

Г. А. Дмитренко,

д. е. н., професор, ДВНЗ "Університет менеджменту освіти"

Національної академії педагогічних наук України

М. О. Кириченко,

к. пед. н., доцент, професор кафедри державної служби і менеджменту освіти, ДВНЗ

"Університет менеджменту освіти" НАПН України

## СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ІМПЕРАТИВ ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

G. Dmytrenko,

Doctor of Economics, Professor

M. Kyrychenko,

Ph.D., Docent

SOCIAL RESPONSIBILITY OF THE IMPERATIVE FEEDBACK IN PUBLIC ADMINISTRATION

*У статті розкривається сутність соціальної відповідальності та обґрунтування її індикатори як необхідна умова формування зворотного зв'язку в системі державного управління, включаючи освіту, в контексті реалізації ідеології еколюдиноцентризму.*

*Article is dedicated to cover essentials of social responsibility and distinguish its indicators as necessary condition of administration of forming feedback contact in system of public administration in the context of life quality improvement of population.*

*Ключові слова: соціальна відповідальність, державні структури, якість життя, кінцеві результати діяльності, еколюдиноцентризм, навчальні заклади та установи освіти.*

*Key words: social responsibility, state structures, life quality, final results of activity, ecology and human centrism, educational institutions and establishments.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Україна знаходиться у системній кризі. Ця криза охопила всі сфери організації суспільства: політичну, економічну, соціальну, культурну, які органічно взаємопов'язані між собою. Їх взаємовплив обумовлює замкнуте коло, виходу з якого поки що ніхто з управлінської еліти не бачить.

Дійсно, розрізнені реформи в будь-якій з цих сфер не сприяють виходу з системної кризи. Імовірно, це можна здійснити на основі системної модернізації, в першу чергу, державного управління, що "потягне" за собою відповідні трансформації в інших сферах організації суспільства. Але спочатку потрібно визначитися з основними причинами виникнення системної кризи в Україні.

На думку авторів, глибинною причиною такого стану є слабка соціальна відповідальність державних структур (у першу чергу, владних) перед громадянами як наслідок недосконалого зворотного зв'язку в системі державного управління. Це обумовило велике відчуження інтересів владної еліти від інтересів своїх громадян і викликало масову недовіру до влади практично на всіх її рівнях.

До того ж, саме безвідповідальність державних структур за кінцеві суспільно-корисні результати своєї діяльності сприяють масштабному розповсюдженню корупції (в першу чергу, за "відкатами"), яка буквально роз'їдає систему державного управління. Тому, на нашу

думку, важко уявити собі більш важливе стратегічне завдання для суспільної науки, ніж формування національної моделі соціальної відповідальності в межах квадрати взаємостосунків "людина — бізнес — влада — суспільство" та її реалізації в країні. Але для цього спочатку потрібно провести певні дослідження в цьому напрямі.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проблема соціальної відповідальності стала об'єктом дослідження філософської, соціальної, економічної, психологічної наук протягом десь останніх 50 років. Актуальність цієї проблеми викликала великий інтерес вчених, які присвятили багато праць її вивченню.

Наприклад, вже визначено, що вітчизняне господарське середовище не пройшло у своєму історичному розвитку необхідних етапів, які у країн з розвинутою економікою призвели до усвідомлення важливості філософії соціальної відповідальності [1]. До речі, у Великобританії функціонує Міністерство з корпоративної соціальної відповідальності, що підкреслює велику увагу до цієї проблеми.

Аналіз наукових праць у цій галузі дозволив також визначити три рівні соціальної відповідальності: окремої людини (особистості), тобто індивідуальної; організації (в першу чергу, комерційного характеру) тобто корпоративної; держави, тобто її структур, включаючи владні [1].

Найбільший інтерес науковців викликає другий рівень, а саме: соціальна відповідальність організації. Вона одержала розповсюдження як "соціальна відповідальність бізнесу" або корпоративна соціальна відповідальність — КСВ [2; 3; 4; 5; 6] та інші.

Сутність цього поняття зводиться до розуміння, що соціальна відповідальність загалом — це концепція, яка заохочує врахування інтересів суспільства, беручи на себе відповідальність за вплив своєї діяльності на інших людей, на громаду та навколишнє середовище в усіх аспектах" [6, с. 193]. Відповідно соціальною відповідальністю бізнесу є діяльність, в якій використовуються лише такі способи отримання прибутку, які не завдають шкоди людям, природі, суспільству [6, с. 192].

Певним чином у теоретичному аспекті розглядаються питання соціальної відповідальності людини як особистості (цьому присвячено деякі праці в галузі політології та державного управління).

У той же час практично відсутні прикладні дослідження в галузі органічного поєднання соціальної відповідальності в рамках квадри: "людина — бізнес — влада — суспільство" в системі державного управління, включаючи освіту.

І головне: поки ще не має відповіді на кардинальне питання: як соціальну відповідальність реалізувати таким чином, щоб вона стала інструментом зворотного зв'язку в усій системі державного управління та у всіх сферах організації суспільства? Мова йде про відповідальність кожного працюючого (незалежно від посади) та будь-якої організації (незалежно від її масштабу та спрямованості) за результати своєї діяльності, включаючи органи влади, в рамках досягнення кінцевих результатів діяльності цієї організації.

#### МЕТА СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування шляхів реалізації соціальної відповідальності в Україні (через конкретне визначення її сутності й індикаторів, прояв відповідно єдиної системоутворюючої ідеї) як засобу формування зворотного зв'язку в системі державного управління.

#### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Немає сенсу доводити, що у вищезазначеної взаємопов'язаної квадри соціальної відповідальності ключовим елементом є людина як особистість і головна продуктивна сила суспільства. Саме трудова поведінка працівників на будь-якій посаді обумовлює вплив на оточуюче соціальне і природне середовище. При цьому, чим вище посада та більш масштабна організація, де працює людина, тим більш її значний вплив.

##### Індивідуальна соціальна відповідальність

Відповідальна чи безвідповідальна поведінка людини залежить від двох обставин. Перше — це внутрішні особистісні якості людини та цінності, погляди, образ мислення, мотиваційні потреби та інше. Друге — це зовнішні фактори, які диктують потребу робити ті чи інші вчинки. Зовнішні фактори (як вимоги) примушують працівника діяти так чи інакше незалежно від його внутрішніх потреб. Ці зовнішні вимоги формуються під впливом правових норм, певних правил, тенденцій, стандартів, стилів керівництва, тобто всього того, що характеризує відповідну культуру управління в організації.

Нерідко складається ситуація, коли внутрішні індивідуальні фактори входять в протиріччя із зовнішніми, які панують в організації. У працівника виникає душевний дискомфорт, який він переборює чи шляхом пристосування до зовнішніх умов, чи через розрив відносин в трудовому соціумі та пошук комфортного соціального середовища. Зазвичай, здійснюються пристосування до діючої культури управління, про головний недолік якої у вітчизняних організаціях мова піде далі.

Отже, вирішення проблеми формування індивідуальної соціальної відповідальності знаходиться у двох площинах. У першу чергу, потрібно самій людині з ди-

тинства прищеплювати почуття відповідальності за свої дії з урахуванням оточуючого середовища. Для цього необхідно відокремити ключовий напрям формування індивідуальної соціальної відповідальності. Цим напрямом є підвищення моральності в людині, починаючи цей процес з дитинства в родині (з продовженням його в дошкільних, шкільних і професійних навчальних закладах, а також в трудових соціумах). Мова йде про загальнолюдську моральність, фундаментальною основою якої є повага до інших людей і природи.

Друга площина формування індивідуальної соціальної відповідальності, яка буде проявлятися у відповідних діях працівників, пов'язана з культурою управління в організаціях, яка була б орієнтована на соціальну відповідальність перед соціальним і природним середовищем в інтересах суспільства. В такому випадку виникає необхідність розглянути вже корпоративну соціальну відповідальність (КСВ), якій присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних науковців. Але досі не визначено конкретні шляхи її формування в контексті кардинального удосконалення системи управління в державі.

##### Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)

Формування КСВ у будь-якій організації, включаючи органи державного управління, безпосередньо пов'язано з корпоративною культурою управління.

Аналіз діючої культури управління у вітчизняних організаціях (незалежно від профілю і масштабу їх діяльності) виявив їх глибинний недолік, який має катастрофічні негативні наслідки. На жаль, цей недолік не помічають саме ті, хто знаходиться при владі та на інших керуючих посадах.

Мова йде про те, що характерною рисою повністю господарюючої сьогодні корпоративної культури управління у вітчизняних організаціях є "розмитість" цілей і, відповідно, невизначеність кінцевих результатів діяльності в контексті впливу на оточуюче соціальне і природне середовище. Спробуємо розкрити наслідки цієї ситуації, які обумовлюють неефективність використання трудового потенціалу країни як головної продуктивної сили суспільства.

В умовах відсутності чітко сформульованих конкретних цілей, досягнення яких фіксуються у вимірних результатах, з'являються великі можливості для безпорадного управління. Типовою стає ситуація, коли працівники багато часу зайняті виконанням дрібних завдань, які слабо орієнтовані на корисні результати, а постійний проміжний контроль стає головним засобом впливу на підлеглих. Багато часу витрачається на різні засідання і обговорення. При цьому виникає цікавий парадокс: керівникам немає сенсу об'єднувати біля себе кваліфікованих талановитих працівників, без допомоги яких неможливо досягати високих кінцевих результатів. У зв'язку з цим управління кар'єрою працівників стає порожньою формальністю.

Безвідповідальність за кінцеві результати (які, повторимось, чітко не визначені) в умовах неналагодженого зворотного зв'язку, дає можливість займати керівні посади не самим компетентним, порядним і патріотично мислячим працівникам на всіх ієрархічних рівнях управління. Це привело до того, що "посередність" одержала шанс стати управлінською елітою, яка продовжує шлях країни в нікуди.

Отже, у вітчизняних організаціях проявляє себе характерна для нас корпоративна культура управління, яка ігнорує закон економії часу і енергії. В такій культурі не є пріоритетними корисні і ефективні витрати робочого часу працівників та максимальне використання їх здібностей. При цьому постійний адміністративний тиск вищестоящих на підлеглих визначив назву такої культури — "культура адміністративного тиску" з аббревіатурою КАТ. Саме ігнорування дії закону економії часу і енергії (на жаль, це розуміють зовсім небагато людей) привело до великого недовикористання продуктивних сил країни [7].

У такій культурі управління людина відчужена від результатів своєї праці, вона не відчуває відповідальності за її якість. Особистість працівника не самореалізується в практичній діяльності, що робить його постійно залежним (не вільним) від обставин, які диктує КАТ. Типовою стає ситуація, коли система взаємостосунків всередині організації гальмує ефективну сумісну працю. КАТ, яка сьогодні царює у вітчизняних організаціях, є породженням радянського соціалізму, який не витримав конкуренції зовсім з іншою корпоративною культурою управління. В цьому сенсі знаменні слова великого капіталіста світу Генрі Форда, який ще в 30-і роки ХХ століття передбачав загибель радянського соціалізму: "Природа наложила вето на всю Советську Республику. Ибо она пыталась поправить законы Природы. Она отказывала людям в праве наслаждаться плодами своего труда. Говорят, что России придется научиться работать, но дело совсем не в этом. Русские и так достаточно работают, но их работа ничего не стоит. Это не свободный труд" [8, с. 7]. А що змінилося у нас з того часу?

Інша корпоративна культура управління, яка привела до успіху всі економічно розвинуті країни, це культура цільового управління за результатами [9; 10; 11]. Вона базується на використанні закону економії часу і енергії (роль тейлоризму в цьому важко переоцінити) та оптимальному використанні людського потенціалу в інтересах роботодавців і самих працівників. Основи такої культури цільового управління (КЦУ) були закладені ще Аристотелем: "Благо при всех обстоятельствах зависит от соблюдения двух условий: одно из них — правильное установление задачи и конечной цели всякого рода деятельности, второе — отыскание всякого рода средств, ведущих к конечной цели" [12, с. 612].

Тобто визначеність кінцевих результатів діяльності в рамках культури цільового управління є фундаментальною основою і необхідною умовою реалізації корпоративної соціальної відповідальності як потужного фактору зворотного зв'язку в системі управління. Отже, на наш погляд, немає альтернативи переходу вітчизняних організацій від діючої сьогодні культури адмінтиску (КАТ) до культури цільового управління (КЦУ) за кінцевими результатами. Але ці кінцеві результати треба ще визначити.

Визначення кінцевих результатів діяльності (КРД) організацій незалежно від їх профілю і масштабу

Мова йде про універсальні види показників, які складають сутність результатів діяльності будь-якої організації (включаючи органи управління) і відображають споживчі цінності виготовленого продукту чи виконуваних послуг.

Сьогодні теорією управління вже визначена квадратах таких видів кінцевих результатів діяльності (КРД), які органічно пов'язані між собою при визначній ролі першого з них:

- суспільно-корисні (як пов'язані з якістю життя громадян чи іміджем країни);
- економічні;
- соціальні;
- екологічні.

Якщо під цим кутом розглянути діяльність будь-якої організації, то можна з'ясувати, що кожна з них так чи інакше орієнтована на той чи інший результат. Інша справа, наскільки другий, третій і четвертий види відповідають першому, маючи на увазі пріоритетний характер саме суспільно-корисних КРД в демократичних суспільствах.

Наприклад, будь-яка комерційна організація головним для себе визнає економічний КРД у вигляді прибутку і намагається досягнути його будь-яким шляхом. Але цей прибуток повинен бути, в першу чергу, суспільно-корисним. Це означає, що одержаний прибуток є наслідком реалізації, якісного для споживача продукту чи послуги, сплати відповідних податків в державну казну

згідно законодавства, досягнення соціального та екологічного результатів.

Соціальний вид результатів характеризується рівнем самореалізації працівників в сфері трудової діяльності через ступінь задоволення їх потреб в організації. Тобто прибуток як економічний вид КРД не повинен одержуватися за рахунок ігнорування потреб працівників щодо якісного трудового життя. Теж саме відноситься і до природного середовища, за рахунок пошкодження якого не може зростати прибуток.

Усі види КРД організації повинні вимірюватися кількісною мірою. Це потрібно для реалізації соціальної відповідальності через налагодження зворотного зв'язку в системі управління. Мова йде про те, що керівники організацій і всіх структурних підрозділів, а також працівники всередині підрозділів повинні не тільки бути обізнані з результатами своєї праці, а ще й відчувати на собі вплив цих результатів через певну систему мотивації.

Наприклад, суспільно-корисні КРД можна представити у вигляді індексу якості життя громадян (ЯЖГ), який обчислюється за допомогою факторно-критеріальної кваліметрії [7]. Імідж країни можна спостерігати на основі різних міжнародних рейтингів. Одним з таких офіційних рейтингів є індекс людського розвитку країн, який щорічно розраховує спеціальна комісія ООН (Україна займає в ньому десь біля 80-ї позиції зі 175 країн світу, які ввійшли в рейтинг).

Економічні КРД, зазвичай, розраховуються на основі грошових показників, в яких виражається прибуток, внутрішній валовий продукт (ВВП) на душу населення певної території та інше.

Екологічні КРД розраховуються як індекси порівняння нормативних показників щодо забруднення атмосфери, літосфери і гідросфери чи вирубки лісів до показників, які характеризують фактичний стан.

Соціальні КРД мають особливий статус як неопосередкована органічна складова якості життя громадян (ЯЖГ) у сфері трудової діяльності. Визначення їх кількісною мірою має велике значення у двох площинах. По-перше, він характеризує рівень самореалізації працівника (через ступінь задоволення його потреб) у важливій сфері його життєдіяльності. По-друге, він стає перпоною на шляху експлуатації працівників з боку власників. Тому держава через своїх державних інспекторів по праці повинна приділяти велику увагу визначенню цього показника (індексу якості трудового життя).

Нижче, в таблиці 1 представлено макет універсальної і в той же час унікальної моделі анкети оцінки ступеня задоволення початкових потреб працівників. Вона побудована за принципами і правилами факторно-критеріальної кваліметрії. Ця модель уже наведена у науковій літературі [7, с. 85] і використана на практиці одночасно як анкета для опитування працівників. Дійсно, одержання цього виду КРД базується на щорічному анонімному опитуванні працівників, яке організовує служба управління персоналом і представляє результати першому керівнику чи власнику. Немає сенсу доводити, що позитивна динаміка індексів самореалізації працівників у трудовій сфері буде характеризувати високу соціальну відповідальність керівництва організації. Для органів влади цей внутрішній показник доповнюється в суттєвій мірі соціальними результатами всіх організацій, що знаходяться на відповідній території.

Враховуючи універсальність та унікальність такого типу оцінювальних моделей, які є одночасно анкетами для опитування, розкриємо технологію їх використання більш детально.

За допомогою 566 експертів було визначено сім факторів, які характеризують сутність соціальних кінцевих результатів діяльності організацій (чи їх перших керівників) через задоволення потреб працівників, які представлено в графі 2 (табл. 1). Критерії задоволення по-



Таблиця 1. Макет факторно-критеріальної моделі оцінки соціальних КРД будь-яких організацій (Анкета для виявлення рівня самореалізації особистості у сфері "Трудова діяльність")

№ п/п	Фактори задоволення потреб	Критерії задоволення потреб та значення їх кількісної інтерпретації					Оцінки за факторами	Причини незадоволення за факторами
		Повністю задоволений (1,0)	Більше задоволений, чим ні (0,75)	Щось середнє (0,5)	Скоріше ні, чим так (0,25)	Повністю незадоволений (0,0)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Адекватність займаній посаді		x				(0,75)	
2	Винагорода за працю				x		(0,25)	
3	Мікроклімат у колективі	x					(1,0)	
4	Умови праці за факторами гігієни			x			(0,5)	
5	Умови праці за організаційними факторами			x			(0,5)	
6	Мотивація праці				x		(0,25)	
7	Можливості розвитку та кар'єрного росту				x		(0,25)	
	Усього						3,50	
	Загальна оцінка						0,50	

треб корегуються з судженнями працівників про ступінь свого задоволення кожною з початкових потреб: від повністю задоволення (1,0) до повністю незадоволення (0,0).

Технологія розрахунку наведена нижче. Для прикладу розрахунку кількісної оцінки соціальних КРД в таблиці 1 представлено судження віртуального працівника про ступінь задоволення особистих потреб. Ці судження виражено в цьому випадку знаком "X" при виборі критеріїв факторів.

Оскільки всі вагомості факторів прийнято однаковими, тому загальна оцінка (O) розраховується як середня арифметична величина з оцінок за факторами (див. табл. 1, графа 8).

$$O = (0,75+0,25+1,0+0,5+0,5+0,25+0,25):7 = 0,50$$

Сукупність оцінок всіх працівників підрозділів дає кінцевий соціальний результат діяльності організації.

#### Соціальна відповідальність влади

Ще далеко не всім зрозуміла сутність соціальної відповідальності в Україні всіх структур державної влади, починаючи з центральних, яка вперше в своїй історії отримала незалежність як єдина держава. До цього треба було поставитися дуже серйозно.

Після розвалу СРСР йшла зміна ідеології. Як незалежній державі Україні, в першу чергу, була потрібна нова конкретна ідеологія розвитку молодого країни, яка б об'єднала всю націю для побудови кращого життя свого народу. Але цього не трапилося саме через відсутність соціальної відповідальності влади перед суспільством.

Сьогодні, коли Україна опинилась знову в стані необхідності проведення суттєвих стратегічних змін, крім приєднання до Європейського Союзу, у влади, на жаль, не знайшлося жодного стратегічного рішення.

В той же час потрібно раз і назавжди усвідомити, що Україна є унікальною державою з дуже низьким запасом соціального капіталу, що історично склався (соціальний капітал обумовлений згуртованістю нації на основі довіри людей до влади, інших інституцій, довіри один до одного та інше). Цей капітал ще й знижується штучним втручанням політиків в рішення проблеми мови і признання (непризнання) українського національного руху.

Тому соціальна відповідальність влади в такий період, у першу чергу, пов'язана із впровадженням в життя нової об'єднуючої всіх ідеології. Ця ідеологія повинна бути органічною складовою класичної демократії, але більш конкретною і чіткою за своєю сутністю.

Мова йде про ідеологію еколюдиноцентризму, яка вже знайшла своє обґрунтування у працях вітчизняних філософів та управлінців [7; 13 та інші]. Стрижнем цієї ідеології є всіляке сприяння самореалізації особистості в усіх сферах її життєдіяльності в рамках загальнолюдської моралі і національної свідомості. При цьому сутність загальнолюдської моральності полягає у двох простих, глибоких обставинах: поваги до інших людей і поваги до природи. Отже, обґрунтування людиноцентризму в якості національної ідеї, що є "продуктом" вітчизняної філософської школи В.Г. Кременя [13], може бути покладено в основу нової ідеології розвитку України на багаті роки. Але труднощі розповсюдження такої ідеології в Україні знаходяться в двох ключових площинах.

По-перше, відсутність у представників управлінської еліти розуміння надважливості питання взагалі мати якусь ідеологію (як наслідок соціальної безвідповідальності). По-друге, сама декларація нової ідеології нічого не дає — потрібні докази можливості її використання в системі державного управління та інших сферах організації суспільства.

У цьому напрямку сьогодні вже є наукові нароби в галузі переходу структур влади на культуру цільового управління за кінцевими результатами [6; 11]. Саме останнє дозволить, нарешті, налагодити соціальну відповідальність конкретних структур влади на мікро-, мезо- і макрорівнях перед громадянами сіл, селищ, міст, які у адміністративному відношенні знаходяться у підпорядкуванні влади на місцях та відповідно районних і обласних адміністрацій.

У кінцевому рахунку вся влада концентрується у центральних органах державного управління, які повинні реалізувати стратегію соціальної відповідальності по всій вертикалі цієї влади. Але сьогодні, не маючи налагодженого зворотного зв'язку через невизначеність кінцевих результатів управління на принципах демократії (знизу — вгору), цей принцип безпрецедентно порушується. Перехід на культуру цільового управління (КЦУ) в органах влади є тим ефективним засобом, який дасть змогу кардинально змінити ситуацію.

Першим кроком такого переходу є визначення індикаторів соціальної відповідальності з точки зору вищезазначеної класифікації видів кінцевих результатів діяльності всіх без виключення організацій (незалежно від профілю і масштабу їх діяльності).

Не має сумніву, що суспільно-корисним кінцевим результатом діяльності влади на всіх ієрархічних рівнях, починаючи з місцевого, є рівень якості життя громадян (ЯЖГ). Саме якість життя громадян відображає результати сприяння державою підвищення рівня самореалізації кожної окремої особистості в певних громадах. Тому вимірний через індекс рівень ЯЖГ повинен визначати кінцеві результати діяльності органів влади — від місцевих до центральних. Нагадаємо, що за допомогою визначеного кінцевого результату діяльності (КРД) органів влади, яким є ЯЖГ, стає реальним налагодження зворотного зв'язку в системі державного управління. У решті решт, це надасть можливість вирішити надважливу для України проблему соціальної відповідальності влади (якщо закріпити це законодавчо). Саме відсутність такої відповідальності привело до великого відчуження інтересів владної еліти від інтересів абсолютної більшості громадян. Це також обумовило дуже низький запас соціального капіталу в Україні, в якій громадяни почувають себе безликими "гвинтиками" в механізмі державного управління і об'єктами маніпулювання політиками.

У цьому контексті особливий інтерес викликає процедура визначення індексу ЯЖГ. Він є показником, який характеризує рівень самореалізації людини в різних сферах її життєдіяльності на основі виявлення ступеня задоволення її потреб через опитування населення міст, селищ, сіл. Таке виявлення здійснюється не шляхом використання якихось статистичних показників, а шляхом вивчення суб'єктивних суджень людини про рівень задоволення власних потреб за критеріями: повністю задоволений; скоріше так, чим ні; щось середнє; скоріше ні, ніж так; повністю незадоволений. Використання факторно-критеріальної кваліметрії дає змогу виразити ступінь задоволення потреб кількісною мірою, отримавши індекс ЯЖГ.

Узагальнюються судження людей про рівень своєї самореалізації через визначення причин свого незадоволення, які вказують в анкетах самі опитувані. Опитування населення проводять депутати місцевих рад. Вони вже реально здійснюють зв'язок зі своїми виборцями через виявлення причин незадоволення потреб, що дає інформацію для формування планів соціально-економічного розвитку територій. Тобто люди (через індекс ЯЖГ) оцінюють ефективність владних структур та впливають на розробку "планів їх діяльності, вже як учасники державного управління, а не його гвинтики" [1; 3].

Отже, згідно з класифікацією видів кінцевих результатів діяльності організацій, першим і ключовим кінцевим результатом діяльності структур влади є суспільно-корисний результат, а саме: ЯЖГ — індекс якості життя громадян на відповідній території.

У такому разі економічними кінцевими результатами стають показники ВВП на душу населення відповідних територій, а соціальними — рівень самореалізації працівників у всіх організаціях на території, включаючи апарат владних структур. При цьому екологічним кінцевим результатом цих структур стає досягнення норм забруднення атмосфери, літосфери, гідросфери на цих територіях. Не має сенсу доводити, що останні три кінцеві результати є технологічними складовими підвищення якості життя громадян.

Соціальна відповідальність національної системи освіти (НСО)

Враховуючи фундаментальну роль освіти у формуванні суспільства, особливу увагу треба приділити визначенню індикаторів її соціальної відповідальності, а саме кінцевих результатів діяльності всіх структур національної системи освіти — від дошкільних, шкільних, професійних навчальних закладів до центральних та регіональних органів державного управління освітою.

Наявність визначених кінцевих результатів, які наскрізним чином об'єднують всі вищезазначені структури НСО, може надати потужний імпульс кардинально-

му підвищенню її якості (про що вже довго і багато говориться, але, на жаль, все залишається як завжди).

Нагадаємо, що кінцеві результати, як реальне відображення кінцевих цілей діяльності, характеризують споживчі цінності виготовленого продукту чи виконаної послуги. Тому відповідь на питання: хто є споживачами освітянських послуг і які їх вимоги — надасть первинну інформацію для визначення КРД в системі освіти.

Звісно, що споживачами освітянських послуг є батьки, учні, студенти, а також оточуючий соціум і, нарешті, суспільство (держава) в цілому. Оточуючий соціум представлено, в першу чергу, родиною, учнями та вчителями, працівниками та роботодавцями, іншим оточенням в різних місцях суспільного користування.

Кожний зі споживачів має свої вимоги. В цілому ці вимоги вже відомі, але потрібно інтерпретувати їх таким чином, щоб зосередитись на головних (ключових) напрямках визначення кінцевих результатів діяльності всіх структур національної системи освіти.

Дуже коротко. Вимоги батьків до освіти концентруються, головним чином, біля вирішення проблеми здоров'я і успішності своїх дітей не тільки в процесі навчання, а і в майбутньому. Вимоги дітей — учнів — щоб було цікаво знаходитися в дитячому садку та ходити в школу. Вимоги студента — професійне навчання для того, щоб потім добре виконувати роботу впродовж життя. Для роботодавців важливо, щоб освіта надавала актуальні професійні знання та вміння їх застосувати на практиці, а також сформувала такі якості, які б сприяли знаходженню "сродньої праці" (за Г. Сковородою) та толерантному відношенню до колег і керівництва (мова йде про компетентність "вміння жити разом"). Нагадаємо, що будь-який соціум потребує від людини, в першу чергу, толерантного відношення до інших оточуючих людей та професіоналізму.

Суспільству і державі апіорі потрібні законослужняні, толерантні патріоти країни, особисті інтереси яких не суперечать загальнолюдській моралі і національній свідомості. Крім того, державі потрібен потужний трудовий потенціал, який включає професійну активність працівників кожного на своєму місці (що призначено йому за природою). Отже, перелік лише основних вимог від споживачів дає суттєву інформацію для їх аналізу з метою визначення КРД навчальних закладів (а потім і управлінських структур різного рівня, які забезпечують сприятливі умови для їх дослідження).

Тобто, якщо згрупувати ці вимоги зі стратегічних позицій на майбутнє, тоді пріоритетними стають дві ключові компетентності, які потрібно надавати учням. Саме на них повинна орієнтуватися національна система освіти. Перша з них — навчити дитину (учня, студента) вчитися впродовж життя, друга — навчити жити разом в мультикультурному соціумі. Про ці компетентності шкільної освіти вже сказано дуже багато, але ще не з'ясовано шляхи їх реалізації в діяльності освітніх закладів.

Розглянемо це більш детально і більш глибоко, маючи на увазі, що саме ці компетентності виведуть нас на соціальну відповідальність структур національної системи освіти через визначення їх КРД.

Індекс аналітично-пізнавальної активності (АПА) випускників — як індикатор кінцевого результату діяльності навчальних закладів

Дійсно, щоб сконцентрувати реальні зусилля батьків, вихователів, вчителів, викладачів на формування у дитини компетентності вчитися через розвиток здатності до навчання, потрібно зуміти виокремити ключовий індикатор цієї компетентності. Цей індикатор повинен показувати рівень розвитку такої компетентності, як результат впливу виховних і навчальних дій. У кінці кінців, саме він стає одним з найважливіших кінцевих результатів діяльності навчальних закладів. Пов'язано це з тим, що це дає відповідь на кардинальне пи-

тання: що може надати освіта дитині, щоб сприяти її самореалізації (успішності) впродовж життя в контексті реалізації ідеології еколюдиноцентризму [7; 13].

Мова йде про аналітично-пізнавальну активність (АПА), яка вимірюється відповідним індексом за допомогою факторно-критеріальної кваліметрії.

Тобто, якщо розвивати в дитині, починаючи з дошкільного навчального закладу (краще — з родини), а потім у школі і у вищому навчальному закладі, аналітично-пізнавальну активність, то впродовж всього життя людина буде поновлювати актуальні знання та вміння в залежності від потреб того чи іншого періоду.

Така людина в будь-якій ситуації завжди буде конкурентоспроможною на ринку праці через свою конкурентоздатність. Остання як раз і характеризується не тільки постійною тягою до знань, а також вміннями: аналізувати великий обсяг інформації та виокремлювати головне; установлювати причинно-наслідкові зв'язки; формувати ціле з окремих фрагментів тощо.

Звісно, сьгодні школа обтяжує учнів великим обсягом знань, багато з яких достатньо швидко застарівають в наш інформаційний вік. Крім того, це ще і підриває здоров'я учнів. Тому стає очевидним, що в школі дитині треба давати тільки фундаментальні "ядра" знань з кожного предмету (наприклад, закони і тенденції), які довго не застарівають. При цьому значно більше зусиль потрібно додати в напрямі формування аналітично-пізнавальної активності (АПА). Результати таких сумісних зусиль з боку зацікавлених батьків, а також вихователів, вчителів і викладачів не можуть не сприяти підвищенню індексу АПА. При цьому зацікавленість вищезазначених працівників освіти, включаючи керівників відповідних закладів, забезпечується оцінкою результатів їх діяльності (через індекс АПА) та належним стимулюванням його позитивної динаміки згідно одержаної оцінки.

Ще один не менш цікавий та глибокий кінцевий результат діяльності закладів освіти, який наскрізним чином "пронизує" всю систему освіти, пов'язаний з формуванням в учнів (студентів) компетентності "жити разом у мультикультурному суспільстві". Педагогічні і психологічні науки роблять акцент у цьому контексті на соціалізацію особистості, але значних успіхів в цій площині ще не досягнуто.

Автори пропонують певним чином комплексний управлінський підхід до вирішення цього дуже складного питання, починаючи зі сприяння особистості пізнати себе. Якщо людина знає добре себе (свої професійно-особистісні якості, сильні та слабкі сторони, риси характеру, цінності, психомоторику та інше), вона краще пристосовується до оточення, яке має постійну тенденцію змінюватися. І це не тому, що Сократ запропонував філософію людини ("Пізнай себе"), а Антуан Сент Екзюпері висловив думку — якщо людина добре знає себе, вона вже мудра. А це тому, що людина без знання своєї особистості не зможе повною мірою самореалізуватися в сучасному суспільстві.

Кожна людина повинна зрозуміти, що знаходиться в різних соціумах, не усвідомлюючи їхніх цінностей, означає руйнування своєї особистості.

З точки зору розвитку людини знання власного "Я" стає потужним підґрунтям для самовдосконалення. Але, щоб процес самопізнання, а потім і самовдосконалення розпочався ще в школі, потрібно використовувати спеціальну технологію. Ця технологія базується, в першу чергу, на діагностувальному моніторингу якостей учня впродовж навчання на основі їх вимірювання за допомогою факторно-критеріальної кваліметрії. Оскільки в такому діагностуванні беруть участь самі учні, починаючи з певного віку (після сформованого увчлення про дійсність), то одержання оцінки якостей (параметрів) своєї особистості стає для них не байдужим. Особливо важливе визначення рівнів моральності і здоров'я, які сьгодні ще не усвідомлюються учнями як реальність, яка

в майбутньому буде потужно впливати на їх самореалізацію в різних сферах життєдіяльності.

Вимірювання за допомогою факторно-критеріальної кваліметрії надає унікальну порівняльну інформацію про: по-перше, чітку міру відставання від ідеалу (стандарту, норми, плану); по-друге, чітку динаміку власних досягнень за певний період часу; по-третє, чітке порівняння з досягненнями інших — співучнів, співробітників.

Саме розумне використання цієї порівняльної інформації надає можливість задіяти звісний закон Ш. Фур'є про поведінку людини в соціумі. Сутність його зводиться до того, що людині при порівнянні себе з іншими хочеться завжди бути не гірше їх. У цьому сенсі правильно організована змагальність може привести до вмотивованих дій учнів щодо удосконалення власних якостей. В першу чергу мова йде (повторимося), про рівень морального розвитку і здоров'я.

Ще одним з кінцевих результатів діяльності навчальних закладів, отриманню якого повинні всебічно сприяти державні установи освіти, є надання фундаментальних "ядер" знань з кожного предмету (про що вже декілька слів було сказано вище). Саме на цьому фундаменті повинна базуватися аналітично-пізнавальна активність (АПА), дозволяючи особистості завжди не поверхово, а суттєво оновлювати знання і уміння та в будь-який період часу бути конкурентоспроможною.

Таким чином, соціальна відповідальність освіти взагалі (перед батьками, самими учнями, роботодавцями, суспільством), а освітянських закладів і установ, зокрема, пов'язана із сприянням (допомогою) особистості самореалізуватися впродовж життя одночасно в інтересах роботодавців, оточуючих соціумів та держави. Саме для цього всім закладам і установам освіти потрібно сконцентруватися на досягненні тріади кінцевих результатів своєї діяльності (рис. 1).

Перший — одержання фундаментальних "ядер" знань з кожного предмету, які швидко чи взагалі не застарівають — закони, закономірності, тенденції, принципиальні положення та інше. Оцінка досягнень в цьому стратегічному напрямі здійснюється традиційними методами.

Другий — це розвинена аналітично-пізнавальна активність (АПА) випускників навчальних закладів. Оцінка розвиненості АПА здійснюється через відповідний індекс, позитивна динаміка якого характеризує результат навчально-педагогічного впливу на цей процес.

Третій кінцевий результат — пізнання випускниками власного "Я". Оцінка здійснюється в "картках досягнень особистості" через визначення якостей (параметрів) особистості на кваліметричній основі. Всі випускники повинні одержувати на руки ці картки після завершення навчання.

## ВИСНОВКИ

Настає час, коли треба всім усвідомити: соціальна відповідальність людини, бізнесу, держави є надважливим індикатором політичної і соціальної зрілості суспільства. Немає сумніву доводити, що стан нашого суспільства можна з повною відповідальністю віднести до незрілого.

Але визначення наукою сутності соціальної відповідальності через відповідні індикатори у вигляді кінцевих результатів діяльності будь-яких організацій (включаючи органи влади) дає потужне підґрунтя для зміни ситуації на кращу. Мова йде про перехід від діючої культури управління в організаціях — культури адміністративного тиску (КАТ) — до культури цільового управління (КЦУ) за кінцевими результатами у контексті ідеології еколюдиноцентризму.

При цьому надвелику роль в такому переході може і повинна зіграти національна система освіти у двох напрямках, які можна розвивати одночасно. Перший з них — це через структури післядипломної освіти фор-



мувати у державних діячів і службовців уявлення про сутність культури цільового управління як потужного засобу налагодження соціальної відповідальності в суспільстві з розкриттям певних технологічних кроків здійснення цього на практиці.

Другий напрям — це перехід самих структур національної системи освіти до КЦУ через визначення кінцевих результатів діяльності дошкільних, шкільних і професійних навчальних закладів, а також державних установ освітньої галузі.

Саме в системі освіти сумісно з батьками формується індивідуальна соціальна відповідальність особистості у оточуючому соціальному і природному середовищі. Крім того, в освіті закладаються основи корпоративної соціальної відповідальності (в тому числі бізнесу) та держави через відповідне навчання та виховання тих, трудова поведінка яких потім є відповідальною чи безповідальною.

Немає сенсу доводити, що корпоративна соціальна відповідальність є такою, яка переборює індивідуальну. І лише при певній критичній кількості соціально відповідальних особистостей можна здійснити суттєвий вплив на зміну ситуації.

Отже, щоб налагодити соціальну відповідальність в системі державного управління, треба обов'язково визначитися з кінцевим результатом діяльності (КРД) всіх його структур на всіх без виключення ієрархічних рівнях. Використання КРД в якості інструментарія зворотного зв'язку в контексті соціальної відповідальності нарешті забезпечить ефективне управління державою.

#### Література:

1. Петроє О.М. Соціальний діалог як інструмент формування корпоративної соціальної політики: монографія / О.М. Петроє. — К.: Центр учбової літератури, 2008. — 152 с.
2. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку: монографія / А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін. / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. — К.: КНЕУ, 2010. — 348 с.
3. Котлер Ф., Н. Лі. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Пер. з англ. С. Яринич. — К.: Стандарт, 2005. — 302 с.
4. Кневець О. Соціальна відповідальність бізнесу як запорука соціальної злагоди в суспільстві. — К.: "Профінформ", ФПУ, 2005. — 48 с.
5. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні (матеріали експерт. досліджень) / Д.Л. Коник, М.В. Олійник, Ю.О. Привалов; НАН України. Ін-т соціології. "Фонд" Інтелект.перспектива. Пр-во дит.фонду ООН (ЮНІСЕФ). — К., 2002. — 71 с.
6. Грішнова О.А. Соціальна відповідальність бізнесу: розуміння сутності, сучасний стан, проблеми і перспективи розвитку в Україні. — Розділ 7 // Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку // За науковою редакцією А.М. Колота. — К.: КНЕУ, 2010. — 348 с.
7. Людиноцентрична система державного управління в Україні: утопія чи шанс: кол. монографія / Г.А. Дмитренко, О.Л. Ануфрієва, В.Т. Солодков та інші / За заг. ред. Г.А. Дмитренко — К.: ДКС-центр, 2014. — 240 с.
8. Генри Форд. Моя жизнь. Мои достижения / Г. Форд; пер. с англ. Е.А. Бакушева. — 5-е изд. — Минск: "Поппури", 2014. — 352 с.
9. Друкер Питер. Управление, нацеленное на результаты / Пер. с англ. — М.: Техн. шк. бизнеса, 1994. — 200 с.
10. Моррисей Дж. Целевое управление организацией / Пер. с англ. — М.: Сов. радио, 1979. — 326 с.

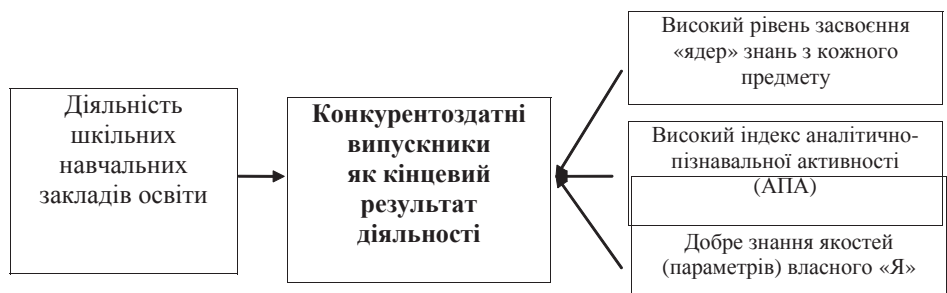


Рис. 1. Тріада кінцевих результатів діяльності шкільних навчальних закладів

11. Санталайнен Т. Воутилайнен Э. и др. Управление по результатам / Пер. с финск. — М.: Прогресс, 1993. — 266 с.

12. Аристотель Политика. — Сочинения. — Т. 4. — М.: Мысль, 1983. — 620 с.

13. Кремень В.Г. Філософія людиноцентризму в освітньому просторі / В.Г. Кремень. — 2-е вид. — К.: Знання, 2010. — 520 с.

#### References:

1. Petroye, O.M. (2008), Social'ny'j dialog yak instrument formuvannya korporatyvnoyi social'noyi polity'ky' [Social dialogue as a tool for Corporate Social Policy], Centr uchbovoyi literatury', Kyiv, Ukraine.
2. Kolot, A.M. Grishnova, O.A. and Gerasy'menko, O.O. (2010), Socializaciya vidnosy'n usferi praci v konteksti stijkogo rozvy'tku [Socialization labor relations in the context of sustainable development], KNEU, Kyiv, Ukraine.
3. Kotler, F. and Li, N. (2005), Korporaty'vna social'na vidpovidal'nist'. Yak zroby'ty' yakomoga bil'she dobra dlya vashoyi kompaniyi ta suspil'stva [Corporate Social Responsibility. How to do as much good for your company and society], Standart, Kyiv, Ukraine.
4. Knevez', O. (2005), Socil'na vidpovidal'nist' biznesu yak zaporuka social'noyi zlagody' v suspil'stvi [Sotsilna responsibility as the key to social harmony], Profinform FPU, Kyiv, Ukraine.
5. Kony'k, D.L. Olijny'k, M.V. and Pry'valov, Yu.O. (2002), Social'na vidpovidal'nist' biznesu v Ukrayini (materialy' ekspert. doslidzhen') [Social Responsibility in Ukraine (materials expert. Research)], NAN Ukrayiny'. In-t sociologiyi. "Fond" Intelekt.perspekty'va. Pr-vo dy't.fondu OON (YuNISEF), Kyiv, Ukraine.
6. Grishnova, O.A. (2010), "Social Responsibility: understanding the essence of a modern state, problems and prospects of development in Ukraine", Socializaciya vidnosy'n u sferi praci v konteksti stijkogo rozvy'tku [Socialization labor relations in the context of sustainable development], KNEU, Kyiv, Ukraine.
7. Dmy'trenko, G.A. Anufriyeva, O.L. and Solodkov, V.T. (2014), Lyudy'nocentry'chna sy'stema derzhavnogo upravlinnya v Ukrayini: utopiya chy' shans [Human-centric system of public administration in Ukraine: Utopia or chance], DKS-centr, Kyiv, Ukraine.
8. Ford, G. (2014), Moya zhy'zn'. Moy' dosty'zheny'ya [My life. My achievements], Poppury', My'nsk, Belorussia.
9. Druker, P. (1994), Upravleny'e, nacele'noe na rezul'taty [Management targets for Results], Texn. shk. by'znesa, Moscow, Russia.
10. Morry'sej, Dzh. (1979), Celevoe upravleny'e organy'zacy'ej [Target management of organization], Sov. rady'o, Moscow, Russia.
11. Santalajnen, T. Vouty'ljajnen, E. (1993), Upravleny'e po rezul'tatam [Management of the results], Progress, Moscow, Russia.
12. Ary'stotel' (1983), Poly'ty'ka. Sochy'neny'ya [Polisy. Compositions], Mysl, Moscow, Russia.
13. Kremen', V.G. (2010), Filosofiya lyudy'nocentry'zmu v osvith'nomu prostori [Humanocentrism philosophy in educational space ], Znannya, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 02.08.2016 р.