

СИСТЕМНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: МОДЕЛІ ТА ПРОБЛЕМИ

П. КАЛИТА¹

¹Українська асоціація досконалості та якості, Україна

АНОТАЦІЯ

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ ТА ЗАВДАННЯ. Відомо, що стан української економіки незадовільний і потребує суттєвого покращення. Для зміни ситуації на краще Президент України видав Указ «Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року», який є дороговказом щодо новітнього розвитку країни, зорієнтованого на людину. Крім того, Кабінет Міністрів України схвалив Принципи соціальної відповідальності, прийняті Організацією Об'єднаних Націй. Однак, реального сталого розвитку країни неможливо досягти без застосування досконалих систем менеджменту, що забезпечують на різних організаційних рівнях управління прийняття та реалізацію сукупності узгоджених управлінських рішень адекватних ситуаціям та їх змінам. Тому метою даної роботи і визначено: провести аналіз стану системного менеджменту в Україні, а також стану підготовки українськими ЗВО фахівців за спеціальністю «менеджмент», від яких у найбільшій мірі залежить створення, застосування та удосконалення систем менеджменту в організаціях (компаніях, установах).

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ. В процесі дослідження були застосовані методи порівняльного аналізу, аналізу даних шляхом їх групування, узагальнення інформації.

РЕЗУЛЬТАТИ. Запропоновані концептуальні моделі забезпечення сталого розвитку, як окремих організацій, так і України в цілому. Вказано на ключову роль сучасного системного менеджменту у забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку. Проаналізовано стан системного менеджменту в Україні та стан підготовки в українських ЗВО фахівців за спеціальністю «менеджмент»; виділені недоліки та надані пропозиції з їх усунення. Виявлено неадекватний переклад визначення самого поняття «менеджмент» в ДСТУ ISO 9000:2015 та досліджено причини і наслідки цієї принципової помилки.

ВИСНОВКИ. В Україні від часу отримання незалежності і до сьогодні не приділяється належної уваги розвитку системного менеджменту. Не призначено центральний орган виконавчої влади, відповідальний за розвиток системного менеджменту в країні в цілому. Питання удосконалення системного менеджменту не відображені в жодній державній політиці і стратегії розвитку сфер життєдіяльності. Організації публічного сектору, зокрема органи виконавчої влади, і бізнесові компанії використовують переважно застарілі недосконалі системи управління. В країні існує плутанина у розумінні самого поняття «менеджмент», що призвело до неадекватного визначення галузей знань та спеціальностей. Стан підготовки менеджерів в українських ЗВО не відповідає потребам розвитку України та її економіки в умовах глобалізованого насиченого ринку. Для усунення відзначених недоліків та покращення ситуації необхідно терміново змінити відношення до цієї надзвичайно важливої складової державотворення.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: сталий розвиток; менеджмент; керівництво; управління; стандарти; системи менеджменту; менеджери.

КІЛЬКІСТЬ ДЖЕРЕЛ: 24	КІЛЬКІСТЬ РИСУНКІВ: 1
----------------------	-----------------------

ВСТУП

«Не існує країн слаборозвинених, є лише погано керовані» (Друкер, 2012). Ці слова одного з найвідоміших та найвпливовіших теоретиків і гуру сучасності у сфері менеджменту Пітера Друкера у повній мірі справедливі для нинішньої України та переважної більшості її організацій (компаній, установ). Усі наші успіхи і негаразди є наслідками управлінських рішень, які ми приймаємо (або не приймаємо) та втілюємо у життя. На будь-яких рівнях управління. В умовах глобальної економіки і жорсткої конкуренції ціна управлінських рішень може бути дуже високою. Саме тому 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 в удосконаленні та приймати і реалізовувати узгоджені ефективні управлінські рішення. Все це свідчить про актуальність та необхідність дослідження стану системного менеджменту в Україні з метою формування пропозицій для його суттєвого поліпшення.

Основною ціллю даної статті є визначення вузьких місць у сфері системного менеджменту в Україні і привернення уваги уряду, науково-технічної громадськості і бізнесу до ключових проблем у цій сфері та пропозицій щодо їх усунення для забезпечення конкурентоспроможності і сталого розвитку країни.

В роботі розглядаються три основні блоки питань: концептуальні моделі забезпечення сталого розвитку організацій і України в цілому (Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року», 2019; розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року», 2020; Калита, 2019), де основними складовими мають бути сучасні системи менеджменту; власне системи менеджменту (Нассим Талеб, 2015; Том Питерс, 2020; Фредерік Лалу, 2017; Калита, 2016; Калита, 2018), які в Україні є переважно застарілими і неефективними та підлягають суттєвому удосконаленню; розуміння особливостей сучасного системного менеджменту та якості підготовки менеджерів в українських закладах вищої освіти (Баєва та ін, 2007; Бесєдін & Нагаєв, 2005; Гірняк & Лазановський, 2000; Калита, 2020; Комарницький, 2006; Хміль, 2003; ДСТУ ISO 9000:2001, 2001; ДСТУ ISO 9000:2007, 2008; ДСТУ ISO 9000:2015, 2015; ISO 9000:2000, 2000; ISO 9000:2005, 2005; ISO 9000:2015, 2015; Концепція державної політики у сфері управління якістю продукції, процесів та послуг, 2002; Перелік галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти, 2015).

МАТЕРІАЛИ І МЕТОДИ

Опис даних

В роботі розглядаються три об'єкти, які пов'язані між собою, але, по суті, є самостійними і базуються на різних групах даних. Перший об'єкт - це **сталий розвиток**, другий – **системний менеджмент** і третій – **розуміння менеджменту і підготовка менеджерів**.

Для дослідження першого об'єкту використані наступні дані: матеріали ООН щодо Цілей сталого розвитку і Принципів соціальної відповідальності та Указ Президента України про Цілі сталого розвитку, 2019 і розпорядження Кабінету Міністрів України про схвалення Принципів соціальної відповідальності ООН, 2020; Калита, 2019.

Для дослідження другого об'єкту використані дані, які містяться в матеріалах про стан системного менеджменту в Україні і результатах моніторингу виконання органами виконавчої влади доручення Кабінету Міністрів України від 28.08.2017, а також у вітчизняних (Калита, 2016, 2018) і зарубіжних (Нассим Талеб, 2015; Том Питерс, 2020; Фредерік Лалу, 2017) публікаціях.

Дослідження третього об'єкту базується на використанні: визначення терміну «менеджмент» і пов'язаних з ним понять, що містяться в міжнародних стандартах ISO 9000:2000, ISO 9000:2005, ISO 9000:2015 та державних стандартах України ДСТУ ISO 9000:2001, ДСТУ ISO 9000:2007, ДСТУ ISO 9000:2015, а також в українських нормативних документах, монографіях і підручниках (Хміль, 2003; Бесєдін & Нагаєв, 2005; Гірняк & Лазановський, 2000; Баєва та ін, 2007; Комарницький, 2006) та Переліку галузей знань і спеціальностей, затвердженому наказом МОН, 2015; Концепція державної політики України у сфері управління якістю продукції, процесів і послуг, 2002; Рішення семінару-наради керівників і фахівців з менеджменту та якості, стандартизації і сертифікації ЗВО України на тему: «Ділова досконалість - основа конкурентоспроможності і сталого розвитку організацій і економіки», 2018; Калита, 2020.

Опис методів

В процесі дослідження всіх трьох об'єктів застосовувались методи порівняльного аналізу, аналізу даних шляхом їх групування, логічного узагальнення інформації.

РЕЗУЛЬТАТИ ТА ОБГОВОРЕННЯ

Сталий розвиток

Якщо ми прагнемо перебороти негаразди, вижити та жити, як в розвинених країнах необхідно забезпечити **сталий розвиток**, як кожної окремої організації, так 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 адаптовані до умов України, а у 2019-му введені в дію Указом Президента України. До цього слід додати ще **10 принципів соціальної відповідальності ООН**, які 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. Але 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 і плани.

Така 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 рис. 1.



Рис. 1. Концептуальна модель забезпечення сталого розвитку України

Зважаючи на особливу актуальність суттєвого підвищення ефективності систем менеджменту на різних рівнях організаційного управління, доцільно виявити проблеми з їх застосуванням в українських організаціях.

Системний менеджмент

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 кращий світовий досвід. На кожному континенті узагальнюється краща практика системного менеджменту в цілому, яка знаходить відображення в моделях досконалості (моделях ідеальної організації). В Європі це модель EFQM (законодавця моди з досконалих організацій), яка є практичним інструментом, що допомагає організаціям краще зрозуміти що таке цілісна система менеджменту, визначити її місце у забезпеченні ділової досконалості, зрозуміти прогалини в своїй діяльності, прийняти необхідні рішення для досягнення успіху. Стандарти ISO та моделі досконалості 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 також самостійно шукають і винаходять свої власні креативні рішення. Так, японськими компаніями були застосовані нові концепції менеджменту: «6 сигм», «Кайдзен», «Ощадливе виробництво» тощо, що продемонстрували високу ефективність і були поширені по всіх континентах світу. В сучасних системах менеджменту для підготовки і обґрунтування управлінських рішень широко застосовується 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... Використання переваг сучасного системного менеджменту в Україні незадовільне. Переважна більшість українських підприємств застосовує застарілі

малоєфективні 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, але, при цьому, їх 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 за інших підходять **менеджери**. Саме тому виникла необхідність звернути особливу увагу на менеджерів та на **якість їх підготовки** в закладах освіти України.

Розуміння менеджменту і навчання менеджерів

Все починається з термінів. 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 9000:2015 у визначенні терміну «менеджмент» крім «управління» мається на увазі ще й діяльність з «керівництва» або з установавання напрямків розвитку організації.

Тоді в перекладі на українську **«менеджмент»** треба розуміти, як скоординовану діяльність з **«керівництва»** та **«управління»** організацією. Де «керівництво» виражає спрямовуючий характер діяльності людини або групи людей, під проводом яких, на чолі з якими здійснюється діяльність певного колективу, та фокусується на визначенні напрямів розвитку організації. Серед його основних функцій: визначення цінностей, цілей та культури організації; створення і впровадження в організації моделі управління 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; перевірйай; 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» та «керування (керівництво) і управління». Слід зазначити, 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.

Ця принципова помилка стала причиною наступних аналогічних наслідків. Так, усі міжнародні стандарти, які мають назву «системи менеджменту» при їх ідентичному перекладі на українську довелося «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 ...».

Проблема щодо розуміння співвідношення термінів «менеджмент» і «управління». З невірного 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 якої включило спеціальність «менеджмент». Цим визначено, що «менеджмент» є **складовою «управління та адміністрування»**. Чим і керуються всі причетні до підготовки фахівців за спеціальністю «менеджмент». Цікаво, що до 2015 р. така галузь знань мала назву саме «**Менеджмент і адміністрування**». Натомість згідно з ISO 9000:2015 «менеджмент» — це «керівництво» та «управління». Тобто управління (як і керівництво) є складовою менеджменту.

Одночасно зі зростанням конкуренції для отримання додаткових конкурентних переваг в розвиненому світі розвивались і удосконалювались процеси визначення місії організації, її бачення, формування політик розвитку тощо. Це призвело до того, що ця діяльність виокремилась і у 2000 році в стандарті ISO 9000:2000 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». А хіба не про це широковідомий «принцип першого керівника»? Відомо, що без зацікавленості «першого» удосконалення системи менеджменту організації на засадах, наприклад, стандарту ISO 9001 практично безперспективно. Інша річ, коли перший керівник обізнаний і зацікавлений, а удосконалення здійснюється під його особистим **керівництвом**. Це, як правило, передумова успіху. На відміну від оперативного характеру «управління», керівництву властиві такі поняття, як: перспектива, стратегія, мета тощо.

З іншого боку, термін «управління» властивий для технічних і соціальних систем. 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» принаймні некоректно. Це, як автомобілі порівнювати з двигунами, що входять до їх складу.

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.

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 якої включило спеціальність 287 - «публічне управління та адміністрування», де жодного разу не згадується термін «менеджмент».

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 ...». Тобто в стандарті однозначно сказано, що термін «менеджмент» розповсюджується 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 місію і бачення своєї організації, 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 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. 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** економіки і, відповідно, здійснює саме стратегічне «керівництво», а не оперативне «управління». І це також має бути відображено у системі менеджменту міністерства. Те саме можна сказати й 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 в сферах освіти і науки.

До речі, цілий ряд українських організацій публічного сектору, в тому числі і органів влади, вже давно запровадили у себе систему **менеджменту** якості у відповідності до ISO 9001. А минулого року ще й прийнято окремий міжнародний стандарт ISO 18091:2019, який прямо так і називається: "Системи **менеджменту** якості. Керівні принципи щодо застосування ISO 9001 у **місцевому самоврядуванні**".

Для кращого розуміння корисно ознайомитись з історією появи поняття «менеджмент» в ISO 9000 та врахування його в Україні. 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 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». І тільки у стандарті ISO 9000:2000 з'явився 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.

В наукових працях можна визначати терміни по-різному. Але, якщо на міжнародному рівні в ISO (об'єднує 164 країни) по терміну дійшла згоди переважна більшість країн, то маємо поважати спільний розум і прийняти цей термін, 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 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 в 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?

Проблема розщеплення навчання з менеджменту. Але особливої шкоди Україні було завдано хибною Концепцією державної політики у сфері 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, енергоефективності тощо). А головне, що Концепція створила плутанину у підготовці фахівців з менеджменту у ЗВО України.

Відповідно до Концепції у ЗВО здійснюється неадекватне навчання з системного менеджменту. В спеціальність "Якість, стандартизація та сертифікація" крім "управління якістю" включили й інші цільові системи менеджменту, які не мають відношення до управління якістю. Це зробили лише тому, що по ним також були прийняті міжнародні стандарти. Але найгірше, що одночасно зі спеціальності "менеджмент" питання про цільові СМ та інженерію їх проектування практично виключили. Це призвело до того, що переважна більшість ЗВО випускає 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 локальні 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.

І хоч у 2019 р. на довготривалі вимоги громадськості Концепцію нарешті 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.

ВИСНОВКИ

Результати дослідження та узагальнений багаторічний практичний досвід дозволяють зробити наступні основні висновки.

1. Понятійні питання. Згідно ISO 9000:2015 менеджмент – це скоординована діяльність з керівництва та управління організацією; в ДСТУ ISO 9000:2015 визначення терміну «менеджмент» не відповідає зазначеному в ISO 9000:2015, є помилковим і підлягає виправленню; заміна в державних стандартах України, ідентичних міжнародним стандартам ISO, словосполучення «системи менеджменту» на «системи управління» є помилкою і підлягає виправленню; поняття «управління» є складовою поняття «менеджмент», а не навпаки; поняття «менеджмент» не обмежується бізнесом, а розповсюджується також і на публічний сектор, зокрема на органи державної влади.

2. Підготовка фахівців з менеджменту в ЗВО України. Введення в спеціальність «Якість, стандартизація та сертифікація» цільових систем менеджменту на базі стандартів, які не відносяться до якості продукції, є помилкою, яка підлягає виправленню; виключення із учбових програм спеціальності «менеджмент» цільових систем менеджменту на базі стандартів (а також поза та понад норми стандартів) є помилкою, яка підлягає виправленню; в переважній більшості ЗВО України питання щодо цілісних систем менеджменту (в яких поєднані фінансовий менеджмент, проектний менеджмент, цільові системи менеджменту на базі стандартів тощо) та інженерії проектування сучасних систем менеджменту викладають в недостатньому обсязі.

3. Системний менеджмент в бізнесі. Переважна більшість українських підприємств і організацій бізнесу застосовує малоефективні застарілі системи управління, які не забезпечують їм конкурентоспроможність в умовах глобалізованої насиченої економіки; підприємства, що удосконалюються на засадах стандартів на системи менеджменту, створюють, переважно, окремі цільові системи менеджменту, не інтегровані у загальну систему менеджменту організації, 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.

4. Системний менеджмент в публічному секторі. Введення окремої галузі знань «Публічне управління і адміністрування» та однойменної спеціальності з виключенням з них поняття «менеджмент» є помилкою, яка підлягає виправленню; організації публічного сектору, зокрема установи державної влади (в тому числі МОН, підвідомчі йому організації і ЗВО) повинні створювати і застосовувати у себе сучасні системи менеджменту.

5. Системний менеджмент на державному рівні. В державних політиках і стратегіях розвитку державної служби, освіти і економіки України відсутні положення щодо розвитку системного менеджменту; в державних політиках та стратегіях розвитку всіх сфер діяльності України мають бути відображені питання розвитку системного менеджменту; в Україні відсутній центральний ОВВ, відповідальний за розвиток системного менеджменту в країні, і його необхідно найскоріше призначити; доцільно прийняти Концепцію державної політики у сфері системного менеджменту.

6. Сталий розвиток та системи менеджменту. Забезпечити сталий розвиток українських організацій (компаній, установ) без застосування сучасних систем менеджменту та зміни організаційної культури практично нереально; без сприяння з боку держави розвитку українських організацій на засадах удосконалення систем менеджменту досягти сталого розвитку України в цілому неможливо.

Для усунення зазначених проблем владі доцільно здійснити наступні першочергові дії:

- 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 надалі 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, в освоєнні космосу академік Сергій Корольов. Або у сфері інформатики академік Віктор Глушков. Або у становленні японського економічного чуда Едвардс Демінг, всесвітньовідомий гуру з менеджменту і якості, якому, до речі, належать мудрі слова: «Удосконалюватися не обов'язково. Виживання – справа добровільна».

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів щодо публікації цієї статті.

СКОРОЧЕННЯ

ДСТУ – Державний стандарт України

ЗВО – Заклад вищої освіти

МОН – Міністерство освіти та науки України

МС – Міжнародний стандарт

ОВВ – Орган виконавчої влади

ООН – Організація Об'єднаних Націй

Рис - Рисунок

СМ – Система менеджменту

EFQM – Європейський фонд менеджменту якості

ІДТ - Ідентично

ISO – Міжнародна організація зі стандартизації

ЛІТЕРАТУРА

1. Баєва, О.В., Новальська, Н.І., & Згалат-Лозинська, Л.О. (2007). Основи менеджменту: практикум: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури. <https://www.twirpx.com/file/689801/>
2. Бесєдін, М.О., & Нагаєв, В.М. (2005). Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): підручник. Київ: Центр навчальної літератури. <https://scholar.google.com/scholar?cluster=9686516783253779045&hl=en&oi=scholar>
3. Гірняк, О.М., & Лазановський, П.П. (2000). Менеджмент. Теоретичні основи і практикум: навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти. Київ: Магнолія плюс, Львів: Новий світ. <http://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/9333/1/%D0%93%D1%96%D1%80%D0%B%D1%8F%D0%BA1.pdf>
4. Друкер, П. (2012). Менеджмент. Вызовы XXI века. (Н. Макарова, пер. с англ.). Москва: Манн, Иванов и Фербер. <https://core.ac.uk/download/pdf/32615911.pdf>
5. ДСТУ ISO 9000-2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник. (2001). Держстандарт України. <https://dnaop.com/html/34108/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3%20ISO%209000-2001>
6. ДСТУ ISO 9000:2007. Системи управління якістю основні положення та словник термінів. (2008). Держспоживстандарт України. <https://dnaop.com/html/32617/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3%20ISO%209000%202007>
7. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. (2015). Науково-дослідний інститут метрології вимірювальних і управляючих систем (ДП «НДІ «Система»). http://online.budstandart.com/ru/catalog/doc-page?id_doc=64030
8. Калита, П.Я. (2018). "Біла пляма" і "чорна діра" в українській економіці. ZN.UA, (15). <https://zn.ua/ukr/macrolevel/bila-plyama-i-chorna-dira-v-ukrayinskiy-ekonomici-275775.html>

9. Калита, П.Я. (2019). (Від)сталый розвиток. Чого не вистачає Україні? ZN.UA, (45). https://zn.ua/ukr/macrolevel/vid-staliy-rozvitok-chogo-ne-vistachaye-ukrayini-330606_.html
10. Калита, П.Я. (2018). Щоб жити як європейці... ZN.UA, (31). https://zn.ua/ukr/macrolevel/schob-zhiti-yak-yevropeytsi-286335_.html
11. Калита, П.Я. (2020). Менеджмент «по-українськи»: про якість підготовки управлінських кадрів. Думка небайдужого. Вісник Національної академії педагогічних наук України, 2(2). <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-2-13-10> https
12. Калита, П.Я. (2016). Україна і четверта промислова революція: загрози та можливості. ZN.UA, (43-44). https://zn.ua/ukr/macrolevel/ukrayina-i-chetverta-promislova-revolyuciya-zagrozi-ta-mozhливosti-_.html
13. Комарницький, І.Ф. (2006). Економічна теорія. Чернівці. <https://buklib.net/books/21860/>
14. Концепція державної політики у сфері управління якістю продукції, процесів та послуг. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447-2002-%D1%80#Text>
15. Нассим Талеб. Антихрупкість. Как извлечь выгоду из хаоса. Азбука, КоЛибри. 2015. <https://www.yakaboo.ua/ua/taleb-n-n-antihrupkost-kak-izvlech-vygodu-iz-haosa-idei-sp-izm-mir.html#tab-description>
16. Перелік галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266-2015-%D0%BF#Text>
17. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 66-р «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text>
18. Том Питерс. Стратегии совершенства. Как добиться успеха в эпоху перемен и искусственного интеллекта. Манн, Иванов и Фербер. 2020. <https://www.yakaboo.ua/ua/strategija-sovershenstva-kak-dobit-sja-uspeha-v-jepohu-peremen-i-iskusstvennogo-intellekta-2218306.html#tab-description>
19. Указ Президента України № 722/2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року». <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>
20. Фредерік Лалу. Компанії майбутнього. Книжковий клуб "Клуб Сімейного Дозвілля". 2017. https://www.yakaboo.ua/ua/kompanii-majbutn-ogo-1570557.html#media_popup_photos
21. Хміль, Ф.І. (2003). Основи менеджменту : підручник. Київ: Академвидав. <https://kerivnyk.info/hmil-osnovy-menedzhmentu>
22. ISO 9004:2000. Quality management systems — Guidelines for performance improvements. (2000). <https://www.iso.org/standard/28692.html>
23. ISO 9000:2005. Quality management systems — Fundamentals and vocabulary. (2005). <https://www.iso.org/standard/42180.html>
24. ISO 9000:2015. Quality management systems — Fundamentals and vocabulary. (2015). <https://www.iso.org/standard/45481.html>

АВТОР



Калита Петро, кандидат технічних наук, старший науковий співробітник, президент Української асоціації досконалості та якості, Україна.

[https:// www.uaq.org.ua](https://www.uaq.org.ua)

E-mail: p.kalyta70@gmail.com

Тел.: +38 050 358 8068