

## **СИСТЕМНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: МОДЕЛІ ТА ПРОБЛЕМИ**

*Запропоновано концептуальні моделі забезпечення сталого розвитку організації та країни. Вказано на важливість сучасних систем менеджменту для сталого розвитку та акцентовано увагу на ролі менеджерів в побудові, підтримці і удосконаленні таких систем. Проаналізовано стан підготовки менеджерів в Україні та виокремлені недоліки, які існують у цій справі. Основна увага приділена аналізу визначення поняття «менеджмент» в ДСТУ ISO 9000:2015 та тлумачень, пов'язаних з терміном «менеджмент» у вітчизняних науково-технічних колах.*

### **Не існує країн слаборозвинених, є лише погано керовані (замість передмови)**

Ці слова одного із найвідоміших та найвпливовіших теоретиків і гуру сучасності у сфері менеджменту Пітера Друкера у повній мірі справедливі для нинішньої України та переважної більшості її організацій.

І дійсно, **усі наші успіхи і негаразди є наслідками управлінських рішень**, які ми приймаємо (або не приймаємо) та втілюємо у життя. На будь-яких рівнях управління. Це стосується і маленького підприємства, і дуже великої компанії. Але найбільш масштабні наслідки для України ми отримуємо внаслідок рішень, що приймаються «нагорі» і стосуються всієї держави.

При дефіцитній економіці, де конкуренція відсутня, управлінню, як правило, приділяють обмежену увагу. Але в умовах глобалізованої насиченої економіки, коли конкуренція дуже велика, ціна управлінських рішень значно підвищується. Саме тому сьогодні в розвинених країнах і просунутих компаніях управлінські рішення формуються і приймаються в **сучасних цілісних збалансованих системах менеджменту**. Які дозволяють швидше і адекватніше реагувати на ситуації, раніше за інших відчувати потребу у власному удосконаленні та приймати і втілювати у життя узгоджені ефективні управлінські рішення.

### **Моделі забезпечення сталого розвитку**

В Україні продовжують загострюватися системні проблеми, виникає безліч конфліктів у різних сферах діяльності, знижується конкурентоспроможність економіки, погіршується рівень життя людей. Це усугубляється військовим конфліктом на сході та світовою пандемією. Та чим складніше стають умови і виклики, тим сильнішим і досконалішим потрібно бути, аби їм протистояти.

Якщо ми прагнемо перебороти негаразди, вижити та жити, як в розвинених країнах необхідно забезпечити **сталий розвиток** і кожної окремої організації, і України в цілому. Це відповідало би світовим тенденціям розвитку і сприяло би нашому включенню до загальносвітового руху до гідного життя. Та допомогло би нам краще зрозуміти і зорієнтуватися на ті цінності, які підтримує світова еліта.

А це, перш за все, широко відомі **17 глобальних цілей сталого розвитку** ООН, які у 2017-му були адаптовані до умов України, а 30 вересня 2019 введені в дію в нашій країні Указом Президента України.

До цього слід додати ще **10 принципів соціальної відповідальності**, що просуває ООН, які також схвалені Кабінетом Міністрів України.

Цілі і Принципи – це, як та «золота парочка», де Цілі орієнтують, куди треба рухатись для досягнення успіху, а Принципи підказують, яким треба стати, щоб бути спроможним досягати великих Цілей. Орієнтація на Цілі та дотримання Принципів дозволяє організації наближати свою організаційну (ділову, корпоративну) культуру до рівня, який притаманний кращим компаніям світу.

З урахуванням згаданих Цілей і Принципів, можна вибудувати Концептуальну модель системи забезпечення сталого розвитку українських організацій. Згідно цієї моделі діяльність кожної організації має бути спрямована на досягнення Цілей сталого розвитку, а сама організація має прагнути, щоб у своїй діяльності дотримуватись Принципів соціальної відповідальності. Це зрозуміло.

Але наразі постає питання: яким має бути той механізм (двигун), що дозволить організації не відбуватися епізодичними показовими акціями, а спрямувати всю свою щоденну діяльність, щоб відповідати Принципами та крок за кроком рухатися до зазначених Цілей. Усвідомлюючи, що Цілі і Принципи – то лише установки ззовні. А забезпечувати просування до Цілей має безпосередньо сама організація.

Зважаючи, що всі наші досягнення є результатами наших управлінських рішень, можна зробити висновок, що роль такого механізму мають виконувати саме сучасні **системи менеджменту** (де формуються і приймаються рішення). Потрібно лише імплементувати до них дезагреговані Цілі і Принципи. Але попередньо на рівні відповідних галузей доцільно централізовано Цілі і Принципи дезагрегувати до рівня заходів, які організації могли би втілювати у свої робочі програми.

Концептуальна модель може бути застосована будь-якою українською організацією, що прагне підвищити свою досконалість, конкурентоспроможність та досягти сталого розвитку. Але, щоб зорієнтувати на Цілі та наблизити до Принципів Україну в цілому, забезпечити сталий розвиток окремих організацій явно недостатньо. Потрібна їх переважна більшість. І тут вже постає необхідність залучення до процесів удосконалення не тільки окремих організацій. Влада має створити сприятливі умови для всіх суб'єктів економічної діяльності країни. А для цього Цілі, Принципи та питання удосконалення на основі системного менеджменту мають бути, перш за все, відображені в державних політиках розвитку усіх сфер діяльності України. Загальна **Концептуальна модель системи забезпечення сталого розвитку України** представлена на малюнку 1.

Які ж основні проблеми щодо застосування зазначеної Концептуальної моделі в Україні? Якщо відносно Цілей та Принципів все більш-менш зрозуміло, то щодо **сучасних систем менеджменту** є багато запитань. Особливо зважаючи на те, що в Україні останні 30 років системному менеджменту не приділялась належна увага. І, якщо в цій проблемі не розібратися і не навести лад, навряд чи Україна буде в змозі виконати Указ свого Президента про цілі сталого розвитку і перетворитися на

розвинену країну, яка стало розвивається. Адже Система менеджменту – це мозок організації. А які перспективи навіть у однієї людини зі слабим мозком мабуть розуміє кожний.



Малюнок 1

## Системи менеджменту організації

**Світовий досвід з удосконалення систем менеджменту.** Зважаючи, що на глобалізованому ринку постійно загострюється конкуренція, в світі проводиться значна робота, спрямована на удосконалення систем менеджменту. На цільові системи менеджменту приймаються міжнародні стандарти ISO, які закріплюють світовий досвід та періодично переглядаються і удосконалюються. На кожному континенті узагальнюється краща практика системного менеджменту, яка знаходить відображення в моделях досконалості (моделях ідеальної організації). В Європі це модель EFQM (законодавця мод з досконалих організацій). Модель EFQM є практичним інструментом, який допомагає організаціям краще зрозуміти що таке цілісна система менеджменту, визначити її місце на шляху до ділової досконалості, зрозуміти прогалини в діяльності, прийняти необхідні рішення для досягнення успіху. Моделі досконалості також періодично переглядаються і удосконалюються. Стандарти і моделі – це, по суті, зовнішні установки для тих, хто розробляє або удосконалює свої системи менеджменту. Але є багато організацій, які самостійно шукають і винаходять свої власні креативні рішення. Так, японськими компаніями були застосовані нові концепції менеджменту: «6 сигм», «Кайдзен», «Ощадливе виробництво» тощо, які продемонстрували високу ефективність і були поширені по всіх континентах світу. В сучасних системах

менеджменту просунуті компанії для підготовки і обґрунтування управлінських рішень також широко застосовують цілий ряд перевірених методів і інструментів.

**Нові парадигми конкурентоспроможності.** Але, останнім часом, в умовах поширення четвертої промислової революції, відбувається подальше переосмислення поведінки лідерів і персоналу організацій з позицій збереження їх конкурентоспроможності. Це засвідчив і щорічний Форум EFQM, який відбувся у Мілані в серпні 2016 р. Основним лейтмотивом виступів лідерів найуспішніших європейських організацій було таке: операційної досконалості, якісного виконання процесів, стабільного виробництва якісної продукції вже недостатньо для сталого успіху; ISO 9001, кайдзен, ощадливе виробництво тощо стали загальновідомими; їх наявність є вже недостатньою умовою для успіху на глобальному насиченому ринку. Щоб в нових умовах втримати споживачів, необхідно прагнути не тільки задовольняти їх вимоги, а й викликати у них захоплення; щоб втримати персонал та отримати бажану віддачу, потрібно зробити все, щоб він був щасливим і гордим від того, що працює саме у вашій компанії, потрібно активно вибудовувати оточуюче середовище, в якому організація могла би стало розвиватися. А відтак, необхідно забезпечити подальше удосконалення систем менеджменту.

На думку світових гуру, менеджмент майбутнього має служити найвищим цілям і концентруватися на вирішенні соціально значущих, благородних завдань. Вбирати в себе ідеї спільноти і громадянства. Забезпечувати не тільки ефективність, але й пристосовність, інноваційний розвиток, натхнення і соціальну відповідальність. Виключити страх і спиратися на довіру, стимулюючи обмін інформацією, висловлювання думок, прийняття на себе ризику. Перетворити вироблення стратегії на процес, що постійно розвивається. Менеджмент майбутнього передбачає, що лідер - це архітектор соціуму, який забезпечує можливості для співпраці, творчості, інновацій. А контроль повинен більшою мірою здійснюватися через спостереження з боку колег і самодисципліну.

### **А в цей час в Україні...**

А в Україні застосування переваг сучасного системного менеджменту вкрай незадовільне. Про що яскраво свідчить, перш за все, загальний стан української економіки, її конкурентоспроможність на європейському і світовому ринках, а також рівень життя громадян країни в цілому. Переважна більшість українських підприємств застосовує застарілі малоефективні системи управління, які не забезпечують їм конкурентоспроможність в сучасних умовах. Не краще і в публічному секторі, зокрема в органах державної влади. В результаті проведеного моніторингу виявилось, що переважна більшість керівників і фахівців вітчизняних органів виконавчої влади взагалі не поінформована та не розуміє, що реально відбувається в світі і Україні в сфері системного менеджменту і досконалості, навіщо їм потрібно удосконалюватися самим і сприяти удосконаленню організацій, які належать до сфер їх управління.

Однією із ключових причин такої ситуації, на нашу думку, є незадовільна підготовка в Україні фахівців з менеджменту. Справа в тому, що сучасні системи менеджменту є дуже складними. В той же час, на відміну від систем управління,

створюваних для технічних систем, системи менеджменту для суспільної сфери не можна отримати ззовні «під ключ». Кожна організація повинна сама розробити свою унікальну систему менеджменту. Такі системи мають створювати спеціально підготовлені фахівці. І для цього, за визначенням, більше інших підходять **менеджери**. Саме тому виникла необхідність звернути особливу увагу на менеджерів та на **якість їх підготовки** у закладах освіти України.

## Підготовка менеджерів в Україні

В Україні менеджерів готують 140 університетів (три з яких слово менеджмент мають безпосередньо в своїй назві), 120 інститутів (менеджмент в назві у 7 з них), а також понад 1000 різноманітних центрів і курсів.

Підготовка менеджерів здійснюється відповідно до цілого ряду спеціалізацій з менеджменту: міжнародного, стратегічного, інвестиційного, інноваційного, антикризового, креативного, виробничого, операційного, екологічного, енергетичного, фінансового, податкового, маркетингового, економічної безпеки, якості, персоналу, та ін. Але, при цьому, знання в межах усіх спеціалізацій мають будуватися на засадах загально визнаних основ системного менеджменту.

Нижче наведено загальну структуру основних професійних знань, якими мають володіти сучасні менеджери. Це: понятійний апарат, теорії та практики менеджменту. В даній роботі ми не будемо аналізувати теоретичну складову, яка традиційно вивчається у ЗВО. Натомість основну увагу приділимо понятійному апарату та практичній частині, яка має включати цільові системи менеджменту на базі стандартів та поза і понад норми стандартів, цілісні системи менеджменту організацій та інженерію побудови сучасних систем менеджменту.

## Термінологічні проблеми

Все починається з термінів та їх визначення. На важливість однакового розуміння термінів ще у XVII столітті звертав увагу видатний вчений Рене Декарт, який зазначив, що: **«Люди позбулися б половини своїх неприємностей, якби змогли домовитись про значення термінів»**.

Проте, як засвідчив аналіз, в Україні у розумінні термінів у сфері менеджменту існує багато протиріч. Але основне, тут невірно перекладено міжнародний стандарт ISO 9000:2015 щодо визначення самого терміну «менеджмент». Це, в свою чергу, сприяло тому, що українські вчені, які спеціалізуються на дослідженні та викладанні менеджменту, поняття «менеджмент» розуміють, переважно, не зовсім адекватно: вважають, що «менеджмент» є складовою «управління», що застосування терміну «менеджмент» прийнятно лише для бізнесу тощо.

**Проблема щодо перекладу МС ISO 9000 в Україні.** В Міжнародному стандарті ISO 9000:2015 Quality management systems — Fundamentals and vocabulary (Системи менеджменту якості. Основні положення та словник термінів) «менеджмент» (**management**) визначений в п. 3.3.3, як **«coordinated activities to direct and control an organization (3.2.1)**. Де direct перекладається, як направляти, керувати (руководить – рос.), а control – управляти (в світі термін

«control» більше застосовується, як «управління», а не тільки «контроль», а для поняття «контроль» переважно використовується термін «monitoring». Тобто в стандарті ISO 9001:2015 у визначенні терміну «менеджмент» крім «управління» мається на увазі ще діяльність з «керівництва» або з установами напрямків розвитку організації.

Тоді в перекладі на українську «менеджмент» треба розуміти, як скоординовану діяльність з «керівництва» та «управління» організацією. Де «керівництво» здебільшого виражає спрямовуючий характер діяльності людини або групи людей, під проводом яких, на чолі з якими здійснюється діяльність певного колективу, та фокусується, в першу чергу, на визначенні напрямів розвитку організації. Серед його основних функцій: визначення цінностей, цілей та культури організації; створення та впровадження в організації моделі керівництва тощо. До речі, сюди відноситься і прийняття рішення щодо імплементації в діяльність організації згаданих Цілей сталого розвитку та Принципів соціальної відповідальності. В той час, як управління є діяльністю оперативного характеру і його функції спрямовані на досягнення цілей організації в рамках встановленої керівництвом моделі і методології. У стандарті ISO 9001:2015 це відображено в циклі Демінга: плануй; роби; перевірй; впливай.

Вірність такого тлумачення терміну «менеджмент» підтверджено й листом-роз'ясненням, який щойно надійшов на наш запит від імені ISO/TK-176 (розробника ISO 9000). До речі, в цьому ж листі зазначено, що офіційними мовами в ISO є англійська, французька та російська і наведено витяг із офіційної версії ГОСТ Р ИСО 9000-2015: п. 3.3.3 Менеджмент (management): «Скоординированная деятельность по **руководству и управлению** организацией (3.2.1)».

В українському ж стандарті ДСТУ ISO 9000:2015, який проголошено **ідентичним** стандарту ISO 9000:2015, п. 3.3.3. сформульовано наступним чином: «**Управління; Керування** (management) – це скоординовані дії щодо **спрямовування та контролювання** діяльності організації», що ніяк не можна назвати вдалим перекладом. Термін «менеджмент», який наведено в ISO 9000:2015 та широко застосовується в Україні (наприклад, назва спеціальності «менеджмент»), не зрозуміло на яких підставах підмінено на «управління» і «керування», які, в свою чергу, визначені через «спрямовування» та «контролювання». Але при чому тут, наприклад, «контролювання»? Адже відомо, що це лише одна із функцій управління. А де тут, планування та ін.? Логіку такого визначення взагалі пояснити важко. Такий переклад не відповідає стандарту ISO 9000:2015 і наводить плутанину. При тому, що в самому формулюванні, зазначеному в ДСТУ ISO 9000:2015, вже закладена рівнозначність між поняттями «менеджмент» (management) та «керування (керівництво) і управління». Слід відзначити, що помилкове визначення менеджменту вперше було закладено в ДСТУ не у 2015 р., а ще у 2001 р. і існує вже близько 20-ти років (дивись табл. 1).

Ця принципова помилка стала причиною наступних аналогічних наслідків. Так, усі міжнародні стандарти, які мають назву «системи менеджменту» при їх ідентичному перекладі на українську довелось «перейменувати» з «систем менеджменту» на «системи управління». Дуже цікаво це зроблено в ДСТУ ISO

21001:2019 Освітні організації. Системи управління в освітніх організаціях. Вимоги та настанови щодо застосування (ISO 21001:2018, IDT). У розділі «Терміни та визначення понять» тут записано: «п. 3.4 система управління; система менеджменту (management system) – це ...».

Таблиця 1

ОРИГІНАЛ	УКРАЇНСЬКІ СТАНДАРТИ	
	ІСНУЄ	МАЄ БУТИ
<b>ISO 9000: 2015</b> 3.3.3 management - coordinated activities to direct and control an <a href="#">organization (3.2.1)</a>	<b>ДСТУ ISO 9000: 2015</b> 3.3.3 управління; керування (management) - скоординовані дії щодо спрямування та контролювання діяльності організації (3.2.1)	3.3.3 менеджмент (management) - скоординована діяльність з <b>керівництва та управління</b> організацією (3.2.1)
<b>ISO 9000: 2005</b> 3.2.6 management - coordinated activities to direct and control an <a href="#">organization (3.3.1)</a>	<b>ДСТУ ISO 9000: 2007</b> 3.2.6 управління (management) - скоординовані дії щодо спрямування та контролювання діяльності організації (3.3.1)	3.2.6 менеджмент (management) - скоординована діяльність з <b>керівництва та управління</b> організацією (3.3.1)
<b>ISO 9000: 2000</b> 3.2.6 management - coordinated activities to direct and control an <a href="#">organization (3.3.1)</a>	<b>ДСТУ ISO 9000: 2001</b> 3.2.6 управління (management) - скоординована діяльність, яка полягає у спрямуванні та контролюванні організації (3.3.1)	3.2.6 менеджмент (management) - скоординована діяльність з <b>керівництва та управління</b> організацією (3.3.1)

**Проблема щодо розуміння співвідношення термінів «менеджмент» і «управління».** З невірною визначення терміну «менеджмент» впливає помилкове розуміння щодо співвідношення термінів «менеджмент» і «управління».

Згідно, наприклад, із згаданим ДСТУ ISO 21001:2019 терміни «управління» і «менеджмент» є **рівнозначними**. З іншого боку, МОН у 2015 р. запровадило галузь знань 07 – «управління та адміністрування», до складу якої включило спеціальність «менеджмент». Цим визначено, що **«менеджмент» є складовою «управління та адміністрування»**. Чим і керуються всі причетні до підготовки фахівців за спеціальністю «менеджмент». І що знайшло своє відображення у ряді підручників, монографій та словників (цікаво, що до 2015 р. ця галузь знань мала назву саме «менеджмент і адміністрування»). А згідно з ISO 9000:2015 «менеджмент» - це «керівництво» та «управління». Тобто **управління є складовою менеджменту**. То, в решті решт, яким поняттям керуватися?

**Пояснення 1.** По мірі наростання конкуренції з метою отримання додаткових конкурентних переваг постійно розвивались і удосконалювались процеси визначення місії організації, її бачення, формування політик розвитку тощо. Це призвело до того, що ця діяльність виокремилась і вже у 2000 році в стандарті ISO

9000: 2000 у словнику з'явилося визначення терміну «менеджмент», як «скоординована діяльність з керівництва та управління організацією».

Термін «керівництво» в Україні не є новим. Ми не одноразово можемо почути «під керівництвом уряду (дирекції) ми досягли успіху». І цей термін суттєво відрізняється від терміну «управління», що має оперативний характер. В літературі є порівняльний аналіз цих термінів, який наведено в табл. 2.

Таблиця 2

<b>АСПЕКТ ПОРІВНЯННЯ</b>	<b>УПРАВЛІННЯ</b>	<b>КЕРІВНИЦТВО</b>
* СУБ'ЄКТ	Персонал управління	Керівник
* ОБ'ЄКТ	Складові організації	Підлеглий
* ОРІЄНТАЦІЯ	Актуальна	Перспективна
* ПРІОРИТЕТ	Завдання	Стратегія
* ДОМІНАНТА	Рішення	Мета
* РЕСУРСИ	Комплексні	Соц.-економічні
* ОСНОВА	Універсальна	Професійна

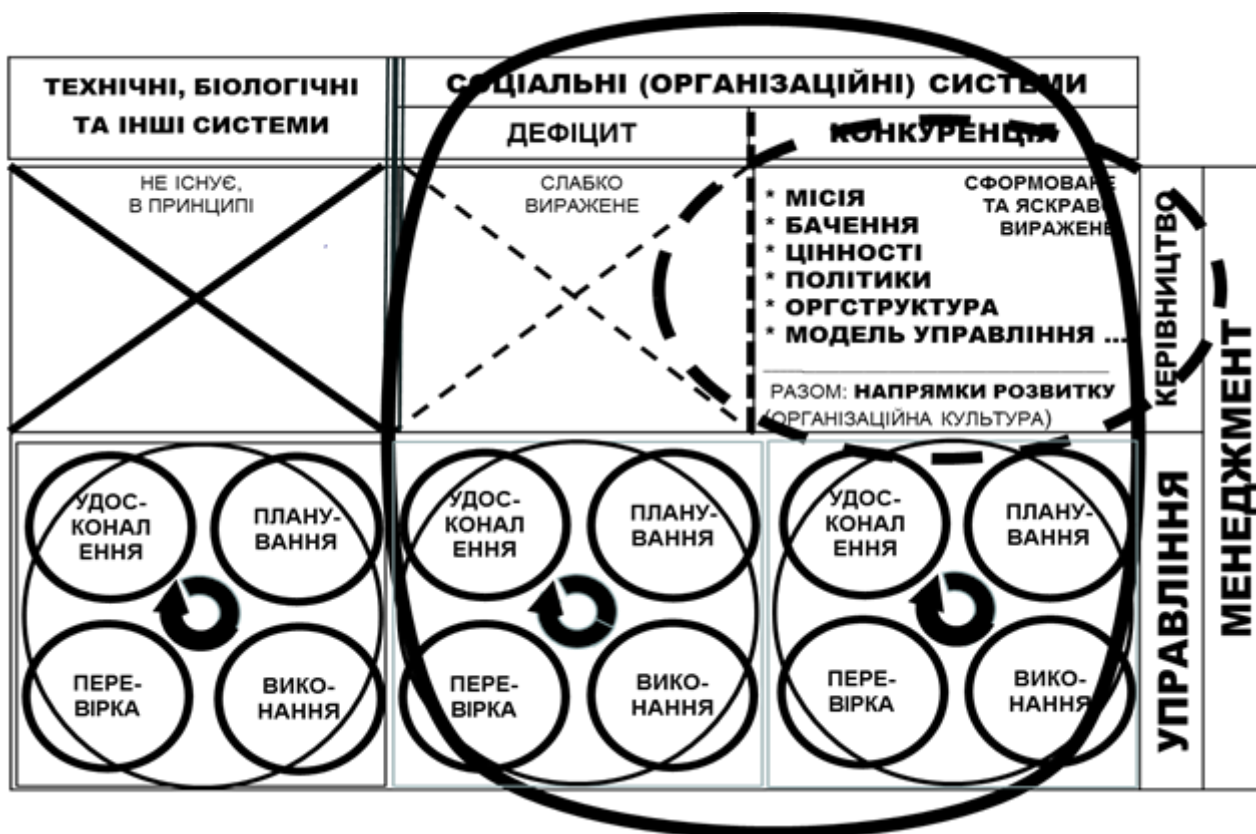
**Пояснення 2.** Як представлено на мал. 2, термін «управління» властивий для випадків і з технічними (наприклад, управління автомобілем, або верстатом), і з соціальними системами. Тому твердження, що управління в соціальній системі є складовою управління взагалі, може мати право на існування. Але, зважаючи, що «менеджмент» прийнятний лише для соціальних систем і він ширший ніж «управління», порівнювати його з терміном «управління» (та ще й в технічних системах) принаймні некоректно. Що стосується соціальної системи, то тут, як ми бачимо, саме управління є складовою менеджменту.

Вже неодноразово опоненти задають питання: «А яка різниця, чи управління, чи менеджмент? Що від цього міняється?». Міняється і дуже. «Звуження» поняття «менеджмент» і застосування замість нього «управління» призводить до зниження уваги до діяльності з керівництва, яка є основоположною для здійснення управління. Саме через це в Україні не отримали належної уваги та сприймаються переважно формально такі сучасні процеси, як визначення місії, бачення, політик тощо, що впливають на формування корпоративної культури організації. І з цим пов'язані проблеми, які шкодять Україні та її організаціям у забезпеченні досконалості і конкурентоспроможності в сучасній глобалізованій економіці.

**Проблеми щодо сфери застосування терміну “менеджмент”.** В Україні широко розповсюджене твердження, що термін «менеджмент» повинен застосовуватися лише в бізнесі, в комерційних організаціях. А для публічної сфери, зокрема для органів влади, цей термін є неприйнятним. А МОН ще запровадило окрему галузь знань 28 – «публічне управління та адміністрування»,



до складу якої включило спеціальність 287 - «публічне управління та адміністрування», в якій жодного разу не згадується термін «менеджмент».



Малюнок 2.

Але, як ми знаємо, в п. 3.3.3 Міжнародного стандарту ISO 9000:2015 зазначено, що менеджмент – це скоординована діяльність з керівництва та управління **організацією** (п. 3.2.1). Тобто тут сказано, що термін «організація» визначено у п. 3.2.1 цього ж стандарту. В свою чергу, в п. 3.2.1 ISO 9000:2015 (а одночасно і ДСТУ ISO 9000:2015) зазначено, що «організація» (organization) – це «особа або група осіб, що володіє своїми власними функціями з обов'язками, повноваженнями та взаємозв'язками для досягнення своїх цілей». А примітка 1 до п. 3.2.1 уточнює, що: «поняття організація включає, але не обмежено цим – індивідуального підприємця, компанію, корпорацію, фірму, підприємство, **орган влади**, партнерство, асоціацію ...». Тобто в стандарті однозначно сказано, що термін «менеджмент» розповсюджується також і на публічну сферу, зокрема органи влади.

Це, так би мовити, з формальної точки зору. Але давайте це питання розглянемо ще й по суті. Публічний сектор включає в себе установи центральної, регіональної та місцевої влади, публічні корпорації, а також самоврядні недержавні неприбуткові організації громадян, які створюють публічні сервіси, зокрема з освіти та охорони здоров'я. Чим же вони відрізняються від організацій приватного сектору в тому аспекті, який ми розглядаємо? Хіба вони, крім оперативного управління, не здійснюють ще й керівництво своїми організаціями?

Може вони не повинні розробляти для себе місію і бачення, визначати цінності, зокрема ставлення до цілей сталого розвитку та принципів соціальної відповідальності, політики, перспективи свого розвитку, стратегічні цілі, моделі управління тощо? А, якщо повинні, то якраз ми і маємо «керівництво» та «управління», що в сукупності і є «менеджмент».

На окрему увагу заслуговують органи державної влади. Адже вони крім того, що повинні підтримувати ефективну діяльність всередині своєї установи, мають ще забезпечувати розвиток закріплених за ними сфер життєдіяльності країни. Візьмемо, наприклад, Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. Це величезна установа зі складною структурою, апарат якої нараховує понад тисячу осіб. І тут для наведення ладу в самій установі, безумовно, має бути своя система менеджменту. Але Мінекономіки є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади із забезпечення формування та реалізації державної економічної, цінової, інвестиційної та зовнішньоекономічної політики. Воно узагальнює практику застосування законодавства і розробляє пропозиції щодо його удосконалення, розробляє проекти нормативно-правових актів, організовує виконання актів законодавства, здійснює контроль за їх реалізацією. До числа основних завдань Мінекономіки відносяться: забезпечення формування та реалізації державних політик і стратегій розвитку економіки, здійснення прогнозування та державного регулювання національної економіки тощо. Тобто воно визначає напрями розвитку навіть не в одній галузі, а в цілому ряді галузей. Таким чином, ми бачимо, що тут має місце взагалі переважно саме стратегічне «керівництво», а не оперативне «управління». І це також має бути відображено у системі менеджменту міністерства. Те саме можна сказати і про інші органи влади, зокрема Міністерство освіти і науки України, яке є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику розвитку у сферах освіти і науки.

До речі, цілий ряд українських організацій публічного сектору, в тому числі і органів центральної, регіональної та місцевої влади, вже давно запровадили у себе систему **менеджменту** якості у відповідності до ISO 9001.

Якщо ж вважати, що менеджмент таки не прийнятний для публічного сектору, то дуже цікаво, як в цьому секторі планують впровадити, наприклад, такий найактуальніший для України та її влади державний стандарт України, як ДСТУ ISO 37001:2018 Системи управління щодо протидії корупції. Вимоги та настанови щодо застосування (ISO 37001:2016, IDT), що вже введений в дію з 01.01.2020 р.? Адже сам міжнародний стандарт ISO 37001:2016 має назву «**Anti-bribery management systems...**». А ще цікаво, як само МОН з 01.01.2021 впроваджуватиме у сфері освіти державний стандарт України ДСТУ ISO 21001:2019 Освітні організації. Системи управління в освітніх організаціях. Вимоги та настанови щодо застосування (ISO 21001:2018, IDT). В той час, як сфера освіти також відноситься переважно до публічного сектору, а справжня назва ISO 21001:2018 - Educational organizations — **Management** systems for educational organizations ...

Здається, що для кращого розуміння корисно взагалі ознайомитись з історією появи поняття «менеджмент» в ISO 9000 та врахування його в Україні (мал. 3).

В стандартах ISO 9000:1987 та ISO 9000:1994 ще не було свого словника і щодо застосованих термінів вони посилались на ISO 8402 Управління якістю та забезпечення якості – Словник. Так, в стандарті ISO 9000:1994 було посилання на ISO 8402-94, в якому взагалі ще не згадувався термін «менеджмент». Тут в п. 3.4 було тільки наведено визначення терміну «управління», як «методи та види діяльності **оперативного характеру**, що використовуються для виконання встановлених вимог».



Малюнок 3.

І тільки у стандарті ISO 9000:2000 з'явився свій власний словник, в якому вперше було надано визначення терміну «менеджмент». Тобто, визначенню терміну «менеджмент» вже виповнилось 20 років. В Україні цей термін було введено офіційно у 2001 р. шляхом «ідентичного» перекладу ISO 9000:2000 і представлення його вже, як державний стандарт України ДСТУ ISO 9000:2001. З того часу Держстандарт про впровадження стандартів ISO, зокрема стандарту ISO 9000, щорічно звітував Уряду України та Міжнародній організації зі стандартизації ISO. І, безумовно, положення цього стандарту мали бути враховані в українських організаціях, зокрема у ЗВО України, які здійснювали навчання студентів відповідно до спеціальності «менеджмент».

Зрозуміло, що в наукових працях можна визначати терміни по-різному. Але, якщо на міжнародному рівні (в ISO) по терміну дійшла згоди переважна більшість країн, зокрема, вчених, які ці країни представляли, то маємо поважати спільний розум і прийняти цей термін, в першу чергу в освіті, як основний. Для України це дуже важливо, адже вона прагне інтегруватися в європейську і світову спільноти.

І постає ряд запитань. Як могло статися, що в Україні при введенні міжнародних стандартів ISO серії 9000 таке фундаментальне поняття, як «менеджмент», визначено невірно, але ніхто з вчених, викладачів та фахівців з менеджменту не звернув на це уваги? Чому вища школа, яка готує для України менеджерів, вже 19 років не дотримується міжнародних стандартів з менеджменту? І взагалі, як могло статися, що Міжнародна організація зі стандартизації ISO (об'єднує 164 країни) вибудувала на сьогодні **єдину цілісну збалансовану систему термінів та їх визначень у сфері системного менеджменту**, а Україна, яка є членом ISO, ігнорує її стандарти. Особливо це стосується Мінекономіки, яке **«забезпечує формування і реалізує державну політику у сфері стандартизації»** та МОН. І чому керівники цих відомств не реагують належним чином на звернення професійної громадськості? Відповіді від них завжди формальні, без намагання вникнути у суть проблеми. І написані вони ніби під копірку: ми працюємо згідно такому-то закону, у відповідності до такої-то стратегії та постанови уряду тощо. Невже Закони України, стратегії розвитку та урядові постанови передбачають виконання чиновниками роботи, яка наносить шкоду Україні?

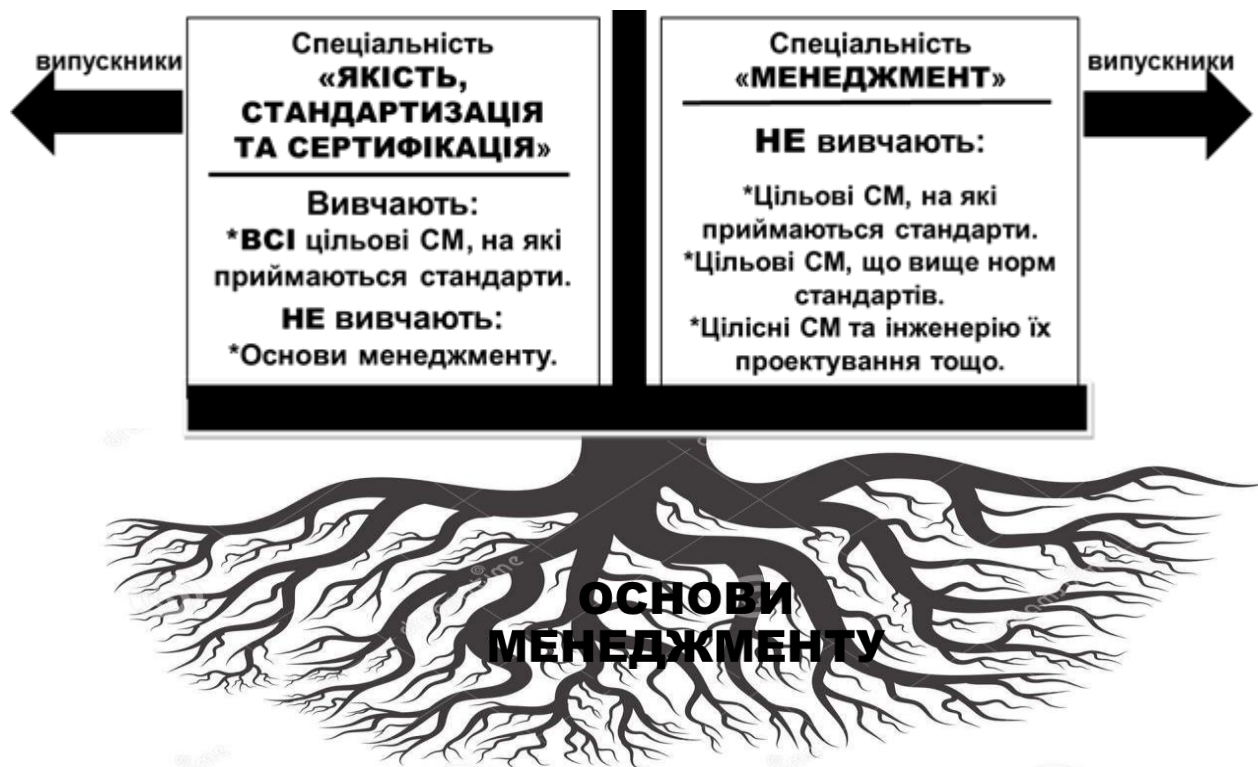
## Організаційні проблеми

Але особливої шкоди Україні завдано хибною Концепцією державної політики з управління якістю продукції, яку розробив Держстандарт, не розібравшись у проблемі. У 2002 р. Концепція була затверджена Кабміном.

Концепція поєднувала в собі несумісне, на кшталт «копати від паркану й до обіду». В ній сплутані поняття: "якість продукції" і "система менеджменту організації". В Концепції звужено орієнтацію на забезпечення якості продукції. Водночас під "управління якістю продукції" не аргументовано підведено цільові СМ, які не мають відношення до якості продукції ("екологічний менеджмент", "менеджмент виробничої безпеки", "менеджмент енергоефективності" та ін.). А головне, що Концепція створила плутанину у підготовці фахівців з менеджменту у ЗВО України.

**Проблема розщеплення навчання з менеджменту.** Відповідно до Концепції у ЗВО здійснюється неадекватне навчання з системного менеджменту (мал. 4). В спеціальність "Якість, стандартизація та сертифікація" крім "управління якістю" включили також інші цільові системи менеджменту, на які є міжнародні стандарти, не зважаючи на те, що вони до управління якістю продукції не мають відношення. Але найгірше, що одночасно зі спеціальності "менеджмент" питання про цільові СМ та інженерію їх проектування практично виключені. Це призвело до того, що ЗВО випускають менеджерів, недостатньо підготовлених для забезпечення успішності організацій в умовах жорсткої конкуренції. А фахівці, які навчаються за спеціальністю "Якість, стандартизація та сертифікація", не здатні ефективно вдосконалювати системи менеджменту організацій через відсутність підготовки з основ менеджменту. Крім того, студентів навчають лише відповідно до стандартів, не враховуючи, що при насиченому ринку стандарти відображають мінімальні вимоги, в т.ч. до СМ, а конкуренція відбувається переважно вище норм стандартів.

В результаті навіть ті організації, які удосконалюються на засадах стандартів на системи менеджменту, мають типові недоліки. Вони переважно створюють окремі ізольовані цільові системи менеджменту, які не узгоджені між собою, не інтегровані у загальну систему менеджменту організації, не охоплюють усіх її цілей. Майже не застосовують сучасні методи і інструменти підготовки управлінських рішень. Часто впроваджують системи менеджменту формально, без зміни застарілої ділової культури. Не враховують, що в умовах насиченого ринку норми стандарту – це лише мінімальний рівень вимог.



Малюнок 4

І хоч у 2019 р. на довготривалі вимоги громадськості Концепцію відмінили, але плутанина в організації підготовки менеджерів збереглася ще й до сьогодні.

### **Маленькі причини породили величезні проблеми**

Через брак фахівців, що адекватно розуміються на сучасному системному менеджменті, в Україні ні у влади, ні у бізнесу ще не склалося належного ставлення до ділової культури і системного менеджменту. Це породило ряд негативних наслідків: дотепер не призначено центральний ОВВ, відповідальний за розвиток системного менеджменту в масштабах країни, не залучені вчені до дослідження проблем у цій надзвичайно важливій сфері і, відповідно, системному менеджменту ще так і не приділяється належної уваги. Ці питання не відображені в жодній державній політиці розвитку. Органи влади і бізнес (за невеликим виключенням) дотепер продовжують використовувати застарілі системи управління з відповідними наслідками. А сучасний стан України, її економіки, а також рівень життя переважної більшості громадян не потребують коментарів.

У Великій Британії є чудова народна мудрість, яка ілюструє до яких масштабних негативних наслідків можуть привести маленькі практично непомітні проблемки. У перекладі на українську вона звучить приблизно так.

Цвяха не було - підкова відпала. Підкова відпала - кобила закульгала.

Кобила закульгала - командира вбито. Командира вбито - армію розбито.

Ворог входить в місто, знищивши село, Через те, що в кузні цвяха не було.

## Що робити для виправлення ситуації?

Кабінету Міністрів України якнайшвидше утворити робочу групу з уповноважених представників різних гілок влади та вчених і фахівців з менеджменту, якій доручити всебічно вивчити відзначені проблеми і підготувати аргументовані пропозиції. Поява в гілках влади посадовців, які вникнуть в проблеми системного менеджменту, сприятиме системним змінам на краще. Інакше, як свідчить багаторічний досвід, неможливо «достукатися» до тих, хто наділений повноваженнями приймати відповідні рішення. З урахуванням пропозицій цієї групи, Кабінету Міністрів призначити центральний ОВВ, відповідальний за розвиток системного менеджменту в країні та прийняти виважену Концепцію державної політики у сфері системного менеджменту.

Міносвіти України утворити робочу групу для опрацювання проблем у сфері системного менеджменту в освіті і підготовки пропозицій з покращення ситуації та розглянути на черговій колегії міністерства питання щодо розвитку системного менеджменту у сфері освіти на період 2021-2023 рр.

Мінекономіки України терміново забезпечити виправлення в ДСТУ ISO 9000:2015 та інших стандартах помилок щодо перекладу поняття «менеджмент».

Щоб не допускати подібних помилок і вибудувати сучасну інфраструктуру системного менеджменту, доцільно також, щоб у цій сфері був свій «генеральний конструктор» з відповідними повноваженнями. Як, свого часу, у сфері інформатики академік Віктор Глушков. Або у становленні японського економічного чуда Едвардс Демінг, всесвітньовідомий гуру з менеджменту і якості, якому, до речі, належать слова: «Удосконалюватися не обов'язково. Виживання – справа добровільна».

Тобто, можна нічого і не міняти. Але, при цьому, слід пам'ятати: країна, в якій не розуміють, що таке сучасний системний менеджмент і не приділяють його розвитку належну увагу, не може стати розвинутою, тим паче стало розвиватися.

Насамкінець знов нагадаю видатне твердження Пітера Друкера, яким і починав: **«Не існує країн слабозвинених, є лише погано керовані».**

---

**Калита Петро Якович**, президент Української асоціації досконалості та якості, почесний президент Міжнародної гільдії професіоналів якості, академік Української академії наук, Людина якості року на планеті (присуджено Всесвітньою Радою Якості, WQC, 1999). E-mail: [p.kalyta70@gmail.com](mailto:p.kalyta70@gmail.com) Тел.: 0503588068