

УДК 351:331.108]:061

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-3\(69\)-2](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-3(69)-2)

Геннадій ДМИТРЕНКО

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління персоналом та економіки праці Міжрегіональної Академії управління персоналом, вул. Фрометівська, 2, Київ, Україна, 03039
ORCID: 0000-0002-8211-5690

Інна СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА

доктор наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом, вул. Фрометівська, 2, Київ, Україна, 03039; старший науковий співробітник, Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка, вул. Роменська, 87, Суми, Україна, 40002
ORCID: 0000-0001-9227-7426

Віктор ОЛІЙНИК

доктор педагогічних наук, професор, радник ректора Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти», академік Національної Академії педагогічних наук України, вул. Січових Стрільців, 52-А, Київ, Україна, 04053

Наталія ГОЛОВАЧ

кандидат педагогічних наук, доцент, професор кафедри управління персоналом та економіки праці Міжрегіональної Академії управління персоналом, вул. Фрометівська, 2, Київ, Україна, 03039
ORCID: 0000-0002-6215-6575

Hennadii DMYTRENKO

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head at the Department of Personnel Management and Labor Economics of the Interregional Academy of Personnel Management, 2, Frometivska str., Kyiv, Ukraine, 03039
ORCID: 0000-0002-8211-5690

Inna SEMENETS-ORLOVA

Doctor of Public Administration, Head of the Department of Public Management of the Interregional Academy of Personnel Management, 2, Frometivska str., Kyiv, Ukraine, 03039; Senior Research, Sumsy State Pedagogical University named after A. S. Makarenko, 87, Romenska str., Sumsy, Ukraine, 40002
ORCID: 0000-0001-9227-7426

Viktor OLIINYK

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Adviser to the Rector of the State higher educational institution «University of educational management», Academician of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, 52A, Sichovykh Striltsiv str., Kyiv, Ukraine, 04053

Nataliia HOLOVACH

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Professor at the Department of Personnel Management and Labor Economics of the Interregional Academy of Personnel Management, 2, Frometivska str., Kyiv, Ukraine, 03039
ORCID: 0000-0002-6215-6575

ПОШУКИ ІННОВАЦІЙНИХ ШЛЯХІВ РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В ПІСЛЯВОЄННІЙ УКРАЇНІ

THE SEARCH FOR INNOVATIVE WAYS OF DEVELOPMENT CIVIL SOCIETY IN POST-WAR UKRAINE

Демократія як загальна ідеологія людиноцентричної спрямованості, починаючи з захисту прав людини, є краєугольним каменем Західної цивілізації. Україна є продуктом менш розвиненої цивілізації. Тому, щоб достатньо швидко подолати це відставання, в Україні обґрунтовано власний шлях «навпростець»

досягнення значних успіхів в цьому напрямі. При цьому в чомусь навіть показати приклад розвиненим країнам, як це зробив в свій час Сінгапур.

Це може статися завдяки: переходу всього механізму державного управління (ДУ) від відсталого управлінської культури переважно адміністративного тиску зверху вниз (КАТ) зі слабким зворотним зв'язком до прогресивної культури системного управління (КСУ) за кінцевими результатами у вигляді якості життя громадян; формуванню дійсного громадянського суспільства через масову участь громадян в щорічному оцінюванні цифровим чином досягнення цих кінцевих результатів і на цій основі суттєво впливати на результуючу діяльність структур влади на всіх рівнях – від місцевого до національного; переходу всієї освітньої галузі на культуру системного управління за кінцевими результатами у вигляді кращих людських якостей, що сприяють самореалізації здобувача освіти впродовж життя з урахуванням суспільних інтересів, в тому числі всього людства.

При цьому апарат Міністерства освіти і науки України одержує, нарешті, визначені кінцеві результати своєї діяльності у вигляді індексів базової і професійної конкурентоспроможності випускників відповідно шкіл і закладів вищої освіти. Це означає появу можливості налагодити відповідальність чиновників за ці результати, суттєвим чином вивільняючи галузь освіти від надмірного бюрократизму і непереможної корупції. Важливо: можливість реалізації принципу меритократії як в освіті, так і в системі формування управлінської еліти за заслугами, в тому числі через самопізнання власного «Я» в процесі системного навчання; можливості перемоги над поки ще непереможною корупцією в Україні шляхом одночасного задіяння чотирьох факторів: формування у здобувачів освіти внутрішнього стрижня із кращих людських якостей, ключовою із яких є високий індекс загальнолюдської моралі (ЗЛМ); прищеплення учням інтересу до самопізнання власного «Я» в процесі навчання з наслідками самовдосконалення; налагодження чіткої відповідальності кожного фахівця, зокрема, керівників за кінцеві результати діяльності в трудовій сфері; засудження корупційних дій на юридичній основі і побудові спеціальних в'язниць для корупціонерів.

Ключові слова: публічне управління, механізми державного управління, держава, громадянська культура, громадянське суспільство, громадянин, публічне благо, професійна культура публічних службовців.

Democracy as a general ideology of people-centered orientation, starting with the protection of human rights, is the cornerstone of Western civilization. Ukraine is a product of a less developed civilization. Therefore, in order to overcome this lag quickly enough, Ukraine has justified its own way "directly" to achieve significant success in this direction. At the same time, in some ways, even set an example for developed countries, as Singapore did in its time.

This can happen thanks to: the transition of the entire mechanism of public administration (PU) from a backward management culture of mainly top-down administrative pressure (KAT) with weak feedback to a progressive culture of system management (SMS) based on the final results in the form of the quality of life of citizens; the formation of a valid civil society through the mass participation of citizens in the annual digital evaluation of the achievement of these final results and, on this basis, to significantly influence the resulting activity of government structures at all levels – from local to national; the transition of the entire educational field to the culture of system management (SMS) according to the final results in the form of better human qualities that contribute to the self-realization of the student of education throughout his life, taking into account the public interests, including all humanity.

At the same time, the apparatus of the Ministry of Education and Science of Ukraine finally receives the defined final results of its activity in the form of indices of basic and professional competitiveness of graduates, respectively, of schools and institutions of higher education. This means the emergence of an opportunity to establish the responsibility of officials for these results, significantly freeing the field of education from excessive bureaucracy and invincible corruption. It is important: the possibility of implementing the principle of meritocracy both in education and in the system of formation of the management elite based on merit, including through self-discovery of one's own "I" in the process of systematic training; the possibility of defeating the still invincible corruption in Ukraine through the simultaneous use of four factors: the formation of the internal core of the best human qualities in the students of education, the key of which is a high index of universal morality (USM); instilling in students an interest in self-discovery of their own "I" in the learning process with the consequences of self-improvement; establishment of clear responsibility of each specialist, in particular, managers for the final results of activity in the labor field; condemnation of corrupt actions on a legal basis and construction of special prisons for corrupt officials.

Key words: public administration, mechanisms of public administration, state, civil culture, civil society, citizen, public good, professional culture of public servants.

Постановка проблеми. Як визначають суспільствознавці однією, із ключових причин «Чому Україні не вдалося за 30 років своєї незалежності (1991–2021) стати на шлях цивілізаційного розвитку і повною мірою зблизитися з провідними країнами Євросоюзу» – це, насамперед, неправомочність суспільства прийти до єдиного знаменника у такому важливому вимірі як правові відносини між суспільством і державою, взаємозалежність держави і суспільства, використання влади як інструменту розбудови громадянського суспільства та практично

його відсутності на даному етапі розвитку. Мова йде про слабкість реального впливу громадян і активності громадських організацій (ГО) на результуючу діяльність органів влади, в тому числі на рівні місцевого самоврядування. На жаль, на сьогодні абсолютна більшість таких ГО є бутафорними, «ручними», формально активними, не здатними корегувати і певним чином контролювати дії влади в контексті її повернення «обличчям» до мешканців сіл, селищ та міст.

Більш того, абсолютна більшість людей впродовж 30 років почували себе «гвинти-

ками» в державно-управлінському механізмі, якими маніпулюють політики в процесі виборів.

Вочевидь, післявоєнна Україна не може бути такою, якою була до цієї жадливої агресії з боку путінської Росії. Необхідне кардинальне оновлення діяльності влади в напрямі підконтрольності народу, в тому числі для зниження рівня «непереможної» в Україні корупції в системі державного управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. З цього приводу вже через сім років після проголошення незалежності, аналітично мислячий депутат Верховної Ради, доктор економічних наук, професор В. К. Черняк висловив свою думку: *«В Україні існує єдина криза – криза влади, все інше – похідне. Влада ефективно вирішує тільки свої власні питання»* [1].

Взагалі-то проблема влади, яка існує для забезпечення нормальних умов людського життя і розвитку громадян (самореалізації їх у всіх сферах життєдіяльності), завжди супроводжувала людство. Цивілізована його частина навчилася вирішувати цю проблему в основному завдяки формуванню високорозвиненого громадянського суспільства таким чином, щоб і держава, і суспільство були сильними. Як відзначають відомі професори із США Д. Аджемоглу і Д. Робінсон: *«Між страхом і гнітом деспотичної держави, з одного боку, та насильством і беззаконням, що породжені бездержав'ям, з другого, пролягає вузький коридор до свободи. У ньому держава й суспільство врівноважують одне одного»* [2, с. 13].

Але баланс і врівноваження досягаються тоді, коли, нагадуємо, і держава, і суспільство є сильними. В цьому розумінні:

а) сильна держава – це не диктатор, а ефективна управлінська еліта, яка має стратегію цивілізаційного розвитку і якісних управлінців, здатних генерувати інноваційні ідеї та реалізовувати їх, маючи для цього певні професійні знання і людські якості. На думку члена Римського Клубу Богдана Гаврилишина, який був радником декількох Президентів України: *«Трансформаційні процеси в Україні не вдаються, бо при владі немає компетентних, порядних, патріотичних людей»* [3]. Отже, Українська держава за таким критерієм не була сильною в період 1991 – 2021 роках, як, втім, і за іншими критеріями економічної, політичної, соціальної, культурної сфер організації суспільства;

б) сильне громадянське суспільство – це не формальна наявність великої кількості різних громадських організацій, а реальний

вплив суспільства на дії влади самим суттєвим чином. Наприклад, через цифрову індексну оцінку громадянами кінцевих результатів діяльності владних структур, починаючи з місцевого, потім регіонального і нарешті національного рівня. Це дозволить чітко орієнтувати владу на інтереси громадян, якщо ця оцінка стосується підвищення якості життя громадян усіх прошарків населення: сіл, селищ, міст в територіальних громадах.

Виходячи з означеного вище, Інтелект-Клубом цивілізаційного розвитку України створено громадський Інститут формування і розвитку громадянського суспільства «Цифрове Віче». Ним запропоновано (до втілення в систему державного управління) «соціологічну технологію щорічного опитування населення» територіальних громад за спеціально розробленими «розумними» опитувальниками на електронних і паперових носіях. «Розумність» їх обумовлюється можливістю одночасно одержати два види інформації: цифрову і аналітичну.

Цифрова інформація являє собою вираз рівня задоволення нагальних потреб мешканців територіальних громад в індексному вигляді від 1.0 до 0.0 з використанням факторно-критеріальної кваліметрії. Мова йде про потреби, задоволення яких є компетенцією органів місцевої влади при сприянні регіональної і центральної влади. Аналітична інформація представлена пропозиціями людей стосовно покращення ситуації за кожною потребою.

Мета статті – дослідити потенціал громадянського суспільства для розбудови демократії у повоєнній Україні.

Виклад основного матеріалу. Масове опитування населення здійснюється на кшталт щорічних місцевих референдумів з поширеною номенклатурою відповідей, що стосуються визначення рівня якості життя громадян (ЯЖГ) через рівень задоволення потреб у кількісному індексному вигляді – 0.75, 0.56, 0.42, 0.33 та інші.

Обов'язковість проведення такого опитування саме щорічно обумовлюється необхідністю мати інформацію про рівень якості життя громадян в динаміці (через порівняння з попередніми роками). Це і буде характеризувати ефективність діяльності влади за кінцевими результатами, а саме – позитивним чи негативним рухом рівня ЯЖГ.

Вся ця технологія має загальну назву «Цифрове Віче», була започаткована ще 25 років тому і експериментально перевірено в м. Вишневе, що на Київщині. Тоді один із членів виконкому міста, а саме Анатолій

Олександрович Гошко, ознайомився зі змістом першого варіанту «Цифрового Віче», проходячи підвищення кваліфікації в Академії керівних кадрів освіти Міносвіти України. Після цього за консультативною допомогою одного із авторів статті він організував штаб з проведення опитування і саме опитування. Результати проведеного в 1997 році успішного експерименту в м. Вишневе були опубліковані в різних наукових виданнях [4, 5 та ін.]. Сам же А. Гошко захистив дисертацію на здобуття вченого ступеня кандидата наук з державного управління і одержав довіру мешканців на дві каденції мера міста. Але поглиблення і розповсюдження експерименту не відбулось через відсутність підтримки керівних органів влади.

Тобто представники влади менш усього бажали, щоб народ оцінював кінцеві результати їх діяльності, бо це могло мати вплив на їх соціальний і економічний статус. А всі управлінські рішення приймали тоді саме ці представники. На другому, вже післявоєнному етапі розвитку України в цивілізаційному напрямі, таких заборон не повинно бути.

Що довів експеримент в м. Вишневе? По-перше, на практиці вдалося визначити якість життя громадян у цифровому вигляді (через рівень задоволення потреб людей) в процесі проведення масового опитування мешканців міста.

По-друге, вперше доведена можливість безпосередньо висвітлити «як людям живеться» з результируючим функціонуванням структур влади. З'являється інструмент налагодження відповідальності влади за кінцеві результати своєї діяльності.

По-третє, підтвердилось велике бажання громадян міста брати участь в опитуванні для оцінки діяльності влади.

Які наслідки від застосування «Цифрового Віче» на території України очікуються в контексті її цивілізаційного розвитку:

1. Підвищення громадянської самодостатності кожної людини і визволення її від ролі «гвинтика» і об'єкта маніпулювання політиками в державно-управлінському механізмі.

2. Забезпечення руху України «навпростець» до розвиненого громадянського суспільства і вступу до ЄС.

3. Становлення в структурах влади «культури системного управління за кінцевими результатами» з відповідним зворотнім зв'язком за підвищення якості життя громадян (починаючи з органів місцевого самоврядування знизу і завершуючи національним рівнем).

Отже, після цієї доленосної війни з путінською РФ не може бути так, як було. Потрібні

потужні, неординарні, масштабні інновації в державному управлінні в демократичному напрямі. При цьому починаючи з фундаменту – від народу, територіальних громад, місцевого самоврядування і завершуючи формуванням управлінської еліти національного рівня за принципом меритократії.

Треба усвідомити всім: в Україні одна велика проблема – проблема влади. Це є історичним наслідком нашого існування впродовж декількох століть в умовах бездержавності і виживання. Все інше – похідне.

Україна є своєрідною країною за своїм вигідним природним і географічним потенціалом, а також неординарним людським капіталом. Останній несе в собі наслідки дивної історії напівдержавного існування країни, яка біля трьох століть знаходилася під протекторатом Австро-Угорської імперії і деякий час Польщі (Західна частина) і майже 340 років – під владою Російської імперії (Східна частина). Це обумовило наявність в Україні двох культур – Західної і Східної, різниця яких довгий час не проявлялася. Але, на думку відомого в Україні священнослужителя митрополита А. Шептицького, ті дві культури «є взаємно собі противних, майже собі ворожих». Після звершення Майдану Гідності у 2014-му році це стало особливо помітним в контексті фактору роз'єднаності нації.

Крім того, таке напівдержавне існування країни сформувало певний менталітет нації як продукт багаторічного виживання людей в умовах пристосування до різних культур інших держав. Як наслідок, в нації відокремилися два прошарки населення. *Перший* – це люди активні, егоцентричні, з розвиненим соціальним розумом, але без масштабного мислення. *Другий* прошарок більш чисельний – це люди в основному менш активні, індиферентні до державних справ, але в душі зберігають дух свободи і супротиву соціальної несправедливості, а також зовнішньому тиску. Люди цього прошарку складають ядро дійсних патріотів України, що яскраво проявилось в період протистояння агресору з 24.02.2022 року.

Саме тому, що влада в Україні формується за технологією «кіт в мішку» в основному із першого прошарку населення, корупція робиться непереможною. І саме тому не були використані всі три шанси розпочати будувати «квітучу» країну – після проголошення незалежності, першого і другого Майданів. Великий патріот, член Римського Клубу Богдан Гаврилишин пояснює це тим, що «при владі не має компетентних, порядних, патріотичних людей». Зазначено це було на початку

2016 року вже після Революції Гідності, жертви якої (на жаль) не надали імпульсу до оновлення системи державного управління, яка була б здатна оздоровляти управлінську еліту, а владу орієнтувати на підвищення якості життя громадян.

Сьогодні для України вже стоїть нагальна проблема збереження того духу єднання нації, який виник при веденні військових дій проти агресора – РФ з її найамбітнішим «фюрером». Вочевидь, українцям треба поставити перед собою чітке стратегічне завдання – побудувати високорозвинену цивілізовану країну завдяки власному шляху до сучасної цивілізації, базуючись на неординарних технологіях, які зародилися в самій Україні.

Такому шляху, який був би сприйнятим абсолютною більшістю людей як турботу про покращення їх життя через можливості самореалізуватися у себе на батьківщині.

Саме над обґрунтуванням такого власного шляху працює група вчених і громадських діячів із ІНТЕЛЕКТ-КЛУБУ цивілізаційного розвитку України. Нижче пропонується зміст інноваційної «Цілісної Концепції...».

Вже через 6–7 років після проголошення незалежності України в 1991 році (коли вона почала втрачати свій потенціал, в тому числі трудовий через еміграцію і заробітчанство) авторам стало очевидно: Україна має одну величезну проблему – проблему влади. А все інше – похідне. Саме тому в об'єктиві уваги ІНТЕЛЕКТ-КЛУБУ виявилось державне управління та його надважлива складова – система освіти.

Якщо зуміти виміряти цифровим чином індикатори ЯЖГ сіл, селищ, міст за допомогою самих громадян через виявлення рівня задоволення їх потреб в основних сферах життєдіяльності, тоді стане можливим реалізувати відповідальність влади наскрізним чином знизу вгору (від місцевого до національного рівня) за кінцеві результати своєї діяльності перед людьми. Це безпосередньо впливає на оздоровлення управлінської еліти від хвороби егоцентризму і корупції в умовах формування дійсного громадянського суспільства в контексті повернення влади «обличчям» до людей.

Стислий зміст стратегії системної модернізації ДУ (ССМДУ). Сутність ССМДУ пов'язано із переходом всіх структур влади на культуру системного управління (КСУ) за кінцевими результатами з одночасним формуванням дійсного громадянського суспільства. Людиноцентричні кінцеві результати діяльності органів влади, що наскрізним чином

послідовно охоплюють знизу вгору всі структури влади, конкретно представлено рівнем ЯЖГ сіл, селищ, міст в територіальних громадах. ЯЖГ виражає ступінь задоволення потреб громадян в п'яти сферах їх безпосередньої життєдіяльності, на які мають вплив органи ДУ безпосередньо чи опосередковано. Мова йде про наступні сфери:

- сфера трудової діяльності в організаціях різного профілю і масштабу діяльності;
- сфера за місцем мешкання і відпочинку;
- сфера навчання в закладах освіти (відокремлюється як особлива складова ДУ, що пов'язано з майбутнім людини);
- сфера мешкання в країні, якою маєш пишатися;
- сфера особистого життя, на яку ДУ впливає опосередковано, в тому числі через систему освіти.

ЯЖГ є суб'єктивним індикатором «Як живеться людині» з точки зору її особистого сприйняття ступені задоволення своїх потреб. Але цей індикатор стає достатньо об'єктивним в сукупності таких індикаторів в територіальних громадах. Тобто суб'єктивність майже зникає, якщо сукупність складає більш 50 осіб з похибкою в 3–5 відсотків (згідно з законами-соціологією).

Індикатор ЯЖГ виражається однозначно в індексному вигляді завдяки використанню факторно-критеріальної кваліметрії за критеріями: повністю задоволений – 1,0 (ідеал, норма, стандарт); скоріше так, чим ні – 0,75; щось середнє чи не можу визначитись – 0,50; скоріше ні, чим так – 0,25; повністю незадоволений – 0,0. І так за кожною потребою.

Потім визначається інтегральний індекс задоволення потреб в кожній із сфер з урахуванням важливості кожної із потреб через показник вагомості. Нарешті інтегральний індекс ЯЖГ окремої особисті буде складати, наприклад, 0,84, а у іншій – 0,55 і так далі... При цьому їхня сукупність як середня величина буде характеризувати інтегральний індекс якості життя громадян будь-якої громади, потім адміністративної одиниці в регіональному аспекті.

Феномен такої індексної оцінки ЯЖГ в тому, що одночасно рівень задоволення потреб окремої людини стає органічною складовою оцінки кінцевих результатів діяльності влади за рік на місцевому рівні, а також на районному, обласному, національному...

Сама по собі наявність чіткої наскрізної оцінки кінцевих результатів вже є системоутворювальним фактором в ДУ, що пов'язує всі органи влади між собою, а державні службовці внутрішньо в них будуть підкорювати свої дії

магії цих результатів. Це і забезпечить злагоджену взаємодію всіх частин і елементів ДУ, формуючи КСУ в органах влади на всіх рівнях.

Одним із ключових аспектів поширення КСУ в органах влади є суттєве звуження можливостей для корупційних дій і взагалі реалізації егоцентричних інтересів її представників.

Технологічно індексна оцінка ЯЖГ одержується в процесі щорічного масового соціологічного опитування мешканців територіальних громад (з цензом виборців) на кшталт розширених місцевих референдумів, які мають назву «Цифрове Віче». Здійснюється опитування за допомогою спеціальних «розумних» опитувальників (анкет) на паперових і електронних носіях, які надають одночасно цифрову і смислову інформацію.

Суттєвий вплив людей на владу через оцінку результуючої діяльності її представників робить потужним формування громадянського суспільства «напростець» власним шляхом без копіювання досвіду інших країн (лише з деяким поглядом на досвід Швейцарії). Зрозуміло, якщо результати таких щорічних референдумів будуть обов'язковими для виконання владою через юридичне закріплення у відповідному законі.

«Людиноцентрична стратегія системної модернізації освіти». Якщо зуміти визначити цифрові індикатори розвитку особистості здобувачів освіти за їх людськими і професійно-особистісними якостями і представити їх у вигляді кінцевих результатів діяльності вихователів, вчителів, викладачів, а також самих закладів освіти, тоді виникне можливість свідомо формувати ці якості. В тому числі залучивши самих учнів до самопізнання власного «Я» в контексті підготовки конкурентоздатних випускників шкіл і конкурентоспроможних випускників закладів вищої освіти з метою їх самореалізації у всіх сферах життєдіяльності з урахуванням інтересів суспільства, держави і навіть людства.

Стислий зміст стратегії системної модернізації освіти (ССМО). Вперше в історії сутність ССМО пов'язано з переходом всіх закладів освіти – від дошкільних до вищих, а також управлінських структур (включаючи Міністерство науки і освіти України) до КСУ за кінцевими результатами. Останні представлено сукупністю кращих людських якостей здобувачів освіти, наявність яких визначається цифровим чином за допомогою факторно-критеріальної кваліметрії.

Приросту цих якостей підкоряються дії вихователів, вчителів, викладачів, а також

результуюча діяльність самих закладів освіти і структур управління, які забезпечують освітній процес у потрібному напрямі.

Тобто кожний здобувач освіти розглядається як особистість, яка має певну природню сукупність якостей і здібностей, що стають предметом виявлення, постійного діагностування і розвитку завдяки відповідним індикаторам у вигляді індексів (від 1,0 до 0,0). Тоді і вихователі дошкільних закладів освіти, і вчителі, і викладачі (а також керівники закладів освіти всіх ступенів) в своїй діяльності орієнтуються на ці чіткі індикатори, що виражають їх кінцеві результати.

Кращі людські якості – цей термін в сукупності з терміном «новий гуманізм» вперше використав співзасновник Римського Клубу Ауреліо Печчеї в контексті порятунку людства від соціальної катастрофи в своїй книзі: «Людські якості» (1980 р.). Таке сполучення цих двох понять може означати, що кращі людські якості – це ті, що сприяють самореалізації особистості впродовж життя, але ні в якому разі не за рахунок інших людей. Тобто на фундаменті загальнолюдської моралі (ЗЛМ) як поваги до інших людей і природи, що обумовлює високий рівень свідомості з потребами в трансцендентності через сприйняття свого «Я» у зв'язку з усім людством.

В даній Концепції... кращі людські якості структуровані стосовно їхньої корисності для самої людини і одночасно суспільства наступним чином:

1. Абсолютно кращі людські якості. Це високий рівень (індекс) ЗЛМ, що одночасно є фундаментом і високого рівня свідомості. Саме ЗЛМ складає основу таких корисних для оточення якостей, як:

- людяність, емпатія;
- відповідальність за свої дії;
- толерантність, що суттєво знижує конфліктність;
- культуру взаємодії в різних соціумах (доброзичливість, лояльність);
- вміння працювати в команді та ін.

Саме ці та інші конкретні якості забезпечують соціалізацію особистості. Їхні високі індекси як індикатори будуть характеризувати, наприклад, надання школою учням компетентності: «*навчити жити разом в мультикультурному суспільстві*» (ще потрібні знання міжнародної мови).

2. Кращі людські якості, але при певній умові. Мова йде про інтелектуальну унікальну якість, що є індикатором надання в школі учням компетентності: «*навчити вчитися впродовж життя*». Ця якість одержала назву: «*аналітико-пізнавальна активність*»

(АПА), яка є ключовою для розвитку здатності здобувача освіти до постійного оновлення знань і вмінь, а також визначення головного із множини другорядного. Це дуже важливо для самореалізації особистості в постійно мінливому та інформаційно насиченому світі. Надважливість АПА обумовлюється ще тим, що вона є базовою складовою розвиненого інтелекту, а саме концептуально-аналітичного розуму як основи масштабного мислення.

Але є одне дуже важливе але. Якщо людина з високим індексом АПА буде мати низький індекс ЗЛМ, тоді вона буде діяти в основному на шкоду оточуючому середовищу. В цьому контексті є сенс нагадати відомий вислів Президента США Теодора Рузвельта на початку ХХ століття стосовно того, що «сприяти в школі розумовому розвитку дитини і не навчати її моральним цінностям означає створювати загрозу для суспільства».

Є ще одне розуміння: кращі людські якості – це ті, які усвідомила в собі сама людина в процесі самопізнання власного «Я» і самовдосконалення на цій основі. В такому випадку навіть негативний егоцентризм з його ігноруванням інтересів інших людей (як наслідок низького індексу ЗЛМ) через самопізнання почне втрачати свій руйнівний характер і все частіше проявляти повагу до людей.

Технологічно формування кращих людських якостей здійснюється за певним алгоритмом.

Перший етап. Розробка факторно-критеріальних кваліметричних моделей визначення наявності у здобувачів освіти розглянутих якостей у вигляді індексів як параметрів особистості.

Другий етап. Діагностування за допомогою факторно-критеріальних кваліметричних моделей цих якостей кожні півроку навчання з занесенням результатів в картки досягнень особистості. Ця картка заповнюється і передається батькам паралельно з табелем успішності навчання.

Третій етап. Застосування вчителями різного роду методик і прийомів для розвитку кращих якостей (із залученням самих здобувачів освіти) з чіткою фіксацією змін за допомогою індексної оцінки.

Четвертий етап. Обговорення результатів діагностування втрех: класний керівник; сам учень підліткового віку; батьки. Це приведе до поступового осмислення учнем причин своєї поведінки і включення до самовдосконалення.

Останній етап дає імпульс пробудженню в учнях підліткового віку інтересу до самопіз-

нання власного «Я». Це здійснюється тому, що учень наочно бачить, по-перше, відставання від цивілізаційної норми (ідеалу) у вигляді 1,0. По-друге, він чітко бачить конкретні зміни як результат його особистих зусиль (спільно з вчителем). По-третє, при розумному використанні рейтингових порівнянь з іншими учнями з'являється такий потужний мотиватор удосконалення, яким є змагальність в підлітковому віці.

В школах кінцевим результатом діяльності учнів, вчителів, директорів є персональні і сукупні інтегральні індекси конкурентоздатності (базової конкурентоспроможності) випускників. Ця конкурентоздатність визначається чотирма індикаторами:

- Індекс загальнолюдської моралі.
- Індекс аналітико-пізнавальної активності.
- Індекс засвоєння фундаментальних «ядер» знань з кожного предмету на рефлексивному рівні.
- Індекс самопізнання власного «Я» за параметрами професійно-особистісних якостей.

В закладах вищої освіти кінцевим результатом діяльності викладачів і ректорів є рівень конкурентоспроможності випускників, який характеризується:

- Індексом засвоєння фундаментальних «ядер» професійних знань на рефлексивному рівні.
- Індексом засвоєння актуальних знань і вмінь на рефлексивному рівні.

Але базовою основою професійної конкурентоспроможності випускників закладів вищої освіти стають вище зазначені індекси випускників шкіл. І в першу чергу високий індекс АПА, який і забезпечує засвоєння професійних знань і вмінь на рефлексивному рівні.

Висновки. Мова йде про реалізацію дійсно інноваційного власного українського шляху «навпростець» до Західної цивілізації, якого людство ще не знало (з її «Цифровим Віче» формування громадянського суспільства і культурою системного управління за кінцевими результатами в органах влади та сфері освіти). Цей власний український шлях є несподіваним для абсолютної більшості представників управлінської еліти, фахівців в галузі державного управління і освіти, а також звичайних громадян України.

Тому саме роз'яснення основних положень стратегії і технології руху України «навпростець» до цивілізації стає ключовим важелем втілення в практику державного управління, в тому числі національною системою освіти.

Конкретним інструментом такого важеля є презентації як в онлайн, так і офлайн на самих різних цільових зібраннях, конференціях, семінарах, форумах та ін.

Після серії таких презентацій очікується поява зацікавлених патріотично налаштованих і масштабно мислячих керівників і громадських діячів, здатних розпочати цей процес в своїх організаціях і в територіальних громадах (при консультативній допомозі членів ІНТЕЛЕКТ-КЛУБУ цивілізаційного розвитку України).

Вчені можуть обрати ще шлях через виграш і виконання грантів міжнародних фондів і залучення українських діаспор, а також використати науковий потенціал аспірантів для вирішення окремих наукових задач з фрагментальним упровадженням результатів.

У процесі реалізації означеного курсу буде виникати все більш довіри до інститутів влади з поступовим нарощуванням ентузіазму мас. Це тому, що у людей з'являється бачення світла впродовж життєвого тунелю як у окремої особистості, так і країни в цілому. І це надзвичайно важливо в контексті підтримки ентузіазму більшості людей

і об'єднання нації (як це сталося в процесі війни з агресивною РФ) вже після війни при відбудові «квітучої» України цивілізаційної спрямованості. Тому що негативний приклад стосовно ентузіазму мас в незалежній країні вже був. Мова йде про перший і другий Майдани, після яких ентузіазм швидко згасав, бо при владі одні корупціонери змінили інших. І справа не тільки в їхній непорядності і слабкому патріотизмі, а ще і не знанню, що робити для блага країни, яким чином змінити діючу егоцентричну систему управління (КАТ) на людиноцентричну, цивілізаційну. А тому повністю використовували недоліки діючої управлінської культури в своїх інтересах. Не дай тобі боже повторити ці помилки після цієї жахливої війни з її такими великими людськими втратами.

Робота виконувалася за рахунок бюджетних коштів Міністерства освіти і науки України, наданих на виконання науково-дослідного проєкту «Інноваційна складова безпеки сталого розвитку старопромислових регіонів України: стратегічні напрями інституційного забезпечення і трансферу технологій в інноваційних ландшафтах» (№ 0121U100657).

Література:

1. Черняк В. Ми живемо в епоху «квазі», *Урядовий кур'єр*, 13 вересня 1997 року, № 169-170.
2. Аджемоглу Д., Робінсон Дж. Вузький коридор. Держави, суспільства і доля свободи. Пер. з англ. Геннадій Шпак. К.: Наш формат, 2020. 520 с.
3. Інтерв'ю з Богданом Гаврилишиним. Нація має майбутнє, якщо є план на завтра, *Віче*, 2016, № 1-2. С. 28–29.
4. Гошко А. Оцінка діяльності місцевих органів самоврядування. Монографія. К.: УАДУ при Президентові України – Видавничий Дім «Соборна Україна», 1998. 180 с.
5. Гошко А. Цільовий підхід до оцінки діяльності місцевих органів самоврядування. Методичні рекомендації. К.: УАДУ, 1998. 64 с.
6. Дмитренко Г., Головач Н., Білінський Т., Головач Д. Як уникнути соціальних потрясінь. Цифрове «ВІЧЕ». Науково-публіцистичне видання. Під заг. ред. Г.А. Дмитренка. К.: ДКС-Центр, 2021. 276 с.
7. Семенець-Орлова, І. А. Сучасні тенденції управління актуальними освітніми змінами на прикладі зарубіжного досвіду. *Університетські наукові записки*, 2014. (1), 219–226.
8. Семенець-Орлова, І. А. Державне управління освітніми змінами: наукові категорії, методологія та актуальна проблематика досліджень на основі досвіду України та США. *Університетські наукові записки*, 2015. (1), 302–311.
9. Семенець-Орлова, І. А. Результативне лідерство в процесі управління освітніми змінами. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління*, 2015. (4), 107–112.
10. Семенець-Орлова, І. А. Нормативно-правове забезпечення освітніх змін в Україні. *Теорія та практика державного управління*, 2017. (3), 91–100.
11. Semenets-Orlova, I. Strategichne upravlinnja jak systemnyj zasib upravlinnja osvritnimy zminamy [Strategic management as a systemic tool for managing educational change]. *Theory and practice of public administration*, 2015, 3, 52–60.

References:

1. Cherniak V. My zhyvemo v epokhu «kvazi», Uriadovyi kurier, 13 veresnia 1997 roku, № 169-170.
2. Adzhemohlu D., Robinson Dzh. (2020). Vuzkyi korydor. Derzhavy, suspilstva i dolia svobody. Per. z anhl. Hennadii Shpak. K.: Nash format, 520 s.
3. Interviu z Bohdanom Havrylyshynym. (2016). Natsiia maie maibutnie, yakshcho ye plan na zavtra, Viche, №1-2. S. 28–29.
4. Hoshko A. (1998). Otsinka diialnosti mistsevykh orhaniv samovriaduvannia. Monohrafiia. K.: UADU pry Prezydentovi Ukrainy – Vydavnychi Dim «Soborna Ukraina», 180 s.
5. Hoshko A. (1998). Tsilovi pidkhid do otsinky diialnosti mistsevykh orhaniv samovriaduvannia. Metodychni rekomendatsii. K.: UADU, 64 s.
6. Dmytrenko H., Holovach N., Bilinskyi T., Holovach D. (2021). Yak unyknuty sotsialnykh potriasin. Tsyfrove «VICHЕ». Naukovo-publitsystychnе vydannia. Pid zah. red. H.A. Dmytrenka. K.: DKS-Tsent, 276 s.
7. Semenets-Orlova, I. A. (2014). Suchasni tendentsii upravlinnia aktualnymy osvitimy zminamy na prykladi zarubizhnogo dosvidu. Universytetski naukovy zapysky, (1), 219–226.
8. Semenets-Orlova, I. A. (2015). Derzhavne upravlinnia osvitimy zminamy: naukovy katehorii, metodolohiia ta aktualna problematyka doslidzhen na osnovi dosvidu Ukrainy ta SShA. Universytetski naukovy zapysky, (1), 302–311.
9. Semenets-Orlova, I. A. (2015). Rezultatyvne liderstvo v protsesi upravlinnia osvitimy zminamy. Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. Seriia: Derzhavne upravlinnia, (4), 107–112.
10. Semenets-Orlova, I. A. (2017). Normatyvno-pravove zabezpechennia osvitykh zmin v Ukraini. Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia, (3), 91–100.
11. Semenets-Orlova, I. (2015). Strategichne upravlinnja jak systemnyj zasib upravlinnja osvitimy zminamy [Strategic management as a systemic tool for managing educational change]. Theory and practice of public administration, 3, 52–60.