

# ГЛОБАЛЬНИЙ ДОГОВІР ООН

Українська асоціація досконалості та якості

## СОЦІАЛЬНИЙ ЗВІТ ПРО ДІЯЛЬНІСТЬ

Громадської спілки «Українська асоціація досконалості та якості»

протягом 2018–2019 рр.

Київ, 2020

### **1. Резюме профільної діяльності ГС «Українська асоціація досконалості та якості».**

У 1989 р. фахівцями з якості та системного менеджменту, тобто фізичними особами, була заснована Всеукраїнська громадська організація «Українська асоціація якості» (УАЯ), яка за час свого існування набула широкого міжнародного визнання. 1.01.2016 р. згідно новому Закону України «Про громадські об'єднання», частина ВГО УАЯ, яка складалась з юридичних осіб, була вимушена відокремитись та перетворитись на Громадську спілку «Українська асоціація досконалості та якості» (УАДЯ) та стати правонаступником ВГО УАЯ.

Загальні відомості. УАДЯ (УАЯ) створена згідно з планом Союзу науково-інженерних товариств України, як перше в СРСР національне неурядове об'єднання в сфері якості і досконалості, яке поклало початок громадському руху за якість і ділову досконалість в Україні й СНД і стало його лідером. УАДЯ є авторитетною національною організацією, що об'єднує кращі підприємства України і гідно представляє країну у найвпливовіших міжнародних професійних організаціях, дає підприємствам можливість отримувати комплекс високопрофесійних послуг з підвищення досконалості, конкурентоспроможності та сталого розвитку, оперативно знайомитись з найпрогресивнішим вітчизняним і світовим досвідом з управління якістю продукції, товарів і послуг та сучасними підходами до удосконалення організацій, підприємств і установ.

Основні галузі спеціалізації УАДЯ. Загальні питання якості; питання ділової культури й ділової досконалості підприємств, організацій і установ, а також забезпечення на їх основі конкурентоспроможності та сталого розвитку організацій і економіки; питання соціально-орієнтованого системного менеджменту; питання розвитку громадського руху за ділову досконалість і якість.

Мета та завдання УАДЯ. Формування громадської думки та політики у сфері якості.

Основна діяльність УАДЯ. Зосереджена на формуванні в Україні нової філософії якості та ділової культури, узагальненні й розповсюдженні кращої вітчизняної та світової практики сучасного ведення бізнесу,

сприянні українським підприємствам у підвищенні ділової досконалості й конкурентоспроможності та забезпеченні сталого розвитку, виведенні їх на міжнародні ринки, сприянні успішному функціонуванню України у СОТ та інтеграції до ЄС.

Міжнародний статус УАДЯ. Національна партнерська організація EFQM; Базова організація Міжнародної гільдії професіоналів якості; Базова організація Клубу лідерів якості країн Центральної і Східної Європи; Базова організація Глобального проекту «Молодіжний творчий рух «Естафета якості» та Міжнародної олімпіади з менеджменту серед молоді.

Статус УАДЯ в Україні. Відповідно до Резолюції 5-го Всеукраїнського з'їзду якості, для подальшого розвитку суспільного руху за якість в Україні та його інтеграції у загальноєвропейський рух за якість на базі УАДЯ створено Координаційну раду громадських організацій і об'єднань України, до якої увійшли представники Українського союзу промисловців і підприємців, Федерації роботодавців України, Федерації професійних спілок України, Торговельно-промислової палати України та інших впливових громадських об'єднань України. На УАДЯ покладено функції секретаріату Всеукраїнського з'їзду якості. Також УАДЯ визначено головною професійною організацією з питань якості Українського союзу промисловців і підприємців тощо.

УАДЯ є ініціатором та розробником принципових загальнонаціональних документів з питань якості й досконалості. Зокрема, фахівцями УАДЯ розроблені: Цілі та принципи Національної політики України в галузі якості (1992 р.); Рекомендації з розробки регіональної програми створення механізмів та умов поліпшення якості продукції та підвищення конкурентоспроможності підприємств (1998р.); Проект концепції Національної системи підтвердження відповідності продукції (послуг) нормативним вимогам (1998 р.); Проект концепції Національної політики України у сфері якості (2001 р.); Кодекс Честі добропорядного виробника України (2002 р.); Комплексна система оцінювання та визнання рівнів досконалості підприємств і організацій України (2003 р.); Методичні рекомендації щодо впровадження системи управління якістю відповідно до стандарту ISO 9000 в органах виконавчої влади (2006 р.) тощо.

Представники УАДЯ з 2016-го року представлені і активно задіяні в консультативно-дорадчих органах міжнародного рівня - Робочій групі 3 Української сторони Платформи громадянського суспільства Україна – ЄС; Економічна співпраця, ЗВТ, транскордонне співробітництво; (РГЗ УС ПГС), ТК 189 «Системи управління якістю», а також при ЦОВВ і самоврядних структурах: Раді підприємців при Кабінеті Міністрів України; Громадській раді при Мінекономрозвитку України та ряді інших громадських рад; Антикризовій раді громадських організацій

України, Раді з акредитації Національного агентства з акредитації України, Правлінні УСПП, Координаційній раді громадських організацій України з питань якості, досконалості, соціальної спрямованості і конкурентоспроможності, Раді Української хартії «За ділову досконалість і якість», Союзі споживачів України, Науково – методичної комісії з бізнесу, управління та права (підкомісія «Менеджмент») Міністерства освіти та науки України тощо. Експерти і аналітики УАДЯ виконували роботу в межах Української мережі Глобального договору ООН з корпоративної соціальної відповідальності.

Основні проекти УАДЯ. Міжнародний форум “Дні якості в Києві”, з 1992р., щорічно; Європейський тиждень якості в Україні, з 1993 р., щорічно; Всеукраїнський з’їзд якості, з 1999 р., раз на два роки; Міжнародний проект “Сузір’я якості”, з 1999 р., щорічно; Український національний конкурс якості, з 1996 р., щорічно; Міжнародний турнір з якості країн Центральної і Східної Європи, з 2005 р., щорічно; Діловий марафон “Сходження до вершин європейської досконалості”, з 2006 р., постійно; Міжнародна олімпіада з менеджменту для молоді, з 2014 р., щорічно; Клуб лідерів якості України, з 1998 р., постійно; Клуб лідерів якості країн Центральної та Східної Європи, з 2007 р., постійно; Міжнародна гільдія професіоналів з якості, з 2000 р., постійно; Українська хартія “За ділову досконалість і якість”, з 1999 р., постійно тощо.

УАДЯ співпрацює з багатьма міжнародними і національними організаціями з якості, а також з урядовими і громадськими організаціями України. Вона є співзасновником міжнародних і вітчизняних громадських об’єднань, бере участь у загальному громадському русі в Україні, сприяє поглибленню діалогу між громадськістю і владою.

Основні структури УАДЯ. Серед громадських структур УАДЯ найбільшого звучання досягнув Клуб лідерів якості України, який з 1998 року об’єднує найкращі підприємства України – переможців і призерів Українського національного конкурсу якості. В 2007 році був заснований Клуб лідерів якості країн Центральної і Східної Європи, як добровільне елітне об’єднання кращих підприємств і організацій регіону, що мають статус переможців, лауреатів або фіналістів Нагороди якості країн ЦСЄ. Клуб об’єднує 25 кращих підприємств з шести країн: Угорщини, Казахстану, Литви, Республіки Білорусь, Росії, України.

З метою практичної реалізації політики УАДЯ створені спеціалізовані компетентні центри, які безпосередньо виконують на високому професійному рівні навчання, консалтинг та сертифікацію у сфері системного менеджменту, зокрема в частині менеджменту якості,

енергоефективності, соціальної відповідальності, екологічного менеджменту тощо.

Почесні відзнаки УАДЯ. За вагомий внесок у громадський рух за якість і досконалість, підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств, формування позитивного міжнародного іміджу України у сфері якості УАЯ/УАДЯ нагороджена Почесною грамотою Кабінету Міністрів України, а президент УАДЯ – Почесною грамотою Кабінету Міністрів України, Почесною грамотою Верховної Ради України та Орденом «За заслуги» III ступеня. УАДЯ має також численні нагороди, почесні грамоти, дипломи і подяки від міжнародних та вітчизняних організацій. Її діяльність високо оцінена з боку Європейської організації якості (EOQ), EFQM, Європейської економічної комісії ООН тощо.

## **2. Основні заходи ГС «Українська асоціація досконалості та якості» в період 2018–2019 рр.**

Протягом останніх двох років ГС «УАДЯ» із залученням зацікавлених державних і громадських організацій реалізувала наступні основні соціально орієнтовані проекти:

18-й і 19-й Міжнародні проекти «Сузір'я якості» (25.06 – 3.06.2018 р., та 24.06 – 28.06.2019 р.). Заходи проведені в м. Одеса та м. Київ. За традицією участь у Сузір'ї взяли керівники і фахівці з України, Білорусі, Казахстану, Литви, Росії, Франції, Ізраїлю та інших країн. Учасники поділились своїми проблемами і досвідом та ознайомились з найсучаснішим досвідом досконалого соціально орієнтованого ведення бізнесу в розвинених європейських країнах.

27-й і 28-й Міжнародні форуми «Дні якості в Києві» (06 - 09.11.2018р. та 06 - 08.11.2019р.). За традицією ці заходи проведені на базі Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана в межах Європейського тижня якості в Україні. Вони присвячені Всесвітньому дню якості, що відзначається в світі під егідою ООН та має гасло «Якість – в ім'я кращого життя». Учасники були ознайомлені з основними напрямками сталого (збалансованого) розвитку в Україні та світі; соціально-економічними аспектами та стратегіями ефективного менеджменту, екологічними аспектами виробництва та їх впливом на розвиток, оцінкою екологічних ризиків, практикою впровадження природоохоронних технологій тощо. Після обговорення доповідей були прийняті відповідні Рішення, які скеровані, зокрема, до Президента України, Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України.

VI і VII Всеукраїнські та Міжнародні олімпіади з менеджменту для молоді (2018 та 2019 рр.). Олімпіада, основною метою якої є залучення молоді до руху за ділову досконалість і якість, викликала великий інтерес в цілому ряді країн різних континентів. Участь у ній

брали молоді фахівці з Азербайджану, Білорусі, Грузії, Італії, Казахстану, Кіпру, Литви, Молдови, Росії, Румунії, Сербії, Словенія, США, Узбекистану, України. В межах 27-го та 28-го Форумів за підтримки Національного університету біоресурсів і природокористування України були проведені Гран-Прі VI та VII Міжнародних Олімпіад з менеджменту серед молоді. Переможці і призери Гран-Прі одержали дипломи Міжнародної гільдії професіоналів якості.

10-й Всеукраїнський з'їзд якості (26 травня 2017р.). Цей захід набув особливого значення для перетворення України у розвинену європейську державу. На з'їзді представники влади, громадськості, бізнесу і науки всебічно обговорили досягнення і проблеми у сфері якості і ділової досконалості та виробили загальнонаціональні підходи щодо суттєвого поліпшення якості продукції і послуг, підвищення досконалості, конкурентоспроможності і соціальної спрямованості українських організацій, забезпечення сталого розвитку і покращення життя громадян України. Резолюція 10-го З'їзду, яка створила засади для загальнонаціональної програми перетворення України у розвинену європейську країну, доведена до Президента, Голови Верховної ради та Прем'єр-міністра України, а також розповсюджена серед широких кіл науково-технічної громадськості. Резолюція 10-го з'їзду підтримана Кабінетом Міністрів та Верховною Радою України. Вона стала основним програмним документом, яким керується УАДЯ у своїй подальшій роботі.

Протягом 2018 - 2019 рр. ГС «УАДЯ» здійснила також ряд інших заходів, зокрема:

- за рішенням 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» була створена Рада з питань системного менеджменту і ділової досконалості організацій. Основною метою Ради є вироблення рекомендацій щодо покращення навчання в сфері системного менеджменту і тим самим сприяння підвищенню досконалості, конкурентоспроможності і сталого розвитку підприємств (організацій, установ) та в цілому економіки України.
- семінар представників засобів масової інформації України з питань менеджменту, досконалості і конкурентоспроможності.
- участь з доповіддю на розширеному засіданні Національної академії педагогічних наук України з керівниками наукових установ на тему «Ділова досконалість – основа конкурентоспроможності та сталого розвитку організацій і економіки».
- укладання Меморандуму про співпрацю між Національною академією педагогічних наук України та Громадською спілкою «Українська

асоціація досконалості та якості» з метою взаємодії та координації зусиль для реформування освіти, забезпечення її конкурентоспроможності і сталого розвитку.

- семінар-нарада для керівників вищих навчальних закладів України, завідуючих кафедрами менеджменту, якості, стандартизації та сертифікації. Семінар-нараду проведено за підтримки Інституту модернізації змісту освіти при МОН України, Громадської ради при Мінекономрозвитку України та УСПП. В роботі семінару взяли участь понад 30 керівників і фахівців вищих закладів освіти України, зокрема кафедр з менеджменту та з якості, стандартизації і сертифікації.

- семінар для керівників і фахівців Міністерства економічного розвитку і торгівлі України на тему «Ділова досконалість – основа конкурентоспроможності і сталого розвитку підприємств і економіки».

- семінар для керівників і фахівців Державної служби статистики України на тему «Ділова досконалість – основа конкурентоспроможності і сталого розвитку підприємств і економіки».

- Участь у роботі робочої групи з питань сталого розвитку Дорадчої групи України з питань торгівлі та сталого розвитку.

- участь у роботі Робочої групи 3 Української сторони Платформи громадянського суспільства Україна – ЄС; Економічна співпраця, ЗВТ, транскордонне співробітництво; (РГЗ УС ПГС).

- участь у проекті «Посилення участі громадськості у реалізації вимог ЄС щодо технічного регулювання», який реалізується за підтримки Європейського Союзу та Міжнародного фонду «Відродження» в межах грантового компоненту проекту «Громадська синергія». В рамках проекту були проведені семінари – тренінги у 4-х містах України (Львів, Полтава, Луцьк, Чернігів). За результатами проекту було підготовлено видання «Реалізація вимог ЄС щодо технічного регулювання в Україні (аграрний сектор, харчова промисловість, туризм)».

- надані пропозиції до РГЗ щодо проведення системного аналітичного дослідження (Policy Research), що дозволило би встановити актуальність та процедурну відповідність діючих технічних регламентів відносно імplementованих згідно з ними європейських директив, а також процедурну відповідність державного ринкового нагляду за визначеними в розділі технічного регулювання УА й урядовими планами з їх втілення; стану проходження акредитації органами державного ринкового нагляду та лабораторій, що застосовуються ними; сфери акредитації регіональних та галузевих спеціалізованих лабораторій, інституційної відповідності органів ринкового нагляду для отримання європейського визнання (нотифікації) в розрізі галузевих директив чи їх пакетів, та інших заходів, необхідних для укладання Угоди АСAA;

- надані пропозиції з утворення кластеру громадських експертів та розбудови ПГС шляхом підготовки спеціальних тренінгових програм та підтримки проведення навчань і сертифікації громадських експертів в розрізі конкретних технічних регламентів, необхідної доказової бази у вигляді міжнародних чи європейських стандартів, системне представлення необхідних процедур, передбачених Угодою АСАА для української сторони та розширення діалогу в рамках наявної взаємодії з європейськими партнерами (неурядовими організаціями з питань навчання персоналу, сертифікації, акредитації та нотифікації);
- проведено низку зустрічей з сертифікованими за міжнародними стандартами експертами, урядовими представниками та європейськими радниками щодо реформ в Україні, за напрямками утворення національного реєстру здравниць та мінеральних вод за європейськими практиками;
- проведено низку зустрічей в регіонах та зі стейкхолдерами за напрямками визначення європейських вимог при утворенні Дорадчої/експертної груп та їх дотримання в процесі втілення українськими урядовими колами та обраними ними помічниками;
- проведення низки воркшопів щодо аналізування розподілу актів європейського права в розрізі тематичних напрямів діяльності Комітетів / Підкомітетів Асоціації та стану їх запровадження в Україні (за рівнями актуальності повноти щодо європейських першоджерел та “горизонтального” значення);
- систематичне надання пропозицій щодо впровадження програми системного інформування членів Платформ а також проведення відповідних навчальних і просвітницьких семінарів в опитувальних он-лайн формах з боку Секретаріату та координаторів проекту Синергії;
- надані пропозиції щодо співпраці у виконанні п.8.1-8.3 згідно вимог ЄС та актуальних урядових зобов'язань (пропозиції з проведення структурування завдань згідно класифікаторам процесів організації і вироблення норм ринкового нагляду в розрізі секторів економіки, що містяться у відповідних секторальних директивах ЄС, експертних обговорень та методичних узгоджень);
- проведено опрацювання відповідних методик і програм з підготовки сертифікованих експертів для неурядових інституцій та цілей державного ринкового нагляду, обговорення на міжнародних семінарах і заходах за ініціативи Української асоціації досконалості і якості.
- участь у роботі Громадської ради Державної служби статистики України.
- участь у роботі Науково – методичної комісії з бізнесу, управління та права (підкомісія «Менеджмент») Міністерства освіти та науки України.

- підготовано та опубліковано у ЗМІ ряд аналітичних статей з питань якості, досконалості та сталого розвитку.

З метою практичної реалізації своєї політики, ГС «УАДЯ» сприяла розвитку та удосконаленню створеної раніше мережі компетентних спеціалізованих центрів, які надавали підприємствам і організаціям України та інших країн СНД високопрофесійну практичну комплексну допомогу з різних аспектів якості, досконалості, соціальної спрямованості, конкурентоспроможності та сталого розвитку. Зокрема, за період 2018-2019 рр. спеціалізованими компетентними центрами ГС «УАДЯ» виконано наступну основну роботу: проведено навчання з питань якості, системного менеджменту та досконалості більше 600-ти керівників і фахівців підприємств (організацій, установ); надано науково-методичну допомогу з удосконалення систем менеджменту (якості, навколишнього середовища, профбезпеки тощо) 45-ти підприємствам і організаціям; видано сертифікатів, що підтверджують кваліфікацію 450-ти фахівцям, а також сертифікатів, якими підтверджено відповідність систем менеджменту міжнародним і національним стандартам 220-ти компаніям.

Протягом останніх двох років ГС «УАДЯ» продовжувала працювати в консультативно-дорадчих органах при ОВВ: Раді підприємців при Кабінеті Міністрів України; Антикризисній раді громадських організацій України тощо.

### **3. Стратегічні напрями розвитку ГС «Українська асоціація досконалості та якості» на 2020-2021 рр.**

Діяльність УАДЯ у наступні два роки доцільно сконцентрувати переважно на продовженні впровадження Резолюції 10-го Всеукраїнського з'їзду якості (Київ, 26.05.2017), яка передбачає зміну в Україні ділової культури та наближення її до тієї, що притаманна розвиненим європейським країнам.

Згідно Резолюції 10-го з'їзду діяльність УАДЯ має бути спрямована на зміну в Україні ряду парадигм, зокрема: «Від надмірного регулювання до сприяння» та «Від обов'язковості до ініціативності». Важливим напрямком роботи має стати сприяння введенню в Україні формули «Чим досконаліша організація, тим комфортніше їй в державі». Необхідно домогтися заміни ще широко розповсюдженої в Україні філософії дефіцитного ринку на філософію насиченої економіки.

Традиційно продовжуючи працювати на користь промислових підприємств і організацій, у 2019-2020 рр. УАДЯ основну увагу має приділити роботі з органами державної влади, зважаючи на їх вирішальний вплив на майбутнє України та низьку якість державного управління в даний час, а також з навчальними закладами, особливо з тими, що готують фахівців у сфері менеджменту.



Щодо органів виконавчої влади, то тут основні зусилля мають бути спрямовані на забезпечення підвищення ефективності їх роботи шляхом безперервного удосконалення на засадах застосування сучасних систем менеджменту. Особливу увагу тут потрібно приділити роботі Нацдержслужби, яка крім удосконалення своєї власної системи менеджменту, має приділити суттєву увагу удосконаленню всіх центральних і місцевих органів виконавчої влади України, а також органів місцевого самоврядування країни. Необхідно намагатися досягти усвідомлення керівниками органів виконавчої влади, що важливим методом їх позитивного впливу на життя в Україні та забезпечення сталого розвитку нашої країни є відображення у відповідних політиках, які вони формують і приймають, питань, пов'язаних з удосконаленням організацій, що знаходяться у сфері їх управління, зокрема шляхом застосування систем менеджменту, які відповідають сучасним європейським підходам та кращим практикам.

Другим надзвичайно важливим органом виконавчої влади є Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, яке має забезпечити розвиток вітчизняної економіки з урахуванням необхідності суттєвого підвищення її конкурентоспроможності в умовах глобального насиченого ринку та четвертої промислової революції. Тому УАДЯ доцільно здійснювати заходи, спрямовані на удосконалення цього ОВВ та посилення його діяльності у напрямку мотивування і створення задовільних умов для безперервного удосконалення суб'єктів української економіки та підвищення їх конкурентоспроможності.

Безумовно, що для досягнення більш високих результатів у роботі з ОВВ необхідно посилити роботу з Урядом і Верховною Радою України. Надзвичайно важливо домогтися проведення слухань у ВРУ з питань поліпшення соціально-економічного стану України шляхом розвитку національного руху за досконалість і якість, що є передумовою для досягнення сталого розвитку нашої держави та поліпшення життя її громадян.

Надзвичайно важливим напрямком роботи УАДЯ має стати сприяння виправленню принципових помилок в системі вищої освіти щодо підготовки фахівців за спеціальністю «менеджмент», яке склалось через хибну Концепцію державної політики у сфері управління якістю продукції, процесів і послуг, затверджену Кабінетом Міністрів України ще у 2002 р. І тут важливо посилити взаємодію з МОН, Національною академією педагогічних наук, Інститутом модернізації змісту освіти (ІМЗО) і безпосередньо з закладами вищої освіти та їх кафедрами, які спеціалізуються на проблемах менеджменту.

Одночасно має бути продовжена робота, яку УАДЯ виконує щорічно традиційно: черговий Ворум «Дні якості в Україні», комплексний

Міжнародний проект «Сузір'я якості», Українська та Міжнародна Олімпіади з менеджменту серед молоді, семінари, круглі столи та публічні дискусії з різних проблем якості, системного менеджменту, ділової досконалості, конкурентоспроможності, соціальної відповідальності та сталого розвитку. Але під час цих науково-технічних заходів також потрібно посилити увагу до проблем державного управління та фахової підготовки керівників і спеціалістів щодо сучасних досягнень у сфері системного менеджменту.

В частині подальшої взаємодії з національними та міжнародними організаціями у сфері якості, досконалості і сталого розвитку, особливу увагу доцільно приділити співпраці з EFQM. Це пояснюється тим, що модель досконалості EFQM є найсучаснішим інструментом удосконалення підприємств (організацій, установ), спрямованим на забезпечення їх конкурентоспроможності і сталого розвитку.

В свою чергу, для вдосконалення організацій публічного сектору, перш за все органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, доцільно зосередитись на моделі CAF, яка створена на базі моделі досконалості EFQM, але налаштована саме на публічний сектор та широко використовується в ЄС з метою підвищення ефективності реформ в державній службі. Не має залишитись поза увагою і стандарт ISO 37000, який стосується антикорупційного менеджменту.

Безпосередньо в Україні співпрацю потрібно посилювати з Антикризовою радою громадських організацій України, УСПП, ТППУ, ФПУ та іншими впливовими всеукраїнськими організаціям, зокрема з об'єднаннями підприємців України.

Для поширення ідей якості, досконалості, соціальної відповідальності та сталого розвитку потрібно продовжити розширення співпраці з засобами масової інформації, ширше використовувати соціальні мережі в інтернеті.

#### **Додаток. Аналітичні матеріали з питань сталого розвитку і системного менеджменту, підготовлені та розповсюджені УАДЯ.**

1. Рішення 28-го Форуму «Дні якості в Україні` 2019»
2. "Біла пляма" і "чорна діра" в українській економіці
3. Сталий розвиток при недосконалості організацій і управління. Чи можливо?
4. (Від)сталий розвиток. Чого не вистачає Україні?
5. Державне управління сталим розвитком в Україні
6. Україна: удосконалення менеджменту заради сталого майбутнього
7. Проблеми з якістю підготовки менеджерів

## **РІШЕННЯ**

### **28-го ФОРУМУ «ДНІ ЯКОСТІ В УКРАЇНІ` 2019»**

Київ

7 листопада 2019 р.

В період з 6 по 8 листопада 2019 р. в місті Києві відбувся 28-й Форум «Дні якості в Україні` 2019», який є центральним заходом Європейського тижня якості в Україні та присвячений Всесвітньому дню якості, що відзначається за підтримки ООН під гаслом «Якість – в ім'я кращого життя». У роботі Форуму, який за традицією організовано Українською асоціацією досконалості та якості і УСПП за сприяння Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, взяли участь представники урядових структур, академій наук, вищих закладів освіти, бізнесу та громадських організацій - всього понад 250 чоловік.

Заслухавши доповіді та обговоривши проблеми перетворення України у сучасну розвинену країну зі сталим розвитком, учасники Форуму **ВІДЗНАЧИЛИ**.

Президент України видав Указ від 30.09.2019 р. № 722/2019, яким на період до 2030 року визначив Цілі сталого розвитку України. Ця настанова лідера країни має на меті забезпечити цілеспрямований розвиток України та перетворення її на сучасну розвинену державу. Але для того, щоб Україна мала перспективу стати такою в недалекому майбутньому, необхідно до процесів забезпечення сталого розвитку окрім органів державної влади залучити також переважну більшість її організацій (підприємств, установ). А для цього мають бути здійснені заходи, які забезпечать імплементацію Цілей (а одночасно і Принципів соціальної відповідальності, визначених ООН) в системи менеджменту цих організацій.

Але тут виникає одна з фундаментальних проблем України, яка стосується системного менеджменту на всіх організаційних рівнях. Переважна більшість організацій бізнесу, як і публічного сектору, зокрема органів влади, використовує застарілі малоефективні системи управління, які не забезпечують досконалості й конкурентоспроможності в умовах глобального насиченого ринку та не пристосовані для імплементації до них Цілей і Принципів. Навіть ті організації, які вже почали удосконалюватись на засадах міжнародних і національних стандартів на системи менеджменту, мають типові недоліки, а саме:

- переважно створюють окремі ізольовані цільові системи менеджменту на базі стандартів, які не узгоджені між собою, не інтегровані у загальну систему менеджменту організації та не охоплюють всі її цілі;

- майже не застосовують сучасні методи і інструменти підготовки управлінських рішень, які практикують просунуті компанії розвинених країн;

- запроваджують системи менеджменту в багатьох випадках формально, без зміни застарілої ділової культури на сучасну, притаманну просунутим організаціям.

Всі наші успіхи і негаразди – то є результати управлінських рішень, які приймаються на всіх рівнях держави, особливо на рівні влади. В сучасному світі ефективність таких рішень забезпечується сучасними системами менеджменту, а в Україні ці питання взагалі не закріплені за жодним органом влади. Відповідно, вони не знайшли відображення ні в одній державній політиці розвитку України. В уряді відсутнє розуміння щодо сучасного системного менеджменту і світових процесів в цій сфері. Ці питання до цього часу залишаються для нього «білою плямою».

Саме тому унікальні пропозиції і матеріали, які вже протягом двох десятиліть професійна громадськість спрямовує до уряду, залишаються практично без уваги. Вони «спускаються», як правило, до відділу державного ринкового нагляду департаменту розвитку підприємництва та регуляторної політики Мінекономіки. До відділу, який до цієї ключової для України проблеми не має жодного відношення. До відділу, де в принципі не розуміють, що з цими пропозиціями і матеріалами робити, а тому їх просто «утилізують».

Зважаючи на необхідність забезпечення сталого розвитку України та перетворення її на сучасну розвинену країну, учасники Форуму **РЕКОМЕНДУЮТЬ.**

1. Привернути увагу Президента України та його Офісу:

- до ключових проблем у сфері системного менеджменту, що накопичились в Україні, та відсутності центрального органу влади, який би відповідав за стан справ в цій сфері;

- до необхідності залучення для забезпечення сталого розвитку України її організацій (підприємств, установ), шляхом сприяння імплементації Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року до їх удосконалених систем менеджменту.

## 2. Кабінету Міністрів України:

- утворити компетентну робочу групу для опрацювання проблем у сфері системного менеджменту та підготовки пропозицій щодо розв'язання цих проблем;
- визначити центральний орган виконавчої влади, на який покласти відповідальність за стан справ в країні у сфері системного менеджменту;
- звернутись до Верховної Ради України з пропозицією щодо проведення слухань з розгортання руху за сталий розвиток України, зокрема на засадах системних удосконалень в сфері менеджменту.

## 3. МОН України:

- підтримати рекомендації, які надала Державна наукова установа «Інститут модернізації змісту освіти» до ВНЗ України з питань удосконалення підготовки студентів за спеціальністю «Менеджмент» (лист ДНУ «ІМЗО» від 4.06.2018 № 22.1/10-1749) та відобразити питання сталого розвитку України і системного менеджменту в державній політиці розвитку освіти в Україні.

4. НАДС України відобразити питання системного менеджменту і досконалості в державній політиці розвитку державної служби України.

5. Мінекономіки України відобразити питання системного менеджменту і ділової досконалості в державних політиках розвитку економіки України.

6. Національній академії наук України та галузевим національним академіям наук:

- проаналізувати стан справ щодо системного менеджменту у відповідних сферах діяльності та надати уряду України пропозиції з поліпшення ситуації;
- здійснити локалізацію Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року до рівня конкретних заходів, які організаціям (підприємствам, установам) доцільно передбачати в процесі планування свого розвитку.

## **«БІЛА ПЛЯМА» І «ЧОРНА ДІРА» В УКРАЇНСЬКІЙ ЕКОНОМІЦІ**

Ділова культура формується й проявляється на двох основних рівнях: держави та безпосередньо організацій.

Понад чверть століття українську економіку роз'їдає вірус ділової недосконалості. Він проник в усі пори держави та став однією з ключових причин появи великої кількості системних проблем. Разом з тим про недосконалість, в основі якої лежить недорозвинене управління, в Україні практично не говорять ні на парламентському рівні, ні в органах виконавчої влади, ні в сфері бізнесу, ні в засобах масової інформації. Її просто не помічають, вона — «біла пляма». Чому так відбувається? Адже проблема очевидна, і зустрічаємося з нею практично на кожному кроці.

Коли я працював в Інституті кібернетики НАН України, чув від академіка В.Глушкова про принцип рівності двох технологій: матеріальної, у тому числі виробничої, та інформаційної, у тому числі управлінської. Тільки функціонуючи одночасно та взаємодіючи одна з одною, вони забезпечують одержання на виході потрібного продукту. Це як людина, у якої нерозривно взаємодіють тіло й мозок. Отож академік Глушков віддавав пріоритет технології управління, тому що, як він говорив, виробнича технологія матеріальна, і її простіше сприймати. А управлінську, як і діяльність мозку, не видно й тому складніше осмислити.

Очевидно, з цієї причини на відмінність систем управління радянського часу й суттєво складніших систем менеджменту, властивих насиченому ринку, в Україні мало хто зміг звернути увагу. Проте саме системний менеджмент лежить в основі сучасної ділової культури й ділової досконалості. Проблема поглибилася тим, що в українських вузах питанням менеджменту вчать не зовсім адекватно тому, що практикується в розвиненому світі. Це позначається на підготовці фахівців, у тому числі менеджерів найвищої ланки. Звідси й, м'яко кажучи, неадекватне ставлення до системного менеджменту, ділової досконалості й ділової культури в нашій країні.

Ділова культура формується й проявляється на двох основних рівнях: держави та безпосередньо організацій. На рівні держави формується бізнес-клімат, а на рівні організацій — їх цінності, а також писані й неписані правила функціонування. Ділова культура принципово різниться в умовах насиченої та дефіцитної економік. При дефіцитній економіці головна цінність — кількість випущеної продукції, чим усе й визначається. Натомість в умовах насиченої економіки, де з'являється конкуренція між виробниками, головною цінністю стає

якість, а точніше, задоволення всіх зацікавлених сторін. Це принципово інший світ, якому притаманні інша культура, інший світогляд. Основна увага тут приділяється людині, усе робиться для розкриття її творчого потенціалу. Тому що від людини насамперед залежить місце, яке організація посіде в конкурентній боротьбі. І постійно удосконалюється система менеджменту — вона має забезпечити організації конкурентні переваги.

У світі давно вже досліджуються успішні організації. Узагальнена найкраща практика ведення справ, інакше кажучи, ділова культура, сформована в умовах насиченого ринку, відображається в сконцентрованому вигляді в концепціях ділової досконалості, якими керуються сотні тисяч компаній усіх континентів. В інтерпретації EFQM (провідної європейської організації з досконалості) концепції досконалості у версії 2014 р. — це: Лідерство через бачення, натхнення й чесність; Досягнення успіху через таланти людей; Додавання цінності для споживачів; Побудова сталого майбутнього; Розвиток організаційних здібностей; Використання творчості й інновацій; Адаптивне управління; Постійне досягнення видатних результатів. За своєю суттю концепції досконалості є критеріями ділової культури організацій у сучасній Європі та схожі із принципами соціальної відповідальності, визначеними ООН.

Для практичного використання концепцій застосовують моделі досконалості (моделі ідеальних організацій). Найпоширеніші серед них: японська імені Демінга, американська імені Болдріджа і європейська (модель досконалості EFQM). Модель EFQM всебічно описує будь-яку організацію через дев'ять критеріїв: Лідерство; Стратегія; Персонал; Партнерство й ресурси; Процеси, продукти і послуги; Результати, які стосуються Споживачів, Персоналу та Суспільства; Ключові результати. Ці критерії подано у вигляді 32 підкритеріїв. Модель дає можливість періодично порівнювати з нею будь-яку конкретну організацію, визначати її сильні й слабкі сторони та розробляти інноваційні програми вдосконалення на певний період часу.

Важливою особливістю глобального насиченого ринку стало те, що тут практично вже немає конкуренції товарів або послуг. Будь-яку продукцію можна досить швидко відтворити. Тому головним фактором стійкої конкурентоспроможності стала система менеджменту організації — її мозок, що визначає швидкість і точність передбачення ринкових змін і реагування на них. У зв'язку з цим кілька слів про системи менеджменту найкращих компаній світу. Вони, як правило, цілісні й містять усю сукупність цінностей, представлених відповідними цілями: Якість, Безпека, Екологія, а також Енергоресурси, Інформація, Інновації, Фінанси тощо. Ці системи мають яскраво виражену

соціальну спрямованість і передбачають безперервне вдосконалення всіх своїх елементів.

Україна чверть століття тому несподівано опинилася в умовах насиченого ринку, після семи десятиліть існування при тотальному дефіциті й тоталітарному режимі. До нових умов існування суспільство України і його лідери виявилися не готовими. Вони навіть не змогли роздивитися, розпізнати й осмислити різницю між нашим минулим і сьогоднішнім. Та владі було й не до цього: вона «перерозподіляла» цінності, що забирало у неї багато ресурсів і часу. Тому бізнес-клімат «по-українськи» несприятливий для розвитку підприємств, а самі підприємства продовжують працювати по-старому і мають низький рівень ділової досконалості й конкурентоспроможності. Україна в економічному плані почала сповзати в прірву. Якщо найкращі організації Європи, відповідно до прийнятої у світі 1000-бальної шкали, відповідають 750-800 балам, а найкращі українські підприємства мають 550-600 балів (рівень високий, але таких підприємств в Україні дуже мало), то переважна більшість українських виробників досягають лише 150-250 балів (у розвинених країнах це 300-450 балів).

Відомо, що конкурентоспроможність будь-якої компанії опирається одночасно на бізнес-клімат, сформований у державі, і на свою власну ділову досконалість. Про незадовільний бізнес-клімат у масштабах країни вже так багато сказано й написано, що повторюватися зайве. Ми вже чверть століття живемо в Україні, як у «королівстві кривих дзеркал», і продовжуємо сприймати навколишній світ у спотвореному вигляді. Наведу лише один приклад. Якщо при дефіциті норма стандарту — це верх вимог, то при насиченому ринку вона є лише мінімальною умовою для збереження місця на ринку. В Україні ж на державному рівні й досі закріплене розуміння, що дотримання стандартів, тим більше якщо вони гармонізовані з європейськими, забезпечує конкурентоспроможність на ринках збуту. А отже, українська економіка від самого початку орієнтована на поразку. І таких прикладів багато. Достатньо сказати, що через недосконалість переважної більшості українських компаній, які за своїм рівнем від трьох до п'яти разів поступаються компаніям розвинених країн, порівняно зі світовими лідерами їх продуктивність нижча до 10 разів, собівартість вища в рази, а дефектність вища до 1000 разів! Значною мірою через це валовий національний дохід на душу населення в Україні до 30 разів менший, ніж у розвинених європейських країнах.

Унаслідок того, що низька ділова культура на рівні і держави, і організацій уже більш як 25 років залишається поза полем зору відповідних органів виконавчої влади, в Україні, образно кажучи, утворилася «чорна діра», що поглинула більшість наших колишніх досягнень. А натомість сформувалася ціла низка системних проблем. Деякі їх приклади наведено нижче.



Низька конкурентоспроможність і слабкий експорт. Україна сьогодні є однією з найменш конкурентоспроможних країн Європи. На світовому ринку конкурентоспроможними визнані менше одного відсотка українських товарів і послуг. На зовнішньому ринку, як і раніше, реалізуються переважно товари сировинної групи й напівфабрикати. Частка продукції машинобудування в структурі експорту суттєво нижча, ніж у розвинених країн. Це негативно позначилося на експортній здатності українських виробників.

Корупція. Низький рівень ділової досконалості українських підприємств і організацій є одним з істотних факторів, які формують і продовжують підживлювати корупцію в масштабах країни. Через свою недосконалість підприємці в багатьох випадках готові давати хабара, щоб уникнути належної відповідальності за поставку небезпечної продукції й шкоду, завдану споживачам; небезпечні умови праці й шкоду, завдану здоров'ю співробітників; забруднення навколишнього середовища тощо. Для підприємств, які не здатні виконати діючі обов'язкові норми, є три варіанти поведінки: завдяки власному вдосконаленню досягти здатності виконувати обов'язкові норми; піти з ринку або зберегти на ньому місце з допомогою хабарів, тобто, знову ж, за рахунок корупції.

Масова міграція населення. Населення України за 26 років незалежності скоротилося на 10 млн чоловік. Одна із ключових причин — трудова міграція як наслідок низької ділової культури в країні. Дедалі більше українців мігрують в інші країни в пошуках роботи й прийнятної заробітку, молодь виїжджає за кордон на навчання, щоб там залишитися, українські підприємці перереєструють свій бізнес за кордоном. У результаті, за даними Держстату України, на 1 липня 2017 р. постійне населення країни становило 42 млн чол. з лишком (проти 52 млн чол. у радянський час). Відповідно до комплексного прогнозу до 2050 р., розробленого у 2011 р. Інститутом демографії та соціальних досліджень НАН України, таку чисельність очікували лише до 2025 р. (у 2050 р. — 30 млн чол.). Однак «усихання» України відбувається з помітним випередженням. І перспективи тут досить невтішні.

Інші проблеми. Існують також інші негативні наслідки: випуск небезпечної продукції й порушення прав споживачів, висока собівартість продукції та низька продуктивність праці, проблеми з надходженням податків до держбюджету, забруднення навколишнього середовища, зубожіння громадян, що втратили роботу, і т.ін. У результаті сформувалися негативні наслідки в частині соціально-економічного клімату, соціальна напруженість у суспільстві та невдоволення владою. Останнім часом в Україні заговорили про підтримку вітчизняних виробників. Однак ця підтримка розглядається переважно як преференції при держзакупівлях. Про відновлення ж у

країні ділової культури й удосконалення організацій навіть не згадується.

Як же змінити ситуацію на краще? Насамперед необхідно провести масову просвітницьку роботу на високому професійному рівні: і в органах влади, і в бізнесі, і серед громадськості. Уже найближчим часом треба прийняти концепцію державної політики у сфері досконалості й менеджменту і на законодавчому рівні запровадити відповідальність органів виконавчої влади за вдосконалення власних систем менеджменту та сприяння вдосконаленню закріплених організацій. Не менш важливо прийняти державну програму створення сприятливих умов для розгортання в Україні руху за досконалість, конкурентоспроможність і сталий розвиток. Можна у двох-трьох областях передбачити пілотні проекти з відпрацьовування рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності й сталого розвитку економік регіонів шляхом сприяння руху за досконалість.

У суспільстві потрібно поширювати й роз'яснювати Резолюцію 10-го Всеукраїнського з'їзду якості, яку підтримав Кабмін. До речі, органам виконавчої влади вже доручено використовувати рекомендації, викладені в Резолюції, у своїй роботі, а також забезпечити перепідготовку своїх керівників і фахівців з питань ділової досконалості та системного менеджменту (для них уже проводяться роз'яснювальні семінари). Одночасно учасники 26-го Міжнародного форуму «Дні якості в Києві» звернулися до громадських організацій і ЗМІ з пропозицією підключитися до процесів сприяння розгортанню руху за досконалість і конкурентоспроможність. І це вже знайшло відображення в прийнятій Антикризисною радою громадських організацій України програмі «Платформа економічного патріотизму: першочергові заходи».

В Україні вже накопичено певний позитивний досвід організації вдосконалення вітчизняних компаній на основі сучасних європейських підходів і найкращих практик. Є повноваження від EFQM, підготовлені експерти й підприємства, які можуть слугувати взірцями для наслідування, напрацьовані технології безперервного вдосконалення організацій. Справа за владою та професійними громадськими організаціями із значного поширення цього досвіду. Адже як говорив гур у якості й менеджменту Едвард Демінг: «Удосконалюватися не обов'язково. Вживання — справа добровільна!».

## СТАЛИЙ РОЗВИТОК ПРИ НЕДОСКОНАЛОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ І УПРАВЛІННЯ. ЧИ МОЖЛИВО?

Україна не залишилася осторонь глобальних процесів.

В останні десятиліття світову громадськість укрαι турбують глобальні системні проблеми, що охопили нашу планету. Реакцією на них стали ініціативи міжнародних організацій, насамперед ООН.

Особливе місце тут займає визначення ООН 17 цілей сталого розвитку (ЦСР), що передбачають збалансоване розв'язання економічних, соціальних і екологічних проблем в інтересах не тільки нинішнього, а й майбутніх поколінь. Своєю чергою, 17 цілей доповнено 10 принципами соціальної відповідальності (ПСВ), що містяться в Глобальному договорі ООН.

Зазначені цілі й принципи — це золота парочка, де цілі сталого розвитку ООН визначають, у якому напрямку суспільству слід рухатися й чого слід досягати, а принципи ООН у частині соціальної відповідальності — якими мають бути організації та як вони повинні діяти у відносинах із зацікавленими сторонами, щоб забезпечувати сталий розвиток. По суті, це визначальні складові ділової культури сучасного розвиненого суспільства. Для досягнення як ЦСР, так і ПСВ потрібні спільні зусилля урядів, приватного сектору й громадянського суспільства. При цьому основне навантаження мають узяти на себе колективи організацій (підприємств, установ), незалежно від їхньої форми власності.

Україна, до своєї честі, не залишилася осторонь цих глобальних процесів. Наприкінці 2017 р. Мінекономрозвитку представило Національну доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна», в якій визначено 17 цілей у нашій країні до 2030 р.: подолання бідності й голоду, розвиток сільського господарства, міцне здоров'я та благополуччя, якісна освіта, тендерна рівність, чиста вода і належні санітарні умови, доступна й чиста енергія, гідна праця й економічне зростання, промисловість, інновації й інфраструктура, скорочення нерівності, сталий розвиток міст і громад, відповідальне споживання й виробництво, пом'якшення наслідків зміни клімату, збереження морських ресурсів, захист і поновлення екосистем суші, мир, справедливість і сильні інститути, партнерство заради сталого розвитку. Для досягнення ЦСР намічено виконати 86 завдань.

Як повідомив перший віце-прем'єр-міністр Степан Кубів, доповідь є основою для майбутнього планування розвитку. За його словами, у доповіді представлено погоджене бачення уряду, президента й парламенту напрямів розвитку України. Визначено, що базовими принципами діяльності держави із забезпечення економічного

зростання мають стати, зокрема: «орієнтація на використання насамперед власних ресурсів, мінімізація зовнішніх запозичень і використання їх винятково з метою розвитку, а не для підтримки поточного існування, всебічне сприяння розвитку підприємницької діяльності».

Та як цього досягти? І що слід зробити на рівні уряду, ділових кіл, громадськості? До потреби осмислити це підштовхує також багаторічний досвід застосування в Україні Глобального договору ООН, що свідчить про переважно PR-підхід замість конструктивного залучення до руху за ділову досконалість і соціальну відповідальність вітчизняних підприємств.

### **«Біла пляма» і «чорна діра» в українській економіці**

Чверть століття тому Україна стрибнула зі світу дефіцитної економіки у світ економіки насиченої так швидко, що українське суспільство не встигло розглянути й адекватно оцінити нове для себе середовище проживання. Занадто довго воно було зациклене на реаліях соціалістичної системи. Особливо це стосувалося людей, які зайняли керівні посади й мали володіти знаннями, яких до цього в Україні не було. І навіть якщо хтось із них пройшов навчання за кордоном, це ще не означало, що він осмислив, як перетворити Україну, що перебуває в полоні філософії дефіцитного ринку, на процвітаючу країну з європейським рівнем життя. І такі керівники не змогли адекватно оцінити, що Україна одержала в спадщину від СРСР і як це треба змінювати. А отже, виникла плутанина, і керівники, експериментуючи, в багатьох випадках приймали рішення «навпомацки».

Ситуація погіршилася тотальним перерозподілом майна, інших ресурсів і потоків, що раніше належали державі. З'явилася можливість швидко збагатитися, що дало поштовх для розвитку корупції. Для багатьох це виявилось набагато привабливішим, ніж копітка праця заради процвітання України. А після знайомства зі смаком швидкого збагачення вже складно було повернутися до відповідальної праці. Поширенню філософії збагачення, байдужості й недбалості сприяла відсутність відповідальності й неминучого адекватного покарання. Тому згодом таке ставлення і поведінка значно поширилися, стали модними й масовими. Безпрецедентний дерибан у масштабах країни, що розпочався 25 років тому, триває й нині, не залишаючи часу та ресурсів для того, щоб оглянутися й системно осмислити зміни, що відбулися. І українське суспільство досі продовжує залишатися в полоні філософії дефіцитного ринку. Практично не змінилося його ставлення і до ведення бізнесу.

Комбінація трьох чинників — невміння, небажання й безвідповідальності — призвела до розвитку байдужості щодо соціально-економічного стану в Україні та недбалого ставлення до

виконання службових обов'язків, що вкрай негативно позначилося на прийнятті рішень, важливих для розвитку країни. А в результаті переважна більшість українських підприємств за рівнем досконалості та конкурентоспроможності нині суттєво поступається підприємствам розвинених країн.

Відомо, що стан економіки держави в найбільшому ступені залежить від якості організацій, тобто їхньої ділової досконалості. На жаль, українські організації у своїй більшості вирізняються низькою продуктивністю праці, низькою якістю та високою собівартістю продукції. Так, згідно з експертними оцінками, українські підприємства у своїй масі за рівнем ділової досконалості (за 1000-бальною шкалою, прийнятою у світі) нині в кілька разів відстають від європейських компаній. Це стало основною причиною того, що відносно лідерів світового бізнесу вони мають продуктивність нижчу до десяти разів, дефектність вищу до тисячі разів і в кілька разів вищу собівартість. Великою мірою саме цим визначається й критично низький рівень ВНД на душу населення, в Україні відносно країн ЄС він нижчий до 30 разів. І якщо найближчим часом не буде суттєвих змін, то наслідки очікуються доволі сумні. На українському ринку вже є значна кількість інофірм (безпосередньо або своєю продукцією), а завтра вони зможуть окупувати його тотально. Звідси висновок: для перетворення незалежної України на процвітаючу країну потрібно, щоб вітчизняні підприємства стали такими ж досконалими, як і європейські.

Та повернімося до питання про сталий розвиток. Що стосується ЦСР, озвучених ООН, то це лише маяки для кожної окремої країни. Україна конкретизувала їх відносно своїх особливостей і по кожній зі своїх 17 ЦСР визначила завдання, виконання яких має забезпечити їх досягнення. Ці завдання також є тільки зовнішніми установками для тих, на кого їх орієнтовано. Але хтось мусить їх безпосередньо виконувати, щоб вони не залишилися тільки на папері. Урешті-решт усі ці установки слід довести до безпосередніх виконавців — конкретних організацій (підприємств, установ), від яких і залежатиме кінцевий результат. Щоб досягнути відчутних реальних результатів у масштабах країни, треба залучити до руху за сталий розвиток якнайбільше вітчизняних підприємств. І потрібно сприяти їм в удосконаленні на основі сучасних європейських підходів і найліпших практик, створити умови для імплементації ЦСР і ПСВ в їхні системи менеджменту, щоб вони могли орієнтуватися на ці цілі у своїй повсякденній діяльності.

І тут вкрай важливі розуміння та підтримка з боку вищого керівництва країни. Багато чого залежить від того, які рішення приймаються на державному рівні. Для осмислення того, що відбувається, проаналізуємо чинні стратегічні документи, які визначають розвиток України.

Передусім це програма «Стратегія реформ-2020». Однією із суттєвих вад реформ, передбачених програмою, є відсутність у них положень, що передбачають сприяння органам виконавчої влади та підприємствам у системному вдосконаленні їхньої діяльності, оволодінні діловою культурою насиченого ринку. А без цього ефективність реформ викликає сумніви. Наявність таких положень сприяла б і об'єднанню розрізнених реформ у цілісну комплексну програму. Аналіз низки політик галузей і регіонів, а також стратегій їхнього розвитку, наприклад, Експортної стратегії України, Стратегії розвитку МСП в Україні тощо, показав, що в цих основних документах також немає навіть натяку на проблему низького рівня ділової досконалості й конкурентоспроможності вітчизняних підприємств і необхідність її вирішення.

Останнім часом активізувалася робота депутатів і роботодавців щодо підтримки вітчизняних виробників. Однак цю підтримку вони бачать переважно як преференції при державних закупівлях, не зачіпаючи при цьому проблем удосконалення самих підприємств.

То як усе ж таки реально довести реалізацію ЦСР і ПСВ від скупих декларацій ззовні до рівня системних технологій усередині підприємств? Як імплементувати ці цілі та принципи в повсякденну діяльність українських підприємств і підвищити їхню ділову культуру? Для відповіді на ці запитання важливо зрозуміти, що роблять щодо цього в розвинених європейських країнах.

Питання ділової культури, досконалості й системного менеджменту

Узагальнену найкращу практику ведення справ, інакше кажучи, ділову культуру, накопичену у світі в умовах насиченого ринку, відображено в сконцентрованому вигляді в концепціях ділової досконалості, якими керуються сотні тисяч компаній усіх континентів. В інтерпретації EFQM (моделі досконалості Європейського фонду управління якістю) концепції досконалості у версії 2014 р. — це лідерство, засноване на баченні, натхненні й чесності, досягнення успіху завдяки талантам людей, додавання цінності для споживачів, побудова стійкого майбутнього, розвиток організаційних здібностей, використання творчості й інновацій, адаптивне управління, постійне досягнення видатних результатів.

Для практичного використання концепцій застосовують моделі досконалості (моделі ідеальних організацій). Найпоширеніші серед них: японська імені Демінга, американська імені Болдріджа і європейська (модель досконалості EFQM). Модель EFQM всебічно описує будь-яку організацію через дев'ять критеріїв: лідерство; стратегія; персонал; партнерство й ресурси; процеси, продукти і послуги; результати, які стосуються споживачів, персоналу та суспільству; ключові результати. Ці критерії представлено у вигляді 32 підкритеріїв. За своєю суттю вони є критеріями ділової культури

організацій у сучасній Європі та схожі з принципами соціальної відповідальності, визначеними ООН.

Порівняння конкретної організації з моделлю дає змогу визначити її сильні сторони й місця для вдосконалювання по кожному з 32 підкритеріїв. Одержання й аналіз інформації про найкращу світову практику дає змогу розробити конкретну цілеспрямовану інноваційну програму вдосконалення на певний період часу. Після виконання заходів програми організацію знову оцінюють, тобто порівнюють із моделлю. І знову: місця для вдосконалення — знання — програма... Виток за витком по спіралі, дедалі вище й вище. Як впливає з моделі EFQM, досконалі організації є соціально відповідальними відносно трудящих, споживачів і суспільства. Виявляючи турботу про соціум, дбайливо взаємодіючи з навколишнім природним середовищем і досягаючи високих економічних результатів, вони роблять внесок у сталий розвиток суспільства.

Важливо усвідомити, що в умовах глобального насиченого ринку вже практично немає конкуренції товарів, робіт або послуг. Будь-яку продукцію можуть досить швидко відтворити конкуренти. Головним чинником стійкої конкурентоспроможності стала система менеджменту організації — її мозок. У зв'язку з цим кілька слів про системи менеджменту найкращих компаній Європи і світу. Вони, звичайно, цілісні та включають усю сукупність цінностей, представлених відповідними цілями: якість, безпека, екологічність, іноваційність тощо. Ці системи мають яскраво виражену соціальну спрямованість і передбачають безперервне вдосконалення всіх своїх елементів.

Паралельно протягом уже понад двох десятиліть у світі розвиваються процеси вдосконалювання цільових систем менеджменту на основі міжнародних стандартів. Однак за всієї важливості цих стандартів для підприємств самі по собі вони можуть забезпечити лише перші кроки до тотальної конкурентоспроможності, яка базується на концепціях досконалості.

Важливо також зрозуміти, що ЦСР і ПСВ належать до ділової культури підприємств, а тому питання їх імплементації можуть бути розглянуті в контексті концепцій і моделі досконалості EFQM, які цю саму культуру відображають. Використання моделі EFQM для вдосконалення системи менеджменту, разом із забезпеченням її цілісності, дає змогу імплементувати у цю систему ЦСР і ПСВ і збільшити внесок у забезпечення сталого розвитку підприємства й економіки держави загалом. При цьому слід пам'ятати, що часу на розкачування немає, бо Україна практично вже вичерпала, як шагрєневу шкіру, свій ліміт часу на зміни та перетворення на процвітаючу європейську державу.

## **(ВІД)СТАЛИЙ РОЗВИТОК. ЧОГО НЕ ВИСТАЧАЄ УКРАЇНІ?**

Нещодавно президент України видав указ №722/2019, що визначає перелік Цілей сталого розвитку ООН, адаптованих до умов України, та доручив Кабінету міністрів забезпечити здійснення аналізу прогностичних і програмних документів з урахуванням цих Цілей та впровадження дієвої системи моніторингу їх реалізації.

Водночас він рекомендував національним академіям наук урахувувати Цілі під час визначення напрямів наукових досліджень. За своєю суттю цей указ є дороговказом для всієї України на шляху перетворення на сучасну розвинену країну, орієнтовану на людей і розв'язання їх проблем. І це, якщо неформально, передвісник зміни в Україні в цілому діловій культурі та наближення її до тієї, що притаманна сучасним розвиненим країнам.

### **Ділова культура як фундамент сталого розвитку**

Ділова культура сучасного світу відображена в 17 глобальних Цілях сталого розвитку ООН, які вже адаптовано до умов України. На ці Цілі мають бути орієнтовані всі українські організації, підприємства й установи. Однак у підході, який закріплено указом №722/2019, до впровадження Цілей залучено лише органи виконавчої влади та певною мірою національні академії наук. Це добре, але недостатньо. Адже основними суб'єктами забезпечення сталого розвитку України є її організації. Саме від них у результаті залежить забезпечення сталого розвитку всієї країни, а вони залишилися поза увагою. Це перша проблема.

Одночасно ООН прийняла 10 Принципів корпоративної соціальної відповідальності, які визначають, "якою має бути організація", щоб досягати Цілей. Але ці Принципи взагалі не знайшли відображення в указі №722/2019, і це вже друга проблема.

Цілі та Принципи — це зовнішні загальні установки, орієнтири, маяки, які визначають лише напрям, чого прагнути та якими для цього слід бути. Але щоб організації враховували їх у своїй повсякденній роботі, а не тільки епізодично, Цілі і Принципи мають бути локалізовані та подані у вигляді конкретних заходів, які організаціям доцільно передбачати в процесі планування свого розвитку. До речі, таку локалізацію могли б здійснити національні академії наук.

Крім того, ділова культура базується перш за все на системах менеджменту (СМ) організацій. І щоб Україна стало розвивалася, потрібно локалізовані Цілі і Принципи імплементувати до цих СМ. Але саме тут ми і стикаємося з однією із ключових проблем України.



## **Системи менеджменту: сучасний світовий тренд**

Усі наші як успіхи, так і негаразди — результати управлінських рішень, що приймаються на всіх рівнях влади. В сучасному світі ефективність таких рішень забезпечується сучасними СМ, які включають дві складові: систему управління і, так би мовити, поведінкову систему як сукупність цінностей і напрямів розвитку організації. В умовах насиченого ринку конкурентоспроможність забезпечується вже не товарами, а системами менеджменту. При цьому, якщо при дефіциті норми стандартів є обов'язковими і визначають максимальні вимоги, то в умовах насиченого ринку такі норми добровільні, і це лише мінімальні вимоги. Сказане справедливо як для стандартів на продукцію, так і для стандартів на СМ.

У світі вже багато десятиліть узагальнюється досвід організацій-лідерів і формуються методи його поширення. Це робиться переважно за трьома основними напрямками: виокремлення найкращих ділових практик (бенчмаркінг), прийняття стандартів на цільові системи менеджменту, формування моделей ідеальних організацій. Серед фахівців уже тривалий час ведуться дискусії, що є більш пріоритетним: застосовувати міжнародні стандарти на цільові СМ, керуватися моделями досконалості чи сконцентруватися на освоєнні найкращих практик. Але найбільшій ефективності досягають при спільному і комплексному застосуванні всіх трьох підходів. Доповнюючи і підсилюючи один одного, вони можуть забезпечити для організації найбільший ефект.

Відомо, що в останні роки світ почав змінюватися особливо швидко. І, відповідно, змінюються вимоги глобалізованого насиченого ринку. Якщо ще вчора для збереження конкурентоспроможності достатньо було якісно виконувати задокументовані процеси і досягати стабільного виробництва якісної продукції відповідно до вимог чинної документації, то сьогодні цього вже замало. На форумі EFQM, що відбувся у Мілані в серпні 2016 р., лідери найбільш просунутих компаній світу стверджували, що в умовах розвитку четвертої промислової революції операційної досконалості, якісного виконання процесів, стабільного виробництва якісної продукції вже недостатньо для сталого успіху на глобальному насиченому ринку, вже недостатньо також тільки виконувати вимоги зацікавлених сторін тощо.

А на запитання «що ж робити?» можна було почути: прагнути не лише задовольняти вимоги споживачів, а й викликати їх захоплення; не тільки залучати персонал до вдосконалення, а й бути для нього джерелом щастя і гордості; не лише займатися корпоративною соціальною відповідальністю, а й активно вибудовувати майбутнє, в якому організація могла б стало розвиватися; не тільки будувати гнучкі

СМ, але й визнати неминучість непередбачених змін і будувати системи, які є стійкими до них.

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.

### **Системний менеджмент — ключова функція, яку Україна загубила**

Якщо в усьому світі системному менеджменту приділяють дедалі більше уваги, то в Україні у цій сфері все навпаки. Саме тому на сьогодні переважна більшість організацій бізнесу, як і публічного сектору, зокрема органів влади, використовують застарілі малоефективні системи управління, що не забезпечують досконалості та конкурентоспроможності в умовах глобального насиченого ринку та не пристосовані для імплементації в них Цілей і Принципів. Навіть ті організації, які удосконалюються на засадах міжнародних і національних стандартів на СМ, мають типові недоліки, а саме: переважно створюють окремі ізольовані цільові СМ на базі стандартів, які не узгоджені між собою, не інтегровані у загальну СМ організації та не охоплюють усіх її цілей; майже не застосовують сучасних методів і інструментів підготовки управлінських рішень, які практикують просунуті компанії розвинених країн; запроваджують СМ у багатьох випадках формально, без зміни застарілої ділової культури на сучасну, притаманну просунутим організаціям. Спробуємо розібратися, чому так сталося.

Коріння наших сучасних проблем криються в нашому минулому. При тотальному дефіциті, в якому понад 70 років формувалась Україна, конкуренції не було апріорі. І організаціям достатньо було мати спрощені системи управління, які були орієнтовані лише на кількість продукції, — чого ми і навчилися. Коли ж Україна опинилась в глобалізованому насиченому ринку, досвіду і фахівців із системного менеджменту вона практично не мала. Все, що стосувалося систем управління, а відтак, і менеджменту, асоціювалося з Держстандартом (що для нього не властиво), який до цього часу переймався системами управління якістю. Тож функцію щодо сприяння розвитку в країні

системного менеджменту не було покладено на жоден інший орган влади.

У 2002 р. Держстандарт, не розібравшись у проблемі, розробив Концепцію державної політики у сфері управління якістю продукції, яку затвердив Кабмін. Ця концепція призвела до плутанини і заклала в Україні засади для неадекватного розуміння щодо сучасних СМ. Об'єктом концепції хибно було визначено не «якість продукції», а «управління якістю». Щодо якості продукції, то тут за межами політики залишилися традиційні: нормування її якості, метрологічне забезпечення, технічне регулювання, ринковий нагляд, захист прав споживачів тощо. Водночас під «управління якістю продукції» підвели інші цільові системи менеджменту (які взагалі не мали стосунку до якості продукції) тільки тому, що по них також приймалися міжнародні стандарти.

Відповідно до згаданої концепції українська вища школа почала здійснювати неадекватне навчання в частині якості, системного менеджменту і ділової досконалості. Так, у спеціальності «Якість, стандартизація та сертифікація» під якістю продукції також почали розуміти й управління якістю. Крім цього, сюди почали додавати цільові системи менеджменту, властиві насиченому ринку, на які приймалися міжнародні стандарти, але які не мали стосунку до якості продукції: «екологічний менеджмент», «менеджмент виробничої безпеки», «менеджмент енергоефективності» та ін. Одночасно із спеціальності «Менеджмент» питання щодо цільових СМ були практично виключені. Це призвело до того, що вища школа випускає менеджерів, недостатньо підготовлених для забезпечення успішності компаній в умовах жорсткої конкуренції. А фахівці, які навчаються за спеціальністю «Якість, стандартизація та сертифікація», не спроможні ефективно удосконалювати СМ компанії в цілому через відсутність базової підготовки з основ менеджменту. І це стало однією з основних причин некомпетентності керівників і фахівців, зокрема в українській економіці.

Через це до сьогодні в Україні питання системного менеджменту ще не закріплені за жодним органом влади. Відповідно, вони не знайшли відображення в жодній державній політиці та стратегії розвитку України. В уряді відсутнє розуміння щодо сучасного системного менеджменту і світових процесів у цій сфері. Ці питання залишаються для нього білою плямою. Унікальні пропозиції та матеріали, які протягом двох десятиліть професійна громадськість спрямовує до уряду, залишаються практично без уваги. Їх спускали спочатку у Держстандарт, для якого були «незрозумілі», а після ліквідації Держстандарту — у відділ державного ринкового нагляду департаменту розвитку підприємництва та регуляторної політики Мінекономіки. У відділ, який до цієї ключової для України проблеми

також не має жодного стосунку. У відділ, де в принципі не розуміють, що з цими пропозиціями і матеріалами робити, а тому їх просто утилізують. Хоча управління для управлінців є головною функцією, а вся влада — це і є управління.

І доводиться констатувати, що на сьогодні в Україні неадекватне розуміння і ставлення до системного менеджменту зберіглося і в уряді, і в ЗМІ, і в бізнесі.

Раніше вже були спроби на рівні держави вирішити зазначені проблеми. Це: постанова КМУ №614 «Про затвердження програми запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади» (2006); резолюція комітету промислової політики ВРУ з питань якості, досконалості і системного менеджменту (2010); рішення семінару-наради представників органів виконавчої влади (ОВВ) України з питань ділової досконалості та якості (2013); чотири доручення КМУ щодо врахування органами виконавчої влади резолюції 10-го Всеукраїнського з'їзду якості (2017); рекомендації Інституту модернізації змісту освіти МОН для закладів вищої освіти України з питань удосконалення підготовки фахівців за спеціальністю «менеджмент» (2017). Але через часту зміну влади і необізнаність із проблемою нових керівників і фахівців прогресивні починання жодного разу не були доведені до логічного завершення і скасовувалися. З часом біла пляма щодо системного менеджменту перетворилася на одну із ключових проблем України, яка призводить до утворення чорної діри, що поглинає наші можливості і досягнення.

\*\*\*

Від кого насамперед залежить поширення філософії системного менеджменту в основних сферах діяльності України? Щодо державної служби, то це, безумовно, Національне агентство з питань державної служби, яке відповідає за вдосконалення вітчизняних ОВВ та їхнє сприяння вдосконаленню організацій у своїх сферах управління. Щодо економіки це Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства, яке в державні політики розвитку промисловості та МСП, підвищення конкурентоспроможності тощо має включити положення про сприяння руху за ділову досконалість у вітчизняній економіці. А щодо освіти це Міністерство освіти і науки, яке повинне відобразити в державній політиці розвитку освіти положення про істотне поліпшення підготовки за фахом «менеджмент», що необхідно для забезпечення ОВВ і бізнесу фахівцями, які розбираються в особливостях побудови та застосування сучасних систем менеджменту. Саме від цих трьох органів виконавчої влади найбільшою мірою залежить те, яке ставлення до системного менеджменту формується в Україні, зокрема, в ОВВ і суб'єктів економічної діяльності. Але одному з існуючих або новоствореному ОВВ потрібно надати статус центрального органу влади, відповідального за стан справ у сфері системного менеджменту

в масштабах країни. При цьому загальна політика в цій сфері має перебувати в полі зору перших осіб держави й формуватися за їх особистої участі. Адже системи менеджменту — це мозок держави.

Учасники Форуму «Дні якості в Україні 2019» (Київ, 6-8 листопада 2019 р.), проаналізувавши ситуацію, що склалася у цій сфері, рекомендували таке. Привернути увагу президента України та його офісу до ключових проблем у сфері системного менеджменту та відсутності центрального органу влади, який відповідав би за стан справ у цій сфері; до необхідності залучити для забезпечення сталого розвитку України її організації (підприємства, установи) шляхом сприяння імплементації зазначених Цілей до їх удосконалених систем менеджменту. Рекомендувати Кабінету міністрів утворити компетентну робочу групу для опрацювання проблем у сфері системного менеджменту та підготовки пропозицій щодо розв'язання цих проблем; визначити центральний орган виконавчої влади, на який покласти відповідальність за стан справ у країні у сфері системного менеджменту; звернутися до Верховної Ради України з пропозицією провести слухання з розгортання руху за сталий розвиток України, зокрема на засадах системних удосконалень у сфері менеджменту. Міносвіти — підтримати рекомендації, які надала Державна наукова установа «Інститут модернізації змісту освіти» до ВНЗ України з питань удосконалень підготовки студентів за спеціальністю «Менеджмент» (лист ДНУ «ІМЗО» від 4.06.2018 №22.1/10-1749) і відобразити питання сталого розвитку і системного менеджменту в державній політиці розвитку освіти. Нацдержслужби і Мінекономіки — відобразити питання системного менеджменту і досконалості в державних політиках розвитку державної служби та економіки. Національні академії наук України і галузевим національним академіям наук — проаналізувати стан справ щодо системного менеджменту у відповідних сферах діяльності та надати уряду пропозиції з поліпшення ситуації; здійснити локалізацію Цілей сталого розвитку України до рівня конкретних заходів, які організаціям (підприємствам, установам) доцільно передбачати в процесі планування свого розвитку.

Щоб виконати указ президента «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» і отримати реальну суттєву користь для країни та її громадян, необхідно усунути дві локальні проблеми: передбачити впровадження одночасно з Цілями також Принципів і довести Цілі і Принципи до всіх українських організацій. І водночас усебічно і глибоко розібратися з проблемою щодо системного менеджменту та розробити відповідну змістовну державну або національну програму, спрямовану на покращення ситуації. І тут доречно вкотре згадати слова Едвардса Демінга: «Удосконалюватися не обов'язково. Виживання — справа добровільна».

## ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ УКРАЇНИ

### Сталий розвиток і системний менеджмент

30 вересня 2019 року Президент України видав Указ 722/2019, яким визначив перелік Цілей сталого розвитку ООН, адаптованих до умов України, до 2030 року, та доручив Кабінету Міністрів забезпечити проведення аналізу прогнозних і програмних документів з урахуванням цих Цілей та упровадження дієвої системи моніторингу їх реалізації. По своїй суті цей Указ є дороговказом для всієї України на шляху перетворення на сучасну розвинену країну, зорієнтовану на людей та вирішення їх проблем. Крім того, в кінці січня 2020 року Уряд прийняв рішення про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року (розробленої на засадах Принципів соціальної відповідальності ООН). Ці два документи у своїй сукупності дають певну надію на поступове покращення ситуації в нашій країні.

Однак треба усвідомлювати, що Цілі – то лише зовнішні орієнтири для організацій «куди рухатись та до чого прагнути», а Принципи – то зовнішні орієнтири «якими слід бути, щоб досягати цілей». Але не вистачає ще однієї складової. Яким чином організаціям (підприємствам, установам) рухатись до Цілей та якими мають бути всередині організацій механізми, що забезпечували би їх рух в потрібному напрямку. І тут важливо зрозуміти, що такими механізмами якраз і мають стати сучасні цілісні професійні системи менеджменту (СМ), які в умовах насиченого ринку та жорсткої конкурентної боротьби прийшли на заміну звичних нам спрощених систем управління і дозволяють керівництву організацій своєчасно приймати і організовувати виконання ефективних взаємоув'язаних управлінських рішень, зорієнтованих на Цілі.

Сучасний менеджмент – це скоординовані дії з «керівництва» та «управління» організацією (міжнародний стандарт ISO 9000:2015). Де «керівництво» здебільшого виражає спрямовуючий характер діяльності людини або групи людей на чолі з якими здійснюється діяльність певного колективу та фокусується, в першу чергу, на визначенні напрямів розвитку організації. В той час, як інша складова менеджменту, а саме «управління» - є діяльністю оперативного характеру і його функції спрямовані на досягнення цілей організації в рамках встановлених керівництвом моделі і методології.

Удосконалення СМ органів державної влади в різних країнах світу здійснюють переважно на базі стандартів ISO (Міжнародна організація

з стандартизації) на цільові системи менеджменту, а в європейських країнах також на засадах моделі CAF (Common Assessment Framework), загальної схеми оцінювання, яка є спрощеною версією моделі EFQM, що відображає в цілому кращу світову практику застосування системного менеджменту.

Згідно стандартам ISO на першому етапі розробки (удосконалення) системи менеджменту визначаються «місія» і «бачення» організації, її «цінності», стратегічні цілі тощо. Саме тут має формуватися внутрішня корпоративна соціально орієнтована ділова культура, яка передбачає, зокрема, виховання персоналу в дусі прихильності до ідеалів організації, відповідальності за свою справу, цілеспрямованості, доброзичливості та професіоналізму, а також об'єднання співробітників в єдину злагоджену команду. Система управління в складі СМ має базуватися на циклі Демінгу (плануй; роби; перевіряй; впливай) та процесному підході. При цьому, проектування процесів функціонування організації та визначення керівників цих процесів є одним із важливих етапів створення (удосконалення) системи управління.

Щоб просування до Цілей сталого розвитку стало щоденною роботою організацій, а не епізодичними заходами, до удосконалених СМ потрібно імплементувати локалізовані Цілі і Принципи.

Декілька слів про зарубіжний досвід використання СМ в органах влади. Всі ми знаємо, як розквітла Польща за останні 20 років. А починала вона, як і Україна. І в зв'язку з цим згадується розповідь колишнього керівника Головдержслужби України у 2005 році після його повернення із Польщі, де він ознайомлювався з досвідом державної служби цієї країни. Він був здивований тим, що майже половина центральних та понад половини місцевих ОБВ Польщі на той час вже впровадили у себе системи управління якістю за ISO 9001. На прохання, адресоване чотирьом ключовим міністрам, надати відповідний закон чи постанову уряду, щоб взяти цей документ в Україні за приклад, він почув, що в Польщі таких «вказівок» не існує. Як сказав керівник Головдержслужби, він був шокований і спитав, чому ж тоді вони впровадили у себе системи управління якістю, якщо не було вказівки зверху. На що почув у відповідь, що часи змінюються і вони розуміють, що із застарілими системами управління вони і Польща в цілому не мають перспектив.

Другий приклад стосується досвіду емірату Дубай (ОАЕ). Програма досконалості його уряду була заснована ще у 1997 р. за ініціативою Його Вищості шейха Мухаммед Бен Рашид Аль Мактум, віце-президента ОАЕ, прем'єр-міністра, правителя Дубая. Мета програми, що базується на Моделі досконалості EFQM, виступати як інструмент для розвитку і вдосконалення державного сектора в Дубаї. Бачення —

для досягнення досконалості світового класу у роботі державних органів, установ і відомств Дубая. Досягнуті тут результати широко відомі і не потребують коментарів.

Слід зазначити, що раніше і в Україні вже були спроби на рівні держави вирішити проблеми у сфері системного менеджменту. Це: постанова КМУ № 614 «Про затвердження програми впровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади» (2006); резолюція комітету промислової політики ВРУ з питань якості, досконалості і системного менеджменту (2010); рішення семінару-наради представників ОБВ України з питань ділової досконалості і якості (2013); чотири доручення КМУ щодо врахування органами виконавчої влади резолюції 10-го Всеукраїнського з'їзду якості (2017); згадані рекомендації ІМЗО для ЗВО України з питань удосконалення підготовки фахівців за спеціальністю «менеджмент» (2017). Але через часту зміну влади і необізнаність з проблемою нових керівників і фахівців, прогресивні починання жодного разу не були доведені до логічного завершення і скасовувалися. З часом «біла пляма» щодо системного менеджменту перетворилася в одну з ключових проблем України, яка сприяє утворенню «чорної діри», що поглинає наші можливості і досягнення.

При цьому слід зазначити, що питання системного менеджменту в цілому по Україні ще й досі не закріплені за жодним органом влади. Відповідно, ці питання не знайшли відображення в жодній державній політиці і стратегії розвитку України. У великій мірі саме через це в останні десятиліття, коли в розвиненому світі системному менеджменту приділяють дедалі більше уваги, в Україні все навпаки. На сьогодні переважна більшість українських організацій використовують застарілі системи управління, що не забезпечують конкурентоспроможність в умовах глобального насиченого ринку. Це стосується, як бізнесу, так і органів державної влади. Навіть ті організації, які удосконалюються на засадах міжнародних стандартів на СМ, мають типові недоліки: переважно створюють окремі цільові СМ, які не узгоджені між собою, не інтегровані у загальну СМ організації та не охоплюють усіх її цілей; майже не застосовують сучасних методів і інструментів підготовки управлінських рішень; часто впроваджують СМ формально, без зміни застарілої ділової культури. І все це природньо, адже в Україні свого часу особливості системного менеджменту в умовах насиченого ринку та жорсткої конкуренції були недовивчені, недоосмислені і недооцінені.

### **Проблеми державного управління**

Сучасний стан державного управління в Україні в цілому є незадовільним. Це відзначено і в Стратегії його реформування на період до 2021 року, де зазначено:



- державне управління не відповідає потребам держави у проведенні комплексних реформ у різних сферах державної політики та її європейському вибору, а також європейським стандартам належного управління державою;

- існуючі механізми спрямування і координації міністерств, так само як і спроможність міністерств до формування політик, потребують удосконалення;

- проекти урядових рішень часто не мають належних фінансово-економічних розрахунків та прогнозу впливу реалізації акта на ключові інтереси заінтересованих сторін;

- системи управління міністерств є надто централізованими, а керівництво міністерств переобтяжене питаннями організаційного характеру, які доцільно делегувати керівникам нижчого рівня;

- через відсутність єдиних правил чи критеріїв щодо організаційного забезпечення реалізації державної політики значна кількість функцій з їх реалізації виконується міністерствами, що знижує їх здатність до якісного формування державних політик тощо.

В певній мірі це є наслідком і незадовільного стану систем менеджменту в ОБВ. До речі, фахівці Української асоціації досконалості та якості (УАДЯ), які протягом 2018 р. на волонтерських засадах здійснили моніторинг діяльності ОБВ у сфері системного менеджменту, зокрема менеджменту якості, дійшли висновку що, незважаючи на деякі позитивні тенденції, переважна більшість керівників і фахівців вітчизняних ОБВ взагалі не поінформована і не розуміє, що відбувається в світі і Україні в сфері системного менеджменту і досконалості, навіщо їм потрібно удосконалювати свої системи менеджменту та сприяти удосконаленню організацій, які належать до сфер їх управління. Як і раніше, вони продовжують знаходитися в полоні філософії «дефіцитної економіки». А деякі керівники органів виконавчої влади взагалі стверджували, що якість і менеджмент не відносяться до функцій їх ОБВ.

В той же час, відповідаючи на звернення УАДЯ у 2020 р. до Президента України і Уряду, керівники ряду ОБВ повідомляють, що у них в плані системного менеджменту все гаразд, а їх ОБВ весь час удосконалюються відповідно до Стратегії реформування державного управління на період до 2021 р. та Плану заходів з її реалізації, затверджених розпорядженням Кабінету Міністрів ще в червні 2016 р. Але, при цьому, ніхто з них чомусь не пояснив, як могло статись, що пройшло майже чотири роки, а покращення соціально-економічного стану в Україні ще й досі не відбулось. Це стало приводом для здійснення експертної оцінки, як самої Стратегії удосконалення державного управління, так і плану заходів з її реалізації.

## **Стратегія реформування державного управління та план заходів з її реалізації**

Як зазначено у Стратегії, її метою є удосконалення системи державного управління і відповідно підвищення рівня конкурентоспроможності країни. Результатом реалізації цієї Стратегії повинна стати більш ефективна та підзвітна громадянам система державного управління, яка працює в інтересах суспільства, забезпечує сталий розвиток країни та надає якісні послуги. Стратегія визначає наступні напрями реформування:

- ✓ формування і координація державної політики (стратегічне планування державної політики, якість нормативно-правової бази та державної політики в цілому, включаючи вимоги щодо формування державної політики на основі ґрунтового аналізу та участь громадськості);
- ✓ модернізація державної служби та управління людськими ресурсами;
- ✓ забезпечення підзвітності органів державного управління (прозорість роботи, вільний доступ до публічної інформації, організація системи органів державного управління з чітким визначенням підзвітності, можливість судового перегляду рішень);
- ✓ надання адміністративних послуг (стандарти надання та гарантії щодо адміністративних процедур, якість адміністративних послуг, електронне урядування);
- ✓ управління державними фінансами (адміністрування податків, підготовка та виконання державного бюджету, система державних закупівель, внутрішній аудит, облік та звітність, зовнішній аудит).

З метою реалізації Стратегії розроблено і затверджено відповідний план заходів, яким передбачено наступне.

По напрямку «Стратегічне планування, координація формування і реалізації державної політики»: удосконалення процедури підготовки документів у сферах державної політики та стратегічного планування; посилення стратегічної координації в рамках розвитку електронного урядування.

По напрямку «Державна служба та управління людськими ресурсами»: автоматизація процесів/систем управління людськими ресурсами на основі сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, підвищення ефективності та прозорості державної служби; приведення системи відбору на державну службу у відповідність з європейськими стандартами належного адміністрування і найкращими практиками; модернізація системи професійного розвитку державних службовців; забезпечення державних службовців належними умовами

праці, зокрема створення конкурентної, прозорої та зрозумілої системи оплати праці; формування організаційної культури державної служби, яка базується на цінностях досягнення результатів, відповідальності, інноваційності, відкритості комунікацій.

По напрямку «Підзвітність — організація, прозорість, нагляд»: створення ефективної системи підзвітності та взаємодії центральних органів виконавчої влади; забезпечення чіткого розподілу сфер відповідальності, функцій і завдань міністерств та інших центральних органів виконавчої влади; удосконалення структури апарату центральних органів виконавчої влади з метою забезпечення ефективного виконання покладених на них функцій; забезпечення вільного доступу користувачів до інформації про органи виконавчої влади та їх діяльність у зручній формі.

По напрямку «Адміністративні процедури, адміністративні послуги та електронне урядування»: запровадження правил загальної адміністративної процедури із забезпеченням базових гарантій фізичним та юридичним особам; забезпечення ефективної взаємодії між суб'єктами надання адміністративних послуг; удосконалення адміністративних послуг за результатами моніторингу та оцінки; забезпечення зручного доступу фізичних та юридичних осіб до отримання адміністративних послуг в електронному вигляді.

Аналіз цих матеріалів дозволив зробити наступний основний висновок. Стратегія і план її реалізації розраховані переважно на удосконалення (виправлення) державного управління в цілому по Україні. Цими документами передбачено здійснення відповідних прогресивних змін та формування установок для удосконалення діяльності ОВВ. І це, безумовно, є важливим і позитивним кроком для підвищення ефективності державного управління і відродження нашої країни.

Проте, щоб реально досягти відчутного поліпшення функціонування державної влади, цього замало. Обов'язковою умовою для цього ще має бути забезпечення досконалої роботи кожного органу виконавчої влади. А для цього, як свідчить світовий досвід, вони мають використовувати сучасні вискооефективні системи менеджменту. Тобто здійснити заходи з удосконалення своїх систем управління та імплементувати до них ті установки, які розробляються згідно чинної Стратегії.

Але, на жаль, проблеми системного менеджменту в Стратегії не знайшли відображення і, відповідно, заходів, спрямованих на удосконалення систем менеджменту ОВВ, діючим планом не передбачено. І це, незважаючи, що у 2018 р. європейські експерти у звіті щодо стану виконання програми SIGMA відзначили, що в Україні: "жодні інструменти чи методи управління і забезпечення якості не

використовуються»; «у 2006 році уряд запровадив централізовану політику управління якістю з метою розроблення, втілення і забезпечення відповідності системи управління вимогам ДСТУ ISO 9001-2001, але у 2011 році її скасували рішенням КМУ про скорочення кількості та укрупнення державних цільових програм, а на заміну не запропонували альтернативну політику управління якістю»; "уряд не сприяє поширенню управління якістю в державному управлінні". У зв'язку з чим значення індикатора використання інструментів і методів управління якістю в Україні оцінено експертами на рівні «нуль» балів.

Однією із ключових причин неналежної уваги до проблеми системного менеджменту, зокрема менеджменту якості, в ОВВ та невідображення цієї проблеми у Стратегії реформування державного управління є самоусунення від цієї проблеми Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), яке до цього часу ще так і не відобразило цю проблему та шляхи її розв'язання у державній політиці розвитку державної служби України.

На сьогодні український уряд складають власне Кабінет Міністрів із секретаріатом та, як зазначено у Стратегії, 66 центральних органів виконавчої влади (ОВВ), зокрема 19 міністерств, 20 служб, 14 агентств, чотири інспекції та дев'ять інших центральних органів виконавчої влади. Таким чином, український уряд – це близько 70 державних установ, які мають статус юридичних осіб. І кожна така установа повинна мати свою систему менеджменту, від досконалості якої у великій мірі залежить якість і ефективність її функціонування. А результати заходів, передбачених чинними Стратегією і планом, мають бути враховані ОВВ в процесі удосконалення своїх систем менеджменту.

Висновок. До чинної Стратегії потрібно додати напрям, а до плану – відповідні заходи, спрямовані на суттєве удосконалення систем менеджменту, зокрема менеджменту якості, секретаріату Кабінету Міністрів України та всіх центральних органів виконавчої влади.

*Не існує слаборозвинених країн, є лише погано керовані.*

*Пітер Друкер*

## **УКРАЇНА: УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАРАДИ СТАЛОГО МАЙБУТНЬОГО**

### **Україна не «погано керована». Вона дуже погано керована**

Такий висновок можна зробити, спираючись на реальний стан України та твердження Пітера Друкера, одного з найвпливовіших теоретиків менеджменту XX століття. Адже загальновідомо, що Україна посідає в Європі одне із останніх місць за рівнем життя. Їй притаманні: низька конкурентоспроможність, занепад промисловості, широкомасштабна корупція, величезна міграція населення, зубожіння переважної більшості громадян тощо. Всі ці негаразди є результатами управлінських рішень, які приймалися в Україні за останні чверть століття.

Лише за умови усвідомленого цілеспрямованого бажання знищити країну можна досягати дуже поганих результатів при хорошому керуванні. Проте, хочеться вірити, що це не про Україну. А тоді залишається лише один висновок: Україна протягом останніх 28 років дуже погано керована.

Спробуємо розібратися та системно проаналізувати, чому склалась така ситуація. Як казав Козьма Прутков: «зри у корінь!».

### **Як корабель назвеш, так він і попливе**

В розвиненому світі в умовах глобальної насиченої економіки з жорсткою конкурентною боротьбою, управлінські рішення приймаються в сучасних системах менеджменту (СМ). І велике значення має вірне розуміння того, що тут вкладають в поняття «менеджмент». Адже ще у XVII сторіччі великий Рене Декарт стверджував, що: «Люди позбулися б половини своїх неприємностей, якби змогли домовитися про значення термінів».

Як же трактується термін «менеджмент» в Україні? Згідно наказу МОН було сформовано нову галузь підготовки 07 – «Управління та адміністрування», до складу якої у числі інших спеціальностей, увійшов і «Менеджмент». Цим засвідчено, що «менеджмент» є складовою «управління та адміністрування». І сьогодні в Україні таким твердженням керуються всі, хто причетний до підготовки фахівців за спеціальністю «менеджмент».

В той же час, Міжнародним стандартом ISO 9000:2015 «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів» в п. 3.3.3. визначено, що «Management» – це «coordinated activities to direct and

control an organization». Де direct перекладається, як направляти, керувати (руководить – рос.), а control – управляти (в світі термін «control» більше застосовується, як «управління», а не тільки «контроль»). Тобто, в цьому стандарті у визначенні терміну «менеджмент» крім «управління» мається на увазі ще діяльність з «керівництва» або з установа напрямків розвитку організації. Таким чином, в перекладі на українську: менеджмент – це скоординовані дії з «керівництва» та «управління» організацією. Де «керівництво» здебільшого виражає спрямовуючий характер діяльності людини або групи людей на чолі з якими здійснюється діяльність певного колективу та фокусується, в першу чергу, на визначенні напрямів розвитку організації. Тобто те, що при розробці, наприклад, СМ якості за ISO 9001:2015 відображається при формуванні: місії, бачення, цінностей, цілей, політик і т.п. Саме тут має формуватися внутрішня корпоративна соціально орієнтована ділова культура, яка передбачає, зокрема, виховання персоналу в дусі прихильності до ідеалів організації, відповідальності за свою справу, цілеспрямованості, доброзичливості та професіоналізму, а також об'єднання співробітників в єдину злагоджену команду. В той час, як інша складова менеджменту, а саме «управління» - є діяльністю оперативного характеру і його функції спрямовані на досягнення цілей організації в рамках встановлених керівництвом моделі і методології. У стандарті ISO 9001:2015 - це відображено в циклі Демінга: плануй; роби; перевіряй; впливай. З цього можна зробити висновок, що в сьогодишньому розумінні не «менеджмент» є складовою «управління», а навпаки. І це має бути враховано при навчанні, проектуванні та використанні систем менеджменту.

В українському ж стандарті ДСТУ ISO 9000:2015, який проголошено ідентичним стандарту ISO 9000:2015, п. 3.3.3. сформульовано, як: «Управління; Керування (management) – це скоординовані дії щодо спрямовування та контролювання діяльності організації». Термін «менеджмент», який наведено в ISO 9000:2015 та широко застосовується в Україні (наприклад, назва спеціальності «менеджмент»), не зрозуміло на яких підставах замінено на «управління» і «керування», які, в свою чергу, визначені через «спрямовування» та «контролювання». Логіку такого визначення взагалі пояснити важко. І це не відповідає стандарту ISO 9000:2015.

Спираючись на твердження Декарта, можна зробити висновок, що така плутанина не залишилась без негативних наслідків. В той час, коли в розвиненому світі системному менеджменту приділяють дедалі більше уваги, в Україні навпаки. На сьогодні переважна більшість організацій бізнесу, як і публічного сектору, зокрема органів влади, використовують застарілі системи управління, що не забезпечують конкурентоспроможності в умовах глобального насиченого ринку.

Навіть ті організації, які удосконалюються на засадах міжнародних стандартів на СМ, мають типові недоліки: переважно створюють окремі цільові СМ на базі стандартів, які не узгоджені між собою, не інтегровані у загальну СМ організації та не охоплюють усіх її цілей; майже не застосовують сучасних методів і інструментів підготовки управлінських рішень; часто впроваджують СМ формально, без зміни застарілої ділової культури. Але це природньо, адже в Україні свого часу зазначене явище було недовивчено, недоосмислено і недооцінено.

**Кадри вирішують все. Але ефективно вирішують лише тоді, коли вони справжні професіонали**

Корені багатьох наших сучасних проблем криються в нашому минулому. При тотальному дефіциті, де понад 70 років формувалася Україна, конкуренції не було апріорі. І організаціям достатньо було мати спрощені системи управління, які були орієнтовані тільки на кількість продукції - чому ми і навчилися. Коли ж Україна опинилася в глобалізованому насиченому ринку, досвіду і фахівців з системного менеджменту вона практично не мала. Все, що стосувалося систем управління і менеджменту в той час асоціювалось з Держстандартом, який займався системами управління якістю. А тому функцію щодо сприяння розвитку в країні системного менеджменту не було осмислено і покладено на інший центральний орган влади.

У 2002 році Держстандарт, не розібравшись у проблемі, розробив хибну Концепцію державної політики у сфері управління якістю продукції, яка була затверджена Кабміном (тільки у 2019 р. на довготривалі вимоги професійної громадськості її відмінили). Відповідно до цієї Концепції в українській вищій школі почало здійснюватися неадекватне навчання в частині системного менеджменту і ділової досконалості. Так, за спеціальністю "Якість, стандартизація та сертифікація" під "якістю" також почали розуміти "управління якістю". Крім цього, сюди почали додавати цільові системи менеджменту, властиві насиченому ринку, на які приймалися міжнародні стандарти, але які не мали відношення до управління якістю продукції: "екологічний менеджмент", "менеджмент виробничої безпеки", "менеджмент енергоефективності" та ін. Але найгірше, що одночасно із спеціальністю "менеджмент" питання про цільові СМ та інженерію їх проектування практично були виключені. Це призвело до того, що ще й сьогодні заклади вищої освіти (ЗВО) випускають менеджерів, недостатньо підготовлених для забезпечення успішності організацій в умовах жорсткої конкуренції. А фахівці, які навчаються за спеціальністю "Якість, стандартизація і сертифікація", не здатні ефективно вдосконалювати СМ організацій в цілому через відсутність базової підготовки з основ менеджменту.

Зазначену проблему підтвердили учасники семінару-наради керівників і фахівців з менеджменту та якості, стандартизації і сертифікації ЗВО України, який проведено у Києві в квітні 2018 р. Обговоривши ситуацію, 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 і 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. І тут можна було би сказати, що в цьому питанні нарешті «крига зрушила». Але лише цього виявилось замало. ЗВО самостійно, без підключення НАПН, ресурсів та координації з боку МОН навряд чи під силу виправити ситуацію належним чином та у стислі терміни. Адже через хибну Концепцію державної політики 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 досконалості 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 принципи автономії і самоврядування ЗВО, стверджує, що 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. Особливо, зважаючи на те, що, реформування вищої освіти не викоренило зазначену проблему, вона так і залишилася поза увагою. Також слід зважати, що незадовільний стан підготовки менеджерів є наслідком рішень, прийнятих саме МОН ще 18 років тому у відповідності до хибної Концепції. І сьогодні розраховувати, що ситуацію буде адекватно врегульовано самостійно в кожному окремому ЗВО – принаймні ризиковано. 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. 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», які би відповідали сучасним вимогам.

А в підсумку маємо визнати, що в Україні останні 28 років в організації бізнесу і публічного сектору, зокрема в органи влади, вища школа постачає переважно недоучених менеджерів, які не в змозі забезпечувати досконалість, конкурентоспроможність і сталий розвиток своїх організацій і України в цілому в умовах глобального насиченого ринку.

### **Системи менеджменту мають бути цілісними**

Уявіть собі, що складальні одиниці, такі, як: двигун, колеса, шасі, коробка передач, кузов, руль тощо виготовлені самі по собі за своїми кресленнями, а складального креслення автомобіля взагалі не існує. Чи можна говорити, що у вас вже є автомобіль, який придатний для пересування? Чи можете ви на ньому кудись поїхати? Безумовно, це питання риторичне.

Але так само і в менеджменті. Ми маємо безліч різноманітних складових системного менеджменту, які розглядаємо і застосовуємо самі по собі, не маючи «складального креслення» для їх об'єднання в єдину цілісну збалансовану систему менеджменту організації. На сьогодні в Україні одночасно існують і локально застосовуються:

- системи фінансового менеджменту;
- системи проектного менеджменту;
- системи кризового менеджменту;
- цільові системи менеджменту на базі стандартів: ISO 9001 (системи менеджменту якості); ISO 14000 (системи менеджменту навколишнього середовища); ISO 22000 (системи менеджменту безпеки харчової продукції); ISO 26000 (системи менеджменту соціальної відповідальності); ISO 31000 (системи менеджменту ризиків); ISO 37001 (системи менеджменту боротьби з хабарництвом); ISO 45001 (системи менеджменту охорони праці і техніки безпеки); ISO 50001 (системи енергоменеджменту) тощо;
- системи менеджменту на основі моделей досконалості організацій;
- просунуті методології системного менеджменту такі, як: 5с, шість сигм, кайдзен, бережливе виробництво, TPI3 та ін.

А в українських ЗВО вивчають незалежно одна від одної безліч локальних дисциплін з менеджменту: міжнародного, стратегічного, інвестиційного, інноваційного, антикризового, креативного, виробничого, операційного, екологічного, енергетичного, фінансового,

маркетингового, податкового, економічної безпеки, якості, персоналу тощо.

І все це існує само по собі. Але ж у людини, яка управляє всіма своїми вчинками і діями, система управління цілісна і єдина. В одному мозку органічно і збалансовано упорядковуються і зберігаються всі наші знання, формуються різноманітні цілі, реалізуються всілякі процеси, які виробляють управлінські рішення для просування до тієї чи іншої цілі. Чому ж ми так само не робимо і в організаціях? Адже всі згадані вище складові мають бути об'єднані в єдину цілісну збалансовану систему менеджменту організації. А всі дисципліни у ЗВО мають будуватись на засадах загального розуміння основ системного менеджменту, яке, на жаль, на сьогодні має суттєві вади. При цьому, також мають бути враховані ті принципові зміни, які несе в собі четверта промислова революція. А на думку світових гуру, менеджмент майбутнього в цілому 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.

### **Процеси управління в системах менеджменту**

Будь-яка система менеджменту характеризується, передусім, наявністю об'єкта, суб'єкта і механізмів управління. Однак її основу завжди становить управлінська діяльність, яку суб'єкт управління здійснює щодо об'єкта. Управлінська діяльність пов'язана, насамперед, з реагуванням на ситуації та їх зміни шляхом сприйняття та перетворення інформації з метою формування та організації виконання управлінських рішень. Процеси управління реалізуються в рамках цільових функцій і спрямовані на встановлення та досягнення цілей організації, представлених у вигляді оціночних показників (ОП), які з різних боків відображають функціонування всієї організації чи її окремих складових. І тут важливо розуміти, що результати діяльності організації в розрізі всіх цілей (обмежень) базуються на єдиній виробничій основі, її реальних матеріальних потоках. Саме в процесі виготовлення продукції одночасно формуються і якість продукції, і вплив на природне середовище, і ризики в частині професійної безпеки; тут же витрачаються ресурси, в тому числі енергетичні і т. п. З іншого боку, якщо ми приймемо рішення, спрямоване на поліпшення

якості продукції, це може призвести до погіршення в частині забруднення навколишнього середовища, чи безпеки персоналу, або витрачання ресурсів, зокрема енергетичних. Або навпаки, зниження витрат ресурсів може призвести до погіршення якості продукції. У цьому зв'язку процеси управління повинні бути організовані таким чином, щоб забезпечити злагоджене управління всією сукупністю ОП, прийнятих організацією.

У формуванні та прийнятті рішень найважливіше значення належить інформації: її отриманню, обліку та накопиченню, узагальненню та аналізу. Інформація є основою для забезпечення своєчасності, точності і узгодженості рішень, що приймаються. Цим визначається важливість побудови повної семантично розвиненої інформаційної моделі об'єкта керування і, насамперед, її параметричної моделі, як сукупності всіх показників, що застосовуються в організації, з урахуванням існуючих між ними взаємозв'язків.

Особливості параметричної моделі повинні братися до уваги при проектуванні систем організаційного управління. Також потрібно враховувати, що в управлінні організацією існує безліч процесів, що протікають паралельно, і які відрізняються об'єктами контролю і управління, цільовою орієнтацією і функціональною спрямованістю, але мають принципово однакові алгоритми реалізації. Такі процеси управління можливо реалізовувати стандартними засобами.

Система управління найбільш ефективна, якщо вона базується на зворотних зв'язках. Це відображено в циклі Демінга (стандарт ISO 9001) і в логіці RADAR (модель EFQM). Застосування організацією в системі управління розвинених зворотних зв'язків сприяє її вдосконаленню, зниженню варіабельності процесів і дотриманню встановлених вимог, в тому числі до якості продукції. Також зворотні зв'язки дозволяють періодично приймати обґрунтовані рішення по незначному «наднормативному» поліпшенню діяльності організації і результатів. І, нарешті, при накопиченні достатніх обсягів нових знань, сприяє прийняттю рішень, здатних революційно змінити організацію і результати її діяльності.

Всі інформаційні процеси управління мають бути спроектовані таким чином, щоб забезпечити можливість їх подальшої ефективної автоматизації.

### **Навести в країні лад з системним менеджментом – це не тільки право, але й обов'язок влади**

Слід визнати, що раніше в Україні вже були спроби на рівні держави вирішити зазначені проблеми. Це: постанова КМУ № 614 «Про затвердження програми впровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади» (2006); резолюція комітету промислової

політики ВРУ з питань якості, досконалості і системного менеджменту (2010); рішення семінару-наради представників ОБВ України з питань ділової досконалості і якості (2013); чотири доручення КМУ щодо врахування органами виконавчої влади резолюції 10-го Всеукраїнського з'їзду якості (2017); згадані рекомендації ІМЗО для ЗВО України з питань удосконалення підготовки фахівців за спеціальністю «менеджмент» (2017). Але через часту зміну влади і необізнаність з проблемою нових керівників і фахівців прогресивні починання жодного разу не були доведені до логічного завершення і скасовувалися. І з часом «біла пляма» щодо системного менеджменту перетворилася в одну з ключових проблем України, яка сприяє утворенню «чорної діри», що поглинає наші можливості і досягнення.

Питання системного менеджменту в цілому по Україні ще й досі не закріплені за жодним органом влади. Відповідно, вони не відображені в жодній державній політиці і стратегії розвитку України. В уряді недостає розуміння про сучасний системний менеджмент і світові процеси у цій сфері. Унікальні пропозиції та матеріали, які роками професійна громадськість направляє до уряду, залишаються практично без уваги. Вони «спускалися» в Держстандарт, для якого були «незрозумілі», а після ліквідації цього комітету – спочатку в департамент технічного регулювання, потім в департамент розвитку підприємництва та регуляторної політики Мінекономіки, а далі у відділ державного ринкового нагляду, який до цієї ключової для України проблеми також не має ніякого відношення. І у відділі, не розуміючи, що з цими пропозиціями та матеріалами робити, їх просто «утилізують». Незважаючи на те, що управління (у насиченій економіці - менеджмент) для управлінців є головною функцією, а вся влада - це і є управління (менеджери). І доводиться констатувати, що на сьогодні в Україні неадекватне розуміння і ставлення до системного менеджменту зберіглося і в уряді, і в ЗМІ, і в бізнесі. А, як наслідок, і через відсутність в країні «генерального конструктора» щодо системного менеджменту, який, будучи обізнаним у проблемі, спрямовував би і координував розрізнені роботи в цій сфері, ми «маємо те, що маємо».

Нерозуміння і байдужість деяких високопосадовців економічної сфери до проблем ділової досконалості вітчизняного бізнесу призвела до того, що переважна більшість українських виробників мають застарілі і неефективні системи менеджменту, низьку конкурентоспроможність. Такі посадовці впевнені, що уряд має тільки «розрегулювати» бізнес, а далі – то справа самих підприємців, нехай конкурують між собою. Як і керівники МОН по відношенню до ЗВО, вони говорять: «Ми не маємо права втручатися в діяльність бізнес-компаній». Але і непотрібно втручатися. Треба відобразити проблему у відповідних державних політиках розвитку економіки і створити

організаціям сприятливі умови для удосконалення, перш за все, своїх систем менеджменту. Тому що конкурувати їм доведеться не між собою, а з досконалими зарубіжними компаніями. І при нинішній своїй досконалості вони, в переважній більшості, не мають шансів на виживання.

Протягом 2018 року фахівцями Української асоціації досконалості та якості (УАДЯ) на волонтерських засадах було здійснено моніторинг діяльності ОБВ у сфері системного менеджменту, зокрема менеджменту якості. Основний висновок: незважаючи на деякі позитивні тенденції, переважна більшість керівників і фахівців вітчизняних ОБВ взагалі не поінформована і не розуміє, що відбувається в світі і Україні в сфері системного менеджменту і досконалості, навіщо їм потрібно удосконалюватися самим та сприяти удосконаленню організацій, які належать до сфер їх управління, а також як для цього використати Резолюцію 10-го Всеукраїнського з'їзду якості (Київ, 26.05.2017 р.), яка скерована на забезпечення конкурентоспроможності економіки та поліпшення життя громадян. Як і раніше, вони продовжують знаходитися в полоні філософії «дефіцитної економіки». А деякі керівники органів виконавчої влади взагалі стверджують, що якість і менеджмент не відносяться до функцій їх ОБВ. Однією із ключових причин цього є самоусунення від проблеми Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), яке до цього часу ще навіть не відобразило шляхи її розв'язання у державній політиці розвитку державної служби України.

Показово, що сьогодні, відповідаючи на останні звернення УАДЯ до Президента України і Уряду переважна більшість керівників ОБВ продовжують формально відписуватися, повідомляючи, що у них все гаразд, а системний менеджмент вони весь час удосконалюють відповідно до Стратегії реформування державного управління на період до 2021 року та Плану заходів з її реалізації, затверджених розпорядженням Кабінету Міністрів в червні 2016 р. Тільки чомусь ніхто з них не пояснив, як сталось, що пройшло майже чотири роки, а покращення соціально-економічного стану в Україні ще так і не відбулось.

Тут не завадило б згадати про зарубіжний досвід. Всі ми знаємо, як розквітла Польща за останні 20 років. А починала вона, як і Україна. І в зв'язку з цим згадується розповідь колишнього керівника Голодержслужби України у 2005 році після його повернення із Польщі, де він ознайомлювався з досвідом державної служби цієї країни. Він дізнався і був здивований тим, що майже половина центральних та понад половини місцевих ОБВ Польщі на той час вже впровадили у себе системи управління якістю за ISO 9001. На прохання, адресоване чотирьом ключовим міністрам, надати відповідний закон чи постанову уряду, щоб взяти цей документ в

Україні за приклад, він почув, що в Польщі таких «вказівок» не існує. Як сказав керівник Головдержслужби, він був у шоці і спитав, чому ж тоді вони впровадили у себе системи управління якістю, якщо не було вказівки зверху. На що почув у відповідь, що часи змінюються і вони розуміють, що із застарілими системами управління у них і у Польщі немає перспективи. Після цього в Україні і з'явилась вже згадана постанова КМУ № 614.

Щодо міста Дубай (ОАЕ). Програма досконалості його уряду була заснована ще у 1997 р. за ініціативою Його Вищості шейха Мухаммед Бен Рашид Аль Мактум, віце-президента ОАЕ, прем'єр-міністра, правителя Дубая. Мета програми, що базується на Моделі досконалості EFQM, виступати як інструмент для розвитку і вдосконалення державного сектора в Дубаї. Бачення — для досягнення досконалості світового класу у роботі державних органів, установ і відомств Дубая. Досягнуті тут результати широко відомі і не потребують коментарів.

**Надія вмирає останньою. Але краще, коли вона не вмирає, а матеріалізується**

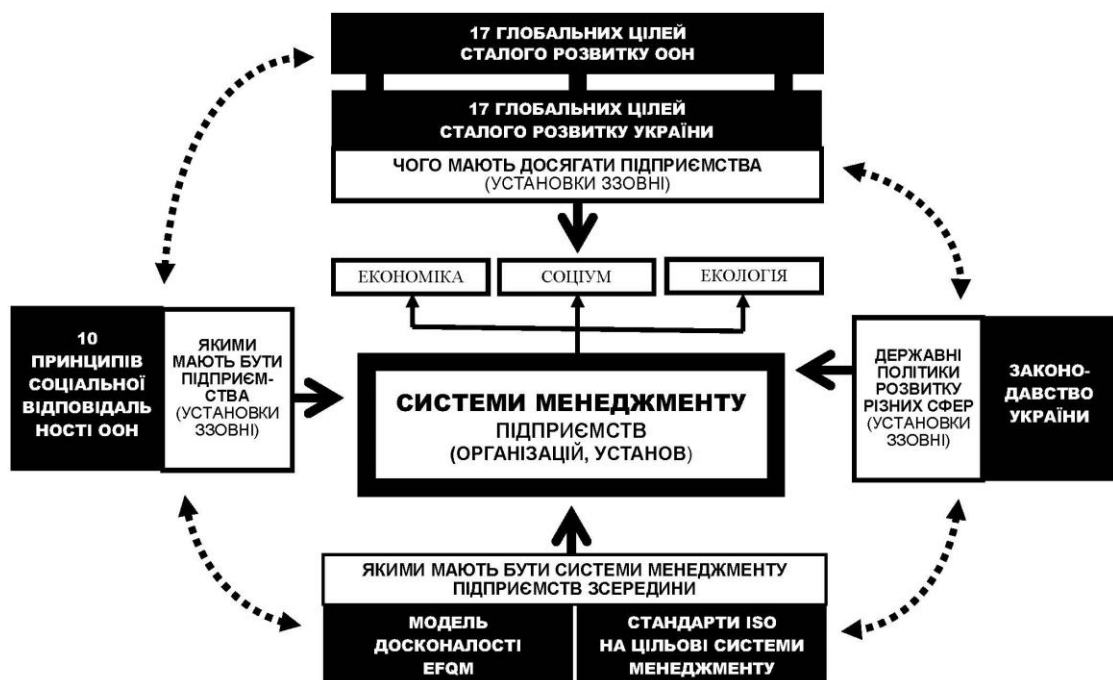
Останнім часом в Україні все ж якось почали відбуватися зміни на краще. А в вересні 2019 року Президент України видав доленосний Указ 722/2019, яким визначив перелік Цілей сталого розвитку ООН, адаптованих до умов України, до 2030 року, та доручив Кабінету Міністрів забезпечити проведення аналізу прогностичних і програмних документів з урахуванням цих Цілей та упровадження дієвої системи моніторингу їх реалізації. По своїй суті цей Указ є дороговказом для всієї України на шляху перетворення на сучасну розвинену країну, зорієнтовану на людей та вирішення їх проблем. Крім того, в кінці січня 2020 року Уряд прийняв рішення про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року. Відповідно до Концепції в Україні заохочуватимуть компанії під час своєї діяльності дотримуватися міжнародних стандартів та Принципів відповідального ведення бізнесу. Реалізація Концепції спрямована на сприяння компаніям, які впроваджуватимуть політику соціально відповідального ведення бізнесу, отримати конкурентні переваги на міжнародному ринку та можливості залучення додаткових інвестицій. Так що з'явилась певна надія на покращення.

Однак треба усвідомлювати, що Цілі – то лише зовнішні орієнтири для організацій «куди рухатись та до чого прагнути», а Принципи – то зовнішні орієнтири «якими слід бути, щоб досягати цілей». Але не вистачає ще однієї складової. Яким чином організаціям рухатись до Цілей. Якими мають бути всередині організацій механізми, що забезпечували би їх рух в потрібному напрямку. І тут важливо

зрозуміти, що такими механізмами якраз і мають стати сучасні цілісні професійні системи менеджменту, які дозволять керівництву організацій (підприємств, установ) своєчасно приймати і організовувати виконання ефективних взаємоув'язаних управлінських рішень, зорієнтованих на Цілі. Щоб просування до Цілей стало щоденною роботою організацій, а не епізодичними заходами, потрібно імплементувати локалізовані Цілі і Принципи до СМ. А інакше є ризик, що ці Цілі і Принципи зможуть залишитись переважно лише деклараціями.

Щоб виконати Указ Президента України 722/2020 і отримати реальну суттєву користь для України та її громадян, необхідно всебічно і глибоко розібратися з проблемою щодо системного менеджменту та розробити відповідну змістовну державну або національну програму, спрямовану на покращення ситуації. І тут доречно вкотре згадати мудрі слова всесвітньо відомого гуру з якості та менеджменту Едвардса Демінга: «Удосконалюватися не обов'язково. Виживання – справа добровільна». Але, перш за все, в країні на самому вищому рівні потрібно утворити компетентну робочу групу із уповноважених представників Офісу Президента, Кабінету Міністрів та Верховної Ради України, залучивши до неї провідних фахівців з системного менеджменту. А передувати цьому має бажання з боку перших осіб держави осмислити і зрозуміти проблему. І тоді все стане добре: Україна зможе прокинутись і почати рух до свого процвітання.

#### СХЕМА КОНЦЕПТУАЛЬНОЇ МОДЕЛІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ



## **ПРОБЛЕМИ З ЯКІСТЮ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ**

### **Україна дуже погано керована**

Такий висновок можна зробити, спираючись на реальний стан України та твердження одного із найвпливовіших теоретиків менеджменту XX століття Пітера Фердинанда Друкера, який написав: «не існує слаборозвинених країн, є лише погано керовані».

Адже загальновідомо, що Україна посідає в Європі одне із останніх місць за рівнем життя. Їй притаманні: низька конкурентоспроможність, занепад промисловості, широкомасштабна корупція, величезна міграція населення, зубожіння переважної більшості громадян тощо. Всі ці негаразди є результатами управлінських рішень, які приймалися на різних рівнях країни в останні чверть століття.

Лише за умови усвідомленого цілеспрямованого бажання знищити країну можна досягати дуже поганих результатів при хорошому керуванні. Проте, хочеться вірити, що це не про Україну. А тоді залишається лише один висновок: Україна протягом останніх 28 років дуже погано керована. Що і є основною причиною хронічної недовіри з боку громадян до всіх урядів часів незалежності України.

Спробуємо розібратися та системно проаналізувати, чому склалась така ситуація. Як казав Козьма Прутков: «зри у корінь!».

### **Що ширше: управління, чи менеджмент?**

В розвиненому світі в умовах глобальної насиченої економіки з жорсткою конкурентною боротьбою, управлінські рішення приймаються в сучасних системах менеджменту (СМ). І велике значення має вірне розуміння того, що тут вкладають в поняття «менеджмент». Адже ще у XVII сторіччі великий Рене Декарт стверджував, що: «Люди позбулися б половини своїх неприємностей, якби змогли домовитися про значення термінів».

Як же трактується термін «менеджмент» в Україні? Згідно наказу МОН «Про особливості запровадження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти», затвердженого Кабміном, було сформовано нову галузь підготовки 07 – «Управління та адміністрування», до складу якої у числі інших спеціальностей, увійшов і «Менеджмент». Цим засвідчено, що «менеджмент» є складовою «управління та адміністрування». І сьогодні в Україні таким твердженням керуються всі, хто причетний до підготовки фахівців за спеціальністю «менеджмент».

В той же час, Міжнародним стандартом ISO 9000:2015 «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів» в п. 3.3.3.



визначено, що «Management» – це «coordinated activities to direct and control an organization». Де direct перекладається, як направляти, керувати (руководить – рос.), а control – управляти (в світі термін «control» більше застосовується, як «управління», а не тільки «контроль»).

Зважаючи, що термін «адміністрування» не має відношення до менеджменту, розглянемо взаємовідношення між термінами «управління» і «менеджмент». В стандарті ISO 9001:2015 у визначенні терміну «менеджмент» крім «управління» мається на увазі ще діяльність з «керівництва» або з установлення напрямків розвитку організації. Таким чином, в перекладі на українську: менеджмент – це скоординовані дії з «керівництва» та «управління» організацією. Де «керівництво» здебільшого виражає спрямовуючий характер діяльності людини або групи людей, під проводом яких, на чолі з якими здійснюється діяльність певного колективу, та фокусується, в першу чергу, на визначенні напрямів розвитку організації. Серед його основних функцій: визначення цінностей, цілей та культури організації; створення та впровадження в організації моделі керівництва тощо. Тобто те, що при розробці, наприклад, СМ якості за ISO 9001:2015 відображається при формуванні: місії, бачення, цінностей, цілей, політик і т.п. 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; перевіряй; впливай. Саме так визначено і в російському стандарті (ГОСТ Р ИСО 9000-2015, п. 3.3.3 Менеджмент (management): Скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией). З цього можна зробити висновок, що в сьогоденному розумінні поняття «менеджмент» є ширшим по відношенню до «управління». І не «менеджмент» є складовою «управління», а навпаки.

В українському ж стандарті ДСТУ ISO 9000:2015, який проголошено ідентичним стандарту ISO 9000:2015, п. 3.3.3. сформульовано, як: «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 замінено 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.

## **Причини та наслідки плутанини з визначенням поняття «менеджмент»**

Корені багатьох наших сучасних проблем криються в нашому минулому. При тотальному дефіциті, де понад 70 років формувалася Україна, конкуренції не було апіорі. І організаціям достатньо було мати спрощені системи управління, які були орієнтовані тільки на кількість продукції - чому ми і навчилися. Коли ж Україна опинилася в глобалізованому насиченому ринку, досвіду і фахівців з системного менеджменту вона практично не мала. Все, що стосувалося систем управління і менеджменту в той час асоціювалось з Держстандартом, який займався системами управління якістю. А тому функцію щодо сприяння розвитку в країні системного менеджменту не було покладено на інший орган влади.

У 2002 році Держстандарт, не розібравшись у проблемі, розробив хибну Концепцію державної політики у сфері управління якістю продукції, яка була затверджена Кабміном (тільки у 2019 р. на довготривалі вимоги професійної громадськості її відмінили). Відповідно до цієї Концепції в українській вищій школі почало здійснюватися неадекватне навчання в частині системного менеджменту і ділової досконалості. Так, за спеціальністю "Якість, стандартизація та сертифікація" під "якістю" також почали розуміти "управління якістю". Крім цього, сюди почали додавати цільові системи менеджменту, властиві насиченому ринку, на які приймалися міжнародні стандарти, але які не мали відношення до управління якістю продукції: "екологічний менеджмент", "менеджмент виробничої безпеки", "менеджмент енергоефективності" та ін. Але найгірше, що одночасно із спеціальністю "менеджмент" питання про цільові СМ та інженерію їх проектування практично були виключені. Це призвело до того, що ще й сьогодні заклади вищої освіти (ЗВО) випускають менеджерів, недостатньо підготовлених для забезпечення успішності організацій в умовах жорсткої конкуренції. А фахівці, які навчаються за спеціальністю "Якість, стандартизація та сертифікація", не здатні ефективно вдосконалювати СМ організацій в цілому через відсутність базової підготовки з основ менеджменту. Крім того, за цією спеціальністю студентів навчали лише відповідно до стандартів, не враховуючи, що в умовах насиченого ринку стандарти відображають лише мінімальні вимоги, зокрема до СМ, а конкуренція відбувається переважно вище норм, встановлених стандартами.

Зазначену проблему підтвердили учасники семінару-наради керівників і фахівців з менеджменту та якості, стандартизації і 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 і 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. І тут можна було би сказати, що в цьому питанні нарешті «крига зрушила». Але лише цього виявилось замало. ЗВО самостійно, без підключення НАПН, ресурсів та координації з боку МОН навряд чи під силу виправити ситуацію належним чином та у стислі терміни. Адже через хибну Концепцію державної політики 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 досконалості 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, посилаючись 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. Особливо, зважаючи на те, що, реформування вищої освіти не викоренило зазначену проблему, вона так і залишилася поза увагою. Також слід зважити на те, що незадовільний стан підготовки менеджерів є наслідком рішень, прийнятих саме МОН ще 18 років тому у відповідності до хибної Концепції. І сьогодні розраховувати, що ситуацію буде адекватно врегульовано самостійно в кожному окремому ЗВО – принаймні ризиковано. 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», які би відповідали сучасним вимогам.

На сьогодні в українських 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. Але усі ці дисципліни мають будуватись на засадах спільного розуміння основ системного менеджменту, яке на сьогодні має суттєві вади.

**Кадри вирішують все. Але ефективно вирішують лише тоді, коли вони справжні професіонали**

Спираючись на твердження Декарта, можна зробити висновок, що плутанина з визначенням поняття «менеджмент» впливає на його розвиток на різних рівнях нашої держави. І, якщо в розвиненому світі системному менеджменту приділяють дедалі більше уваги, то в Україні у цій сфері все навпаки. На сьогодні переважна більшість організацій бізнесу, як і публічного сектору, зокрема органів влади, використовують застарілі малоефективні системи управління, що не забезпечують досконалості та конкурентоспроможності в умовах глобального насиченого ринку. Навіть ті організації, які удосконалюються на засадах міжнародних стандартів на СМ, мають типові недоліки, а саме: переважно створюють окремі ізольовані цільові СМ на базі стандартів, які не узгоджені між собою, не інтегровані у загальну СМ організації та не охоплюють усіх її цілей; майже не застосовують сучасних методів і інструментів підготовки управлінських рішень; часто впроваджують СМ формально, без зміни застарілої ділової культури. Але, на жаль, це природньо, адже явище свого часу було недовивчено, недоосмислено і недооцінено.

А в підсумку маємо визнати, що в Україні останні 28 років в організації бізнесу і публічного сектору, зокрема в органи влади, вища школа постачає переважно недоучених менеджерів, які в умовах глобального насиченого ринку не в змозі забезпечувати досконалість, конкурентоспроможність і сталий розвиток своїх організацій і України в цілому.