

**Кириченко Микола Олексійович,**  
доктор філософії, професор кафедри  
державної служби і менеджменту освіти  
Центрального інституту післядипломної  
педагогічної освіти ДВНЗ  
«Університет менеджменту освіти»,  
**Дмитренко Геннадій Анатолійович,**  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки і  
управління персоналом  
Навчально-наукового інституту  
менеджменту та психології ДВНЗ  
«Університет менеджменту освіти»

### **СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В УПРАВЛІННІ: АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ ТА ФОРМУВАННЯ**

**Анотація.** У статті розкривається сутність соціальної відповідальності, визначаються її індикатори як необхідна умова управління формуванням зворотним зв'язком у системі державного управління в контексті підвищення якості життя населення.

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

**Кириченко Николай Алексеевич,**  
**Дмитренко Геннадий Анатольевич**

### **СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ В УПРАВЛЕНИИ: АСПЕКТЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ И ФОРМИРОВАНИЯ**

**Аннотация.** В статье раскрывается сущность социальной ответственности, определяются ее индикаторы как необходимое условие управления формированием обратной связи в системе государственного управления в контексте повышения качества жизни населения.

**Ключевые слова:** социальная ответственность, государственные структуры, качество жизни, конечные результаты деятельности, эколудоцентризм, учебные заведения и учреждения образования.

**Mykola Kyrychenko,**  
**Hennadii Dmytrenko**

### **SOCIAL RESPONSIBILITY IN ADMINISTRATION: ASPECTS OF DETERMINATION AND FORMING**

**Abstract.** 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.*

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

### **Постановка проблеми**

Упродовж усіх років своєї незалежності Україна знаходилася в стані перманентних реформацій з негативними наслідками для якості життя населення, що, врешті-решт, призвело до системної кризи. Ця криза охопила всі сфери організації суспільства: політичну, економічну, соціальну, культурну. Їх взаємовплив обумовлює замкнуте коло, способів виходу з якого поки що ніхто з управлінської еліти не знає.

Справді, розрізнені реформи в будь-якій із цих сфер не сприяють виходу з системної кризи. Імовірно, це можна здійснити на основі системної модернізації, насамперед, державного управління, що орієнтовано «потягне» за собою відповідні трансформації в інших сферах організації суспільства. Але спочатку потрібно визначитися з глибинними причинами виникнення системної кризи в Україні.

На думку авторів, глибинною причиною такого стану є слабка соціальна відповідальність державних структур управління (передусім владних) перед громадянами, що обумовило відчуження інтересів владної еліти від інтересів своїх співгромадян, викликавши масову недовіру до влади практично на всіх її рівнях.

До того ж саме безвідповідальність державних структур за кінцеві суспільно корисні результати своєї діяльності сприяє масштабному поширенню корупції (насамперед, за «відкатами»), яка 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 квадри взаємостосунків «людина – бізнес – влада – суспільство» та її реалізація в країні. Але спочатку потрібно провести певні дослідження в цьому напрямі.

**Стан вивченості проблеми.** Проблема соціальної відповідальності є об'єктом дослідження філософської, соціальної, економічної, психологічної наук в останні 50 років. Актуальність проблеми викликає великий інтерес учених, які присвятили багато праць її вивченню.

Наприклад, уже визначено, що вітчизняне господарське середовище не пройшло у своєму історичному розвитку необхідних етапів, які в країнах з розвиненою економікою сприяли усвідомленню важливості філософії соціальної відповідальності<sup>9</sup>. До речі, у Великій Британії навіть функціонує міністерство з корпоративної соціальної відповідальності, що підкреслює велику увагу до цієї проблеми.

---

<sup>9</sup> Петрос О. М. Соціальний діалог як інструмент формування корпоративної соціальної політики : монографія / О. М. Петрос. — К. : Центр учбової літератури, 2008. — 152 с.

Аналіз наукових праць у цій галузі дав змогу також визначити три рівні соціальної відповідальності: окремої людини (особистості), тобто індивідуальної; організації (насамперед, комерційного характеру), тобто корпоративної; держави, тобто її структур, зокрема владних<sup>9</sup>.

Найбільший інтерес науковців викликає другий рівень, а саме: соціальна відповідальність організації. Вона одержала назву «соціальна відповідальність бізнесу», або корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)<sup>11; 5; 4; 12; 2</sup>.

Сутність цього поняття зводиться до розуміння, що соціальна відповідальність загалом — це концепція, яка заохочує громадян до врахування інтересів суспільства, беручи на себе відповідальність за вплив своєї діяльності на інших людей, на громаду та навколишнє середовище в усіх аспектах<sup>2</sup>. Відповідно соціальною відповідальністю бізнесу є діяльність, в якій використовуються лише такі способи отримання прибутку, які не завдають шкоди людям, природі, суспільству<sup>2</sup>.

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

Водночас практично відсутні прикладні дослідження в галузі органічного поєднання соціальної відповідальності в межах квадрати: «людина – бізнес – влада – суспільство» в системі державного управління, зокрема освіти.

І головне: поки ще немає відповіді на кардинальне запитання: як соціальну відповідальність реалізувати так, щоб вона стала інструментом зворотного зв'язку в усій системі державного управління та в усіх сферах організації суспільства. Мовиться про відповідальність кожного працівника (незалежно від посади), будь-якої організації (незалежно від її масштабу, спрямованості) за наслідки своєї діяльності у межах досягнення кінцевих результатів.

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

---

<sup>11</sup> Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку : монографія / А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко [та ін.] ; за наук. ред. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2010. — 348 с.

<sup>5</sup> Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Ф. Котлер, Н. Лі ; пер. з англ. С. Яринич. — К. : Стандарт, 2005. — 302 с.

<sup>4</sup> Кневець О. Соціальна відповідальність бізнесу як запорука соціальної злагоди в суспільстві / О. Кневець. — К. : «Профінформ», ФПУ, 2005. — 48 с.

<sup>12</sup> Соціальна відповідальність бізнесу в Україні: матеріали експерт. досліджень / Д. Л. Коник, М. В. Олійник, Ю. О. Привалов ; НАН України, Ін-т соціології ; Фонд «Інтелектперспектива» ; Пр-во дит. фонду ООН (ЮНІСЕФ). — К., 2002. — 71 с.

<sup>2</sup> Грішнова О. А. Соціальна відповідальність бізнесу: розуміння сутності, сучасний стан, проблеми і перспективи розвитку в Україні / О. А. Грішнова // Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку ; за наук. ред. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2010. — Розд. 7. — 348 с. — С. 189–213.

## Виклад основного матеріалу

Не треба 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 навколишнє соціальне і природне середовища. При цьому чим вищою є посада, чим масштабнішою є організація, де працює людина, тим значнішим є її вплив.

### *Індивідуальна соціальна відповідальність*

Відповідальна чи безвідповідальна поведінка людини залежить від двох обставин. По-перше, від внутрішніх особистісних якостей людини та цінностей, поглядів, способу мислення, мотиваційних потреб тощо. По-друге, від зовнішніх факторів, які диктують необхідність чинити так чи інакше. 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 вступають у суперечку із зовнішніми, які панують в організації. У працівника виникає душевний дискомфорт, який він переборює чи шляхом пристосування до зовнішніх умов, чи шляхом розриву відносин у трудовому соціумі та пошуку комфортного соціального середовища. Зазвичай здійснюються пристосування до чинної культури управління, про головний недолік якої у вітчизняних організаціях ітиметься далі.

Отже, проблему формування індивідуальної соціальної відповідальності слід вирішувати у двох аспектах. Передусім, потрібно в самій людині з дитинства прищеплювати почуття відповідальності за свої дії з урахуванням навколишнього середовища. Для цього необхідно виокремити ключовий напрям формування індивідуальної соціальної відповідальності. Таким напрямом є підвищення моральності людини, а розпочинати цей процес треба з дитинства в родині (з продовженням його в дошкільних, шкільних і професійних навчальних закладах, а також у трудових соціумах). Ідеться про загальнолюдську моральність, фундаментальною основою якої є повага до інших людей і до природи. Це перший аспект.

Другий аспект формування індивідуальної соціальної відповідальності, яка проявлятиметься у відповідних діях працівників, пов'язаний 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, зокрема органів державного управління, неопосередковано пов'язано з корпоративною культурою управління.

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

Мається на увазі, що характерною рисою панівної нині господарської корпоративної культури управління у вітчизняних організаціях є «розмитість» цілей і відповідно невизначеність кінцевих результатів діяльності в контексті впливу на навколишні соціальне і природне середовища. Спробуймо розкрити наслідки цієї ситуації, які призводять до неефективного використання трудового потенціалу країни як головної продуктивної сили суспільства.

В умовах відсутності чітко сформульованих конкретних цілей, досягнення яких фіксуються у вимірних результатах, спостерігається повна безпорадність управління. Типовою стає ситуація, коли працівники багато часу зайняті виконанням дрібних завдань, які мало орієнтовані на корисні результати, а постійний проміжний контроль перетворюється на головний засіб впливу на підлеглих. Витрачається час на різні засідання й обговорення. При цьому виникає цікавий парадокс: керівникам не має сенсу об'єднувати біля себе кваліфікованих талановитих працівників, без допомоги яких неможливо досягати високих кінцевих результатів. Тому управління кар'єрою працівників стає порожньою формальністю.

Безвідповідальність за кінцеві результати (які, повторімося, чітко не визначено) в умовах неналагодженого зворотного зв'язку надає можливість посідати керівні посади не найкомпетентнішим, найпоряднішим, патріотично налаштованим працівникам на всіх ієрархічних рівнях управління. Це призвело до того, що «посередність» стала управлінською елітою, яка й далі веде країну в нікуди.

Отже, у вітчизняних організаціях проявляє себе характерна для нас корпоративна культура управління, яка ігнорує закон економії часу й енергії. У такій культурі не є пріоритетними корисні й ефективні витрати робочого часу працівників, максимальне використання їхніх здібностей. При цьому постійний адміністративний тиск вищих на підлеглих визначив назву такої культури – культура адміністративного тиску (КАТ). Саме ігнорування дії закону економії часу

й енергії (на жаль, це розуміють зовсім небагато людей) призвело до великого недовикористання продуктивних сил країни<sup>7</sup>.

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 взаємин усередині організації гальмує ефективну спільну працю. КАТ, яка сьогодні царює у вітчизняних організаціях, є породженням радянського соціалізму, який не витримав конкуренції із зовсім іншою корпоративною культурою управління. У цьому сенсі знаменними є слова великого капіталіста світу Генрі Форда, який ще в 30-ті роки ХХ століття передбачав загибель радянського соціалізму: «Природа наклала вето на всю Советскую Республику. Ибо она пыталась попрасть 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»<sup>13</sup>. А що змінилося у нас відтоді?

Інша корпоративна культура управління, яка привела до успіху всі економічно розвинуті країни, це культура цільового управління (КЦУ) за результатами<sup>3; 8; 10</sup>. Вона базується на використанні закону економії часу й енергії (роль тейлоризму в цьому важко переоцінити) та оптимальному використанні людського потенціалу в інтересах роботодавців і самих працівників. Основи такої культури цільового управління заклав ще Арістотель: «Благо при всех обстоятельствах зависит от соблюдения двух условий: одно из них – правильное определение задачи и конечной цели всякого рода деятельности, второе – отыскание всякого рода средств, ведущих к конечной цели»<sup>1</sup>.

Тобто визначеність кінцевих результатів діяльності в межах культури цільового управління є фундаментальною основою і необхідною умовою реалізації корпоративної соціальної відповідальності як потужного фактора зворотного зв'язку в системі управління. Отже, на нашу думку, немає альтернативи переходу вітчизняних організацій від чинної сьогодні культури адміністративного тиску

---

<sup>7</sup> Людиноцентрична система державного управління в Україні: утопія чи шанс: кол. монографія / Г. А. Дмитренко, О. Л. Ануфрієва, В. Т. Солодков [та ін.]; за заг. ред. Г. А. Дмитренка. — К. : ДКС-центр, 2014. — 240 с.

<sup>13</sup> Форд Г. Моя жизнь. Мои достижения / Г. Форд; пер. с англ. Е. А. Бакушева. — 5-е изд. — Минск : Попурри, 2014. — 352 с. — С. 7.

<sup>3</sup> Друкер П. Управление, нацеленное на результаты / П. Друкер; пер. с англ. — М. : Тех. шк. бизнеса, 1994. — 200 с.

<sup>8</sup> Моррисей Дж. Целевое управление организацией / Дж. Моррисей; пер. с англ. — М. : Сов. радио, 1979. — 326 с.

<sup>10</sup> Санталайнен Т. Управление по результатам / Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен [и др.]; пер. с финск. — М. : Прогресс, 1993. — 266 с.

<sup>1</sup> Аристотель. Политика. Сочинения / Аристотель. — М. : Мысль, 1983. — Т. 4. — 620 с. — С. 612.

(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***

Маємо на увазі універсальні види показників, які становлять сутність результатів діяльності будь-якої організації (зокрема органів управління) і відображають споживчі цінності виготовленого продукту чи виконуваних послуг.

Сьогодні теорією управління вже визначено квадру 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 у демократичних суспільствах.

Наприклад, будь-яка комерційна організація головним для себе визнає економічний КРД у вигляді прибутку і намагається досягнути його в будь-який спосіб. Але цей прибуток має бути, насамперед, суспільно корисним. Це означає, що одержаний прибуток є наслідком реалізації якісного для споживача продукту чи послуги, сплати відповідних податків до державної скарбниці, згідно із законодавством, досягнення соціального й екологічного результатів.

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

Усі види КРД організацій повинні вимірюватися кількісною мірою. Це потрібно для реалізації соціальної відповідальності за допомогою налагодження зворотного зв'язку в системі управління. Тобто керівники організацій і всіх структурних підрозділів, а також працівники всередині підрозділів повинні не тільки бути обізнаними з результатами своєї праці, а ще й відчувати на собі вплив цих результатів завдяки певній системі мотивації.

Наприклад, суспільно корисні КРД можна представити у вигляді індексу якості життя громадян (ЯЖГ), який обчислюється за допомогою факторно-

критеріальної кваліметрії<sup>7</sup>. Імідж країни можна спостерігати на основі різних міжнародних рейтингів. Одним із таких офіційних рейтингів є індекс людського розвитку країн, який щорічно розраховує спеціальна комісія ООН (Україна посідає в ньому приблизно 80-ту позицію зі 175 країн світу).

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

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. По-перше, вони характеризують рівень самореалізації працівника (за ступенем задоволення його потреб) у важливій для нього сфері життєдіяльності. По-друге, вони стають перепорою на шляху експлуатації працівників з боку власників. Тому держава через своїх державних інспекторів з праці мусить приділяти особливу увагу визначенню цього показника (індексу якості трудового життя).

Нижче, у наведеній таблиці, представлено макет універсальної і водночас унікальної моделі анкети оцінки ступеня задоволення початкових потреб працівників. Її побудовано за принципами і правилами факторно-критеріальної кваліметрії. Цю модель уже наведено у науковій літературі<sup>7</sup> і використано на практиці як анкету для опитування працівників. Справді, одержання цього виду КРД базується на щорічному анонімному опитуванні працівників, яке організовує служба управління персоналом, представляючи результати першому керівникові чи власникові. Немає сенсу доводити, що позитивна динаміка індексів самореалізації працівників у трудовій сфері характеризуватиме високу соціальну відповідальність керівництва організації. Для органів влади цей внутрішній показник доповнюється соціальними результатами всіх організацій, що знаходяться на відповідній території.

---

<sup>7</sup> Людиноцентрична система державного управління в Україні: утопія чи шанс: кол. монографія / Г. А. Дмитренко, О. Л. Ануфрієва, В. Т. Солодков [та ін.]; за заг. ред. Г. А. Дмитренка. — К. : ДКС-центр, 2014. — 240 с. — С. 85.



**Макет факторно-критеріальної моделі оцінки соціальних КРД  
будь-яких організацій**

(Анкета для виявлення рівня самореалізації особистості у сфері  
«Трудова діяльність»)

№ з/п	Фактор задоволення потреб	Критерій задоволення потреб та значення їх кількісної інтерпретації					Оцінки за факторами	Причини незадоволення за факторами
		Повністю задоволений (1,0)	Більше задоволений, ніж ні (0,75)	Щось середнє (0,5)	Скоріше, ні, ніж так (0,25)	Повністю незадоволений (0,0)		
1	Адекватність 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 зростання				x		(0,25)	
	Усього						3,50	
	Загальна оцінка						0,50	

Враховуючи універсальність та унікальність такого типу оцінювальних моделей, які є водночас 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 (таблиці). Критерії задоволення потреб коригуються з судженнями працівників про ступінь свого задоволення кожною з початкових потреб: від повного задоволення (1,0) до повного незадоволення (0,0).

Технологію розрахунку наведено нижче. Для прикладу розрахунку кількісної оцінки соціальних КРД у таблиці представлено судження віртуального працівника про ступінь задоволення особистих потреб. Такі 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. таблицю, графа 8).

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

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

### *Соціальна відповідальність влади*

Не всі розуміють сутність соціальної відповідальності всіх структур державної влади, починаючи з центральних, в Україні, яка вперше у своїй історії отримала незалежність як єдина держава. До цього треба було поставитися дуже серйозно.

Після розпаду СРСР змінювалася ідеологія. Як незалежній державі, Україні, передусім, була потрібна нова конкретна ідеологія розвитку молодшої країни, яка б об'єднала всю націю для побудови кращого життя для всього народу. Але цього не трапилося саме через відсутність соціальної відповідальності влади перед суспільством.

Нині, коли перед Україною знову постала потреба в проведенні суттєвих стратегічних змін, крім приєднання до Європейського Союзу, у влади, на жаль, не знайшлося жодного стратегічного рішення.

Водночас 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 тощо). Цей капітал ще й знижується штучним втручанням політиків у вирішення проблеми мови і визнання (невизнання) українського національного руху.

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

Ідеться про ідеологію еколюдиноцентризму, яка вже знайшла своє обґрунтування у працях вітчизняних філософів та управлінців<sup>7,6</sup>[та ін.]. Стрижнем цієї ідеології є всіяке сприяння самореалізації особистості в усіх сферах її життєдіяльності в межах загальнолюдської моралі і національної свідомості. При цьому сутність загальнолюдської моральності полягає у повазі до інших людей і до природи. Отже, обґрунтування людиноцентризму як національної ідеї, що є «продуктом» вітчизняної філософської школи В. Кременя<sup>6</sup>, може бути покладено в основу нової ідеології розвитку України на багато років. Але є певні труднощі поширення такої ідеології в Україні.

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 –

---

<sup>7</sup> Людиноцентрична система державного управління в Україні: утопія чи шанс: кол. монографія / Г. А. Дмитренко, О. Л. Ануфрієва, В. Т. Солодков [та ін.]; за заг. ред. Г. А. Дмитренка. — К. : ДКС-центр, 2014. — 240 с.

<sup>6</sup> Кремень В. Г. Філософія людиноцентризму в освітньому просторі / В. Г. Кремень. — 2-ге вид. — К. : Знання, 2010. — 520 с.

потрібні докази можливості її використання в системі державного управління та інших сферах організації суспільства.

У цьому напрямі сьогодні вже є наукові напрацювання в галузі переходу структур влади на культуру цільового управління за кінцевими результатами<sup>2; 10</sup>. Саме останнє дасть змогу, нарешті, запровадити соціальну відповідальність конкретних структур влади на мікро-, мезо- і макрорівнях перед громадянами сіл, селищ, міст, які адміністративно підпорядковані владі на місцях і відповідно районним та обласним адміністраціям.

У кінцевому рахунку вся влада концентрується у центральних органах державного управління, які повинні реалізувати стратегію соціальної відповідальності по всій вертикалі цієї влади. Але нині, 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 кардинально змінить ситуацію.

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

*Безумовно, 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 підвищенню 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. Урешті-решт, це надасть можливість вирішити надважливу для України проблему соціальної відповідальності влади (якщо закріпити це законодавчо). Саме через відсутність такої відповідальності спостерігається відчуження інтересів владної еліти від інтересів абсолютної більшості громадян. Це також обумовило дуже низький запас соціального капіталу в Україні, в якій громадяни почуваються безликими «гвинтиками» в механізмі державного управління, об'єктами маніпулювання політиками.

У цьому контексті особливий інтерес викликає процедура визначення індексу ЯЖГ. Він є показником, який характеризує рівень самореалізації людини в різних

---

<sup>2</sup> Грішнова О. А. Соціальна відповідальність бізнесу: розуміння сутності, сучасний стан, проблеми і перспективи розвитку в Україні / О. А. Грішнова // Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку ; за наук. ред. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2010. — Розд. 7. — 348 с. — С. 189–213.

<sup>10</sup> Санталайнен Т. Управление по результатам / Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен [и др.] ; пер. с финск. — М. : Прогресс, 1993. — 266 с.

сферах її життєдіяльності на основі виявлення ступеня задоволення її потреб за допомогою 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, ніж 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 шляхом 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 завдяки виявленню причин незадоволення потреб, що дає інформацію для формування планів соціально-економічного розвитку територій. Тобто люди (за допомогою індексу ЯЖГ) оцінюють ефективність владних структур, впливаючи на розроблення «планів їх діяльності, вже як учасники державного управління, а не його гвинтики»<sup>9;5</sup>.

Отже, згідно з класифікацією видів кінцевих результатів діяльності організацій, першим і ключовим кінцевим результатом діяльності структур влади є суспільно корисний результат, а саме ЯЖГ — індексом 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 в усіх організаціях на території, враховуючи апарат владних структур. При цьому екологічним кінцевим результатом цих структур стає досягнення норм забруднення атмосфери, літосфери, гідросфери на цих територіях. Не треба 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 слід 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 об'єднують усі вищезазначені структури НСО, може надати потужний імпульс кардинальному підвищенню її

---

<sup>9</sup> Петрос О. М. Соціальний діалог як інструмент формування корпоративної соціальної політики : монографія / О. М. Петрос. — К. : Центр учбової літератури, 2008. — 152 с.

<sup>5</sup> Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Ф. Котлер, Н. Лі ; пер. з англ. С. Яринич. — К. : Стандарт, 2005. — 302 с.

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 запитання: хто є споживачами освітянських послуг і які їхні вимоги — надасть первинну інформацію для визначення КРД у системі освіти.

Звісно, що споживачами освітянських послуг є батьки, учні, студенти, а також оточуючий соціум і, нарешті, суспільство (держава) в цілому. Оточуючий соціум представлено, передусім, родиною, учнями та вчителями, працівниками й роботодавцями.

У кожного споживача свої вимоги. Загалом, ці вимоги вже відомі, але потрібно інтерпретувати їх так, щоб зосередитися на головних (ключових) напрямках кінцевих результатів діяльності всіх структур національної системи освіти.

Дуже коротко. Вимоги батьків до освіти стосуються здебільшого здоров'я й успішності їхніх дітей не тільки в процесі навчання, а й у майбутньому. Вимоги дітей – учнів – щоб було цікаво знаходитися в дитячому садку та відвідувати 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 застосовувати на практиці, а також сформувала такі якості, які б сприяли знаходженню «середньої праці» (за Г. Сковородою) та толерантному ставленню до колег і керівництва («умінню жити разом»). Нагадаймо, що будь-який соціум потребує від людини, насамперед, толерантного ставлення до інших людей та професіоналізму.

Суспільству і державі апріорі потрібні законослухняні, толерантні патріоти країни, особисті інтереси яких не суперечать загальносуспільним, які завжди дотримуються норм загальнолюдської моралі і національної свідомості. Крім того, державі потрібен потужний трудовий потенціал, який має професійну активність працівників кожного на своєму місці (призначеному 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, то 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 у мультикультурному соціумі.*** Про ці компетентності шкільної освіти вже сказано дуже багато, але ще не з'ясовано шляхи їх реалізації в діяльності освітніх закладів.

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

### ***Аналітично-пізнавальна активність (АПА) випускників як кінцевий результат діяльності навчальних закладів***

Справді, для того, щоб сконцентрувати реальні зусилля батьків, вихователів, учителів, викладачів на формування у дитини компетентності вчитися за допомогою розвитку здатності до навчання, потрібно зуміти виокремити ключовий індикатор цієї компетентності. Такий індикатор повинен показувати рівень розвитку компетентності, як результат впливу виховних і навчальних дій. Урешті-решт, саме він стає одним із найважливіших кінцевих результатів діяльності навчальних закладів. Пов'язано це з тим, що це дає відповідь на кардинальне запитання: що може надати освіта дитині, щоб сприяти її самореалізації (успішності) впродовж життя в контексті реалізації ідеології еколюдиноцентризму<sup>7;6</sup>.

### ***Ідеться 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 згодом у школі і у вищому навчальному закладі аналітично-пізнавальну активність, то впродовж усього життя вона поновлюватиме актуальні знання та вміння, залежно 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 уміннями: аналізувати великий обсяг інформації та виокремлювати головне; установлювати причинно-наслідкові зв'язки; формувати з окремих фрагментів щось ціле тощо.

Звісно, сучасна школа обтяжує учнів великим обсягом знань, багато з яких швидко застарівають у наш інформаційний час. Крім того, це ще і шкодить здоров'ю учнів. Тому очевидно, що *в школі дитині треба давати тільки фундаментальні «ядра» знань з кожного предмета (наприклад, закони і тенденції), які довго не застарівають.* При цьому значно більше зусиль потрібно додати в напрямі формування аналітично-пізнавальної активності (АПА). Результати таких спільних зусиль з боку зацікавлених батьків, а також вихователів, учителів і викладачів не можуть не сприяти підвищенню індексу АПА. При цьому зацікавленість вищезазначених працівників освіти, зокрема керівників відповідних закладів, забезпечується оцінкою результатів їхньої діяльності (завдяки індексу

---

<sup>7</sup> Людиноцентрична система державного управління в Україні: утопія чи шанс: кол. монографія / Г. А. Дмитренко, О. Л. Ануфрієва, В. Т. Солодков [та ін.]; за заг. ред. Г. А. Дмитренка. — К. : ДКС-центр, 2014. — 240 с.

<sup>6</sup> Кремень В. Г. Філософія людиноцентризму в освітньому просторі / В. Г. Кремень. — 2-ге вид. — К. : Знання, 2010. — 520 с.

АПА) та належним стимулюванням його позитивної динаміки, згідно з одержаною оцінкою.

Ще один не менш цікавий та глибокий кінцевий результат діяльності закладів освіти, який «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 у цій площині ще не досягнуто.

Автори пропонують комплексний управлінський підхід до вирішення цього дуже складного питання, починаючи зі сприяння особистості в пізнанні себе. Якщо людина добре знає себе (свої професійно-особистісні якості, сильні та слабкі боки, риси характеру, цінності, психомоторику тощо), вона краще пристосовується до оточення, яке має тенденцію постійно змінюватися. І це не тому, що Сократ запропонував філософію людини («Пізнай себе»), а Антуан де Сент-Екзюпері висловив думку, що якщо людина добре знає себе, то вона вже мудра. А 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 їх цінностей, означає руйнування своєї особистості.

З погляду розвитку людини знання власного «Я» стає потужним підґрунтям для самовдосконалення. Але для того, щоб процес самопізнання, а згодом і самовдосконалення розпочався ще в школі, потрібно використовувати спеціальну технологію. Ця технологія базується, передусім, 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 того, як у них сформувався уявлення про навколишній світ), то одержання оцінки якостей (параметрів) своєї особистості стає для них не байдужим. Особливо важливим є визначення рівнів моральності і здоров'я, які сьогодні ще не усвідомлюються учнями як реальність, яка в майбутньому потужно впливатиме на їхню самореалізацію в різних сферах життєдіяльності.

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

Найрозумніше використання цієї порівняльної інформації надає можливість задіяти відомий 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 гіршою за них. У цьому сенсі правильно організована змагальність може

сприяти вмотивованим діям учнів щодо вдосконалення власних якостей. Насамперед (повторімося), ідеться про рівень морального розвитку і здоров'я.

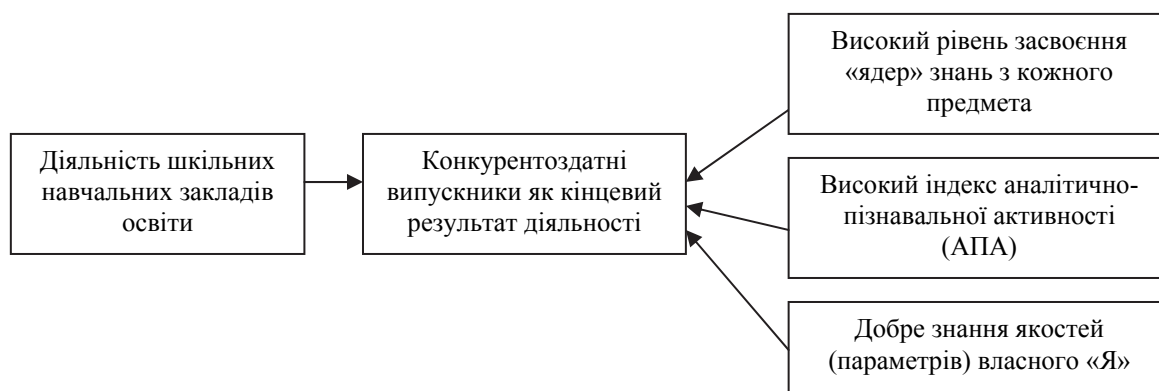
Ще одним із кінцевих результатів діяльності навчальних закладів, отриманню якого повинні всебічно сприяти державні установи освіти, є надання фундаментальних «ядер» знань з кожного предмета (про що вже декілька слів було сказано вище). Саме на цьому фундаменті має базуватися аналітично-пізнавальна активність (АПА), допомагаючи особистості завжди не поверхово, а суттєво оновлювати знання й уміння та в будь-який час бути конкурентоспроможною.

*Отже, соціальна відповідальність освіти взагалі (перед батьками, самими учнями, роботодавцями, суспільством), а освітянських закладів та установ, зокрема, пов'язана із сприянням (допомогою) особистості самореалізуватися впродовж життя водночас в інтересах роботодавців, соціуму та держави.* Саме для цього всім закладам та установам освіти потрібно сконцентруватися на досягненні тріади кінцевих результатів своєї діяльності (див. рисунок).

Перший — одержання фундаментальних «ядер» знань з кожного предмета, які швидко чи взагалі не застарівають, зокрема, закони, закономірності, тенденції, принципи положення тощо. Оцінка досягнень у цьому стратегічному напрямі здійснюється традиційними методами.

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

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



*Рис. Тріада кінцевих результатів діяльності шкільних навчальних закладів*

## **Висновки**

Настає час, коли всім треба усвідомити: соціальна відповідальність людини, бізнесу, держави є надважливим індикатором політичної і соціальної зрілості



суспільства. Незаперечним є той факт, що стан нашого суспільства можна з повною відповідальністю віднести до незрілого.

Але визначення наукою сутності соціальної відповідальності за допомогою відповідних індикаторів у вигляді кінцевих результатів діяльності будь-яких організацій (зокрема органів влади) дає потужне підґрунтя для зміни ситуації на кращу. Мовиться про перехід від чинної культури управління в організаціях — культури адміністративного тиску (КАТ) – до культури цільового управління (КЦУ) за кінцевими результатами.

При цьому надвелику роль у такому переході може і повинна відігравати національна система освіти у двох напрямках, які можна розвивати одночасно. Перший з них – це через структури післядипломної освіти формувати у державних діячів і службовців уявлення про сутність культури цільового управління як потужного засобу налагодження соціальної відповідальності в суспільстві з розкриттям певних технологічних кроків для здійснення цього на практиці.

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

Саме система освіти спільно з батьками формує індивідуальну соціальну відповідальність особистості в навколишніх соціальному і природному середовищах. Крім того, у процесі освіти закладаються основи корпоративної соціальної відповідальності (зокрема бізнесу) та держави завдяки відповідному навчанню та вихованню тих, чия трудова поведінка згодом буде відповідальною чи безвідповідальною.

Немає сенсу доводити, що корпоративна соціальна відповідальність є такою, яка переборює індивідуальну. І лише за певної критичної кількості соціально відповідальних особистостей можна суттєво впливати на ситуацію.

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

### **Список використаних джерел**

1. Аристотель. Политика. Сочинения / Аристотель. — М. : Мысль, 1983. — Т. 4. — 620 с.
2. Грішнова О. А. Соціальна відповідальність бізнесу: розуміння сутності, сучасний стан, проблеми і перспективи розвитку в Україні / О. А. Грішнова // Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку ; за наук. ред. А. М. Колода. — К. : КНЕУ, 2010. — Розд. 7. — 348 с. — С. 189–213.

3. Друкер П. Управление, нацеленное на результаты / П. Друкер ; пер. с англ. — М. : Тех. шк. бизнеса, 1994. — 200 с.
4. Кневець О. Соціальна відповідальність бізнесу як запорука соціальної злагоди в суспільстві / О. Кневець. — К. : «Профінформ», ФПУ, 2005. — 48 с.
5. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Ф. Котлер, Н. Лі ; пер. з англ. С. Яринич. — К. : Стандарт, 2005. — 302 с.
6. Кремень В. Г. Філософія людиноцентризму в освітньому просторі / В. Г. Кремень. — 2-ге вид. — К. : Знання, 2010. — 520 с.
7. Людиноцентрична система державного управління в Україні: утопія чи шанс : кол. монографія / Г. А. Дмитренко, О. Л. Ануфрієва, В. Т. Солодков [та ін.] ; за заг. ред. Г. А. Дмитренка. — К. : ДКС-центр, 2014. — 240 с.
8. Моррисей Дж. Целевое управление организацией / Дж. Моррисей ; пер. с англ. — М. : Сов. радио, 1979. — 326 с.
9. Петроє О. М. Соціальний діалог як інструмент формування корпоративної соціальної політики : монографія / О. М. Петроє. — К. : Центр учбової літератури, 2008. — 152 с.
10. Санталайнен Т. Управление по результатам / Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен [и др.] ; пер. с финск. — М. : Прогресс, 1993. — 266 с.
11. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку : монографія / А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко [та ін.] ; за наук. ред. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2010. — 348 с.
12. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні: матеріали експерт. досліджень / Д. Л. Коник, М. В. Олійник, Ю. О. Привалов ; НАН України, Ін-т соціології ; Фонд «Інтелектперспектива» ; Пр-во дит. фонду ООН (ЮНІСЕФ). — К., 2002. — 71 с.
13. Форд Г. Моя жизнь. Мои достижения / Г. Форд ; пер. с англ. Е. А. Бакушева. — 5-е изд. — Минск : Попурри, 2014. — 352 с.

**Mykola Kyrychenko,  
Hennadii Dmytrenko**

**SOCIAL RESPONSIBILITY IN ADMINISTRATION:  
ASPECTS OF DETERMINATION AND FORMING**

During all years of own Independence Ukraine situated at position of permanent reformations with negative results for life quality of population, that finally led country to system crisis. This crisis covered all areas of organization of society: political, economy, social, culture.

Profound reason of such state is weak social responsibility of state structures of administration before citizens, that grounded great alienation of interests of power elite of country from interests of citizens and called massed distrust to power practically at all its levels.

Scientists distinguish three levels of social responsibility: separate human namely individual; organization namely corporative and state namely its structures including power.

In article grounds are executed of ways of realization of social responsibility at different levels via definite distinguishing its essence and indicators as mean of forming feedback contact in system of public administration.

One of directions of strengthening social responsibility is presented via realization ecology and human centrism as national idea, that found its grounds in papers of native scientists and could be stated in bases of new ideology of development of Ukraine for many years. Core of this ideology is all-sided assistance self-realization of personality in all areas of vital activity in frames of general human morality and national consciousness. Including this essence of general human morality is in simple, profound obstacles: respect for other people and respect for nature.

Including fundamental role of education in forming society, special attention is given to distinguishing indicators of its social responsible, namely final results of activity of all structures of national system of education – from pre-school, school, professional educational institutions to central and regional bodies of state administration. Namely in system of education the individual social responsibility of personality is formed and bases of corporate social responsibility are grounded via appropriate education and breeding up.