

## МЕНЕДЖМЕНТ ПРУЖНОСТІ СОЦІАЛЬНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ СИСТЕМИ ОСВІТИ

Метою статті є формування концептуальних засад побудови дієвого менеджменту пружності соціальних бізнес-процесів системи освіти в умовах посткризового відновлення соціально-економічної системи України. В роботі доведено, що соціальна пружність повинна визнаватися в якості одного з основного компонентів в рамках можливості суспільства протистояти серйозним проблемам економічних, природних, техногенних та політичних небезпек. У сфері освіти соціальна пружність та ефективність обумовлюється сукупністю чинників, пов'язаних з спроможністю суб'єктів освітнього процесу досягати позитивних результатів навчання незважаючи на шоківі збурення соціально-економічної системи. Запропонована в роботі концепція менеджменту пружності соціальних бізнес-процесів в системі освіти спрямована на забезпечення ефективного відновлення суспільства в умовах шоківих збурень та повинна сприяти досягненню більш високих доменів сталості та пружності. Умовою реалізації запропонованої концепції є використання закордонного досвіду – методичних напрацювань Світового Банку та інструментарію програм ERA та SABER.

**Ключові слова:** менеджмент, бізнес-процес, соціальна пружність, система освіти, шоківі збурення.

**Постановка проблеми.** Формування потужної системи освіти, що сприяє навчанню життєвим навичкам та соціальній єдності є важливим завданням для будь-якої країни. Разом з тим, флуктуаційні збурення соціально-економічних систем такі як стихійні лиха, політичні кризи, епідемії, спалахи насильства та збройні конфлікти можуть негативно вплинути на здатність систем освіти надавати свої послуги. Особливо актуальним це питання є для регіонів Сходу України, освітня інфраструктура яких вимушена адаптуватися до умов збройного конфлікту в Донецькій та Луганській областях. У той же час, як це не парадоксально, освіта може допомогти пом'якшити зазначені ризики та посилити спроможність дітей та молоді досягти успіхів, незважаючи на негаразди, з якими вони стикаються. Саме це явище може бути ідентифіковано як прояв «соціальної пружності» - здатності людей, а також їх спільнот та відповідних інститутів відроджуватися, домагатися успіху та здійснювати позитивні перетворення під впливом збурюючих факторів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Мультидисциплінарний підхід до розуміння явища «соціальної пружності» зумовив велику кількість публікацій у цьому напрямку. Безпосередньо в соціологічному контексті слід відзначити роботи В. Адгера [1] та Дж. Кофінаса [2] присвячені питанням

формування здатності соціальної інфраструктури протистояти зовнішнім шокам та зберігати функціонування та цілісність суспільства. Питання успішної адаптації, позитивного функціонування, росту компетенцій, не зважаючи на високий рівень ризиків або посттравматичний стан підіймалися в дослідженні Б. Егеланда [3]. Ґрунтовне дослідження здатності людини навчатися та змінюватися в умовах інституціональних обмежень з обміну знаннями, перенавчання, управління соціальним капіталом наведено в монографії Л. Гундерсона та К. Фольке [4].

Визнаючи теоретичну та практичну цінність напрацювань згаданих дослідників, відзначимо, що проблема формування дієвої системи освіти спроможної забезпечити достатній рівень соціальної пружності не знайшла свого відображення у вітчизняних дослідників, а отже нагальною є потреба формування концептуальних засад і організаційно-методичних підходів до реформування вітчизняної сфери освіти.

**Метою статті** є формування концептуальних засад побудови дієвого менеджменту пружності соціальних бізнес-процесів системи освіти в умовах посткризового відновлення соціально-економічної системи України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Соціальна пружність в нашому розумінні поєднує в собі індивідуальну пруж-





ність та пружність притаманну інститутам громадянських суспільств [5]. В сучасних дослідженнях концепт соціальної пружності зайняв центральне місце в формуванні стратегії подолання наслідків шокових збурень. Разом з економічною та пружністю інфраструктури, соціальна пружність обирає все більше визнання в якості основного компонента в рамках можливості суспільства протистояти серйозним проблемам економічних, природних, техногенних та політичних небезпек.

Існує безліч визначень соціальної пружності. Суть питання полягає навколо трьох основних складових. Перша складова - це можливості суспільства сприйняти збурення або серію збурень на підставі адаптивного підходу та пружньо реагувати на них у відповідності з масштабами лиха і масштабами його наслідків. Друга складова - це здатність потерпілого суспільства відновлюватися від нижньої межі функціональності, досягнутої після катастрофи. Незаперечна теза, що пружні спільноти відновлюються швидше, ніж уразливі. Третя особливість полягає у властивостях спільноти конструктивно використовувати невдалий збіг обставин, підвищувати якість свого функціонування або переходити в домен сталості з більш пружною позицією, ніж була до шоку. З стратегічних позицій пружні спільноти повинні більш оптимально використовувати травматичний досвід, швидко адаптуватися до його наслідків, і з прискоренням просуватися вперед до більш пружного функціонального рівня.

Багаторічні дослідження з соціальної пружності показали, що діти, підлітки, молоді та дорослі можуть відновитися після кризи і працювати в несприятливих ситуаціях та контекстах [3, 6]. У сфері освіти соціальна пружність та ефективність обумовлюється сукупністю чинників, які співвідносяться з успіхами у навчанні, навіть якщо студенти піддаються ризику.

Дослідження у сфері соціальної пружності показують, що люди можуть розвивати свої сильні сторони та здатність перетворювати кризові ситуації в можливості. Дослідження показників функціонування освітніх систем свідчить про те, що багато студентів успішно навчаються в академічному режимі, незважаючи на несприятливі економічні умови [6], безпритульність та труднощі трансформаційних періодів [7], збройні конфлі-

кти [8] та соціальне відторгнення [9]. Існуючі емпіричні дослідження вказують на ефективність певного комплексу управлінських та регуляторних дій, які ініційовані появою несприятливих ситуацій та забезпечують зростання соціальної пружності. Основною метою повинно бути підвищення релевантності системи освіти відповідно до потреб найуразливіших її учасників.

Особливу роль у цьому процесі відіграють ініціативи Світового Банку. У 2011 році Група Світового банку сформувала Стратегію 2020 в галузі освіти - «Доступне навчання для всіх». Задля інструментального забезпечення реалізації стратегії, Світовий банк розпочав багаторічну програму підтримки країн у систематичному моніторингу та зміцненні ефективності своїх систем освіти. Ця доказова ініціатива, яка отримала назву SABER (Systems Approach for Better Education Results) - системний підхід для досягнення результатів підвищення рівня освіти - буде набір інструментів діагностики систем освіти і їх складових щодо приведення їх до глобальних стандартів і впровадження найкращих світових практик [10]. Використовуючи отриману інформацію, SABER заповнює прогалину в доступності даних і ідентифікує найбільш важливі чинники для поліпшення якості освіти та досягнення кращих результатів. Інструменти SABER розробляються за рівнями освіти (розвиток дітей раннього віку, розвиток трудових ресурсів і вища освіта), а також стосуються: показників якості елементів системи (навчальні стандарти, освітні технології, оцінка студентів і викладачів); елементів управління та фінансування (автономія закладів освіти, фінансування інформаційних систем та залучення приватного сектору).

Маючи досить абстрактний характер, концепт соціальної пружності характеризується браком «технічної» переконливості, недостатньою придатністю до моделювання, «розмитим» інтерпретуванням і слабкою наочністю. Результатом цього є те, що соціальна пружність суспільства сприймається лише як додатковий або другорядний інструмент у боротьбі з природними, техногенними та соціальними небезпеками. Існує гостра необхідність подолання такого стану справ та надання соціальної пружності позицій, які вона цілком заслуговує, у сфері протидії надзвичайних соціально-економічних та екологічних шоків. Існуючого інструмен-

тарію недостатньо для виміру точного рівня соціальної пружності суспільств або спільнот. Навіть у постшоковій ситуації, відсутні загальноприйняті способи, щоб оцінити реальний рівень соціальної пружності суспільства. Більшість наявних методик носить поверхневий характер, не ґрунтуються на визначених критеріях, а являють собою в кращому випадку абсолютні та відносні порівняння. Навіть ретроспективно, інформація про параметри соціальної пружності досить мізерна і непереконлива, що робить це поняття важко зрозумілим, не сприяє накопиченню досвіду для формування стратегії подолання (протистояння) майбутнім шокам.

Припустимим варіантом слід вважати ретроспективний аналіз та оцінку параметрів соціальної пружності зацікавленими особами до настання шоку та з постійним оновленням. Такого роду інформація критично важлива не тільки для планування, визначення пріоритетів і бюджетування, а й для оцінки реалізації стратегій «пружність-оновлення». Дійсно, вимірювання соціальної пружності суспільства повинно бути центральною і невід'ємною частиною підготовчого етапу, а не постфактум безперервного процесу накопичення досвіду. Це особливо актуально для тих спільнот (громад), які постійно стикаються з небезпеками. У цих випадках моніторинг пружності суспільства забезпечує міцну основу знань і, можливо, складатиме платформу для прогнозування у разі достатньої, систематичної і досить різноманітної бази даних.

В контексті вирішення цієї проблеми для систем освіти, що опинилися в умовах системних флуктуаційних збурень, Світовий банк розробив додатковий набір інструментів для програми SABER, так звані Програми досягнення пружності освітніх систем (ERA). ERA (Education Resilience Approaches) – досягнення пружності освітньої системи – доповнює довідкову діагностику SABER за допомогою стратегій та інструментів для визначення ризиків, з якими стикаються студенти, викладачі та навчальні заклади, які працюють у складних умовах [10]. Крім того, ERA допомагає системам освіти визначити рівень та значення позитивної взаємодії серед окремих спільнот освітньої системи (студентів, батьків, педагогів та адміністрації навчальних закладів), які, за умови систематичної підтримки, зможуть ефективніше реагувати на проблеми пов'язані з соціаль-

но-емоційним самопочуттям та навчанням дітей, підлітків та молоді. ERA відкриває можливість формувати та розвивати відповідний інструментарій, яким освітні системи можуть заохочувати та підтримувати позитивну діяльність та забезпечувати трансформацію у разі виникнення шоккових збурень.

Вважаємо, що концепт соціальної пружності повинен прийняти форму цілісної структурованої теорії та забезпечити конструктивне методичне підґрунтя для практичного застосування. Та як вже зазначалося, цьому концепту не приділяється відповідної уваги як провідному компоненту поряд з іншими, більш класичними чинниками зменшення небезпеки шоккових збурень. У більшості випадків формулювання дефініції соціальної пружності носить розпливчастий і суб'єктивний характер, заснований на якісних оцінках, та обумовлюється інтересами зацікавлених сторін.

За допомогою відповідного методичного інструментарію задля оцінки рівня складності ситуації, пов'язаної з нестабільністю та збройними конфліктами, програми ERA та SABER спрямовані на забезпечення систематичного процесу збору даних щодо соціальних бізнес-процесів с подальшим формуванням управлінських рішень, здатних підтримувати місцеві зусилля, спрямовані на вдосконалення освітніх та неурядових програм. Таким чином, інструменти ERA та SABER повністю відповідають припущенню, що особи, організації та громади мають властиві їм активи та здатності не тільки підтримувати відновлення системи освіти після кризи, але також можуть сприяти поліпшенню результатів навчання.

Незважаючи на те, що соціальне та економічне середовище студента є визначальним предикатом результатів академічних досягнень, компоненти соціальної пружності, особливо в умовах довгострокового періоду, можуть визначати додаткові фактори успіху, які тісно співвідносяться з позитивними результатами навчання та життя дітей та молоді взагалі в умовах шокowego середовища. Вважаємо за доцільне запропонувати концепцію менеджменту пружності соціальних бізнес-процесів в системі освіти (рис.1), що створить певне науково-методичне та організаційне підґрунтя для вирішення зазначених вище проблем. Як зазначають фахівці Світового Банку сучасні освітні системи в контексті соціальної пружності вимагають



[10, 11]: 1) розуміння критичних та латентних ризиків, що впливають на суб'єктів та установи системи освіти; 2) встановлення цілей на основі сильних сторін систем у межах їх стратегічних планів, та відповідних індикаторів їх досягнення; 3) формування програми, спрямовані на пом'якшення ризи-

ків та створення резервів пружності у закладах освіти; 4) створення можливості для інновацій, гнучкості та постійного навчання; 5) реалізацію настанов спільного менеджменту, спрямованого на мотивацію працівників та забезпечення управління за відповідними за результати.

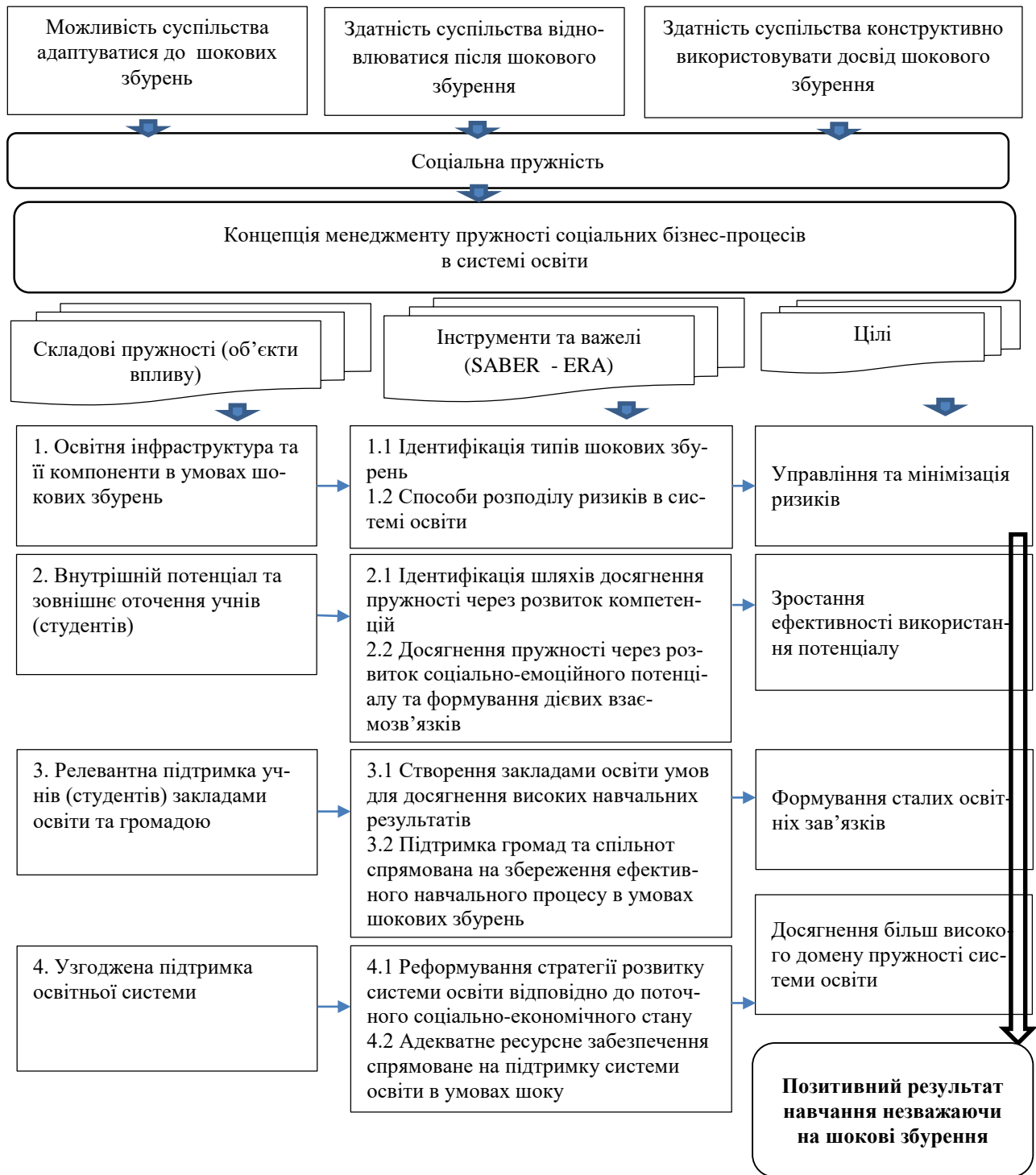


Рис. 1. Концепція менеджменту пружності соціальних бізнес-процесів в системі освіти

Джерело: розроблено авторами на підставі [4, 8, 10]

Соціальна пружність у системах освіти також вимагає створення зовнішніх зв'язків

між установами, між відповідними секторами та налагодження зв'язків з клієнтами та





бенефіціарами. Дослідження по наданню освітніх послуг в умовах конфліктних ситуацій та іншого виду шоків системних збурень підкреслюють наступні детермінанти інституційної пружності: здатність та готовність до дій державних інститутів; дії громадянського суспільства; кризове упередження (включаючи зменшення ризику конфліктів та стихійних лих) [10, 11].

Незважаючи на те, що процеси пружності можуть бути застосовані у всіх складних ситуаціях та в небезпечних середовищах, програма ERA визнає пріоритетність розуміння пружності у контекстах всебічного насильства та конфліктів. Це може проявитись у різних формах, включаючи збройний конфлікт, геноцид, переміщення, злочинність, правопорушення, соціальна напруга, шкільне та сімейне насильство, а також психологічний гніт (наприклад, залякування, дискримінація та ненависть до відповідних соціальних та релігійних груп). У цих контекстах якісна та відповідна система освіти, сформована під гаслом забезпечення пружності, може покращити можливості для більш широких соціальних перетворень.

Інструментарій програми ERA базується на всебічних дослідженнях людської, інституційної та соціальної пружності, які в свою чергу імплементуються до системи освіти. Її остаточна мета полягає в тому, щоб сприяти міжінституційному діалогу в країні щодо узгодження існуючої освітньої політики, цілей, програми для досягнення бажаного рівня пружності системи освіти.

Відповідно до вимог ERA передбачається створення структури (рис.1), що складається з чотирьох компонентів пружності та відповідних програмних цілей. Перші два компоненти спрямовані на краще розуміння шоків ситуацій, в яких опинилися спільноти системи освіти, з урахуванням їх потенціалу та процесів взаємодії. Саме цей індивідуальний потенціал та можливості до групової взаємодії можуть сприяти відновленню, компетентності та соціальній єдності. Третій та четвертий компоненти передбачають дослідження шляхів пом'якшення раніше виявлених ризиків та підтримання освітніх спільнот шляхом посилення їх активності та процесів взаємодії. Задля забезпечення стратегічного менеджменту систем освіти, та відповідно до вимог ERA необхідне впровадження на підставі індуктивного та контекстного підходу комплексного інструментарію

обробки даних щодо пружності, з метою формування рішень як школам та громадам сприяти пружності та як системи освіти можуть надавати відповідні освітні послуги в контексті несприятливих ситуацій. Тому інструменти в межах кожного компоненту пружності пропонують процедури, які можуть допомогти оцінити пружність. Ці інструменти можуть бути додатково ідентифіковані або навіть адаптовані до кожного конкретного варіанту розвитку негативних ситуацій та необхідної реакції. Чотири цілі, спрямовані на пружність (управління та мінімізація ризиків, використання та захист місцевого потенціалу, сприяння підтримці шкільної громади та узгодження послуг освіти) призначені допомогти формуванню діалогу зацікавлених сторін для визначення найкращих підходів до цієї політики в кожному контексті.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Підсумовуючі розглянуті питання в сфері соціальної пружності зазначаємо, що ефективна освітня система повинна бути сталою і пружною, в залежності від ряду параметрів, в тому числі наявності стратегічної програми та оцінки ризиків, що резонують з цілями розвитку суспільства; соціальним капіталом та ін. Соціальний капітал суспільства вказує на наявність з'єднуючих особливостей соціальної організації. Разом з економічними питаннями подолання кризових явищ, соціальна пружність повинна визнаватися в якості одного з основного компонентів в рамках можливості суспільства протистояти серйозним проблемам економічних, природних, техногенних та політичних небезпек.

Голову роль і цьому процесі повинна відігравати система освіти – як комплексним механізмом забезпечення не тільки відтворення людського капіталу, але і як дієвий інструмент отримання позитивних результатів навчання незважаючи на шоківі збурення. Запропонована концепція менеджменту пружності соціальних бізнес-процесів в системі освіти повинна забезпечувати ефективно відновлення суспільства в умовах шоківі збурень та сприяти досягнення більш високих доменів сталості та пружності. Умовою реалізації запропонованої концепції є використання закордонного досвіду – методичних напрацювань Світового Банку та інструментарію програм ERA та SABER.



## Література

1. *Adger, W.N., Hughes T.* Social-ecological resilience to coastal disasters / W.N. Adger, T. Hughes // *Science*, 2005. – №309. – P. 1036–1039.
2. *Kofinas, G.* Resilience of human-rangifer systems: Frames off resilience help to inform studies of human dimensions of change and regional sustainability / G. Kofinas // *IHDP Update*, 2003. – №.2. – P. – 7.
3. *Egeland, B., Carlson, E., Sroufe, L.* Resilience as process / B. Egeland, E. Carlson, L. Sroufe // *Development and Psychopathology*, 1993. – №.5. – P. 517–528.
4. *Gunderson, L., Folke C.* Resilience—Now More than Ever / L. Gunderson, C. Folke // *Ecology and Society*, 2005. – №.10(2). – P. 22–32
5. *Бурлуцька С. В.* Стратегія забезпечення пружності сталого розвитку національної економіки: теорія та практика: монографія / С. В. Бурлуцька. – Дніпропетровськ: Середняк Т. К., 2016. – 320 с.
6. *Gizir, C.A., Aydin, G.* Protective factors contributing to the academic resilience of students living in poverty in Turkey / C.A. Gizir, G. Aydin // *Professional School Counseling*, 2009. – №13(1). – P. 38–49.
7. *Masten, A., Heistad, D.* School Success in Motion: Protective Factors for Academic Achievement in Homeless and Highly Mobile Children in Minneapolis / A. Masten, D. Heistad // *Cura Reporter: University of Minnesota*, 2008. – №38(2). – P. 3–12.
8. *Boyden, J.* Children under fire: Challenging assumptions about children's resilience / J. Boyden // *Children, Youth and Environments*, 2003. – №13(1). P. 1–29.
9. *Borman, G., Overman, I.* Academic Resilience in Mathematics among Poor and Minority Students / Overman, I., G. Borman // *The Elementary School Journal*, 2004. – №104(3). – P. 177–195.
10. *Reyes, J.* What Matters Most for Education Resilience: A Framework Paper. SABER Working Paper / J. Reyes. – Washington: World Bank, 2013. – 61 p.
11. *Valikangas, L.* The Resilient Organization: How adaptive cultures thrive even when

strategy fails / L. Valikangas. – New York: McGraw Hill, 2010. – 248 p.

## References

1. *Adger, W.N., Hughes T.* (2005). Social-ecological resilience to coastal disasters. *Science*, 309, 1036–1039.
2. *Kofinas, G.* (2003). Resilience of human-rangifer systems: Frames off resilience help to inform studies of human dimensions of change and regional sustainability. *IHDP Update*, 2, 7.
3. *Egeland, B., Carlson, E., Sroufe, L.* (1993). Resilience as process. *Development and Psychopathology*, 5, 517 – 528.
4. *Gunderson, L., Folke C.* (2005). Resilience—Now More than Ever. *Ecology and Society*, 10(2), 22–32.
5. *Burlutska, S.V.* (2016). The Strategy of Ensuring the Resilience of the Sustainable Development of the National economy: theory and practice: monograph. Dnipropetrovsk: Serednjak T.K., 320.
6. *Gizir, C.A., Aydin, G.* (2009). Protective factors contributing to the academic resilience of students living in poverty in Turkey. *Professional School Counseling*, 13(1), 38–49.
7. *Masten, A., Heistad, D.* (2008). School Success in Motion: Protective Factors for Academic Achievement in Homeless and Highly Mobile Children in Minneapolis. *Cura Reporter: University of Minnesota*, 38(2), 3–12.
8. *Boyden, J.* (2003). Children under fire: Challenging assumptions about children's resilience. *Children, Youth and Environments*, 13(1), 1–29.
9. *Borman, G., Overman, I.* (2004). Academic Resilience in Mathematics among Poor and Minority Students. *The Elementary School Journal*, 104(3), 177–195.
10. *Reyes, J.* (2013). What Matters Most for Education Resilience: A Framework Paper. SABER Working Paper. Washington: World Bank, 61.
11. *Valikangas, L.* (2010). The Resilient Organization: How adaptive cultures thrive even when strategy fails. New York: McGraw Hill, 248.



**Бурлуцкая С. В., Бурлуцкий С. В.**

**Менеджмент упругости социальных бизнес-процессов системы образования**

Целью статьи является формирование концептуальных основ построения эффективного менеджмента упругости социальных бизнес-процессов системы образования в условиях пост-кризисного восстановления социально-экономической системы Украины. В работе доказано, что социальная упругость должна признаваться в качестве одного из основных компонентов в рамках возможности общества противостоять серьезным экономическим, природным, техногенным и политическим опасностям. В сфере образования социальная упругость и эффективность обуславливается совокупностью факторов, связанных со способностью субъектов образовательного процесса достигать положительных результатов обучения, несмотря на шоковые возмущения социально-экономической системы. Предложенная в работе концепция менеджмента упругости социальных бизнес-процессов в системе образования направлена на обеспечение эффективного обновления общества в условиях шоковых возмущений и должна способствовать достижению более высоких доменов устойчивости и упругости. Условием реализации предложенной концепции является использование зарубежного опыта - методических наработок Всемирного Банка и инструментария программ ERA и SABER.

*Ключевые слова:* менеджмент, бизнес-процесс, социальная упругость, система образования, шоковые возмущения.

**Burlutska S., Burlutski S.**

**Management of resilience of education social business processes**

The purpose of the paper is the formulation the conceptual foundations of the effective management of resilience of education social business processes in the post-crisis recovering conditions of the Ukrainian socio-economic system. It has been proved the statement of that social resilience should be recognized as one of the main components in the society's ability to stand up to the serious problems of economic, natural, man-made and political adversity. In the field of education, social resilience and efficiency are determined by a combination of factors associated with the education institutions ability of subjects to achieve positive learning outcomes despite the socio-economic system`s shock fluctuation. The concept of management of the resilience of education social business processes has been aimed at ensuring effective society restoration in the conditions of shock fluctuation and should contribute to the achievement of higher domains of sustainability and resilience has been suggested in the article. The condition for implementing the proposed concept is the use of foreign experience - the methodological developments of the World Bank and the set of tools of the programs ERA and SABER. Summing up the issues addressed in the field of social elasticity, we note that an effective educational system must be sustainable and resilient, depending on a number of parameters, including the availability of a strategic program and risk assessment that are consistent with the goals of social development; social capital, etc. Social capital of society indicates the presence of connecting features of social organization. Together with the economic issues of overcoming crisis phenomena, social elasticity must be recognized as one of the main components in the context of the ability of society to withstand the serious problems of economic, natural, man-made and political dangers.

*Key words:* management, business process, social resilience, education system, shock fluctuation.

**Рецензент:** Маргасова В. Г. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри «Облік, оподаткування та аудит» Чернігівського національного технологічного університету, м. Чернігів, Україна.

**Reviewer:** Margasova V. – Professor, Ph.D. in Economics, Professor, Head of Accounting, Taxation and Audit Department of Chernihiv National University Technology, Chernihiv, Ukraine.

*e-mail:* viktoriya.margasova@gmail.com

*Стаття надійшла до редакції*  
18.07.2018 р.

*Стаття прийнята до друку*  
18.09.2018 р.

