтримки.

Окрему увагу приділено бар'єрам упровадження супервізії в Україні. Серед них — формалізація супервізійного процесу, орієнтація на контроль, а не підтримку; недостатня підготовка супервізорів; відсутність системної управлінської підтримки; а також психологічні упередження самих фахівців, які сприймають звернення по допомогу як прояв слабкості. Показано, що подолання цих бар'єрів можливе лише через розвиток культури супервізії як етичної норми професійного життя, у якій турбота про працівника стає стратегічним ресурсом стійкості соціальної системи.

У статті підкреслено важливість формування зрілої професійної ідентичності супервізора, що базується на рефлексії, етичній чутливості, здатності створювати атмосферу довіри та підтримки. Розкрито подвійний вимір ролі керівників соціальних установ, які водночас виступають адміністраторами й супервізорами.

Як цитувати: Щербакова О.Л. Супервізія в соціальній роботі під час війни: інструмент профілактики вигорання та професійного зростання // SOCIOPOSTIR: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи. 2025, № 15. С. 54–61. <https://doi.org/10.26565/2218-2470-2025-15-06>

In cites: Shcherbakova O. (2025). Supervision in social work during war: a tool for preventing burnout and promoting professional growth. *SOCIOPOSTIR: the interdisciplinary online collection of scientific works on sociology and social work*, 15, 54-61. <https://doi.org/10.26565/2218-2470-2025-15-06> [in Ukrainian].

© Щербакова О.Л., 2025



[Creative Commons Attribution 4.0 International \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Описано досвід співпраці Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна та Харківського обласного центру соціальних служб у створенні програми підвищення кваліфікації «Супервізія в соціальній роботі». Ця освітня ініціатива сприяє професіоналізації супервізорів, формуванню спільноти практиків і закладає підґрунтя для інституціоналізації супервізії на національному рівні.

Зроблено висновок, що супервізія в умовах війни набуває стратегічного значення як інструмент збереження людського ресурсу, професійної мотивації та етичної стійкості соціальних працівників.

Ключові слова: *супервізія, супервізор, соціальні роботи, соціальна служба, професійне вигорання, професійна ідентичність супервізора.*

Актуальність. В умовах війни в Україні соціальна сфера постає однією з найважливіших ланок підтримки населення. Соціальні працівники, психологи, керівники установ соціального захисту — це ті фахівці, які щоденно працюють із болем, втратою, травмою інших. Фахівці соціальної сфери опинилися в умовах, коли допомога іншим більше не є лише професійним завданням — вона стала моральним, людським і навіть екзистенційним викликом. Щоденні історії втрат, насилля, руйнувань, евакуацій, біженства, а також власний досвід небезпеки, втрати дому чи близьких формують середовище, у якому народжується особливе явище — професійне безсилля.

Безсилля соціального працівника — це стан, коли звичні професійні інструменти перестають працювати, а фахівець стикається з неможливістю змінити реальність клієнта або пом'якшити її наслідки. У мирний час це переживання може бути тимчасовим, але під час війни воно набуває системного характеру.

Соціальний працівник стикається з ситуаціями, які виходять за межі його компетенцій чи ресурсів: втрати членів родини у клієнтів, бездомність, травма, поранення, смерть, руйнування цілих спільнот. У таких обставинах “допомога” набуває зовсім іншого виміру — вона не вирішує, а лише полегшує, не виправляє, а підтримує. Це вимагає нового способу бути поряд із клієнтом, навіть коли нічого “зробити” неможливо.

Особливістю українського контексту є те, що соціальні працівники в Україні, на відміну від колег у мирних країнах, переживають ті самі травматичні події, що й їхні клієнти. Вони не є зовнішніми спостерігачами — вони учасники війни. Їхня власна вразливість стає частиною професійної реальності.

Це призводить до подвійного навантаження:

- з одного боку — тягар відповідальності за інших,
- з іншого — внутрішня боротьба за власну рівновагу.

Так виникає феномен вторинного травматичного стресу, коли емоційний біль клієнта перегукується з особистим досвідом фахівця. В умовах тривалого навантаження без супервізійної підтримки це перетворюється на вторинне вигорання або професійне спустошення — стан, у якому працівник продовжує “функціонувати”, але втрачає контакт із сенсом і відчуттям впливу.

У таких умовах саме супервізія стає не лише професійним інструментом розвитку, а й необхідним простором підтримки, рефлексії та профілактики професійного вигорання.

Мета статті — обґрунтувати значення супервізії в соціальній роботі в умовах війни, визначити її роль у подоланні феномену професійного безсилля та профілактиці емоційного вигорання, розкрити потенціал супервізії як інструменту підтримки,

розвитку професійної ідентичності та формування культури стійкості серед фахівців соціальної сфери.

Значення супервізії в умовах війни та її роль у подоланні феномену професійного безсилля. Супервізія є одним із ключових механізмів забезпечення якості соціальних послуг і професійного розвитку фахівців. Вона поєднує навчальний, підтримувальний та управлінський аспекти, допомагаючи соціальним працівникам не лише розв'язувати складні професійні ситуації, але й усвідомлювати власні реакції, межі, ресурси та сенси.

У сучасній українській практиці супервізія набуває особливої актуальності, адже більшість фахівців діють у стані хронічного стресу, працюють із людьми, які пережили травму війни, і водночас самі є частиною цього досвіду. Тому супервізія в умовах війни — це не просто інструмент контролю якості, а форма професійної та людської підтримки, що створює безпечний простір для рефлексії, стабілізації та відновлення.

Війна породжує специфічне явище — професійне безсилля, яке проявляється в тому, що соціальні працівники стикаються із ситуаціями, які виходять за межі звичних професійних компетенцій і можливостей системи. Коли допомога не може змінити обставин клієнта — втрати, руйнування, поранення, смерть — у фахівця формується почуття глибокої неефективності, сорому, провини, злості або внутрішнього відсторонення. Це безсилля має не лише емоційний, а й етичний вимір, адже воно ставить під сумнів базові професійні цінності — віру в допомогу, людську гідність, зміну та розвиток.

Саме супервізія стає тим середовищем, де це безсилля можна усвідомити, осмислити й трансформувати. У процесі супервізійної роботи фахівці отримують можливість говорити про те, що зазвичай залишається “поза кадром” — про втому, сумніви, гнів, виснаження, співчуття, яке болить. Супервізор допомагає розділити досвід відповідальності й обмежень, повертаючи працівнику здатність бачити сенс навіть у тих діях, які не призводять до негайного результату.

В умовах війни супервізія також виконує психогігієнічну та стабілізувальну функцію. Вона допомагає працівникам утримувати баланс між емпатією та професійною дистанцією, між допомогою іншим і турботою про себе. Через супервізійний процес соціальні працівники навчаються усвідомлено сприймати власні емоційні стани, розрізняти професійне вигорання і природне співпереживання, формувати стратегії самопідтримки.

Крім того, супервізія сприяє розвитку професійної ідентичності. Вона допомагає фахівцю переосмислювати свою роль у контексті війни: не як “рятівника”, що повинен вирішити все, а як професіонала, який здатен підтримати людину в її власному процесі відновлення. Така зміна фокусу — від всемогутності до партнерства, від контролю до співприсутності — є ключовою у подоланні феномену безсилля.

Таким чином, супервізія під час війни стає не просто частиною професійного стандарту, а механізмом збереження життєздатності системи соціальної допомоги. Вона підтримує не лише окремих фахівців, а й професійну спільноту, створюючи культуру відкритості, рефлексії та взаємної підтримки — те, що формує основу стійкості у часи глибоких соціальних потрясінь.

У професійному сенсі безсилля — не свідчення слабкості, а індикатор меж. Воно показує, що фахівець досяг межі своїх можливостей і потребує підтримки, переосмислення або нових способів дії. Проблема полягає в тому, що у соціальній сфері

часто панує культура “служіння без зупинки”, де відпочинок чи визнання емоцій сприймається як ознака неефективності.

Під час війни така установка стає небезпечною. Вона призводить до емоційного оніміння, зниження емпатії, втрати здатності бути “присутнім” із клієнтом. Соціальний працівник продовжує виконувати функції, але втрачає живий контакт — із клієнтом, із командою, із собою. Саме тому важливо говорити про безсилля як про частину професійної динаміки, яку треба визнавати, осмислювати і проживати.

Супервізія, колегіальна підтримка, простори рефлексії — це ті механізми, що допомагають фахівцеві побачити своє безсилля не як “провал”, а як досвід, який розширює його професійні межі.

Ефективна супервізія у таких випадках має сприяти трьом процесам:

– Визнання емоційного стану — дозвіл на втому, страх, сумнів, роздратування.

– Відновлення внутрішніх опор — через усвідомлення власних цінностей, професійних ролей, успіхів.

– Переосмислення професійного сенсу — перехід від “рятування” до “супроводу”, від всесилля до реалістичної турботи.

Саме так безсилля може стати поштовхом до внутрішньої зрілості, до нового рівня емпатії та професійної ідентичності.

Чому культура супервізії в соціальній сфері просувається повільно.

Незважаючи на наявність нормативного забезпечення, культура супервізії в соціальній сфері України розвивається повільно й нерівномірно. Формальні вимоги до її впровадження закріплені у державних стандартах соціальних послуг, проте на практиці супервізія часто сприймається поверхово — як перевірка виконання завдань, контроль якості чи аналіз помилок. Такий редукований, адміністративно орієнтований підхід нівелює її основну сутність — бути простором підтримки, рефлексії та розвитку.

Формалізація супервізійного процесу створює ілюзію діяльності без реального впливу на стан фахівців. У результаті замість довіри та відкритості виникає напруга, очікування оцінювання, страх помилитися. Це суперечить самій природі супервізії як процесу, що має ґрунтуватися на емпатії, рівноправному партнерстві й безпеці.

Серед причин такої ситуації можна виділити кілька системних аспектів.

Недостатня підготовка супервізорів. Багато спеціалістів, які виконують супервізійні функції, мають високу професійну компетентність у сфері соціальної роботи, але не проходили спеціалізованого навчання саме з супервізії. У результаті супервізори часто фокусуються на технічному аналізі випадків, а не на підтримці фахівця. Відсутність досвіду ведення глибинних рефлексивних процесів, бракування етичної чутливості чи навичок контейнерування емоцій призводить до того, що супервізія втрачає свою терапевтичну і профілактичну функцію.

Домінування технологічних моделей. Сучасна практика супервізії в багатьох організаціях орієнтована на алгоритм і протокол, а не на внутрішній досвід працівника. Розбір кейсу стає самоціллю, тоді як справжня мета — допомогти фахівцю побачити, що саме в ньому викликає труднощі, які почуття стоять за професійними діями, як його особисті переконання впливають на взаємодію з клієнтом.

Така “технологічна редукція” зручна для адміністрації, але не створює умов для внутрішнього розвитку, стійкості й саморефлексії соціальних працівників.

Відсутність усвідомлення супервізії як системної складової розвитку організації. Багато надавачів соціальних послуг сприймають супервізію як додаткову, «непершочергову» активність, яку можна проводити лише за наявності ресурсів або зовнішніх проєктів. У таких умовах вона не інтегрована в корпоративну культуру підтримки персоналу.

Водночас міжнародний досвід свідчить: організації, де супервізія є регулярною практикою, демонструють нижчі показники професійного вигорання, вищий рівень командної згуртованості та стабільність кадрів.

Психологічні бар'єри серед фахівців. В українському професійному середовищі ще зберігаються установки на «самодостатність» спеціаліста — переконання, що просити про допомогу або говорити про труднощі означає слабкість. У воєнний час цей патерн посилюється: багато фахівців відчувають провину за власну втомленість, порівнюють себе з тими, хто «у ще гіршій ситуації», і таким чином заперечують власні потреби у підтримці.

Супервізія в таких умовах часто стає місцем зустрічі з власною вразливістю, що потребує від супервізора високого рівня довіри, прийняття та особистісної зрілості.

Недостатня управлінська підтримка. Ефективність супервізійної практики залежить від позиції керівництва. Якщо управлінці сприймають супервізію як інструмент контролю або формальну вимогу, вона втрачає зміст. Якщо ж керівництво розуміє її як інвестицію у людський капітал, супервізія перетворюється на стратегічний ресурс розвитку установи. Саме від управлінців часто залежить, чи буде створено атмосферу довіри, чи зможуть працівники відкрито говорити про свої труднощі без страху покарання.

Отже, подолання цих бар'єрів можливе лише через розвиток культури супервізії — як частини професійної етики, а не лише процедурної вимоги. Це передбачає інституційне закріплення практики регулярної супервізії, підготовку фахових супервізорів, а головне — формування середовища, де турбота про працівника сприймається не як «бонус», а як необхідна умова стійкості системи соціальної допомоги у час війни.

Професійна ідентичність супервізора: між стійкістю, рефлексією та сенсом. Розвиток професійної ідентичності супервізора є ключовою умовою якісної супервізійної практики. Вона не зводиться лише до виконання функцій наставника чи контролера — це насамперед усвідомлення себе як професійної особистості, яка впливає на процеси підтримки, розвитку і трансформації в командах соціальних працівників.

Професійна ідентичність супервізора включає кілька взаємопов'язаних компонентів:

- усвідомлення ролі — розуміння, у чому полягає завдання супервізора: не оцінювати, а допомагати бачити; не контролювати, а підтримувати;
- етичну саморефлексію — вміння розпізнавати власні межі, упередження, проєкції, не переносити власний досвід на учасників супервізії;
- цінності професійної взаємодії — прийняття принципів довіри, безпеки, гідності, партнерства;
- внутрішню мотивацію — готовність бути поруч із фахівцем у його професійних і людських кризах, підтримувати пошук сенсу навіть у ситуаціях виснаження.

Для керівників установ соціального захисту, які виконують роль супервізорів, розвиток цієї ідентичності має подвійний вимір. З одного боку, вони несуть адміністративну відповідальність — забезпечення якості послуг, організаційного порядку, дотримання стандартів. З іншого - вони стають носіями підтримувальної функції, які створюють простір довіри й емоційної безпеки для своїх працівників.

Баланс між цими двома вимірами є непростим: коли управлінська роль переважає, зростає ризик перетворити супервізію на контроль; коли підтримувальна — на втрату структурності. Знайти рівновагу допомагає саме зріла професійна ідентичність супервізора.

Формування цієї ідентичності — процес динамічний і тривалий. Він відбувається через:

- досвід рефлексії — здатність аналізувати власні емоції, реакції, професійні дії у стосунках з колегами й клієнтами;
- навчання — участь у програмах підвищення кваліфікації, де супервізія розглядається не як методика, а як форма професійного буття;
- професійні спільноти — обмін досвідом, підтримка колег, участь у міжвізійних групах, які допомагають бачити ширший контекст професійних процесів.

У контексті війни професійна ідентичність супервізора набуває екзистенційного виміру. Вона стає не лише інструментом професійного розвитку, а й чинником психологічної стійкості. Адже супервізори, як і соціальні працівники, живуть у тих самих умовах небезпеки, втрат, невизначеності. Їхня здатність бути опорою для інших залежить від того, наскільки вони самі мають внутрішню опору — розуміння сенсу своєї діяльності, чіткі межі, прийняття власної вразливості.

Професійна ідентичність супервізора в умовах війни — це насамперед ідентичність зрілості й співприсутності. Це не позиція «над» фахівцем, а позиція «поруч»: здатність слухати, бути свідком болю, не розчиняючись у ньому; допомагати утримувати надію й сенс, коли зовнішні орієнтири руйнуються.

Тому розвиток і підтримка професійної ідентичності супервізора потребує інституційної уваги - через створення навчальних програм, супервізійних груп для супервізорів, системи міжвізій і професійних мереж. Саме такі ініціативи, як спільна програма Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна та Харківського обласного центру соціальних служб, відіграють вирішальну роль у формуванні нового покоління супервізорів — зрілих, чутливих і здатних підтримувати інших у найскладніші часи.

Освітні ініціативи: формування культури супервізії. Важливою подією для розвитку супервізійної культури стало започаткування програми підвищення кваліфікації “Супервізія в соціальній роботі” на базі Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна у співпраці з Харківським обласним центром соціальних служб. Ця програма орієнтована на керівників і провідних фахівців соціальних служб, які прагнуть впроваджувати супервізію у своїх організаціях. Вона поєднує теоретичну підготовку з практичними модулями, демонстраціями супервізійних сесій і відпрацюванням навичок. Особливістю підходу є фокус на розвитку особистісної готовності супервізора — емпатії, рефлексії, усвідомлення власних меж.

Співпраця між університетом і обласним центром соціальних служб сприяє створенню системної основи для формування професійної спільноти

супервізорів в Україні. Такі освітні ініціативи не лише підвищують кваліфікацію, а й формують нову культуру підтримки в соціальній роботі.

Перспективи розвитку супервізії в Україні. Подальший розвиток супервізії потребує інтеграції в систему підготовки соціальних працівників, створення стандартів професійної етики супервізора та забезпечення можливостей для регулярної участі фахівців у супервізійних сесіях.

Підтримка з боку держави, наукових установ і міжнародних організацій має бути спрямована на інституціоналізацію супервізії як обов'язкової складової професійного розвитку. У перспективі саме супервізійна культура стане основою стійкості соціальної системи, здатної реагувати на виклики війни та післявоєнної відбудови.

Висновки. Супервізія в соціальній роботі є не лише методичним інструментом, а простором турботи, сенсу й професійного відновлення. В умовах війни вона набуває стратегічного значення — як форма збереження людського ресурсу тих, хто щоденно підтримує інших.

Український досвід доводить, що навіть у найскладніших обставинах можливо створювати спільноти підтримки, де супервізія стає джерелом стійкості, професійності й гідності.

Формування професійної ідентичності супервізора, розвиток освітніх програм і міжінституційна співпраця є ключовими чинниками побудови системи, що дбає про своїх фахівців так само, як вони дбають про інших.

Стаття надійшла до редакції 30.10.2025.

Стаття рекомендована до друку 17.12.2025.

Стаття опублікована онлайн 30.12.2025.

Shcherbakova Olga – Candidate of Sciences
in Public Administration, Deputy Director of the
Kharkiv Regional Center for Social Services,
5 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine,
e-mail: xcssm@ukr.net,
<https://orcid.org/0009-0008-4781-821X>

SUPERVISION IN SOCIAL WORK DURING WAR: A TOOL FOR PREVENTING BURNOUT AND PROMOTING PROFESSIONAL GROWTH

The article examines the phenomenon of supervision in social work in wartime as one of the key mechanisms for supporting social workers, preventing emotional burnout, and developing professional identity. It is emphasized that in the Ukrainian reality of war, social workers operate under a double burden: they not only help war victims, but also experience traumatic experiences themselves, which creates a special need for professional and psychological support. It is noted that the phenomenon of professional powerlessness, manifested in the feeling of inability to change the client's circumstances, is a systemic problem of social work in crisis conditions.

It is revealed that supervision performs three interrelated functions: educational, supportive, and managerial. In wartime, the main function is supportive, which allows social workers to reflect on their own emotional states, restore internal support, and maintain contact with professional meaning. The supervision process creates a safe environment where professionals can talk about fatigue, anxiety, doubt, or disappointment without fear of judgment. This contributes to the stabilization of emotional state, the development of empathy, and the formation of self-support strategies.

Special attention is paid to the barriers to the implementation of supervision in Ukraine. These include the formalization of the supervision process, a focus on control rather than support, insufficient training of supervisors, a lack of systematic management support, and the psychological biases of the specialists themselves, who perceive requests for help as a sign of weakness. It is shown that these barriers can only be overcome through the development of a culture of supervision as an ethical norm of professional life, in which care for employees becomes a strategic resource for the stability of the social system.

The article emphasizes the importance of forming a mature professional identity of a supervisor based on reflection, ethical sensitivity, and the ability to create an atmosphere of trust and support. The dual dimension of the role of social institution managers, who are both administrators and supervisors, is revealed.

The experience of cooperation between V.N. Karazin Kharkiv National University and the Kharkiv Regional Center for Social Services in creating the advanced training program “Supervision in Social Work” is described. This educational initiative contributes to the professionalization of supervisors, the formation of a community of practitioners, and lays the foundation for the institutionalization of supervision at the national level.

It is concluded that supervision in wartime is of strategic importance as a tool for preserving human resources, professional motivation, and ethical resilience of social workers.

Keywords: *supervision, supervisor, social work, social service, professional burnout, professional identity of a supervisor.*

The article was received by the editors 30.10.2025.
The article is recommended for printing 17.12.2025.
The article published on-line 30.12.2025.