

Отримано: 21.10.2025

Прийнято: 27.11.2025

Опубліковано: 23.12.2025

УДК 65.012.12:65.018.2:005.6(477)

DOI: 10.30857/2786-5398.2025.6.5

Петро Я. Калита

Українська асоціація досконалості та якості, Київ, Україна

**СТАНДАРТИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ: УПРАВЛІНСЬКА РЕВОЛЮЦІЯ,
ЯКУ В УКРАЇНІ ПРОГЛЕДІЛИ**

У статті здійснено комплексний аналіз еволюції управління як фундаментального чинника розвитку цивілізацій та організацій. Показано закономірність управлінських революцій, що відбуваються відповідно до закону переходу кількісних змін у якісні. Особливу увагу приділено управлінській революції стандартизації, яка забезпечила глобальну уніфікацію кращих практик менеджменту та створила «спільну мову» для бізнесу й держав. Доведено, що введення міжнародних стандартів у сферу організаційного управління стало революційним явищем, яке трансформувало мислення керівників, забезпечило довіру та партнерство, а також прискорило розвиток організацій. У статті окреслено ключові принципи менеджменту якості, закріплені в ISO 9001, та їхній взаємозв'язок із сучасними моделями менеджменту (EFQM, Six Sigma, Lean, Balanced Scorecard, Kaizen, TQM, PDCA), що формують нову парадигму управління та інтегровану систему забезпечення конкурентоспроможності. У другій частині дослідження розглянуто проблеми менеджменту в Україні, їхні причини та наслідки, зокрема олігархічну економічну модель, корупцію, недосконалу судову систему та відсутність стратегічного державницького підходу. Наголошено, що однією з ключових причин формування проблем з управлінням стало відсторонення фахівців з менеджменту від процесу стандартизації систем менеджменту. Автор доводить, що саме якість менеджменту визначає конкурентоспроможність країни та її здатність протистояти сучасним викликам, включно з війною та глобальними кризами. Запропоновано напрями реформування систем управління в Україні, які мають базуватися на міжнародних стандартах, інтеграції науки та практики, розвитку культури лідерства та залучення персоналу. Підкреслено, що реформування менеджменту є ключовою умовою для зміцнення держави, підвищення якості життя громадян та забезпечення сталого розвитку в умовах глобалізації. Результати дослідження підтверджують стратегічне значення управлінської революції стандартизації для формування сучасної парадигми управління та конкурентоспроможності України.

Ключові слова: менеджмент; управлінські революції; стандартизація; ISO 9000; системи менеджменту; якість управління; реформи; Україна; глобалізація; конкурентоспроможність.

Petro Ya. Kalyta

Ukrainian Association for Excellence and Quality, Kyiv, Ukraine

**MANAGEMENT SYSTEM STANDARDS:
THE OVERLOOKED REVOLUTION IN UKRAINE**

The article provides a comprehensive analysis of the evolution of management as a fundamental factor in the development of civilizations and organizations. It highlights the regularity of managerial revolutions occurring in accordance with the law of quantitative-to-qualitative change. Particular attention is given to the managerial revolution of standardization, which ensured global unification of best practices and created a “common language” for business and governments. The introduction of international standards in organizational management is shown to be a revolutionary phenomenon that transformed managerial thinking, strengthened trust and

partnership, and accelerated organizational growth. The study outlines the key principles of quality management embedded in ISO 9001 and their interrelation with modern management models (EFQM, Six Sigma, Lean, Balanced Scorecard, Kaizen, TQM, PDCA), forming an integrated system of competitiveness. The second part of the research examines the problems of management in Ukraine, including the oligarchic economic model, corruption, an imperfect judicial system, and the lack of strategic state governance. It is argued that the exclusion of management experts from the standardization of management systems was one of the root causes of these challenges. The article concludes that the quality of management determines the competitiveness of a country and its resilience to modern challenges, including war and global crises. Directions for reforming Ukraine's management systems are proposed, based on international standards, integration of science and practice, leadership culture, and employee engagement. The results confirm that management reform is a key condition for strengthening the state, improving citizens' quality of life, and ensuring sustainable development in the context of globalization.

Keywords: *management; managerial revolutions; standardization; ISO 9000; management systems; quality of governance; management reforms; Ukraine; globalization; competitiveness.*

Постановка проблеми. Україна завжди була багата на талановитих людей, які зробили вагомий внесок у державотворення, науку, техніку, медицину, культуру і спорт та складають її духовну еліту. Проте після здобуття незалежності країна за три десятиліття з однієї з найуспішніших республік СРСР перетворилася на одну з найбідніших держав Європи. Загальновідомо, що основними чинниками цього стали олігархічна економічна модель, поширена корупція, недосконала судова система та несприятливі умови для розвитку підприємництва, а також постійний тиск з боку агресивного сусіда, внутрішня політична боротьба за владу та відсутність стратегічного державницького підходу. Ключовим фактором, який часто залишається поза увагою, також є **недосконалий менеджмент**. Саме він значною мірою зумовив слабку готовність країни до війни та глобальних криз, став джерелом багатьох інших проблем. Недостатня якість менеджменту проявляється у відсутності системності, стратегічного мислення, прозорості та довіри, що призводить до низької конкурентоспроможності держави.

А тому постає наукова та практична проблема: *як реформувати системи управління в Україні відповідно до міжнародних стандартів та сучасних моделей менеджменту, щоб забезпечити стійкість держави, конкурентоспроможність економіки та підвищення якості життя громадян.* Її вирішення має стратегічне значення для майбутнього країни та потребує комплексного дослідження, що поєднує теорію, практику та міжнародний досвід.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку систем управління і менеджменту та їхнього впливу на конкурентоспроможність організацій і держав є предметом численних досліджень у світовій та українській науковій літературі. Особливе місце тут займають дослідження, присвячені інформаційній революції та впровадженню цифрових технологій у менеджмент, що забезпечили швидкість і точність прийняття рішень. Важливим етапом стала стандартизація систем управління, що отримала глобальне втілення у міжнародних стандартах ISO 9000. Ці документи закріпили принципи менеджменту якості та створили універсальну «мову» для бізнесу й держав. Подальші редакції стандартів розширили їхнє застосування, інтегрувавши стратегічні аспекти управління, процесний підхід та орієнтацію на сталий успіх організацій.

В українському контексті література акцентує увагу на проблемах адаптації міжнародних стандартів до державного та корпоративного управління. Зазначається, що впровадження ISO часто має формальний характер, а термінологічні та концептуальні розбіжності між поняттями «менеджмент» і «управління» ускладнюють практичне

застосування. Окремі дослідження присвячені саме термінологічним проблемам, доводячи, що правильне визначення понять є критично важливим для ефективності систем менеджменту. Разом з тим комплексний аналіз впливу стандартизації систем менеджменту на розвиток України досі залишається недостатньо розробленим, що свідчить про потребу подальшого ґрунтовного вивчення питань інтеграції міжнародних стандартів у систему управління України та їхнього впливу на конкурентоспроможність держави.

Постановка завдання. Попри значну кількість досліджень у сфері менеджменту, низка важливих питань залишається невирішеною. Зокрема:

- недостатньо досліджено роль міжнародних стандартів менеджменту (ISO 9000 та інші) у трансформації систем управління;
- бракує системних робіт, що розглядають інтеграцію стандартів менеджменту в українську практику державного та корпоративного управління;
- недостатньо уваги приділено проблемам якості менеджменту в Україні та їхньому впливу на стратегічну стійкість держави.

Мета дослідження полягає у:

- розкритті сутності управлінської революції стандартизації та її впливу на формування сучасних систем менеджменту;
- визначенні ключових принципів менеджменту якості та їхнього взаємозв'язку із сучасними моделями управління;
- дослідженні проблем менеджменту в Україні, їх причин та обґрунтуванні необхідності проведення відповідної реформи;
- розробці пропозицій щодо інтеграції міжнародних стандартів у систему управління України для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування.

Частина 1. Менеджмент та його розвиток у світі.

Роль управління / менеджменту у забезпеченні розвитку суспільства. Про значення управління / менеджменту для розвитку країни (так само, як і будь-якої організації) дуже влучно висловився один із найвідоміших теоретиків і гуру сучасності у цій сфері П. Друкер: *"It can be said that there are no 'under-developed countries'. There are only 'undermanaged' ones"* (*The Daily Drucker*, 20 лютого). У перекладі це звучить як: **«Не існує країн слаборозвинених, є тільки погано керовані»** [1]. Цим він підкреслив ключову роль управління / менеджменту у забезпеченні сталого розвитку.

Люди не здійснюють жодної діяльності без попереднього прийняття рішень. Коли вони об'єднані в організаційну структуру (підприємство, компанію, галузь, державу тощо), кількість управлінських рішень зростає багаторазово. Чим вищий рівень управління, тим більше рішень і тим вагомішими стають ці рішення, а допущені помилки – тим небезпечнішими.

Суспільство у своєму розвитку пройшло низку історичних періодів та етапів, що відображають його еволюцію – поступальний рух від одного рівня зрілості до іншого, більш високого. Цей процес фактично узагальнює логіку суспільно-історичного прогресу людства. Перехід від однієї цивілізаційної стадії до іншої здійснюється через глобальні технологічні революції, які знаменують якісні стрибки у розвитку продуктивної праці та способів взаємодії людини з природою.

Одним із найважливіших елементів як технологічних революцій, так і цивілізацій загалом є управління / менеджмент. Саме завдяки управлінню суспільними процесами відбувається інтеграція складових цивілізації, без якої неможливі її функціонування, оформлення та розвиток. Водночас у процесі еволюції змінюється і саме управління: його типи, пріоритети, характер. Посилюється соціально-економічна та професійна складова,

формується організаційне й культурологічне мистецтво цілеспрямованого впливу на діяльність людей, виникає управління типу «менеджмент».

Менеджмент змінює суспільство, економіку, виробництво, науку й культуру на краще, адже відображає найбільш ефективні механізми управління в конкретних умовах національних особливостей, економічного, соціального та політичного розвитку. Він спирається на науку і водночас реалізується як мистецтво управління. Менеджмент вимагає врахування людського фактора та орієнтується на підвищення якості управлінської діяльності в умовах постійного ускладнення проблем цивілізації. На кожному етапі розвитку саме досконалий менеджмент забезпечує країнам можливість бути лідерами, тоді як недосконалий – прирікає їх на роль аутсайдерів.

На всіх рівнях своєчасність, адекватність та узгодженість управлінських рішень, а також їх практична реалізація забезпечуються системами управління / менеджменту. Ефективність прийнятих рішень безпосередньо залежить від рівня досконалості цих систем. Саме тому в умовах загострення конкуренції та інших форм боротьби управління постійно вдосконалюється.

Управлінські революції. Практика управління зазнала значних змін упродовж історії. Іноді ці зміни були настільки радикальними, що їх називають *управлінськими революціями* – переходом від одного якісного стану управління до іншого. Це відповідає діалектичному закону переходу кількісних змін у якісні, який пояснює механізм розвитку будь-якої системи.

У даній роботі під управлінською революцією розуміється якісна, радикальна зміна в теорії та практиці управління, яка суттєво трансформує:

- способи організації праці та взаємодії людей;
- інструменти та стандарти управління;
- культуру прийняття рішень і стратегічного мислення.

Інакше кажучи, це переломний момент, коли управління переходить на новий рівень розвитку, змінюючи правила гри для суспільства, економіки та організацій. Основні етапи розвитку управління представлені в табл. 1.

Таблиця 1

Етапи розвитку управління: управлінські революції

Етап	Період	Ключові характеристики	Приклади / Імена	Значення для управління
Давні цивілізації	3000 до н.е. – 500 н.е.	Організація праці, ієрархія, централізоване управління	Піраміди, Велика китайська стіна	Зародження управління
Військове управління	500 до н.е. – 1800 н.е.	Дисципліна, стратегія, логістика	Сунь-Цзи, Цезар, Македонський	Принципи ієрархії та командування
Індустріальна революція	XVIII–XIX ст.	Механізація, фабрики, масове виробництво	Джеймс Ватт, фабрики	Потреба в управлінні великими системами
Науковий менеджмент	Кінець XIX – поч. XX ст.	Стандартизація, ефективність, конвеєр	Тейлор, Форд	Наукове обґрунтування управління
Гуманізація управління	1930–1960-ті	Мотивація, людські потреби	Мейо, Маслоу	Людський фактор у центрі

Продовження табл. 1

Етап	Період	Ключові характеристики	Приклади / Імена	Значення для управління
Системний та стратегічний менеджмент	1960–1990-ті	Системний підхід, стратегія, KPI	Ансофф, Друкер	Інтеграція управління в стратегію
Інформаційна управлінська революція	1970–1990-ті	Комп'ютери, мережі, бази даних, ERP, CRM	IBM, Microsoft, SAP	Швидкість і якість рішень, управління на основі даних
Стандартизація та глобалізація	1990-ті – сьогодні	ISO, TQM, Lean, Agile, Six Sigma	Міжнародна організація стандартизації	Уніфікація, довіра, глобальна мова управління

Джерело: авторське групування.

Як видно з табл. 1, еволюція управління має чітку логіку. Перші управлінські революції відбувалися через великі проміжки часу й були інтенсивними – вони формували саме поняття управління та розширювали його зміст. Останні революційні зміни, зважаючи на прискорення науково-технічного прогресу, відбуваються значно частіше й мають екстенсивний характер – вони спрямовані на вдосконалення вже існуючих систем, їх оптимізацію, інтеграцію та глобальне поширення. Так, інформаційна революція забезпечила швидкість і точність, а стандарти ISO створили довіру та уніфікацію.

Слід зазначити, що в даний час зароджується нова управлінська революція – когнітивна, основою якої є штучний інтелект і квантові обчислення. Ця революція відкриває нову парадигму – управління, яке передбачає майбутнє, і їй мають бути присвячені окремі дослідження.

Отже, управлінські революції – це не лише історичний факт, а й постійний процес розвитку і вдосконалення.

Зважаючи на те, що для нашого дослідження особливе значення має саме управлінська революція стандартизації, розглянемо її більш детально.

Управлінська революція стандартизації.

Поняття «стандарт». Термін «стандарт» визначено у *ISO/IEC Guide 2:2004* “Standardization and related activities – General vocabulary”: «Стандарт – це документ, встановлений консенсусом і затверджений визнаним органом, який забезпечує правила, настанови або характеристики для діяльності чи її результатів, спрямовані на досягнення оптимального ступеня впорядкованості у певній галузі».

Категорії стандартів. Стандарти відображають узагальнену кращу практику. Вони бувають: міжнародні, регіональні, державні, галузеві, фірмові. Найвищою категорією є міжнародні стандарти. Найвпливовішою організацією, що їх приймає, є Міжнародна організація зі стандартизації, ISO.

Історія ISO. 23 лютого 1947 р. 25 національних організацій заснували ISO для гармонізації вимог до продукції. Сьогодні ISO об'єднує 172 країни, координує діяльність національних організацій зі стандартизації (НОС), підтримує співробітництво з міжнародними організаціями, сприяє розвитку стандартизації та міжнародного обміну товарами і послугами.

Основний продукт ISO. Основним продуктом ISO є міжнародні стандарти, які створюють технічні комітети. Вони відображають мінімальний (консенсусний) рівень вимог ринку. Просунуті країни закладають у національні стандарти більш високі норми, а компанії – ще вищі у власних стандартах.

ISO вже розробила понад 25 тис. стандартів, щороку публікуючи понад тисячу нових. Всі вони періодично переглядаються.

Абревіатура ISO стала у світі синонімом гарантії якості.

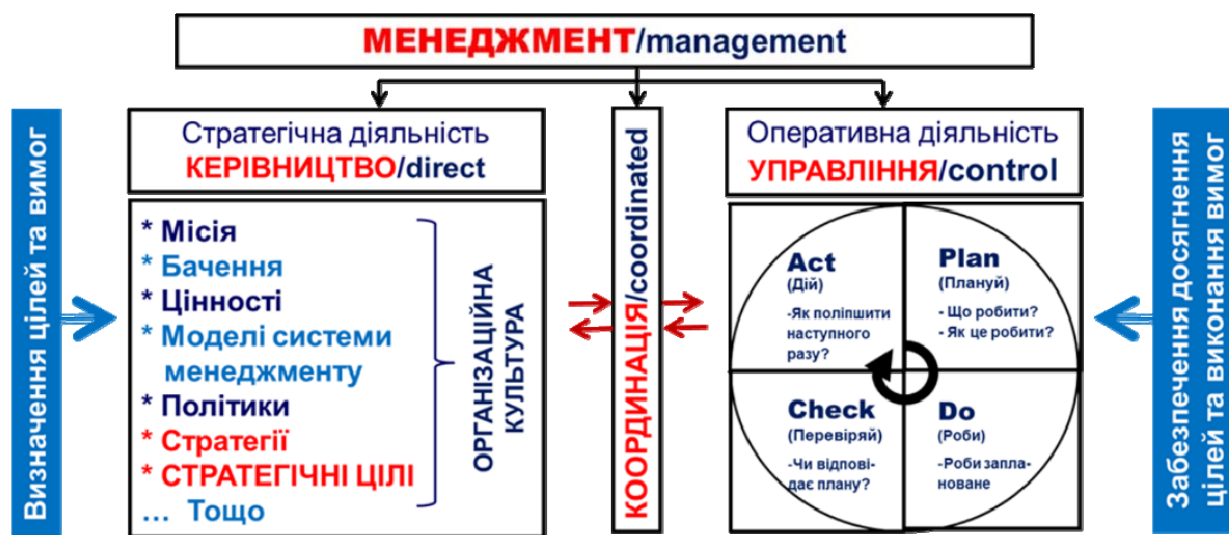
Стандарти у сфері організаційного управління. У 1987 р. ISO вперше прийняла комплекс стандартів на системи якості (з 2000 р. – системи менеджменту якості), відомі як стандарти ISO серії 9000. Ці стандарти швидко поширилися – їх запровадили понад мільйон компаній по всьому світу.

Сьогодні існують вже десятки стандартів ISO з менеджменту, орієнтовані на досягнення різних цілей, що мають найбільше значення для суспільства: якість, довкілля, безпека, антикорупція тощо. Особливе місце серед них займає стандарт *ISO 9004:2018*, зорієнтований на створення цілісних систем менеджменту.

Основні аргументи революційності. Основними аргументами революційності введення міжнародних стандартів в організаційне управління є: глобальність, уніфікація, трансформація мислення, довіра та партнерство, прискорення розвитку.

Стандартизація термінології. У 1986 р. прийнято міжнародний стандарт *ISO 8402*, який систематизував терміни у сфері якості. У 2000 р. його замінив *ISO 9000:2000*, де вперше термін «менеджмент» отримав своє нове значення – системний, цілеспрямований вплив на організацію через процеси, ресурси та політики. По суті, це стало наступним етапом управлінської революції стандартизації.

Ключова зміна сутності менеджменту. В *ISO 9000:2000* вперше було застосовано термін «direct» (керівництво / спрямовування), що відображав стратегічну діяльність вищого керівництва. І термін «Management» перетворився на узагальнююче поняття, яке поєднало «control» (оперативне управління) та «direct» (стратегічне керівництво). Таким чином, сучасний менеджмент – це більше, ніж оперативне управління. Він визначається як «*coordinated activities to direct and control an organization*». Схематично термін «менеджмент» у новому його розумінні представлено на рис. 1.



Джерело: авторська побудова.

Рис. 1. Схематичне представлення терміна менеджмент

Як бачимо, менеджмент складається із двох скоординованих складників: керівництва і управління. При цьому, керівництво зорієнтоване на визначення цілей та вимог, а управління – на забезпечення досягнення цілей та виконання вимог.

Це принципово змінило сутність управління / менеджменту. Якщо дуже стисло, то основна сутність змін може бути представлена наступним чином:

- перехід від «управління» до «керівництва та управління»;
- скоординованість як ключова риса;
- організація як система;
- зміна парадигми: від мистецтва керівника до універсальної дисципліни.

Менеджмент отримав чітке міжнародне визначення, змінилась роль керівника, змінилась сутність управління.

Принципи менеджменту якості. У міжнародному стандарті ISO 9001 введено 7 принципів сучасного менеджменту якості, які органічно пов'язані із загальними принципами менеджменту (табл. 2). Вони забезпечують довіру, гнучкість та стратегічну орієнтацію, формуючи нову культуру управління. У цьому контексті менеджмент на базі стандартів став більш партнерським і стратегічним, адже ґрунтується на взаємній вигоді, залученні персоналу та довгостроковому розвитку організації. Такий підхід дозволяє поєднати системність із людським фактором, що робить управління не лише ефективним, а й стійким у мінливому середовищі.

Таблиця 2

Взаємозв'язок принципів ISO 9001 із сучасними принципами менеджменту

Принципи ISO 9001	Сучасні принципи менеджменту	Як співвідносяться
Орієнтація на клієнта	Довіра, цінності	Замість контролю – створення довіри через задоволення потреб клієнтів.
Лідерство	Лідерство замість адміністративності	ISO підкреслює роль керівництва, сучасний менеджмент – роль натхненника та стратега.
Залученість персоналу	Від інерції до ініціативи	Персонал стає активним учасником, а не виконавцем формальних процедур.
Процесний підхід	Від фрагментації до координації	Системність процесів забезпечує узгодженість і прозорість.
Поліпшення	Гнучкість, ініціатива	Постійне вдосконалення відповідає сучасному принципу адаптивності та інноваційності.
Рішення на основі фактів	Прозорість	Прозорість управління базується на даних, аналітиці та доказах.
Управління взаємовідносинами	Відповідальність, стратегія	Побудова партнерських відносин замість формальної відповідності.

Джерело: авторське групування.

Синергія стандартів і сучасних моделей. Міжнародні стандарти інтегруються з сучасними моделями менеджменту, створюючи цілісну систему:

- *EFQM* – цінності та сталий розвиток.
- *Six Sigma* – рішення на основі фактів.
- *Lean* – процесний підхід і вдосконалення.
- *Balanced Scorecard* – стратегічне управління цілями.
- *Kaizen, TQM, PDCA* – практичні інструменти постійного вдосконалення.

Ця синергія забезпечує довіру, гнучкість та конкурентоспроможність організацій у глобальному середовищі.

Револьюційні зміни в управлінні. Введення міжнародних стандартів ISO в практику організаційного управління призвело до ряду револьюційних змін в управлінні / менеджменті (табл. 3).

Таблиця 3

Революційні зміни	
До ISO	Після ISO
Управління як мистецтво керівника	Управління як системна функція організації
Реактивні рішення	Превентивне управління через політики та процеси
Відсутність єдиної мови	Уніфіковані терміни та стандарти
Контроль результату	Управління процесами, що створюють результат

Джерело: авторське групування.

Таким чином, менеджмент став відтворюваним і перевірюваним, з'явилась спільна міжнародна мова управління, керівник перетворився з «героя» на архітектора системи.

Важливий акцент. В період управлінської революції стандартизації вимоги щодо задоволення потреб споживачів були розширені до задоволення всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів). Також уперше було прийнято концепції соціальної відповідальності й цілі сталого розвитку для всього світового суспільства.

Особливість словосполучення «стандарти менеджменту». Для кращого розуміння як поліпшити діяльність з менеджменту в країні розглянемо окремо ще один важливий аспект, пов'язаний з введенням стандартів в організаційне управління. Він стосується питання: хто може більш ефективно здійснювати стандартизацію систем менеджменту: ті, хто спеціалізується тільки на стандартизації, чи ті, хто професійно займається менеджментом? Для порівняння розглянемо діяльність зі стандартизації ще у двох інших сферах. Візьмемо, наприклад, літальні апарати та ІТ-технології.

Порівняємо їх за такими критеріями (табл. 4):

- що є головним у зазначених словосполученнях: самі стандарти чи об'єкти стандартизації;
- яка роль стандартів у наведених словосполученнях.

Таблиця 4

«Предмет ↔ Стандарти»			
Сфера / Предмет	Приклад словосполучення	Що є головним	Роль стандартів
Менеджмент	«Стандарти менеджменту»	Менеджмент – система керівництва та управління організацією	Стандарти – це інструмент для уніфікації, перевірки та довіри
Літальні апарати	«Стандарти літальних апаратів»	Літальні апарати – об'єкт проектування, виробництва та експлуатації	Стандарти забезпечують безпеку, сумісність і якість
ІТ-технології	«Стандарти ІТ-технологій»	ІТ-технології – предметна сфера, що визначає функціонал і розвиток	Стандарти регламентують сумісність, захист даних, ефективність

Джерело: авторське групування.

Це означає, що стандарти на системи менеджменту мають розробляти фахівці з менеджменту (як стандарти на літальні апарати та ІТ-технології – фахівці з літальних апаратів і ІТ-технологій), а не ті, хто спеціалізується лише на стандартизації. І всі ми маємо усвідомити, що менеджмент, як і ІТ-технології, це вид діяльності, який існує сам по собі: крім «на рівні стандартів» він існує і «поза стандартами» і «понад стандарти». А стандарти - це один із універсальних інструментів, який взмозі суттєво посилити менеджмент, якщо цей інструмент адекватно застосовувати. Як це і передбачено стандартами ISO.

Міжнародні стандарти ISO змінили саму сутність управління (з 2000 року менеджменту):

- від інтуїтивного мистецтва до системної, стандартизованої діяльності;
- від адміністративності до лідерства;
- від локальних практик до глобальної мови менеджменту.

Отже, введення міжнародних стандартів в організаційне управління – це *повноцінна управлінська революція*, яка вже понад чверть століття формує основу сталого розвитку організацій і країн у всьому світі.

Частина 2. «Специфіка» менеджменту в Україні.

А яке ж місце у цих питаннях займає Україна та як оцінити рівень досконалості менеджменту, який вона застосовує для свого розвитку, безпеки й забезпечення гідного життя свого населення?

Спробуємо це визначити в цілому, спираючись на слова Пітера Друкера, що не існує країн слабозвинених, а є тільки погано керовані. Для цього згадаємо як розвивалась Україна по відношенню до інших країн напередодні повномасштабної війни. Згідно рейтингам ООН (HDI), Світового банку (ВВП), Transparency International (CPI) та інших міжнародних джерел у 2021 р. Україна мала:

- ВВП на душу населення: близько 5,038 дол. США на людину, що було одним із найнижчих показників у Європі. Для порівняння, середній рівень у ЄС перевищував 30,000 дол. США, а в США – понад 69,000 дол. США;

- загальний ВВП: Україна займала 55-те місце у світі за номінальним ВВП (199,8 млрд дол. США), що ставило її в нижню частину світового рейтингу.

- середній дохід (місячна зарплата) громадян України: близько 434 дол. США на місяць, що було в рази нижче, ніж у країнах Західної Європи.

Таким чином, можна зробити висновок, що напередодні вторгнення Україна перебувала серед найбідніших країн Європи за рівнем життя населення та економічними показниками. А з цього, по Друкеру, витікає, що управління країною знаходиться на дуже низькому рівні.

Щоб глибше зрозуміти сучасний стан управління / менеджменту в Україні, а також причини його особливостей, необхідно звернутися до історичних витоків формування цієї сфери, які відносяться ще до часів бувшого СРСР. Лише ґрунтовний аналіз передумов дозволяє усвідомити, чому і як виникали нинішні проблеми, яким чином сформувався своєрідний «український феномен» менеджменту та що потрібно зробити для його виправлення і вдосконалення.

Історія становлення та розвитку.

Умови радянського періоду. Господарська система Радянського Союзу функціонувала в умовах постійного і всеохопного дефіциту. Управління було зорієнтоване переважно на кількісні показники виробництва, тоді як якість продукції не мала вирішального значення. Відтак проблема підвищення якості управління в умовах дефіциту для суспільства не була нагальною необхідністю.

Відсутність професійної політики в управлінні. Проблемами управління як специфічної сфери діяльності у масштабах країни системно ніхто не займався. Правда в останні роки існування Союзу точилися дискусії щодо необхідності створення спеціального центрального органу влади, який би відповідав за розвиток управлінських практик, однак вони не отримали практичної реалізації.

Епоха Держстандарту.

Управління на базі стандартів. В СРСР контроль якості продукції здійснювався через обов'язкові державні стандарти (ГОСТ). В 70-тих роках минулого століття (п'ятирічка

якості) для превентивного поліпшення якості вітчизняної продукції Держстандарт прийняв рішення про введення в країні стандартів на систему *управління* якістю. І було розгорнуто глобальний проект під назвою «Комплексна система управління якістю продукції на базі стандартів» (КС УЯП). Згодом, зважаючи на загальне байдуже ставлення в країні до якості управління, Держстандарт за власної ініціативи взяв на себе розповсюдження накопиченого досвіду і на системи управління загалом. В умовах дефіциту були проведені нові масштабні експерименти, які відбувалися переважно формально, під тиском держави, і не мали належної комплексної підтримки з боку інших інституцій та суспільства.

Поява міжнародних стандартів ISO. А у 1987 р. в світі вперше були запроваджені міжнародні стандарти ISO на системи якості (згодом – системи менеджменту якості) і країна переорієнтувалася на них. Проте їх впровадження залишилося у компетенції Держстандарту, що сформувало специфічний «менталітет» управління, орієнтований на формальне дотримання норм, а не на реальну ефективність. Українське відділення Держстандарту на той час віддзеркалювало практику, що існувала в масштабах СРСР.

Перехід у нову реальність (1991 рік). Після розпаду СРСР Україна несподівано отримала незалежність і опинилася у відкритому конкурентному просторі світового бізнесу. Але, не усвідомивши, що в нових умовах потрібно докорінно змінити ставлення до проблем організаційного управління, ці проблеми за традицією закріпили за новоствореним вітчизняним Держстандартом, який фактично став правонаступником радянського органу. І український Держстандарт «підхопив» стандарти ISO, не маючи достатньої підготовки та ресурсів для їх осмислення і ефективного впровадження. А головне – він ніколи професійно не займався проблемами власне організаційного управління і не засвоїв практичного досвіду з удосконалення управління, який вже було накопичено в розвинених країнах за весь час загострення світової конкурентної боротьби.

Технічні комітети. Подібно до ISO, український Держстандарт утворив технічні комітети зі стандартизації для різних сфер діяльності, зокрема ТК 189 зі стандартизації систем управління якістю. Цей ТК було утворено на базі однієї з організацій Держстандарту. Коли почали з'являтися міжнародні стандарти ISO на інші системи управління (екологічні, безпекові тощо), ТК 189 поширив діяльність і на них, охопивши систему управління організацією загалом. Свою діяльність він здійснював без належного залучення фахівців з управління / менеджменту, перш за все тих, що викладали в університетах. Мабуть тому, що в системах управління Держстандарт побачив свої власні фінансові інтереси. Так тривало до 2000 р.

Ігнорування глобальних змін. У 2000 р. ISO розширила сферу дії своїх стандартів: замість систем управління вони почали охоплювати системи менеджменту. Проте український Держстандарт, не усвідомивши глобальних змін, проігнорував цей факт. Вводячи міжнародні стандарти ISO, як «ідентичні» ім державні стандарти України ДСТУ ISO, він продовжував представляти «системи менеджменту» як «системи управління». Це призвело до формального введення стандартів ISO без урахування нової сутності сучасного менеджменту. Українське ж суспільство сприйняло це як офіційне трактування управління і менеджменту на державному рівні і прийняло таке трактування «до виконання».

Ключові помилки.

В процесі впровадження міжнародних стандартів ISO на системи менеджменту український Держстандарт допустив декілька принципових фундаментальних помилок, які суттєво вплинули на подальший розвиток управління / менеджменту в Україні.

Помилка перша (2001 рік). У державному стандарті України ДСТУ ISO 9000:2001, який проголошено «ідентичним» міжнародному стандарту ISO 9000:2000, було неадекватно

визначено термін «менеджмент» та пов'язані терміни. Це призвело до викривлення сутності сучасного менеджменту.

Схематично зазначена помилка представлена на рис. 2.



Джерело: авторська побудова.

Рис. 2. Схематичне представлення помилки

Тут термін «control» (оперативне управління) незрозуміло з яких причин перенесено в ліву частину на місце «management» (менеджмент). Натомість на місце «control» поставлено український термін «контролювання» (inspection), який є однією із складових оперативного управління і у визначенні менеджменту в ISO 9000:2000 взагалі не згадується.

Ось як самі розробники ДСТУ ISO 9000:2001 пояснили своє рішення щодо визначення менеджменту: «Але йшли часи, у міжнародних стандартах набуло поширення поняття "management", яке більше відповідало поняттю «управління / керування». Відбулось переосмислення перекладу та застосування слова "control", і цей переклад набув більш логічного, конкретного та відповідного значення «контролювання» [9].

Таким чином, нове розширене комплексне поняття «менеджмент» (management) було підмінено на традиційне вузьке поняття «управління» (control), що знизило увагу до діяльності з «керівництва» (direct), яка сьогодні є основоположною для ефективного управління. Саме через це в Україні не отримали належної уваги такі сучасні процеси, як визначення місії, бачення, цінностей, політик, стратегій, застосування сучасних моделей і систем менеджменту. Це негативно вплинуло на формування корпоративної культури та ефективності організацій. Зазначена помилка детально і всебічно розглянута в [11].

З приводу згаданої помилки вже протягом багатьох років в Україні ведуться палкі дискусії. Професійна громадськість систематично намагається донести проблему до відому всіх уповноважених організацій і керівництва країни. Але до сьогодні змін на краще так і не відбулось. І це, незважаючи на висновки Робочої групи, що була створена за рекомендацією Інституту української мови Національної академії наук України [15], роз'яснення ISO/TK-176 – розробника міжнародного стандарту ISO 9000 та Ухвалу XV Міжнародної наукової конференції «Термінологія і сучасність» (Київ, 6 травня 2025 р.) [16].

Помилка друга (2002 рік). У Концепції політики у сфері управління якістю продукції, яку розробив Держстандарт і затвердив Кабінет Міністрів, було сплутано поняття «якість продукції» і «управління якістю продукції». Як наслідок, управління якістю продукції, а разом з ним і інші системи управління, на які вводились стандарти ISO, були офіційно закріплені за Держстандартом та віднесені до технічного регулювання.

На цій підставі Міністерство освіти і науки України віднесло «управління якістю продукції» (разом з іншими системами управління) до спеціальності «Якість, стандартизація і сертифікація», а не до спеціальності «Менеджмент».

У 2019 р. під тиском професійної громадськості Кабінет Міністрів України анулював Концепцію, однак її помилки вже розповсюдились, вкоренились і продовжують негативно впливати на підготовку фахівців з управління / менеджменту у закладах вищої освіти.

Наслідки. Помилка щодо визначення терміна «менеджмент», яка на перший погляд видається несуттєвою, стала причиною ряду відчутних негативних наслідків для всієї України. З невірною визначення менеджменту, перш за все, впливає помилкове розуміння співвідношення менеджменту і управління. Згідно ДСТУ ISO 9000:2015 управління і менеджмент є рівнозначними. А у 2015 р. МОН запровадило галузь знань 07 – «управління та адміністрування», до якої включило спеціальність «менеджмент». Цим визначено, що менеджмент є складовою управління та адміністрування. Чим і керуються всі причетні до підготовки фахівців за спеціальністю «менеджмент». Нагадаємо, що згідно ISO 9000 саме управління є складовою менеджменту, а не навпаки.

Усі міжнародні стандарти, що вводяться в Україні як державні і мають назву «системи менеджменту», при їх «ідентичному» перекладі на українську мову перейменовано з систем менеджменту на «системи управління». До речі, це сприяло Держстандарту в можливості зберегти ці системи за собою та включити їх в зону своєї відповідальності, розширивши тим самим сферу фінансової діяльності підвідомчих організацій – центрів стандартизації, метрології та сертифікації (ЦСМС). Українські ж органи сертифікації видають сертифікати на системи управління за ДСТУ ISO 9001, при тому, що такі системи не відповідають міжнародному стандарту ISO 9001, який встановлює вимоги саме до систем менеджменту, а не систем управління.

Друга помилка суттєво вплинула на організацію підготовки фахівців з менеджменту у ЗВО України, через що навчання з цієї дисципліни до цього часу здійснюється некоректно.

Обидві помилки разом спричинили системну плутанину та дезорієнтували українське суспільство, через що воно не розпізнало нових тенденцій. Через нерозуміння сутності та переваг сучасного менеджменту (особливо відносно управління, притаманного періоду дефіциту) його застосування в Україні вкрай незадовільне. Ні у влади, ні у бізнесу ще не склалося належного ставлення до ділової культури та її фундаменту – системного менеджменту. Ці питання не знайшли відображення в жодній державній політиці розвитку. Вища школа незадовільно готує менеджерів. Органи влади й бізнес (за невеликим винятком) дотепер продовжують використовувати застарілі системи управління з відповідними наслідками. В цілому ж через це 25 років гальмується розвиток України, що, зокрема, негативно впливає на її місце в європейській спільноті.

І вже протягом чверті століття ці помилки розповсюджується по Україні через: словники (які за своєю сутністю є дуже інерційними); державні стандарти - ДСТУ ISO; нормативні та нормативно-технічні документи; наукові та науково-технічні публікації; навчальні програми, підручники та посібники; виступи на конференціях, семінарах і круглих столах; системи управління, що діють в організаціях, тощо.

А в результаті в Україні сформувались і розвиваються два паралельні рухи: управління і менеджменту, кожен з яких не відповідає сучасній міжнародній практиці.

Розглянемо стан застосування управління / менеджменту в різних сферах діяльності України, таких як: освіта, економіка і бізнес, державна служба та професійна громадськість.

Освіта.

Запровадження дисципліни «Менеджмент». У 1992 р. відразу ж після отримання Україною незалежності у закладах вищої освіти було запроваджено дисципліну «Менеджмент», як це вже практикувалося у світі. Відтоді університети почали готувати для країни менеджерів. Проте за традицією їх готували переважно як управлінців. Кваліфікація після закінчення закладу й досі формулюється як «менеджер (управитель)». Ця тенденція

посилилася у 2001 році у зв'язку з помилкою щодо визначення менеджменту та її закріпленням у ДСТУ ISO 9000:2001.

Проблеми після прийняття Концепції (2002 рік). Але основна проблема виникла після прийняття Концепції політики у сфері управління якістю продукції. Допущена тут принципова помилка призвела до суттєвого погіршення організації підготовки фахівців з менеджменту. Відтоді навчання з цієї дисципліни у закладах вищої освіти України здійснюється некоректно.

Так, за спеціальністю «Якість, стандартизація та сертифікація» під «якістю» почали розуміти крім якості продукції також *управління* її якістю. Сюди додали цільові системи менеджменту, властиві насиченому ринку, на які приймалися стандарти ISO, але які не мали відношення до управління якістю продукції: «екологічний менеджмент», «менеджмент виробничої безпеки», «менеджмент енергоефективності» та інші. Але найгірше, що одночасно зі спеціальності «Менеджмент» питання про цільові системи менеджменту та інженерію їх проектування практично були виключені.

Розділення теорії та практики. З того часу у вищій школі управління / менеджмент почали вивчати паралельно і роздільно на двох спеціальностях:

- теорію менеджменту – на спеціальності «Менеджмент»;
- практику «управління» на базі стандартів – на спеціальності «Якість, стандартизація та сертифікація».

«Таким чином, одних студентів почали готувати як теоретиків без практичних знань і навичок, а других – як практиків без знання теоретичних основ. При цьому, навчаючи окремо інвестиційному, фінансовому, проектному менеджменту та цілому ряду цільових систем управління на базі стандартів, ні на одній, ні на другій спеціальності не розглядають, як ці складові інтегрувати у цілісну систему менеджменту організації. Тобто ніхто не навчає студентів створенню цілісних систем менеджменту, які дозволяли би керівництву організацій скоординовано і узгоджено здійснювати керівництво та управління за різними цілями і аспектами в будь-яких умовах.

В ЗВО вивчають безліч локальних дисциплін з менеджменту: міжнародного, стратегічного, інвестиційного, інноваційного, антикризового, креативного, виробничого, операційного, екологічного, енергетичного, фінансового, податкового, маркетингового, економічної безпеки, якості, персоналу, та ін. Усі ці дисципліни мають базуватись на засадах єдиних основ менеджменту, які на сьогодні в Україні мають суттєві вади.

Більше того, за спеціальністю «Якість, стандартизація та сертифікація» студентів навчають лише відповідно до стандартів, не враховуючи, що в умовах насиченого ринку стандарти – це лише мінімальні вимоги. Конкуренція ж відбувається на рівні, що перевищує норми, встановлені стандартами» [10].

Наслідки для кваліфікації фахівців:

«Все це призвело до того, що заклади вищої освіти почали випускати 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 базової підготовки з основ менеджменту.

У результаті навіть ті організації, які удосконалюються на засадах стандартів на системи менеджменту, мають типові недоліки:

- створюють переважно локальні ізольовані цільові системи управління, які не інтегровані у цілісну систему менеджменту організації;
- майже не застосовують сучасні методи і інструменти підготовки рішень;

- часто впроваджують системи менеджменту формально, без зміни застарілої ділової культури» [10].

«Наявність зазначених проблем підтвердили учасники семінару-наради керівників і фахівців з менеджменту і якості, стандартизації та сертифікації ЗВО України, який проведено у Києві в квітні 2018 р. Обговоривши ситуацію, що склалась в Україні, вони рекомендували: включити до навчальної програми за спеціальністю «менеджмент» всі складові системного менеджменту, зокрема, цільові системи на базі міжнародних стандартів, моделі досконалості організацій, інженерію побудови цілісної СМ організації тощо; включити до спеціальностей з екології, енергетики та інших вивчення відповідних цільових СМ, на які прийнято міжнародні стандарти; за спеціальністю «Якість, стандартизація та сертифікація» залишити лише ті цільові СМ, які мають безпосереднє відношення до якості продукції (послуг). Це рішення було підтримано Державною науковою установою «Інститут модернізації змісту освіти» МОН України (ІМЗО), яка в червні 2018 р. направила відповідні рекомендації до всіх ЗВО України» [10].

Однак виявилось, що цього замало. ЗВО самостійно, без підключення Національної академії педагогічних наук (НАПН), ресурсів та координації з боку МОН не змогли виправити ситуацію належним чином. Для здійснення змін вони потребують цілого ряду методичних рекомендацій: щодо поєднання в цілісній СМ організації її складових (фінансовий менеджмент; менеджмент якості за ISO 9001 та інші цільові СМ, на які є стандарти; проектний менеджмент; кризовий менеджмент; модель EFQM тощо); щодо побудови цілісної СМ організації з поєднанням в ній різних складових із забезпеченням їх інформаційної взаємодії; щодо інженерії проектування цілісної СМ організації тощо.

Проте МОН, посиляючись на Закон України «Про вищу освіту», стверджує, що діяльність ЗВО здійснюється на принципах автономії та самоврядування. А тому міністерство не може втручатись в їх діяльність. Так, вибір та введення у себе тієї чи іншої спеціальності – це дійсно право кожного ЗВО. Але, якщо спеціальність «менеджмент» вже введена, то навчання фахівців має бути на відповідному рівні. І це вже справа і міністерства. А розраховувати, що ситуацію буде адекватно врегульовано самостійно в кожному окремому ЗВО – принаймні легковажно. Зазначені проблеми носять загальносистемний характер і негативно впливають на соціально-економічний стан України, що ставить під сумнів доцільність віддати їх вирішення на відкуп самим ЗВО. На наш погляд підняті питання щодо підготовки фахівців з менеджменту потребують попереднього розгляду на рівні МОН та відображення в державній політиці у сфері освіти і науки. Не порушуючи, при цьому, автономію і самоврядування ЗВО, а спрямовуючи їх та сприяючи їм у поліпшенні якості освітянських процесів та забезпеченні підготовки фахівців за спеціальністю «менеджмент» у відповідності до сучасних вимог.

Слід також зазначити, що за спеціальністю «Менеджмент» від самого початку не вивчають належним чином основи стандартизації, яка має бути одним із основних інструментів менеджерів. Це можна пояснити тим, що протягом багатьох років усі звикли до масштабних експериментів Держстандарту у сфері управління і до того, що стандартизація управління завжди подавалась, як діяльність саме Держстандарту. А тому фахівці з менеджменту, зокрема викладачі цієї дисципліни, сприймають стандартизацію без особливого ентузіазму.

Коли ж у 2001 р. менеджмент в Україні став об'єктом державної стандартизації, але з назвою «управління; керування», фахівці з менеджменту, зокрема викладачі ЗВО, не звернули на це належної уваги, тому що виявилися до цього не підготовленими. Хоча саме вони мали би ініціювати професійний підхід до впровадження міжнародних стандартів систем менеджменту в країні та взяти на себе лідерство і відповідальність у цій сфері.

І ще один «український парадокс». При тому, що в Україні згідно ДСТУ ISO 9000 сфера діяльності «менеджмент» взагалі офіційно відсутня, в країні до сьогодні існують сотні тисяч дипломованих «менеджерів (управителів)». А українські ЗВО ще й далі продовжують щорічно навчати студентів за спеціальністю «менеджмент» і випускати тисячі нових фахівців, яким присвоюють кваліфікацію не «управитель/керівник», а саме «менеджер» (а вже далі в дужках «управитель»).

У підсумку маємо визнати, що вища школа протягом останніх 25 років постачає бізнесу і публічному сектору, зокрема органам влади, переважно недовчених менеджерів, які в умовах глобального насиченого ринку не в змозі забезпечувати досконалість, конкурентоспроможність і стійкий розвиток своїх організацій і України в цілому.

Економіка та бізнес.

Бізнес-середовище. Саме бізнес є основним майданчиком для практичного застосування менеджменту в Україні. Проте через недоліки у підготовці фахівців з менеджменту, перекинуте розуміння сутності менеджменту та формальне впровадження стандартів менеджменту у бізнесі переважно недосконалий.

Типові проблеми бізнес-менеджменту:

- орієнтація на короткострокові результати замість стратегічного розвитку;
- формальне використання стандартів ISO без реальної інтеграції у корпоративну культуру;
- слабка увага до місії, бачення, цінностей та довгострокових стратегій;
- недостатнє застосування сучасних інструментів управління знаннями, ризиками, інноваціями тощо;
- відсутність системного підходу.

Керівництво організацій. Що стосується керівників організацій, то в уявленні суспільства менеджери здебільшого займають посади, які не відносяться до вищого керівництва. Тому більшість керівників організацій взагалі не має підготовки з менеджменту. Навіть ті, що закінчили заклади вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент», навряд чи могли отримати підготовку, яка відповідала би вимогам сучасного менеджменту.

І тут здається буде справедливим нагадати, що після ліквідації у 2011 р. Держстандарту його правонаступником стало Міністерство економіки. І що Національний орган стандартизації, який створено у 2015 р. на базі УкрНДНЦ, також підпорядкований Мінекономіки. І що координує і методично спрямовує роботу УкрНДНЦ від Мінекономіки його департамент технічного регулювання, який має безпосереднє відношення до систем менеджменту якості і взагалі до державних стандартів ДСТУ ISO на «системи управління» (які мали би бути на «системи менеджменту»). І хочеться сподіватися, що Мінекономіки зверне увагу на проблеми з менеджментом, що існують в Україні вже чверть століття.

Державна служба. Впровадження в масштабах країни сучасного менеджменту в його кращому розумінні мало би починатись зверху, від органів державної влади. Але, починаючи з 2015 р., в Україні з незрозумілих причин широко розповсюдилось помилкове твердження: менеджмент має застосовуватися лише в бізнесі, в комерційних організаціях. А для публічної сфери, зокрема для органів влади, він є неприйнятним. В свою чергу, МОН штучно запровадило ще й окрему галузь знань 28 – «публічне управління та адміністрування», до якої включило однойменну спеціальність (281), де жодного разу не згадується термін «менеджмент». І це при тому, що 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). І наведено посилання на п. 3.2.1, де 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». Цей пункт

(3.2.1) має примітку 1, яка уточнює, що: «поняття організація включає, але не обмежено цим – індивідуального підприємця, компанію, корпорацію, фірму, підприємство, *орган влади*, партнерство ...». Тобто в ISO 9000:2015 (так само і в ДСТУ ISO 9000:2015) однозначно сказано, що термін «менеджмент» розповсюджується і на органи влади.

До того ж в Україні з 2014 р. діє Закон Про стандартизацію. І державним органам влади у відповідності до цього Закону було би доречно поважати державні стандарти, в першу чергу з менеджменту, надаючи приклад для інших державних і недержавних інституцій. Адже ці стандарти спрямовані на досягнення *оптимального ступеня впорядкованості* у менеджменті. Сфері, яка для органів влади є основою їх діяльності: адже їх головним завданням є стратегічне спрямування закріплених організацій, зокрема шляхом прийняття відповідних державних політик. А не оперативне управління ними.

І декілька слів щодо застосування терміна «менеджер» до державних службовців. Якщо в Україні вважається, що менеджмент неприйнятний для органів влади, то з цього витікає, що державні службовці не є менеджерами. В той же час, можна навести приклади, коли до державних службовців таки застосовуються термін «менеджер». Так, в газеті Кабінету Міністрів України «Урядовий кур'єр» від 28 травня 2016 р. в розділі «Управління» розміщена стаття під назвою: «Скільки отримуватимуть *державні топ-менеджери?*». На сайті Комітету Верховної Ради України з питань свободи слова в публікації від 16 травня 2018 р. написано: «Народні депутати звернули увагу на те, що в проекті йдеться про заробітні плати, ... які отримують урядовці, *державні топ-менеджери* і парламентарії». На сайті «Слово і діло» від 30 вересня 2021 р. є посилання на слова Прем'єр-Міністра України (2019-2020 рр.) Олексія Гончарука: «Міністри – *державні топ-менеджери*, їхня робота повинна відповідно винагороджуватися». А офіційне інтернет-представництво Президента України наводить слова Володимира Зеленського: «Серед міністрів нарешті з'явилися *менеджери*, а не політики» (22 серпня 2021 р.). І виходить, що в ОВВ працюють таки менеджери, але менеджмент для них є неприйнятним.

Професійна громадськість. В той же час, в Україні у сфері якості, досконалості і управління / менеджменту у кінці ХХ – на початку ХХІ ст.ст. активно працював ряд професійних громадських організацій. Прикладом може слугувати одне з перших громадських формувань незалежної України - Українська асоціація досконалості та якості (УАДЯ), яка була заснована у 1989 р. на базі Інституту кібернетики НАНУ. УАДЯ визначила своєю метою формування громадської думки і політики у сфері якості, досконалості й управління / менеджменту та сприяння вітчизняним компаніям в удосконаленні, підвищенні конкурентоспроможності і просуванні на зарубіжні ринки. УАДЯ об'єднала понад 500 провідних організацій України та тисячі фахівців з якості і менеджменту з багатьох країн, згуртованих у регіональні відділення, технічні комітети, союзи, клуби та власні компетентні центри.

Серед багатьох структурних підрозділів УАДЯ найпрестижнішим є Клуб лідерів якості країн Центральної і Східної Європи (ЦСЕ), який об'єднав найкращі українські підприємства–призерів Європейської нагороди з якості та нагороди з якості країн ЦСЕ. Відзнаки керівникам підприємств-призерів нагороди за досконалість країн ЦСЕ вручав, зокрема, Президент Європейської Ради пан Герман ван Ромпей, який відзначив високий рівень досконалості компаній, зокрема їх систем менеджменту, та їхнє соціально відповідальне ставлення до зацікавлених сторін. Члени цього Клубу неодноразово пропонували владі сприяння у поліпшенні систем менеджменту в українських організаціях.

За діяльність у сфері якості і менеджменту УАДЯ має відзнаки та високі оцінки від багатьох керівників міжнародних і вітчизняних організацій. Дві з них наведено нижче:

«Те, що вдалося зробити УАДЯ за якихось двадцять років, просто не вкладається у свідомості. Вони справді змінили епоху. Показали, що немає неможливого. Часом діяли у ворожому середовищі. І все-таки вони, безумовно, перемогли. Перемогли сумніви, недовіру, протидію й показали всьому світові, насамперед Європі, що ефективний менеджмент якості не тільки потрібен, але й можливий у країнах, які ще не оговталися від наслідків тоталітарних режимів, що проіснували майже ціле століття» (Президент Міжнародної гільдії професіоналів якості, IGPQ)» [17].

«УАДЯ – це унікальне явище в Україні. Держава має зробити все можливе для якнайширшого використання міжнародних повноважень і визнання, інноваційного духу і творчої енергії, накопичених знань та напрацьованих технологій УАДЯ в цілях сталого розвитку країни, підвищення конкурентоспроможності української економіки та покращення життя громадян України (Віце-президент Конгресу місцевих та регіональних влад Європи, голова Клубу мерів України, міський голова Славутича)» [17].

Слід зазначити, що УАДЯ, Клуб лідерів якості України, а також учасники ряду щорічних науково-технічних заходів (Всеукраїнського з'їзду якості, Міжнародного форуму «Дні якості в Україні», Міжнародного проекту «Сузір'я якості»), які організувала УАДЯ, протягом багатьох років неодноразово звертались з пропозиціями щодо поліпшення якості та покращення менеджменту до різних державних інституцій. Однак, на жаль, за 25 років відчутних системних змін на краще так і не відбулось.

Менеджмент в Україні на даний час. На сьогодні в Україні методом «ідентичного» перекладу та прийняття ДСТУ ISO введено вже понад 30 міжнародних стандартів ISO на системи менеджменту. Однак всі ДСТУ ISO на «системи менеджменту» ще й досі представлені як «системи управління».

Для того щоб уявити, який менеджмент Україна використовує сьогодні загалом, розглянемо його за такими складовими: сутність, сфера застосування, знання, що отримують менеджери в ЗВО, структура систем менеджменту, які створюють організації.

Сутність менеджменту. Що стосується сутності менеджменту, то в Україні вона «розщеплена». Від комплексного поняття менеджмент, яке містить в собі одночасно і «control» (оперативне управління), і «direct» (стратегічне керівництво), для застосування штучно відщеплено тільки «control» (оперативне управління) і представлено його як весь менеджмент. Ілюстрація на рис. 3.

Сфери діяльності, на які поширюється менеджмент. Сфера застосування менеджменту «розщеплена». Згідно існуючої практики менеджмент застосовується тільки в бізнесі, а для публічної сфери, зокрема органів влади, він визначений як неприйнятний. Ілюстрація на рис. 4.



а) ISO 9000

б) ДСТУ ISO 9000

Джерело: авторська побудова.

Рис. 3. Сутність менеджменту



а) ISO 9000

б) Україна

Джерело: авторська побудова.

Рис. 4. Сфери поширення менеджменту

Знання, що набувають менеджери у закладах вищої освіти. Дисципліна менеджмент «розщеплена» на два складники: теоретичний і практичний. Перший складник – теоретичні основи менеджменту (без урахування фундаментальних змін, пов'язаних з

впровадженням в організаційному управлінні міжнародних стандартів) глибоко вивчають на спеціальності «менеджмент». Другий складник – вивчення систем менеджменту (управління) на базі стандартів ISO, в тому числі методів їх розробки, здійснюють на спеціальності «Якість, стандартизація та сертифікація». Ілюстрація на рис. 5.

Особливості побудови систем менеджменту в організаціях. Системи управління / менеджменту, які створюють та застосовують українські організації переважно «розщеплені». При тому, що в Україні існує практика інтеграції між собою декількох цільових систем, що базуються на стандартах, це не вирішує проблему. Про створення цілісних систем менеджменту організацій в суспільстві практично навіть не говорять. Ілюстрація на рис. 6.

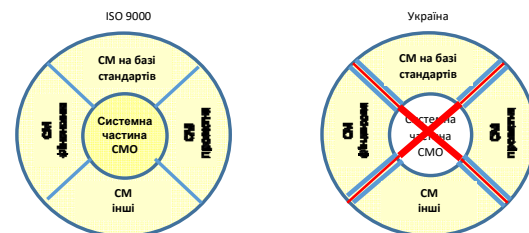


а) ISO 9000

б) Україна

Джерело: авторська побудова.

Рис. 5. Знання менеджерів



а) ISO 9000

б) Україна

Джерело: авторська побудова.

Рис. 6. Системи менеджменту

Висновок. Отже, за всіма аспектами, за якими було зроблено порівняння, в українському менеджменті є суттєві негативні відхилення від світової практики.

В той час, коли на початку XXI ст. просунуті країни поряд з оперативним управлінням все більше уваги приділяють діяльності вищого керівництва, спрямованій на формування та впровадження в суспільстві загальнолюдських цінностей, зважених політик і просунутих збалансованих стратегій розвитку (з використанням найсучасніших методів і засобів, зокрема моделювання і прогнозування), в нашій країні, як і в XX ст., продовжують приділяти увагу в основному оперативному управлінню.

В той час, коли керівники провідних організацій світу ініціюють та організують створення, впровадження і вдосконалення сучасних систем менеджменту, переважна більшість українських організацій продовжує застосовувати застарілі системи управління.

Таким чином, можна стверджувати, що в Україні змін, які відбулись на початку XXI ст. та були закріплені в міжнародних стандартах на системи менеджменту, зокрема ISO 9000, і розповсюджені по всьому світу, не помітили, не усвідомили і адекватно не відобразили у відповідних державних стандартах України. А тому ще й досі продовжують вважати менеджмент складовою технічного регулювання, синонімом управління і керування і займатись переважно оперативним управлінням, не приділяючи належної уваги «керівництву / спрямуванню», а відтак і стратегічній діяльності. До цього слід додати, що на сьогодні питання розвитку і вдосконалення менеджменту ще не знайшли відображення в державних політиках розвитку. А також, що реально за розвиток менеджменту в масштабах країни не відповідає жоден центральний орган виконавчої влади. Тобто менеджмент в Україні до цього часу залишається «безхазайним». Парадоксальна ситуація: стандартизація як міждисциплінарна сфера отримала чітке інституційне закріплення, а менеджмент – ні, хоча для розвитку держави він навіть важливіший за стандартизацію.

А відтак, все це може бути одним із пояснень, чому Україна, яка має унікальний потенціал і була однією з найуспішніших республік бувшого СРСР, після отримання незалежності опустилась (ще до повномасштабної війни) на одне з останніх місць на

європейському континенті. Адже, як стверджує Пітер Друкер: «Не існує країн слаборозвинених, є тільки погано керовані».

Пропозиції щодо поліпшення ситуації. На сьогодні в Україні назріла гостра необхідність у проведенні всебічної реформи у сфері менеджменту. Реформи, яка дозволила би українському суспільству значно осмисленіше, цілеспрямованіше і швидше рухатись до свого відродження і процвітання. Реформи, яка мала би передувати реформам в інших сферах суспільної діяльності для забезпечення балансу між ними та реального підвищення їх ефективності. Пропозиції з конкретними заходами щодо виправлення зазначених помилок та їх наслідків (і взагалі поліпшення ситуації з менеджментом в країні) протягом багатьох років неодноразово надавались в різні інстанції, зокрема українському уряду, але це так і не принесло помітних позитивних результатів. Це можна пояснити відсутністю в органах влади фахівців, які би належним чином розбирались в сучасному менеджменті і змогли адекватно оцінити отримані пропозиції. А тому, надаючи в черговий раз узагальнені пропозиції щодо реформи у сфері менеджменту, дуже хочеться сподіватися, що на цей раз результати будуть іншими.

З метою суттєвого підвищення ефективності застосування менеджменту для забезпечення сталого розвитку українських організацій і України в цілому пропонується:

- усунути помилки в ДСТУ ISO 9000, а також у всіх пов'язаних з ним ДСТУ ISO на системи менеджменту та інших нормативних документах і організувати неформальну широкомасштабну роз'яснювально-просвітницьку роботу щодо фактичної сутності та важливості сучасного менеджменту для українських організацій та України в цілому;
- перезакріпити менеджмент за професіоналами з менеджменту, виключивши його із сфери технічного регулювання, та залучити до дослідження і вдосконалення менеджменту провідні наукові організації;
- повернути менеджмент в публічний сектор, зокрема в органи влади, та віднести до його впровадження та вдосконалення з належними увагою та повагою;
- розробити та втілити у життя дієву організаційну структуру підтримки розвитку і вдосконалення менеджменту в Україні, визначившись, в першу чергу, з центральними органами, відповідальними за розвиток менеджменту в масштабах всієї країни;
- прийняти професійну Концепцію державної політики у сфері менеджменту та відобразити питання його розвитку і вдосконалення у відповідних державних політиках;
- розробити й прийняти комплексну національну програму реформування менеджменту в масштабах країни, зокрема у сфері освіти, та формування і поширення в Україні цілісної й прогресивної культури менеджменту.

Пропонується також Концептуальна модель Національної системи менеджменту України, яка би дозволила зробити менеджмент *державною цінністю і стратегічною основою розвитку країни*, а не лише «добровільним інструментом».

Державний рівень. Національна рада з питань менеджменту при Кабміні: координує політику у сфері менеджменту для бізнесу, державних органів і громадських організацій; формує стратегію розвитку менеджменту; інтегрує менеджмент у державні реформи.

Міністерство економіки: менеджмент у бізнесі та конкурентоспроможності.

НАДС: менеджмент у державній службі (підготовка та оцінка держслужбовців).

Освітній та науковий рівень. МОН України: закріплює менеджмент як ключову освітню дисципліну; підтримує програми MBA, PhD, державні школи менеджменту.

Університети та бізнес-школи: готують кадри; проводять дослідження та розробляють методики.

Професійний рівень. Професійні асоціації (УАДЯ, асоціації менеджменту): отримують офіційний статус партнерів держави; залучаються до розробки політики та реформ; проводять сертифікацію менеджерів, навчання, конференції.

Практичний рівень. Організації, консалтингові центри та органи сертифікації: впроваджують системи менеджменту в організаціях, зокрема в органах влади; проводять аудит і сертифікацію.

І, безумовно, щоб все це запрацювало повноцінно, необхідно готувати законопроект «Про менеджмент» (аналогічно Закону України «Про стандартизацію»).

Висновки:

- менеджмент є ключовим чинником розвитку цивілізацій та організацій, а його якість визначає конкурентоспроможність держави;
- управлінські революції відображають закономірний перехід від одного якісного стану управління до іншого; сучасний етап – стандартизація та глобалізація;
- міжнародні стандарти ISO на системи менеджменту стали революційним явищем, що забезпечило глобальну уніфікацію практик, довіру та партнерство;
- сучасні моделі менеджменту (EFQM, Six Sigma, Lean, Kaizen, TQM, PDCA) у поєднанні зі стандартами формують інтегровану систему конкурентоспроможності;
- в Україні проблеми менеджменту зумовлені олігархічною моделлю, корупцією, недосконалою судовою системою та відсутністю стратегічного мислення;
- термінологічні розбіжності, неадекватне розуміння сутності менеджменту та відсторонення фахівців з менеджменту від стандартизації стали додатковим бар'єром для ефективного менеджменту;
- реформування управління в Україні має базуватися на міжнародних стандартах, інтеграції науки й практики, розвитку культури лідерства та залучення персоналу;
- якість менеджменту визначає стійкість держави у протистоянні війні та глобальним кризам, а також рівень життя громадян.

Перспективи подальших досліджень:

- поглиблений аналіз впливу міжнародних стандартів менеджменту на реформування державного управління в Україні;
- розробка практичних моделей інтеграції ISO-стандартів у систему публічного управління та освіти;
- дослідження синергії між стандартами менеджменту та цифровими технологіями (AI, Big Data, квантові обчислення) для створення превентивних і самонавчальних систем управління;
- вивчення культурних та соціальних аспектів впровадження стандартів менеджменту в українських організаціях;
- формування методології стратегічного лідерства та залучення персоналу як ключових чинників успішної трансформації управлінських систем.

Примітка. При підготовці статті використовувався штучний інтелект Copilot.

References

Література

- | | |
|--|---|
| 1. Drucker, P. F. (2004). The Daily Drucker: 366 Days of Insight and Motivation for Getting the Right Things Done. New York: HarperBusiness. | 1. Drucker P. F. The Daily Drucker: 366 Days of Insight and Motivation for Getting the Right Things Done. Нью-Йорк: HarperBusiness, 2004. |
| 2. DSTU ISO 9000:2001. Systemy upravlinnia yakistiu. Osnovni polozhennia ta slovnyk terminiv [Quality management systems. Fundamentals and | 2. ДСТУ ISO 9000:2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2000, |

- vocabulary (ISO 9000:2000, IDT)]. Kyiv: State Standard of Ukraine. URL: https://dnaop.com/html/34108/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_ISO_9000-2001 [in Ukrainian].
3. DSTU ISO 9000:2015. Systemy upravlinnia yakistiu. Osnovni polozhennia ta slovnyk terminiv [Quality management systems. Fundamentals and vocabulary (ISO 9000:2015, IDT)]. Kyiv: State Standard of Ukraine. URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_9000_2015.pdf [in Ukrainian].
4. DSTU ISO 9001:2015. Systemy upravlinnia yakistiu. Vymohy [Quality management systems. Requirements (ISO 9001:2015, IDT)]. Kyiv: State Standard of Ukraine. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf> [in Ukrainian].
5. ISO 9000:2015. Quality management systems – Fundamentals and vocabulary. Geneva: International Organization for Standardization, 2015.
6. ISO 9001:2015. Quality management systems – Requirements. Geneva: International Organization for Standardization, 2015.
7. ISO 9004:2018. Quality management – Quality of an organization – Guidance to achieve sustained success. Geneva: International Organization for Standardization, 2018.
8. EFQM (2013). EFQM Excellence Model. Brussels: European Foundation for Quality Management.
9. Horopatskyi, V. H., Parakuda, V. V., & Sukhenko, A. S. (2023). Shchodo vyznachennia terminiv "menedzhment" i "upravlinnia / keruvannia" u standartakh DSTU ISO serii 9000 [On defining the terms "management" and "administration/control" in DSTU ISO 9000 series standards]. *Ukrainskyi metrolohichnyi zhurnal = Ukrainian Metrological Journal*, (2), 52–59 [in Ukrainian].
10. Kalyta, P. Ya. (2022). idhotovka menedzheriv v Ukraini [Training of managers in Ukraine]. *Pedahohichna hazeta Ukrainy = Pedagogical Newspaper of Ukraine*, 4 (278). URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/726814/5/ped_gaz_%E2%84%964_2020.pdf [in Ukrainian].
11. Kalyta, P. Ya. (2025). Osnovni terminy v suchasnomu menedzhmenti: problemy i propozyzii [Key terms in modern management: Problems and IDT). Kyiv: Derzhstandart Ukrainy, 2001. URL: https://dnaop.com/html/34108/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_ISO_9000-2001.
3. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT). Київ: Держстандарт України, 2015. URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_9000_2015.pdf.
4. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT). Київ: Держстандарт України, 2015. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>.
5. ISO 9000:2015. Quality management systems – Fundamentals and vocabulary. Geneva: International Organization for Standardization, 2015.
6. ISO 9001:2015. Quality management systems – Requirements. Geneva: International Organization for Standardization, 2015.
7. ISO 9004:2018. Quality management – Quality of an organization – Guidance to achieve sustained success. Geneva: International Organization for Standardization, 2018.
8. EFQM Excellence Model. Brussels: European Foundation for Quality Management, 2013.
9. Горопацький, В. Г., Паракуда, В. В., Сухенко, А. С. Щодо визначення термінів "менеджмент" і "управління / керування" у стандартах ДСТУ ISO серії 9000. *Український метрологічний журнал*. 2023. № 2. С. 52–59.
10. Калита П. Я. Підготовка менеджерів в Україні. *Педагогічна газета України*. 2022. № 4 (278). URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/726814/5/ped_gaz_%E2%84%964_2020.pdf.
11. Калита П. Я. Основні терміни в сучасному менеджменті: проблеми і пропозиції. *Термінологічний вісник*. 2025.

- proposals]. *Terminologichnyi visnyk = Terminological Bulletin*, Vol. 8. URL: <https://termvisnyk.iul-nasu.org.ua/zbirnyk-terminologichnyj-visnyk-vypusk-8.html> [in Ukrainian].
12. Kalyta, P. Ya. (2025). Menedzhment po-ukrainsky ta yoho vplyv na stratehichni aspekty rozvytku Ukrainy [Ukrainian-style management and its impact on strategic aspects of Ukraine's development]. *Menedzhment i pidpriemnytstvo: tendentsii rozvytku = Management and Entrepreneurship: Development Trends*, 2(32), 110–124. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-2/32-08> [in Ukrainian].
13. Nelipa, D. V. (2024). Stratehichni menedzhment u publichnomu ta pryvatnomu sektorakh: osoblyvosti ta pidkhody do otsinky efektyvnosti [Strategic management in public and private sectors: Features and approaches to efficiency assessment]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia = Law and Public Administration*, (2), 180–186 [in Ukrainian].
14. Bytsiura, Yu., Manzhula, Ye., & Iliukhina, V. (2025). Problemy zabezpechennia staloho rozvytku v Ukraini [Problems of ensuring sustainable development in Ukraine]. *Stalyi rozvytok ekonomiky = Sustainable Economic Development*, 1(52) [in Ukrainian].
15. Ukrainian Association of Excellence and Quality (2025). Zahalnyi zvit Robochoi hrupy z vyznachennia termina "menedzhment" u DSTU ISO 9000:2015 [General report on defining the term "management" in DSTU ISO 9000:2015]. URL: https://uaq.org.ua/images/General%20report%20of%20the%20Working%20Group_0107202.pdf [in Ukrainian].
16. Institute of the Ukrainian Language (2025). XV Mizhnarodna naukova konferentsiia "Terminolohiia i suchasnist" [XV International Scientific Conference "Terminology and Modernity"]. URL: <https://iul-nasu.org.ua/novyny/xv-mizhnarodna-naukova-konferentsiya-terminologiya-i-suchasnist.html> [in Ukrainian].
17. Ukrainian Association for Quality (2016). Hlobalnyi dohovir OON. Vyperedzhaiuchy chas: 25 rokiv z rozghortannia rukhu za dilovu doskonalist ta sotsialnu vidpovidalnist. Sotsialnyi zvit UAIA za 25 rokiv [United Nations Global Compact. Ahead of time: 25 years of advancing the movement for business excellence and social responsibility. Social report of the Ukrainian Association for Quality for 25 years]. Kyiv. URL: https://uaq.org.ua/docs/report_GP_UN_UAQ.pdf [in Ukrainian].
- Вип. 8. URL: <https://termvisnyk.iul-nasu.org.ua/zbirnyk-terminologichnyj-visnyk-vypusk-8.html>.
12. Калита П. Я. Менеджмент по-українськи та його вплив на стратегічні аспекти розвитку України. *Менеджмент і підприємництво: тенденції розвитку*. 2025. № 2 (32). С. 110–124. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-2/32-08>.
13. Неліпа Д. В. Стратегічний менеджмент у публічному та приватному секторах: особливості та підходи до оцінки ефективності. *Право та державне управління*. 2024. № 2. С. 180–186.
14. Бицюра Ю., Манжула Є., Люхіна В. Проблеми забезпечення сталого розвитку в Україні. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1(52).
15. Загальний звіт Робочої групи з визначення терміна "менеджмент" у ДСТУ ISO 9000:2015. *Українська асоціація досконалості та якості*. 2025. URL: https://uaq.org.ua/images/General%20report%20of%20the%20Working%20Group_0107202.pdf.
16. XV Міжнародна наукова конференція "Термінологія і сучасність". *Інститут української мови НАН України*. 09.05.2025. URL: <https://iul-nasu.org.ua/novyny/xv-mizhnarodna-naukova-konferentsiya-terminologiya-i-suchasnist.html>.
17. Глобальний договір ООН. Випереджаючі час: 25 років з розгортання руху за ділову досконалість та соціальну відповідальність. Соціальний звіт УАЯ за 25 років. Київ: Українська асоціація якості, 2016. URL: https://uaq.org.ua/docs/report_GP_UN_UAQ.pdf.