

ГЛОБАЛЬНИЙ ДОГОВІР ООН

Українська асоціація досконалості та якості

СОЦІАЛЬНИЙ ЗВІТ ПРО ДІЯЛЬНІСТЬ ГРОМАДСЬКОЇ СПІЛКИ «УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ ДОСКОНАЛОСТІ ТА ЯКОСТІ» протягом 2020–2022 рр.

Київ, 2023

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 і 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 сфери 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, сприяння вітчизняним підприємствам і організаціям у підвищенні досконалості й конкурентоспроможності, зокрема на міжнародних ринках.

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. Партнерська організація EFQM; Базова організація Міжнародної гільдії професіоналів якості; Базова організація Клубу лідерів якості країн Центральної і Східної Європи; Базова організація 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 добropорядного 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, Керуючій раді Національного органу стандартизації, 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.

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 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 2020–2022 рр.

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

Міжнародний проект «Сузір'я якості» (02.07.2021 р.). Захід відбувся в онлайн форматі. За традицією участь у Сузір'ї взяли керівники і фахівці з України, Казахстану, Литви, 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. У 2022 році у зв'язку війною в Україні Міжнародний проект «Сузір'я якості» не проводився.

Міжнародний форум «Дні якості в Києві» (13.11.2020р. та 12.11.2021р.). Ці заходи були проведені в он-лайн форматі. 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. У 2022 році у зв'язку війною в Україні Міжнародний форум «Дні якості в Києві» не проводився.

VII Всеукраїнська та Міжнародна олімпіада з менеджменту для молоді (2021 р.). 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 у різні роки брали молоді фахівці з Азербайджану, білорусі, Грузії, Італії, Казахстану, Кіпру, Литви, Молдови, росії, Румунії, Сербії, Словенія, США, Узбекистану, України. У 2020 році у зв'язку з епідемією ковіду олімпіада не проводилася.

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 2020-2022 рр. спеціалізованими компетентними центрами ГС «УАДЯ» виконано наступну основну роботу: проведено навчання з питань якості, системного менеджменту та досконалості більше 700-ти керівників і фахівців підприємств (організацій, установ); надано науково-методичну допомогу з удосконалення систем менеджменту (якості, навколишнього середовища, профбезпеки тощо) 35-ти підприємствам і організаціям; видано 6308 сертифікатів, що підтверджують кваліфікацію фахівців системного менеджменту, а

також сертифікатів, якими підтверджено відповідність систем менеджменту міжнародним і національним стандартам 220-ти компаніям. В період 2020 – 2022 роки діяльність українських підприємств була ускладнена внаслідок епідемії COVID-19 та військовою агресією Росії проти України. Для підтримки та збереження сертифікації клієнтів органами сертифікації (ТОВ «ДКС СЕРТИФІК УКРАЇНА» та ТОВ «МЦЯ «ПРИРОСТ»») були розроблені та впроваджені заходи, які дозволили підприємствам виконувати свої експортні та внутрішні зобов'язання перед споживачами, не втрачаючи свої діючі міжнародні та національні сертифікати за стандартами ISO.

Разом з тим, аналіз застосування і поширення 17-ти Глобальних цілей сталого розвитку ООН та 10-ти Принципів соціальної відповідальності ООН в масштабах України дозволив зробити висновок, що однією із ключових перепон на шляху впровадження Цілей і Принципів в країні є невірне розуміння і недосконале використання в суспільстві переваг сучасного менеджменту. Саме тому основну увагу УАДЯ протягом останніх років було привернуто до розв'язання саме цієї проблеми.

Слід визнати, що в цілому на активність, масштабність та ефективність діяльності УАДЯ в частині, що спрямована на виконання завдань Глобального договору ООН, у великій мірі вплинули світова пандемія коронавірусу та розпочата повномасштабна війна проти України з боку росії.

3. Стратегічні напрями розвитку ГС «Українська асоціація досконалості та якості» на 2023-2025 рр.

Діяльність УАДЯ у наступні роки доцільно сконцентрувати переважно на продовженні роз'яснення та сприянні приведенню розуміння суспільством сучасного менеджменту у відповідність до того, як це прийнято у розвиненому світі.

Традиційно продовжуючи працювати на користь промислових підприємств і організацій, у 2023-2025 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 економіки 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 спеціальність «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: публічні науково-технічні заходи з питань якості, менеджменту і соціальної відповідальності; 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.

Додатки до звіту

1. Аналітичний матеріал «Системний менеджмент для сталого розвитку: моделі та проблеми».
2. Аналітичний матеріал «Менеджмент у світі і в Україні».
3. Обґрунтування наявності помилки у визначенні терміна «менеджмент» в ДСТУ ISO 9000

Додаток 1

Аналітичний матеріал «СИСТЕМНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: МОДЕЛІ І ПРОБЛЕМИ»

Не існує країн слаборозвинених, є лише погано керовані

(замість передмови)

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

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

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

Моделі забезпечення сталого розвитку

В Україні продовжують загострюватися системні проблеми, виникає безліч конфліктів у різних сферах діяльності, знижується конкурентоспроможність економіки, погіршується рівень життя людей. Це усугубляється військовим

конфліктом на сході та світовою пандемію. Та чим складніше стають умови і виклики, тим сильнішим і досконалішим потрібно бути, аби їм протистояти.

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

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

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

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

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

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

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

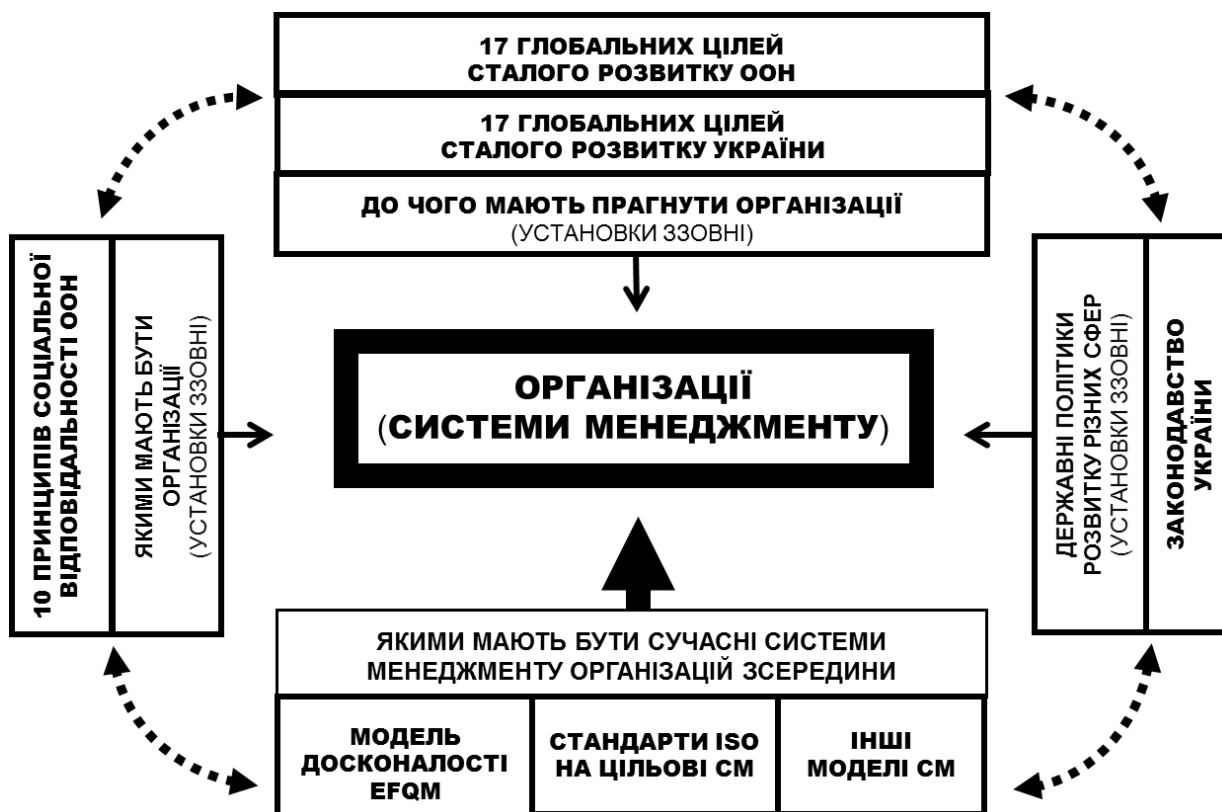
Зрозуміло також те, що сучасна система менеджменту організації має враховувати світовий досвід, який відображено у міжнародних стандартах ISO на цільові системи менеджменту та у моделях досконалості, або моделях ідеальної організації (моделі EFQM для європейського регіону), а також кращі практики щодо системного менеджменту, перевірені провідними компаніями світу, такі як: Кайдзен. Ощадливе виробництво, Шість Сигм тощо.

Концептуальна модель може бути застосована будь-якою українською організацією, що прагне підвищити свою досконалість, конкурентоспроможність та досягти сталого розвитку. Але, щоб зорієнтувати на Цілі та наблизити до

Принципів України в цілому, забезпечити сталий розвиток окремих організацій явно недостатньо. Потрібна їх переважна більшість. І тут вже постає необхідність залучення до процесів удосконалення не тільки окремих організацій. Влада має створити сприятливі умови для всіх суб'єктів економічної діяльності країни. А для цього Цілі, Принципи та питання удосконалення на основі системного менеджменту мають бути, перш за все, відображені в державних політиках розвитку усіх сфер діяльності України. Загальна **Концептуальна модель системи забезпечення сталого розвитку України** представлена на малюнку 1.

Системи менеджменту та підготовка менеджерів

Якщо відносно Цілей та Принципів все більш-менш зрозуміло, то щодо **сучасних систем менеджменту** є багато запитань. Особливо зважаючи на те, що в Україні останні 30 років системному менеджменту не приділялась належна увага. І, якщо в цій проблемі не розібратися і не навести лад, навряд чи Україна буде в змозі виконати Указ свого Президента про цілі сталого розвитку і перетворитися на розвинену країну, яка стало розвивається. Адже Система менеджменту – це мозок організації. А які перспективи навіть у однієї людини зі слабим мозком мабуть розуміє кожний.



Малюнок 1

Що ми знаємо про сучасні системи менеджменту? Перш за все, що вони є дуже складними. А також те, що на відміну від систем управління, створюваних для

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

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

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

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

Менеджмент «по українськи»: термінологічні проблеми

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

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

Проблеми щодо перекладу МС ISO 9000 в Україні. В Міжнародному стандарті ISO 9000:2015 «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів» «менеджмент» (**management**) визначений в п. 3.3.3, як **«coordinated activities to direct and control an organization (3.2.1)**. Де direct перекладається, як направляти, керувати (руководить – рос.), а control – управляти (в світі термін «control» більше застосовується, як «управління», а не тільки «контроль», а для поняття «контроль» переважно використовується термін «monitoring».

Тобто в стандарті ISO 9001:2015 у визначенні терміну «менеджмент» крім «управління» мається на увазі ще діяльність з «керівництва» або з установавання напрямків розвитку організації.

Тоді в перекладі на українську **«менеджмент»** треба розуміти, як скоординовану діяльність з **«керівництва»** та **«управління»** організацією. Де «керівництво» здебільшого виражає спрямовуючий характер діяльності людини або групи людей, під проводом яких, на чолі з якими здійснюється діяльність певного колективу, та фокусується, в першу чергу, на визначенні напрямів розвитку організації. Серед його основних функцій: визначення цінностей, цілей та культури організації; створення та впровадження в організації моделі керівництва тощо. До речі, сюди відноситься і прийняття рішення щодо імплементації в діяльність організації згаданих Цілей сталого розвитку та Принципів соціальної відповідальності. В той час, як управління є діяльністю оперативного характеру і його функції спрямовані на досягнення цілей організації в рамках встановленої керівництвом моделі і методології. У стандарті ISO 9001:2015 це відображено в циклі Демінга: плануй; роби; 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»). Слід зазначити, що російська мова, разом з англійською і французькою, є офіційною мовою Міжнародної організації зі стандартизації ISO, що надає цьому стандарту офіційний статус не тільки на рівні РФ.

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

Ця принципова помилка стала причиною наступних аналогічних наслідків. Так, усі міжнародні стандарти, які мають назву «системи менеджменту» при їх ідентичному перекладі на українську довелося так само «перейменувати» з «систем менеджменту» на «системи управління». Найбільш цікаво це зроблено в стандарті ДСТУ ISO 21001:2019 Освітні організації. Системи управління в освітніх організаціях. Вимоги та настанови щодо застосування (ISO 21001:2018, IDT), з введенням в дію з 01.01.2021. У розділі «Терміни та визначення понять» тут

записано: п. 3.4 система управління; система менеджменту (management system) – це ...

Проблема щодо розуміння співвідношення термінів «менеджмент» і «управління». З невірним визначенням терміну «менеджмент» може помилково розуміння щодо співвідношення термінів «менеджмент» і «управління».

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

Пояснення 1. По мірі наростання конкуренції з метою отримання додаткових конкурентних переваг постійно розвивались і удосконалювались процеси визначення місії організації, її бачення, формування політик розвитку тощо. Це призвело до того, що ця діяльність виокремилась і вже у 2000 році в стандарті ISO 9000: 2000 у словнику з'явилося визначення терміну «менеджмент», як «скоординована діяльність з керівництва та управління організацією».

Таблиця 1

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

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

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

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

Таблиця 2

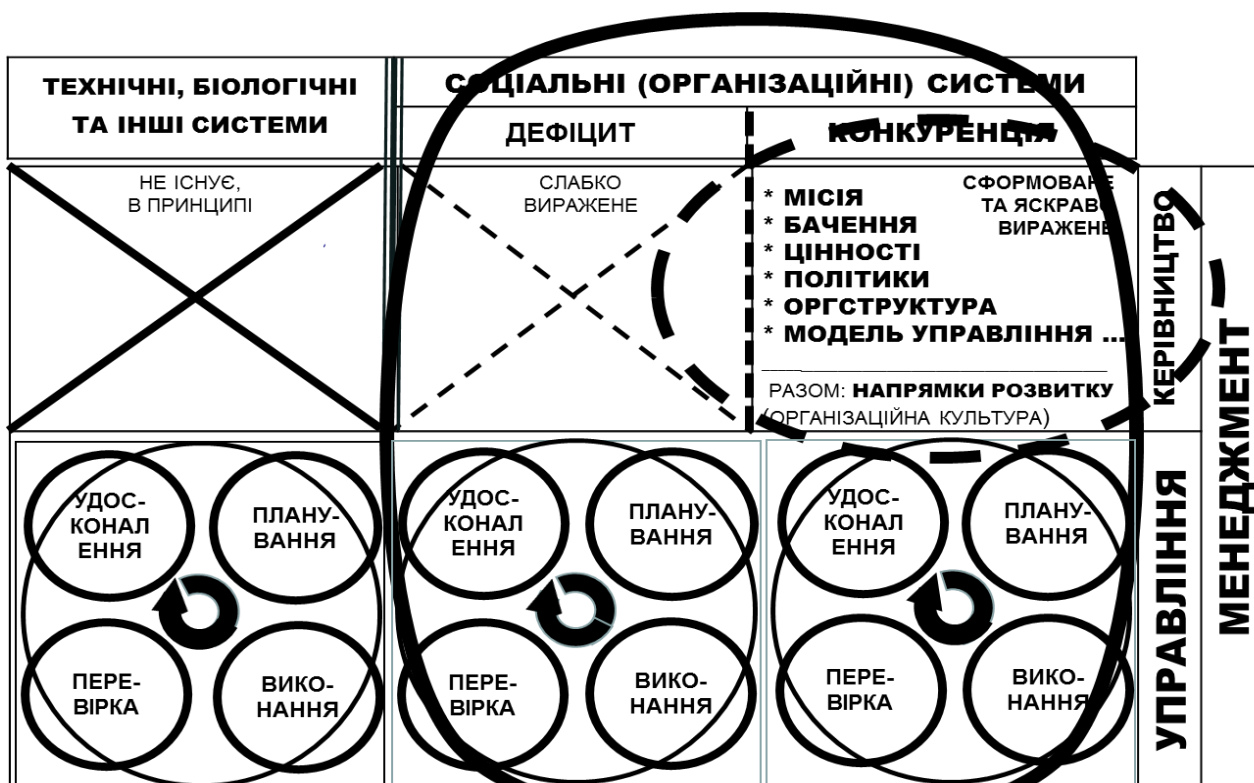
| АСПЕКТ ПОРІВНЯННЯ | УПРАВЛІННЯ | КЕРІВНИЦТВО |
|----------------------|----------------------|-----------------|
| * СУБ'ЄКТ | Персонал управління | Керівник |
| * ОБ'ЄКТ | Складові організації | Підлеглий |
| * ОРІЄНТАЦІЯ | Актуальна | Перспективна |
| * ПРІОРИТЕТ | Завдання | Стратегія |
| * ДОМІНАНТА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

Проблеми щодо сфери застосування терміну “менеджмент”. В Україні широко розповсюджене твердження, що термін «менеджмент» повинен застосовуватися лише в бізнесі, в комерційних організаціях. А для публічної сфери, зокрема для органів влади, цей термін є неприйнятним. А МОН ще запровадило окрему галузь знань 28 – «публічне управління та адміністрування», до складу якої включило спеціальність 287 - «публічне управління та адміністрування», в якій жодного разу не вживається термін «менеджмент».

Але, як ми знаємо, в п. 3.3.3 Міжнародного стандарту ISO 9000:2015 зазначено, що менеджмент – це скоординована діяльність з керівництва та управління **організацією** (п. 3.2.1). Тобто тут сказано, що термін «організація» визначено у п. 3.2.1 цього ж стандарту. В свою чергу, в п. 3.2.1 ISO 9000:2015 (а одночасно і ДСТУ ISO 9000:2015) зазначено, що «організація» (organization) – це «особа або група осіб, що володіє своїми власними функціями з обов'язками, повноваженнями та взаємозв'язками для досягнення своїх цілей». А примітка 1 до п. 3.2.1 уточнює, що: «поняття організація включає, але не обмежено цим – індивідуального підприємця, компанію, корпорацію, фірму, підприємство, **орган влади**, партнерство, асоціацію ...». Тобто в стандарті однозначно сказано, що термін «менеджмент» розповсюджується також і на публічну сферу, зокрема органи влади. До речі, деякі українські органи влади вже давно запровадили у себе систему менеджменту якості у відповідності до ДСТУ ISO 9001.

І дуже цікаво, як в публічному секторі планують впровадити, наприклад, такий найактуальніший для України та її влади державний стандарт України, як ДСТУ ISO 37001:2018 Системи управління щодо протидії корупції. Вимоги та настанови щодо застосування (ISO 37001:2016, IDT), що вже введений в дію з 01.01.2020 р.?

Адже сам міжнародний стандарт ISO 37001:2016 має назву «Anti-bribery **management** systems...». А ще цікаво, як з 01.01.2021 впроваджуватиме МОН у сфері освіти державний стандарт України ДСТУ ISO 21001:2019 Освітні організації. Системи управління в освітніх організаціях. Вимоги та настанови щодо застосування (ISO 21001:2018, IDT). В той час, як сфера освіти також відноситься переважно до публічного сектору, а справжня назва ISO 21001:2018 - Educational organizations — **Management** systems for educational organizations ...

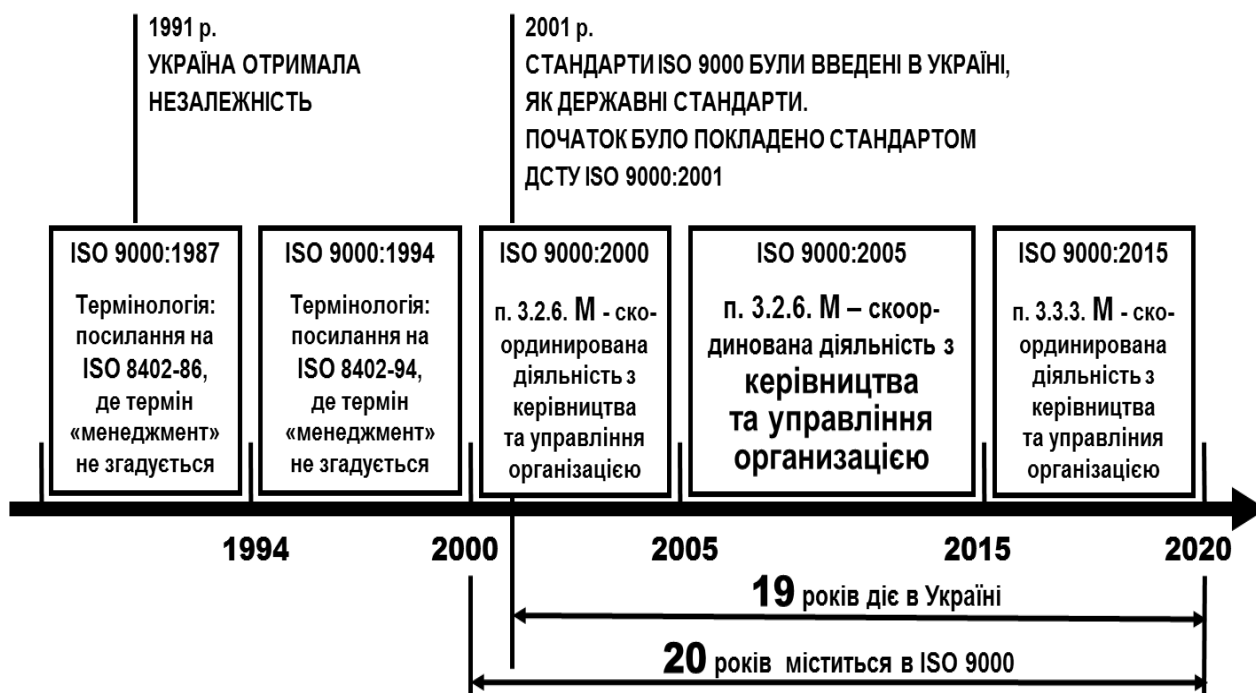


Малюнок 2.

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

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

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



Малюнок 3.

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

І природньо постає ряд запитань Як могло так статися, що в Україні при введенні міжнародних стандартів ISO серії 9000 таке фундаментальне поняття, як «менеджмент», визначено невірно? І до цього часу ніхто з вчених, викладачів та фахівців з менеджменту навіть не звернув на це уваги? Чому вища школа, де українська еліта готує для України фахівців з менеджменту (від яких у найбільшій мірі залежить майбутнє країни), вже 19 років поспіль ігнорує міжнародні, а також введені в Україні державні стандарти у сфері менеджменту? Чому численні звернення професійної громадськості до керівників Нацдержслужби, Мінекономіки та Міносвіти з цих питань до цього часу залишаються без належної уваги і реакції? Відповіді від цих державних установ завжди формальні, без намагання вникнути у проблему. І написані вони ніби під копірку: ми працюємо згідно такому-то Закону України, виконуємо роботу у відповідності до такої-то стратегії та постанови уряду тощо. Невже Закони України, стратегії розвитку та урядові постанови передбачають виконання чиновниками роботи, яка наносить шкоду Україні? А такі відповіді надходять вже протягом багатьох років. А може так і треба, адже ніхто ні за що не відповідає. То чому ж ми дивуємося, що Україна є відсталою країною?

Розщеплений менеджмент: організаційні проблеми

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

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

Проблема роздвоєння навчання з менеджменту. Відповідно до Концепції в українській вищій школі почало здійснюватися неадекватне навчання в частині системного менеджменту і ділової досконалості (мал. 4). Так, за спеціальністю "Якість, стандартизація та сертифікація" під "якістю" також почали розуміти "управління якістю". Сюди ж 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 зі спеціальності "менеджмент" питання про цільові СМ та інженерію їх проектування практично були виключені. Це призвело до того, що ще й сьогодні ЗВО випускають менеджерів, недостатньо підготовлених для забезпечення успішності організацій в умовах жорсткої конкуренції. А фахівці, які навчаються за спеціальністю "Якість, стандартизація та сертифікація", не здатні ефективно вдосконалювати системи менеджменту організацій через відсутність 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.

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

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

Маленькі причини породили величезні проблеми

Хибне розуміння і незадовільне викладання системного менеджменту породили цілий ряд негативних наслідків для України. До цього часу так і не призначено центральний ОВВ, відповідальний за розвиток системного менеджменту в масштабах країни, не залучені академії наук для дослідження проблем у цій надзвичайно важливій сфері і, відповідно, розвитку системного менеджменту не приділяється належної уваги. Питання системного менеджменту взагалі не відображені в жодній державній політиці розвитку. В бізнесі і в публічному секторі, зокрема в органах влади, дуже мало менеджерів, які підготовлені українськими ЗВО та здатні вибудовувати, підтримувати й удосконалювати сучасні системи менеджменту, як засіб забезпечення конкурентоспроможності в умовах жорсткої конкуренції. Органи влади і бізнес переважно використовують застарілі примітивні системи управління з відповідними наслідками. А сучасний стан України, її економіки, а також рівень життя переважної більшості громадян не потребують коментарів.



Малюнок 4

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

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

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

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

Що робити для виправлення ситуації?

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

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

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

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

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

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

Аналітичний матеріал

МЕНЕДЖМЕНТ У СВІТІ І В УКРАЇНІ

АНОТАЦІЯ

Постановка проблеми та завдання. Загальновідомо, що стан української економіки незадовільний і потребує значного покращення. Спираючись на слова Пітера Друкера про те, що «не існує країн слаборозвинених, є тільки погано керовані», можна зробити висновок про необхідність та доцільність суттєвого підвищення ефективності застосування сучасних систем менеджменту в українських організаціях, зокрема, і в Україні в цілому. У зв'язку з цим вбачається актуальним глибше розібратися з особливостями сучасного менеджменту та проблемами у цій сфері, що притаманні українському суспільству. Тому метою даної роботи і визначено: провести аналіз розвитку (еволюції) менеджменту в світі для осмислення його особливостей на сучасному етапі, а також дослідити фактичне застосування менеджменту в Україні та виявити існуючі тут проблеми для підготовки пропозицій з покращення.

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

Результати. Виявлено, що в світі поняття «менеджмент» постійно змінювалось, а з початку XXI століття набуло принципово нового змісту, що було закріплено, зокрема, в міжнародному стандарті ISO 9000:2000. На відміну від попереднього розуміння менеджменту, як управління/керування, **сучасний менеджмент** - це, перш за все, про суспільний мозок і суспільний розум, про загальні цінності та формування на їх основі спільних цілей і про наступне досягнення цих цілей завдяки управлінню/керуванню. Сучасний менеджмент є самостійною галуззю знань і самостійної сферою діяльності, яка відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності і сталого розвитку, як окремих організацій (підприємств, установ), так і країн в цілому.

В той же час в Україні щодо розуміння і застосування сучасного менеджменту є значні проблеми, які вже понад 30 років гальмують її розвиток. Термін «менеджмент» вважають синонімом українських термінів «управління» і «керування», що закріплено у ДСТУ ISO 9000:2015. Ще до сьогодні панує хибне поняття, що менеджмент - це складова технічного регулювання, зокрема

стандартизації. Через невірне розуміння сучасного менеджменту його від самого початку «закріпили» за Держстандартом (останні роки – за департаментом технічного регулювання Мінекономіки). Як результат, на сьогодні «менеджмент по українськи» – це, по суті, «менеджмент», який «застряг» у XX столітті. І це стало одним із ключових чинників виникнення багатьох проблем в українському суспільстві. Результати дослідження дозволили розробити пропозиції, спрямовані на покращення ситуації в масштабах країни.

Висновки. Через неадекватне розуміння суті сучасного менеджменту в Україні не приділяється належної уваги його розвитку. Не призначено центральний орган виконавчої влади, відповідальний за розвиток менеджменту в країні в цілому. Питання удосконалення менеджменту не відображені в жодній державній політиці і стратегії розвитку сфер життєдіяльності. Організації публічного сектору, зокрема органи виконавчої влади, і бізнесові компанії використовують переважно застарілі недосконалі системи управління.

Для усунення зазначених недоліків та покращення ситуації необхідно терміново змінити відношення до цієї надзвичайно важливої складової державотворення.

Ключові слова: сталий розвиток; менеджмент; керівництво; управління; керування; стандарти; системи менеджменту; менеджер.

ВСТУП

Україна завжди була багата на талановитих людей. На весь світ відомі українські державотворці: Ярослав Мудрий, Григорій Сковорода, Михайло Грушевський і Андрій Шептицький; організатори науки та науково-технічної сфери: Сергій Корольов, Віктор Глушков, Євген Патон і Борис Патон; фахівці з медицини: Ілля Мечников, Микола Пирогов, Володимир Вернадський і Микола Амосов; діячі культури: Тарас Шевченко, Іван Франко, Леся Українка і Ліна Костенко; спортсмени: Валерій Лобановський, Олег Блохін, Сергій Бубка і брати Кличко та багато-багато інших.

Але як же могло статися, що після отримання незалежності Україна за 30 років з однієї із найуспішніших республік бувшого СРСР перетворилась на одну із найвідсталіших і бідних країн Європи? Чому Україна – це олігархічна країна з розвиненою корупцією? Чому в ній такі несприятливі умови для розвитку підприємництва і така занедбана економіка? Чому така недосконала судова система? Можна поставити ще багато аналогічних запитань.

Триває війна. Україна демонструє надзвичайну відданість і героїзм своїх захисників та неабиякий талант командирів. Але у війні гинуть кращі сини і доньки України, які піднялись на її захист. Гине мирне населення, зокрема діти. Руйнується інфраструктура. Все це жахливо. І це дуже велика ціна, яку вимушені платити українці заради своєї свободи, заради того, щоб зберегти свою Україну. Але ця війна може і **має!** стати очищенням України від різноманітних притаманних їй недоліків. Після своєї Перемоги Україна просто зобов'язана стати іншою і суттєво кращою. І постає питання – а що має зробити українське суспільство, щоб Україна перетворилась на сучасну розвинену європейську країну? Де та головна

ланка, за яку можна витягнути весь ланцюг проблем, щоб, розв'язавши їх, забезпечити сталий розвиток України?

І тут доречно згадати слова одного із найвідоміших і найвпливовіших теоретиків і гуру сучасності у сфері менеджменту Пітера Друкера, який зазначив, що: **«Не існує країн слаборозвинених, є тільки погано керовані»**, підкреслюючи цим ключову роль систем управління у забезпеченні сталого розвитку. Це твердження справедливо також для регіонів, галузей і будь-яких організацій. Адже **ні-чо-го** не робиться без прийняття управлінських рішень!

З цього можна зробити висновок: проблеми України – це, перш за все, результат неадекватних, несвоєчасних і неузгоджених рішень (або відсутності потрібних рішень), які приймалися і впроваджувалися (або не впроваджувалися) у життя на різних організаційних рівнях нашої країни протягом останніх 30-ти років. Що якраз і залежить від досконалості систем управління/менеджменту.

І зараз головне – це усвідомити, що насправді відбулось і відбувається в плані менеджменту і зробити вірні висновки на майбутнє. Вкрай необхідно розібратися, як забезпечується ефективно управління в провідних країнах Європи і світу, як вони вибудовують для себе сучасні системи менеджменту. І це надзвичайно актуально зробити саме сьогодні, коли в Україні почали створювати передумови, необхідні для її відбудови і сталого розвитку. Коли Президент України утворив **Національну раду з відновлення України від наслідків війни**. А Кабінет Міністрів України схвалив залучення гранту на бюджетну підтримку у розмірі 4,5 млрд. доларів США з метою фінансування Проекту “Підтримка державних видатків для забезпечення **стійкого державного управління в Україні**”. Але вкрай важливо розібратися, що сьогодні в світі вкладають в розуміння сучасного менеджменту і які проблеми тут має вирішити для себе Україна.

МАТЕРІАЛИ І МЕТОДИ

Опис даних. Стаття складається із двох основних частин, які базуються на різних групах даних. Перша частина – розвиток та сутність менеджменту у світі, друга – фактичний стан менеджменту в Україні та його відповідність світовим тенденціям у цій сфері діяльності.

Для дослідження розвитку та сутності менеджменту у світі були використані наступні дані: публікації з історії та розвитку менеджменту (Кравченко, 2005, Мазаракі, 2014), міжнародні стандарти ISO 8402 (1986, 1994 pp.), ISO 9000 (2000, 2005, 2015 pp.) та ISO 9001 (2008, 2015 pp.), а також Матеріали ООН щодо Цілей сталого розвитку і Принципів соціальної відповідальності та Указ Президента України про Цілі сталого розвитку, 2019 р. і Розпорядження Кабінету Міністрів України про затвердження Принципів соціальної відповідальності, 2020 р.; Калита, 2022.

Для дослідження стану менеджменту в Україні та його відповідності світовим тенденціям використано дані, що містяться в матеріалах щодо стану системного менеджменту в Україні та результатів моніторингу виконання органами виконавчої влади доручення Кабінету Міністрів України від 28.08.2017 р., Загальному звіті Робочої групи з визначення терміну «менеджмент» в ДСТУ ISO 9000:2015, створеної відповідно до рекомендацій Інституту української мови НАН України, а також у вітчизняних (Калита, 2018, 2020, 2022) та зарубіжних (Нассим Талеб, 2015;

Том Питерс, 2020; Фредерік Лалу, 2017) публікаціях. Крім того були використані: державні стандарти України ДСТУ ISO 9000 (2001, 2007, 2015 pp.), монографії і підручники (Хміль, 2003; Бесєдін, Нагаєв, 2005; Гірняк, Лазановський, 2000; Баєва та ін., 2007; Комарницький, 2006), ряд нормативних і інформаційних матеріалів.

Опис методу. У ході дослідження були застосовані методи порівняльного аналізу, аналізу даних шляхом їх групування, логічного узагальнення інформації.

РЕЗУЛЬТАТИ ТА ЇХ ОБГОВОРЕННЯ

Менеджмент у світі: трохи історії та сьогодення

Походження і трансформація терміна «менеджмент»

Походження терміна "**менеджмент**" пов'язують з англійським дієсловом "**to manage**" (від латинського "manus" - рука), що означає управляти (керувати) людьми таким чином, щоб вони не відчували щодо себе тиску або насильства.

У самостійну галузь людських знань **менеджмент** виділився наприкінці XIX - на початку XX століття. Тоді **менеджмент**, тобто **управління (керування)**, означало дбайливе, старанне та економне ведення домашнього господарства, а також відповідне поводження із засобами та предметами праці і зброєю.

З часом значення цього терміну зазнавало певних змін. Дієслово **to manage** почали широко застосовувати до соціальних процесів, за допомогою яких досягаються цілі. З появою безлічі професій та видів праці виникла потреба у діяльності, яка поєднувала б у єдине ціле в рамках виробничого процесу різних виконавців, організації, соціальні групи; така діяльність в суспільстві асоціювалась з менеджментом. Зміст поняття «менеджмент» трансформувався і відображав різні аспекти управлінської діяльності. В світі відомо вже понад 50 визначень поняття "менеджмент", в основі якого лежить англійське дієслово "to manage".

Управління/менеджмент і цивілізація

Суспільство у своєму розвитку пройшло ряд історичних періодів і етапів, що відображають його еволюцію, поступальний рух від одного ступеня своєї зрілості до іншого — більш високого. У цьому розвитку, який називається цивілізацією, узагальнюється логіка суспільно-історичного прогресу людства. Перехід від одного рівня світової цивілізації до іншого здійснюється через глобальні за своїм змістом технологічні революції, що відбивають якісні стрибки у розвитку суспільно-продуктивної сили праці людини, способи її взаємодії з природою.

Одним із найважливіших елементів, як технологічних революцій, так і цивілізацій в цілому є управління. Саме за допомогою управління суспільними процесами здійснюється інтеграція складових цивілізації, без якої неможливе її функціонування, оформлення і розвиток. Але в процесі розвитку цивілізації змінюється і саме управління: його тип, пріоритети і характер, посилюється соціально-економічна і професійна складова управління, формується організаційне та культурологічне мистецтво цілеспрямованого впливу на діяльність людей, з'являється управління типу менеджменту.

Менеджмент змінює на краще суспільство, економіку, виробництво, науку, культуру, так як він відображає найбільш ефективні механізми управління в конкретних умовах національних особливостей, економічного, соціального і

політичного розвитку; він спирається на науку і реалізується як мистецтво управління; він вимагає врахування людського фактора управління і орієнтований на підвищення якості управлінської діяльності в умовах постійного ускладнення проблем цивілізації. І на будь-якому етапі цивілізації досконалий менеджмент забезпечує країнам можливість бути найбільш просунутими і ефективними, країнами-лідерами, в той час, як ті країни, що застосовують недосконалий менеджмент, стають аутсайдерами.

У процесі свого розвитку практика управління/менеджменту зазнала значних змін. Іноді вона змінюється настільки радикально, що можна говорити вже про управлінські революції, коли відбувається перехід від одного якісного стану управління до іншого. В наукових працях зарубіжних і українських вчених виділено ряд таких революцій.

В результаті **першої управлінської революції** (4-5 тис. років тому) управління сформувалося як інструмент комерційної та релігійної діяльності, а потім переросло у соціальний інститут та професійне підприємництво.

Друга управлінська революція (приблизно через тисячу років після першої) пов'язана з ім'ям вавилонського правителя Хаммурапі (1792-1750 рр. до н. е.). Славнозвісне зведення Хаммурапі - 285 законів управління різними сферами життя суспільства - дозволило створити ефективну систему управління величезними землями та регулювання відносин між соціальними групами, засновану не на особистому розсуді та племінних традиціях, а на письмових правових нормах.

Третя революція управління (VI-V віки до нашої ери) характеризується застосуванням методів управління у виробництві будівельних робіт та розробці технічно складних проектів, ефективних методів управління та контролю якості продукції.

Четверта управлінська революція (XVIII-XIX віки) збіглася з промисловою революцією вісімнадцятого та дев'ятнадцятого століть і стала її своєрідним наслідком. Управління відокремлено від власності та стає самостійною діяльністю. З'являється прошарок професійних менеджерів, не пов'язаних безпосередньо з володінням засобами виробництва.

П'ята управлінська революція, яка припадає на XX ст. - це перетворення менеджерів спочатку на професійний клас, а потім на соціальний. Адміністрація та управління виділяються як окремий вид діяльності, а менеджери стають головними учасниками економічних процесів. Управління стає специфічною галуззю соціальної практики, знань та навичок.

Якщо попередні якісні революційні зміни у практиці управління відбувалися через значні часові відрізки, то стрімкий розвиток наукової думки у XX ст. прискорив всі соціально-економічні процеси разом із процесами їх управління. Наступною, **шостою управлінською революцією** можна вважати всебічне впровадження у практику управління інформаційних технологій, що неймовірно прискорило процеси отримання й обробки інформації та зробило можливості росту організацій практично безмежними. Здатність управлінського апарату швидко опрацьовувати великі масиви інформації зробила домінуючим у системі

загального менеджменту не організацію виробничих процесів, а переорієнтувала систему управління організацією на виявлення і задоволення потреб споживачів.

Сучасні світові тенденції до інтеграції суспільства і вироблення глобальних концепцій розвитку і функціонування всіх сфер суспільного життя наприкінці XX ст. поклали початок **сьомої управлінської революції**, одним із проявів якої стали зміни, пов'язані з широким застосуванням **міжнародної стандартизації** у сфері організаційного управління та впровадженням систем менеджменту на базі міжнародних стандартів в усіх країнах світу у небачених раніше масштабах. Вимоги щодо задоволення потреб споживачів на цьому етапі розширені до задоволення всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів). Уперше приймаються концепції соціальної відповідальності й цілі сталого розвитку для всього світового суспільства.

Одним із напрямків цієї діяльності стали переосмислення, систематизація і стандартизація термінів у сфері організаційного управління, викликані необхідністю створити умови для однакового розуміння і застосування термінів під час побудови сучасних систем якості (спочатку забезпечення, потім управління і останнє, до сьогодні – менеджменту).

Відомо, що стандарти за своєю суттю відображають узагальнену кращу практику у різних сферах діяльності. Вони бувають різних категорій: міжнародні, регіональні, державні, галузеві, фірм. Найвища категорія – це стандарти міжнародні. Найвпливовішою організацією, що приймає міжнародні стандарти, є Міжнародна організація зі стандартизації (ISO), яка об'єднує 164 країни з усіх континентів світу. Офіційними мовами ISO визначені три: англійська, французька і російська. ISO приймає міжнародні стандарти у відповідності до строго визначеної процедури з урахуванням інтересів всіх країн-членів. На сьогодні міжнародні стандарти ISO є найбільш авторитетними у світі.

У сфері організаційного управління міжнародна стандартизація термінів на системних засадах була розпочата з прийняттям міжнародного стандарту ISO 8402 (1986 р. та 1994 р.) *Quality management and quality assurance — Vocabulary* (Управління якістю та забезпечення якості – Словник), який діяв до 2000 р., до того часу, як його замінив стандарт ISO 9000:2000. Стандарт ISO 8402:1986 розроблявся одночасно з комплексом міжнародних стандартів ISO серії 9000, який вперше було прийнято у 1987 р.

В ISO 8402 поряд з загальними термінами, такими, як: об'єкт (entity item), процес (process), продукція (product), організація (organization) наведено терміни, які відносяться до системи якості: забезпечення якості (quality assurance), управління якістю (quality control), поліпшення якості (quality improvement), система якості (quality system) та багато інш.

Термін «менеджмент» (management) в ISO 8402 теж згадується, але не самотійно, а у складі словосполучень: «**quality management**» (п. 3.2), як «аспекти загальної функції управління, які визначають політику в галузі якості (3.1), цілі та відповідальність, а також реалізують їх за допомогою таких засобів, як планування якості (3.3), управління якістю (3.4), забезпечення якості (3.5) та поліпшення якості (3.8) в межах системи якості (3.6)» та «**total quality management**» (п. 3.7), як «підхід до керівництва організацією (1.7), націлений на якість (2.1), заснований на

участі усіх її членів та скерований на досягнення довгострокового успіху шляхом задоволення вимог споживача (1.9) та вигоди для членів організацій і суспільства».

Так історично склалось, що від початку свого застосування термін «менеджмент» розглядався на рівних з таким терміном, як «управління» (керування), а у багатьох випадках ці терміни взагалі вважались синонімами. Що знайшло своє відображення у величезній кількості наукових праць, монографій і словників. І цим керувались (а подекуди і продовжують керуватись) керівники організацій і науковці, зокрема викладачі дисциплін з управління і менеджменту.

У XXI століття з новими змістом терміна «менеджмент»

Але у 2000 р. в комплексі стандартів ISO серії 9000 з'явився власний словник - стандарт ISO 9000:2000 Quality management systems. Fundamentals and vocabulary (Системи менеджменту якості. Основні положення та словник), який став знаковою подією у створенні словників. В цьому стандарті вперше термін «менеджмент» було представлено самостійно і він набув свого сучасного значення, яке відрізняється від терміну «управління» у звичному для нас розумінні. І в наступних версіях стандарту ISO 9000 (2005 та 2015 рр.) термін «менеджмент» залишився без змін. Цьому передували свої обставини.

В умовах наростаючої конкуренції, що характерна для розвиненого світу, щоб зберегти місце на ринку і розвиватися, необхідно було постійно удосконалюватися. І головне - удосконалювати свої системи управління (control system), від яких залежала адекватність, своєчасність і узгодженість управлінських рішень, що постійно формуються, приймаються і втілюються у життя. І які безпосередньо забезпечують успіх організації. З часом з'явилась потреба заглядати подальше в майбутнє і передбачати, якою мають бути організація та її діяльність для подальшого розвитку і процвітання. Поряд з оперативним управлінням почали більше уваги приділяти визначенню Місії і Бачення організації, її Цінностей, розробці Політик і Стратегій, відбору Моделей управління тощо. Ці дії змінювали на краще і ділову (організаційну, корпоративну) культуру компаній.

Одним словом, для розвитку тут все більше уваги приділялось стратегічній складовій. І, нарешті, настав час, коли цю складову вже важко було «втиснути» в звичне нам оперативне управління. Тоді, у 2000 році, і з'явилась потреба цю діяльність виокремити і дати їй свою власну назву, яка би відрізнялась від управління/керування (control). Так з'явився термін «**direct**» (спрямовування, керівна діяльність), який відображав стратегічну діяльність, що притаманна вищим керівникам організацій. Одночасно з'явилась потреба в третьому терміні, який би об'єднав попередні два і узагальнено представив те, у що перетворилось звичне нам управління. Ним і став «**management**» (менеджмент). Певною мірою прототипами термінів «direct» і «management» в новому їх значенні в ISO 9000:2000 стали згадані вище словосполучення: «quality management» і «total quality management». Нові терміни знайшли відображення в стандарті ISO 9000:2000 і вже понад 20 років використовуються в різних країнах світу.

Ключовою особливістю міжнародного стандарту ISO 9000 є те, що він відображає засади для впровадження кращої практики в найпоширенішій і визначальній сфері діяльності, чи не єдиній, що спроможна поєднати в собі всі інші сфери діяльності суспільства та «балансувати» їх стан і розвиток задля

вироблення та досягнення найвищих спільних цілей. А особливість терміну «менеджмент» в тому, що він лежить у корені «терміноконструкції», що відображає цю сферу діяльності. І помилка в його визначенні може створити для суспільства величезні проблеми.

Управління і спрямовування в системі менеджменту

Згідно з ISO 9000:2000 (в наступному з ISO 9000:2005 та ISO 9000:2015) «**management**» визначено, як «coordinated activities to **direct** and **control** an organization».

Термін «**control**» (управління/керування) вперше було визначено ще у 1986 р. в стандарті ISO 8402:1986 п. 3.4. (та збережено у ISO 8402:1994), як «методи та види діяльності **оперативного** характеру, що використовуються для виконання вимог». Стандартом ISO 9001:2015 передбачено, що діяльність з «control» (управління/керування) здійснюється у відповідності до циклу Демінга: «Плануй» - «Роби» - «Перевірй» (контролюй) – «Дій» (удосконалюй).

Але останнім часом особливого значення набув термін «**direct**» (спрямовування), який відображає стратегічну (керівну) діяльність, що притаманна вищим керівникам організації і передбачає розробку політик, цілей організації і т.п. В цілому ж «спрямовування» включає в себе наступні основні функції:

- Визначення **місії** організації, тобто призначення її існування, сформульоване вищим керівництвом.
- Визначення **бачення** організації - прагнення того, чим організація хоче стати, сформульоване вищим керівництвом.
- Формування **цінностей** організації, якими організація має керуватися в усіх аспектах своєї діяльності, зокрема при розробці політик і стратегій.
- Вивчення і вибір **моделей управління** та організації розробки, впровадження і удосконалення системи менеджменту.
- Розробка, впровадження, актуалізація та забезпечення дотримання **політик** - намірів і напрямків організації офіційно сформульованих вищим керівництвом.
- Розробка, впровадження та актуалізація **стратегій** розвитку організації, тобто планів досягнення довгострокових чи загальних цілей.
- Визначення, актуалізація та декомпозиція **стратегічних цілей** тощо.

Зважаючи, що прийняті в організації **цінності** в найбільшій мірі відображають, як саму організацію, так і її організаційну культуру, розглянемо питання щодо формування цінностей детальніше. На сучасному етапі науково-технічного розвитку особливого значення набуває імплементація та відображення у складі цінностей організації таких її складових, як принципи соціальної відповідальності та цілі сталого розвитку, що прийняті у світі.

10 принципів соціальної відповідальності ООН. Передбачають: підтримку і дотримання прав людини; непричетність до порушень прав людини; підтримку свободи асоціацій і визнання права на колективні угоди; ліквідацію примусової праці; викоренення дитячої праці; ліквідацію дискримінації у сфері праці і зайнятості; попередження негативних впливів на екологію; підвищення

відповідальності за екологію; розвиток екологічно чистих технологій.; протидію корупції.

17 глобальних цілей сталого розвитку ООН, Це: подолання бідності; подолання голоду; здоров'я і добробут; якісна освіта; гендерна рівність.; чиста вода і санітарія; дешева і чиста енергія; гідна робота та економічне зростання; індустріалізація, інновації, інфраструктура; скорочення нерівності.; сталість міст; відповідальне споживання і виробництво; боротьба зі зміною клімату; збереження морських екосистем; збереження екосистем суші; світ, правосуддя і ефективні інститути; партнерство для сталого розвитку.

При удосконаленні системи менеджменту якості на базі стандартів ISO 9001:2015 однією із вимог передбачено дотримання **7-ми принципів менеджменту**, в тому числі: орієнтація на клієнта; лідерство; залучення персоналу; процесний підхід; поліпшення; прийняття рішень на основі фактичних даних; менеджмент взаємовідносин. Ці принципи також мають бути імplementовані в систему менеджменту організації в складі її цінностей. Крім того, вище керівництво організації на свій розсуд може передбачити й інші цінності.

Важливість імplementації принципів, що відображають сучасні світові цінності, корелюється з думкою світових гуру про те, що 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, тощо. Крім того 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.

Другою важливою функцією керівної діяльності є вивчення та вибір **моделей управління** із числа тих, що існують в світі: цільових систем менеджменту (СМ) на базі стандартів (менеджменту якості - ISO 9001:2015, екологічного менеджменту - ISO 14001:2015, менеджменту виробничої безпеки - ISO 45001:2018, антикорупційного менеджменту - ISO 37001:2016, інш.); аспектих СМ (фінансового менеджменту, проектного менеджменту, інш.); цілісних СМ організації (за моделлю EFQM, за ISO 9004:2015, за ISO 21001:2019 для освітніх організацій, інш.); просунутих комплексних СМ (шість сигм; кайдзен; ощадливе виробництво, інш.). Вище керівництво організації повинно розбиратись в питаннях сучасного системного менеджменту і вміти вибирати для своєї організації моделі, які в найбільшій мірі відповідають умовам та спроможні забезпечити її конкурентоспроможність.

Якщо умовно проілюструвати «управління/керування» і «спрямовування» та їх взаємодію в складі системи менеджменту на прикладі з автомобілем, то власне управління/керування автомобілем можна порівняти з оперативною діяльністю, а «спрямовування» тобто визначення мети поїздки, куди потрібно їхати, якою дорогою, з якою швидкістю, коли прибути у пункт призначення, а також, які вимоги до автомобіля і водія та як себе вести по відношенню, наприклад, до оточуючого

середовища – з діяльністю стратегічною. І яким би досконалим не був водій, і як би віртуозно він не «управляв/керував» своїм автомобілем, без належного «спрямовування» завжди є вірогідність, що він приїде невчасно, а може взагалі не туди, пошкодить свій вантаж і нанесе шкоду довкіллю. Цю ілюстрацію можна інтерпретувати для будь-якої організації, галузі і, навіть, країни.

Таким чином, бачимо, що сучасний менеджмент ширший за управління (керування) в його звичному нам розумінні. Адже крім управління він включає в себе ще й іншу надзвичайно важливу складову – спрямовування (direct), яка передбачає визначення місії, бачення, цінностей, політик і стратегій організації. Те, заради і під впливом чого і має відбуватися управління (керування) в організації.

Культура менеджменту і розвиток організації

Сучасний менеджмент, спроможний об'єднати суспільство заради формування спільної мети та забезпечення ефективного її досягнення. Спираючись при цьому на спільний розум і розум кожної окремої людини, гармонізуючи їх одне з одним.

Ефективність менеджменту у найбільшій мірі залежить від рівня його культури: сукупності досягнень в організації та здійсненні процесу менеджменту, налагодженні управлінської праці, використанні техніки в менеджменті, а також вимог, які висуваються до систем менеджменту і працівників, зумовлених нормами й принципами суспільної моралі, етики, естетики, права. Для будь-якої організації культура менеджменту складається з чотирьох основних тісно пов'язаних і взаємозалежних елементів: культури працівників управління, культури процесу управління, культури умов праці, культури документації. Культура працівників управління залежить від багатьох факторів і характеризується рівнем загальної культури, наявністю ділових якостей, необхідних для виконання роботи відповідно до посади, яку обіймає працівник. Культура працівників управління визначається також глибоким і всебічним знанням науки управління та вмінням використовувати ці знання в процесі своєї діяльності, а також стилем роботи працівника. Сучасна культура менеджменту стимулює активність, ініціативність та відповідальність управлінських працівників за свої дії та можливі їх наслідки. Згадане стосується будь-якої організації.

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин роль культури менеджменту продовжує зростати. Це обумовлено подальшим загостренням конкуренції, прискоренням науково-технічного прогресу, демократизації управління та зростанням духовних запитів персоналу організацій. В нових умовах загострюється проблема підвищення ефективності функціонування не тільки окремих організацій, але й їх сукупностей в межах галузей, регіонів і країн.

Якщо ж говорити про масштаби країни в цілому, маючи за мету об'єднати суспільство (організації) та підвищити ефективність його функціонування, як цілісного збалансованого організму, задля вироблення та досягнення спільних цілей країни, то тут особливого значення набувають:

- адекватність і однаковість розуміння сутності сучасного менеджменту, зокрема застосованих в ньому термінів, в цілому по країні;
- умови для оволодіння знаннями про сучасний менеджмент керівниками і фахівцями усіх організаційних ланок країни;

- відображення цінностей і цілей, прийнятих на рівні країни, з метою їх узгодження, в системах менеджменту усіх її ланок.

Менеджмент в Україні: проблеми, що потребують якнайшвидшого вирішення

Загальний стан систем менеджменту в Україні

Після 30 років незалежності Україна посідає одне з останніх місць в Європі щодо розвитку економіки та рівня життя громадян. Натомість, більшість співвітчизників, спираючись на досвід успішних українських підприємств, до цього часу вважає, що менеджмент в Україні знаходиться на належному рівні. Безумовно, в Україні є успішні компанії з доволі таки досконалим менеджментом. Проте їх дуже мало і мова не про них, а про переважну більшість вітчизняних організацій, зокрема органів державної влади, та про Україну в цілому. Взявши до уваги згадане вище твердження Пітера Друкера, а також фактичний стан вітчизняної економіки і рівня життя українців, можна стверджувати, що **у сфері менеджменту в масштабах країни є суттєві проблеми.**

На окрему увагу заслуговує думка багатьох громадян про те, що головною проблемою в Україні є корупція, яка досягла величезних розмірів. Саме через корупцію, а не через слабкий менеджмент, в Україні і економіка відстала, і якість життя переважної більшості громадян незадовільна. Щоб з цим розібратись, згадаємо, як створюються сучасні системи менеджменту. На самому початку визначаються Місія організаційної системи та її Бачення. Далі розробляються Цінності, якими вона має керуватись в своїй діяльності, зокрема під час розробки політик, стратегій, стратегічних цілей тощо. І, якщо Цінності організації будуть включати в себе наявність корупції, тоді буде плануватися і підтримуватися її розвиток. Але, якщо в Цінностях організації буде закладена неприйнятність корупції, тоді рівень корупції в організації, якщо навіть і буде, то не вище рівня, притаманного розвиненим соціально відповідальним організаціям (країнам). Але це за умови досконалої системи менеджменту. Якщо ж в цьому випадку рівень корупції зашкалює, це є свідченням **недосконалості існуючої системи менеджменту**. Щоб краще зрозуміти, що відбувається в Україні у сфері менеджменту, розглянемо ключові проблеми, які існують в країні.

Культура менеджменту за трьома ключовими параметрами

Щодо адекватності розуміння суспільством сутності сучасного менеджменту. Аналіз показав, що в Україні переважна більшість організаторів виробництва, вчених і фахівців сучасний менеджмент, зокрема сам термін «менеджмент», розуміє неадекватно і не однаково. І тут доцільно навести слова великого Рене Декарта, який ще у XVII ст. стверджував: «Люди позбулися би половини своїх неприємностей, якби змогли домовитись про значення термінів».

Помилка перша. Не усвідомивши змін, які відбулись в розвиненому світі у сфері організаційного управління, в Україні в 2001 р. невірно визначили сам термін «менеджмент», що лежить в корені «терміноконструкції», яка відображає цю сферу. Ця помилка зберіглась до теперішнього часу. Так, в ДСТУ ISO 9000:2015 зазначено, що «**управління; керування (management)** – це скоординовані дії щодо **спрямовування та контролювання** діяльності організації». Що не

відповідає визначенню терміна менеджмент, наведеному в оригінальному тексті ISO 9000:2015, і взагалі є незрозумілим з позицій сучасного менеджменту.

Лише одним оперативним терміном «управління» («керування») ми обізвали все! І управління/керування технічними системами (автомобілем, верстатом тощо), і управління/керування оперативне в соціальних системах, і стратегічне спрямовування в соціальних системах, і, взагалі, комплексну (разом оперативну і стратегічну) діяльність в організації. Тобто «кольорові» системи менеджменту перетворили на «чорно-білі». І до цього вже понад 20 років привчаємо наше суспільство, стверджуючи, що для нас нічого не змінилось: як було «управління/керування», так і залишилось.

На звернення з цього приводу до ряду уповноважених українських організацій отримані відповіді від: ТК 189 «Системи менеджменту якості», ТК 19 «Науково-технічна термінологія» та Національної комісії зі стандартів державної мови, які, посилаючись на стандарти ДСТУ 1.5:2015 і ДСТУ 3966:2009, стверджують, що застосування в Україні іншомовного терміна «менеджмент» **неприпустимо** через його **рівнозначність** з українськими термінами «управління» і «керування».

Інститут української мови Національної академії наук України (ІУМ), до якого звернулась за роз'ясненнями Українська асоціація досконалості та якості (УАДЯ), рекомендував створити відповідну Робочу групу, яка і була утворена в травні ц.р. у складі 13 чоловік. Три представники від філологічних організацій (зокрема від ІУМ), 5 – від кафедр управління і менеджменту національних ЗВО, два - від провідних організацій зі стандартизації і сертифікації у сфері менеджменту (зокрема від Національного органу стандартизації) і три - від об'єднань роботодавців і наукових організацій. Серед членів РГ чотири доктора наук та 6 кандидатів наук (Загальний звіт Робочої групи додається до цього матеріалу).

В результаті вивчення, аналізу і обговорення матеріалів члени Робочої групи в контексті міжнародного стандарту ISO 9000:2015 визнали наступне:

- англійський термін «management» на українську мову має перекладатися, як «менеджмент» (а не як «управління» та «керування»);
- англійський термін «direkt» на українську мову має перекладатися, як «спрямовування»;
- англійський термін «control» на українську мову має перекладатися, як «управління» та «керування» (а не як «контролювання»);
- український термін «контролювання» відповідає англійському терміну «inspection» і є складовою діяльності з управління;
- англійський термін «management» і українські терміни «управління» і «керування» **не є рівнозначними** і не підпадають під дію стандартів ДСТУ 1.5:2015 і ДСТУ 3966:2009. А відтак, термін «менеджмент» має право на існування в українській мові, зокрема в ДСТУ ISO 9000:2015;
- визначення терміна «менеджмент» в українському стандарті ДСТУ ISO 9000:2015 не відповідає визначенню цього терміна в оригінальному тексті міжнародного стандарту ISO 9000:2015 і має бути виправлено.

Члени РГ визнали також, що визначення в міжнародному стандарті ISO 9000:2015 терміна «management», як «coordinated activities to direct and control an organization (3.2.1)» на українську мову має перекладатися наступним чином: **«менеджмент – скоординована діяльність зі спрямовування та**

управління/керування організацією (3.2.1)». Це визначення терміну «менеджмент» має бути застосовано і в ДСТУ ISO 9000:2015.

До речі, термін «менеджмент» вже давно застосовується в Україні, при цьому не лише в бізнесі, але й у державній сфері. Розглянемо два випадки застосування терміну менеджмент в Переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти згідно постанові Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2015 р. № 266. Тут для обох випадків код і найменування відповідної деталізованої галузі за Міжнародною стандартною класифікацією освіти однаковий: 0413 Management and administration. Але у першому випадку, при шифрі і найменуванні галузі знань 07 Управління та адміністрування, вказано, що код і найменування спеціальності - 073 Менеджмент. В той же час у другому випадку, при шифрі і найменуванні галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування, код і найменування спеціальності - 281 Публічне управління та адміністрування. І постають питання. Хіба термін «менеджмент» і термін «управління» тут не визначено рівнозначними? А якщо вони рівнозначні, то як пояснити, що в першому випадку у найменуванні спеціальності застосовано іноземний термін менеджмент, а не український термін управління? І чому, згідно стандарту вищої освіти України за спеціальністю менеджмент, затвердженому наказом МОН, випускникам українських ЗВО після закінчення навчання за спеціальністю 073 Менеджмент в дипломі в розділі «кваліфікація» знов таки записують «Спеціальність – Менеджмент»? Якщо ж термін менеджмент і термін управління тут не рівнозначні, то чому тоді в другому випадку у найменуванні спеціальності застосовано термін «управління», а не термін «менеджмент»? І взагалі, чому на відміну від Міжнародної класифікації 0413 в галузях знань 07 і 28 замість терміну «менеджмент» застосовано термін «управління»?

Ще один випадок. Згідно чинному «Класифікатору професій» в Україні існує професія менеджер (управитель). В класифікаторі вона згадується понад 50 разів. І знов постає питання: чому тут застосували термін «менеджер» в той час, коли існують рівнозначні українські терміни «управитель» і «керівник»?

Наслідки першої помилки. Помилка щодо визначення терміна «менеджмент», яка на перший погляд видається не суттєвою, стала причиною ряду негативних наслідків.

1. Усі міжнародні стандарти, які мають назву «системи менеджменту» при їх ідентичному перекладі на українську довелося перейменувати з «систем менеджменту» на «системи управління».

2. З невірного визначення терміну «менеджмент» впливає помилкове розуміння щодо співвідношення термінів «менеджмент» і «управління». Згідно ДСТУ ISO 9000:2015 терміни «управління» і «менеджмент» є рівнозначними. З іншого боку, МОН у 2015 р. запровадило галузь знань 07 – «управління та адміністрування», до якої включило спеціальність «менеджмент». Цим визначено, що «менеджмент» є складовою «управління та адміністрування». Чим і керуються всі причетні до підготовки фахівців за спеціальністю «менеджмент». Натомість згідно з ISO 9000:2015 «менеджмент» — це «спрямовування» та «управління/керування». Тобто управління (як і спрямовування) є складовою менеджменту.

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

3. В Україні широко розповсюджене твердження, що термін «менеджмент» повинен застосовуватися лише в бізнесі, в комерційних організаціях. А для публічної сфери, зокрема для органів влади, цей термін є неприйнятним. А МОН ще запровадило окрему галузь знань 28 – «публічне управління та адміністрування», до якої включило спеціальність 281 - «публічне управління та адміністрування», де жодного разу не згадується термін «менеджмент». Але, як ми знаємо, в п. 3.3.3 Міжнародного стандарту ISO 9000:2015 зазначено, що менеджмент – це скоординована діяльність зі спрямовування та управління/керування організацією (п. 3.2.1). Тобто тут сказано, що термін «організація» визначено у п. 3.2.1 цього ж стандарту. В свою чергу, в п. 3.2.1 ISO 9000:2015 (а одночасно і ДСТУ ISO 9000:2015) зазначено, що «організація» (organization) – це «особа або група осіб, що володіє своїми власними функціями з обов'язками, повноваженнями та взаємозв'язками для досягнення своїх цілей». А примітка 1 до п. 3.2.1 уточнює, що: «поняття організація включає, але не обмежено цим – індивідуального підприємця, компанію, корпорацію, фірму, підприємство, **орган влади**, партнерство ...». Тобто в стандарті однозначно сказано, що термін «менеджмент» розповсюджується і на публічну сферу, зокрема органи влади.

Щодо умов для оволодіння знаннями про сучасний менеджмент в усіх організаційних ланках України. Мабуть ніхто не буде заперечувати, що всі атестовані «менеджери» повинні відповідати єдиним вимогам до своєї спеціальності, мати відповідну теоретичну підготовку і бути в змозі розробляти (керувати розробкою) та застосовувати сучасні ефективні системи менеджменту в своїх організаціях. А особливу роль у підготовці таких фахівців має відігравати вища школа.

Помилка друга. Другою принциповою помилкою стала сумнівна Концепція державної політики у сфері управління якістю продукції, яку розробив Держстандарт, не розібравшись у проблемі. Концепція, яка була затверджена урядом у 2002 р., поєднала в собі несумісне, на кшталт «копати від паркану й до обіду». В ній сплутані поняття «якість продукції» і «управління організацією». В Концепції звужено орієнтацію на забезпечення якості продукції, а водночас під «управління якістю продукції» не аргументовано підведено цільові системи менеджменту, які не мають відношення до якості продукції (екологічний менеджмент, менеджмент виробничої безпеки, менеджмент енергоефективності тощо). І хоч у 2019 р. на довготривалі вимоги професійної громадськості Концепцію відмінили, але плутанина в організації підготовки менеджерів залишилась і зберігається ще й до сьогодні.

Наслідки другої помилки. Друга помилка негативно вплинула на організацію підготовки фахівців з менеджменту у ЗВО України, через що навчання з цієї дисципліни до цього часу здійснюється неадекватно. Так, в спеціальність «Якість, стандартизація та сертифікація» крім «управління якістю» включили також інші цільові системи менеджменту, на які є міжнародні стандарти, не зважаючи на те, що вони до управління якістю продукції не мають відношення. Але найгірше, що одночасно зі спеціальності «менеджмент» питання про цільові системи менеджменту та інженерію їх проектування практично виключені. Це призвело до того, що ЗВО випускають менеджерів, недостатньо підготовлених для забезпечення успішності організацій в умовах жорсткої конкуренції. А фахівці, які навчаються за спеціальністю «Якість, стандартизація та сертифікація», не здатні ефективно вдосконалювати системи менеджменту організацій через відсутність підготовки з основ менеджменту. Крім того, студентів навчають лише відповідно до стандартів, не враховуючи, що при насиченому ринку стандарти відображають мінімальні вимоги, в т.ч. до систем менеджменту, а конкуренція відбувається переважно вище норм стандартів. В результаті навіть ті організації, які удосконалюються на засадах стандартів на системи менеджменту, мають типові недоліки. Вони переважно створюють окремі локальні ізольовані цільові системи менеджменту, які не узгоджені між собою, не інтегровані у загальну систему менеджменту організації, не охоплюють усіх її цілей. Майже не застосовують сучасні методи і інструменти підготовки управлінських рішень. Часто впроваджують системи менеджменту формально, без зміни застарілої ділової культури. Не враховують, що в умовах насиченого ринку норми стандарту – це лише мінімальний рівень вимог.

Загальні наслідки обох помилок. А в цілому обидві зазначені помилки спричинили плутанину та дезорієнтували українське суспільство, через що воно не розпізнало нових тенденцій і не помітило назрілих проблем. Через нерозуміння сутності та переваг сучасного системного менеджменту (відносно управління, притаманного періоду дефіциту) його застосування в Україні вкрай незадовільне. Ні у влади, ні у бізнесу ще не склалося належного ставлення до ділової культури та її фундаменту – системного менеджменту. Ще дотепер не призначено центральний ОВВ, відповідальний за його розвиток в масштабах країни, не залучені вчені до дослідження проблем у цій надзвичайно важливій сфері й, відповідно, в країні системному менеджменту ще так і не приділено належної уваги. Ці питання не знайшли відображення в жодній державній політиці розвитку. Вища школа незадовільно готує менеджерів. Органи влади й бізнес (за невеликим винятком) дотепер продовжують використовувати застарілі системи управління з відповідними наслідками. В цілому ж вже понад 20 років гальмується розвиток України, що негативно впливає на її місце в європейській спільноті.

Правда, якщо бути справедливими, треба визнати, що раніше вже були періодичні спроби на рівні держави вирішити зазначені проблеми:

- 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 ОВВ України з питань ділової досконалості та якості (2013);

- 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).

Проте через часту зміну влади і необізнаність із проблемою нових керівників і фахівців прогресивні починання жодного разу не були доведені до логічного завершення і скасовувалися.

Щодо відображення в системах менеджменту українських організацій цінностей і цілей, прийнятих на рівні країни. Мабуть ні в кого не має сумніву, що доцільно, щоб усі організації в міру своїх можливостей сприяли досягненню загальних цілей, визначених в країні, і щоб правила соціальної поведінки, рекомендовані урядом, застосовувались би всіма її організаціями. А що ж в цьому плані ми маємо в Україні реально?

Ще у 2019 р. Указом Президента України були введені у дію адаптовані до умов нашої країни **17 Глобальних цілей сталого розвитку ООН**, а у 2020 р. Кабінет Міністрів України схвалив **10 Принципів соціальної відповідальності ООН**. І де вони зараз? Хто про них пам'ятає, а тим паче, їх враховує? Вони, якщо можна так сказати, просто «зависли у повітрі». Щоб Цілі і Принципи працювали, вони мали бути імплементовані у системи менеджменту практично усіх організацій (підприємств, установ) України. Якщо б такі системи були досконалими.

Як таке сталося і чому й досі не виправлено?

В радянські часи ми займались «управлінням» (або, як стверджують лінгвісти, «керуванням»). В умовах дефіциту не було конкуренції і не було потреби боротися за «місце під Сонцем». В цих умовах управління/керування не потребувало особливої досконалості. Воно переважно було сконцентровано на оперативній діяльності, яка в стандарті ISO 9001 відображена циклом Демінга. А стратегічна, якщо і була, то незначна і можна було розглядати її в контексті управління. До чого ми й звикли.

А для розвиненого світу, куди Україна неочікувано потрапила після розвалу СРСР, характерна конкуренція, за умов якої удосконаленню систем управління/менеджменту приділяють неабияку увагу. І в кінці 20-го – на початку 21-го століть у сфері організаційного управління в світі відбулась чергова зміна парадигм, яку українські фахівці не розпізнали і прогледіли. Принциповою помилкою стало те, що діяльність з управління за традицією віднесли до функцій Держстандарту, для якого вона була не властивою, а відтак - другорядною. Через це, свого часу, не було призначено центральний орган влади, який би реально займався розвитком менеджменту в країні, і цей напрямок фактично залишився «безхозним». До того ж в соціальній пам'яті ще залишилась згадка про негативний досвід примусового формального масового впровадження комплексної системи управління якістю продукції на базі стандартів підприємства (КС УЯП) та її модифікацій. Та і впровадження систем менеджменту на базі стандартів ISO не продемонструвало своєї ефективності (у великій мірі через відзначені вище недоліки). Тому й відношення до різних систем управління (менеджменту) в суспільстві склалось відповідне. А особистості, подібної Корольову або Глушкову,

яка спроможна була би всебічно розібратись у проблемі і навести лад у сфері менеджменту, в Україні, на жаль, ще не з'явилося.

Професійна громадськість України вже багато років намагається привернути увагу суспільства та влади до негараздів у сфері менеджменту, але адекватної реакції не відбувається. Сучасний системний менеджмент для українців від дня отримання незалежності і до сьогодні залишається «білою плямою», яка давно вже перетворилась на «чорну діру», що поглинає наші потенційні можливості. І жахлива війна теж, на нашу думку, певною мірою розпочалась через слабкий менеджмент, який довгий час не сприяв перетворенню України на розвинену країну з сильною економікою. А слабка країна – це спокуса для агресора, який не очікує від неї адекватної відповіді.

Востаннє з пропозиціями щодо удосконалення діяльності у сфері системного менеджменту громадськість звернулась до Офісу Президента України, Кабінету Міністрів України і Ради Національної безпеки і оборони України в серпні 2021 р. ОПУ і РНБОУ скерували звернення до КМУ, який, в свою чергу, доручив визначитись щодо піднятого питання трьом центральним органам виконавчої влади: Мінекономіки, Міносвіти і Нацдержслужбі. З того часу пройшов вже майже рік, а результат дорівнює нулю і перспективи вирішення піднятих проблем навіть не проглядаються. І це при тому, що від Кабінету Міністрів України ще у вересні минулого року до УАДЯ надійшла відповідь наступного змісту: «Ваш лист від 25 серпня 2021 р. за № 6 з пропозиціями щодо удосконалення системи менеджменту в Україні був **детально** розглянутий Секретаріатом Кабінету Міністрів України. **Висловлюємо Вам вдячність за небайдужу позицію щодо економічного розвитку України та поліпшення якості життя її громадян. Підтримуємо Вашу позицію щодо застосування досконалих систем менеджменту на різних рівнях управління, як важливого фактору для економічного та соціального розвитку країни. Запропоновані Вами моделі забезпечення сталого розвитку, як окремих організацій, так і України в цілому, без сумніву заслуговують уваги з боку державного управління. Викладені у листі пропозиції та поради щодо покращення системного менеджменту є важливими для удосконалення ефективності підготовки фахівців державної служби та підвищення якості роботи».**

Що робити?

Директор Інституту демографії та соціальних досліджень Національної академії наук України академік НАН України Е.М. Лібанова у відповіді на запит УАДЯ написала: **«Реалізація національних цілей сталого розвитку вимагає прийняття та виконання узгоджених рішень на різних організаційних рівнях управління, що безпосередньо пов'язано з необхідністю розробки та впровадження сучасних ефективних систем менеджменту, як невід'ємної складової стратегічних і програмних документів державної політики. Привернення уваги уряду, громадськості та бізнесу до ключових проблем сталого розвитку, розуміння системного менеджменту і підготовки менеджерів в системі вищої освіти України, а також напрацювання відповідних пропозицій для їх розв'язання, є актуальним та важливим завданням наукової спільноти».**

Спираючись на ці слова, спробую в черговий раз привернути увагу української влади до вкрай важливої та актуальної проблеми нашої держави. І в черговий раз навести пропозиції для їх розв'язання. Що на наш погляд, потрібно зробити для покращення ситуації?

Перш за все, по справжньому вникнути в проблему, зрозуміти роль і місце сучасного менеджменту у відбудові України та осмислити ті помилки, які були допущені в країні некомпетентними державними «фахівцями». Усвідомити, що ці помилки не просто термінологічні, вони фундаментальні, на рівні філософських понять і парадигм. І **що «менеджмент» не є складовою «технічного регулювання» і «стандартизації».** Як, наприклад, інформатика, або літакобудування. Зрозуміти, що «менеджмент» - це самостійна надзвичайно важлива для розвитку України сфера діяльності, яка потребує до себе належної уваги. І що сучасний менеджмент – це, перш за все, про суспільні мозок і розум, про загальні цінності і вироблення на їх основі спільних цілей, а вже потім про досягнення цих цілей завдяки досконалому управлінню/керуванню.

Це дозволить свідомо прийняти адекватні управлінські рішення, зокрема: покласти на один із центральних органів виконавчої влади відповідальність за розвиток менеджменту в масштабах всієї країни; створити та прийняти концепцію державної політики у сфері менеджменту; зобов'язати органи влади включити питання менеджменту в державні політики розвитку закріплених за ними сфер діяльності, удосконалити системи управління, що існують в їх установах, та сприяти удосконаленню систем управління/менеджменту організацій в закріплених сферах тощо.

Окремо потрібно передбачити реформування системи підготовки та перепідготовки фахівців з менеджменту, зокрема у ЗВО. І, безумовно, зобов'язати Мінекономіки якнайшвидше забезпечити виправлення існуючих помилок у визначеннях, що відносяться до менеджменту і закріплені в державних стандартах України. Також доцільно уважніше придивитися до Загальної Концептуальної моделі системи забезпечення сталого розвитку України, наведеної у ...

А, щоб в черговий раз це не було просто «заговорено», доцільно, на наш погляд, **дати старт процесам удосконалення менеджменту в Україні відповідним дорученням Кабінету Міністрів з боку Президента України.** І зробити все це потрібно не колись, а зараз, швидко, як це прийнято в умовах воєнного стану. Щоб нова Україна, яка сьогодні зароджується, з самого початку була зорієнтована на якість і досконалість.

РЕЗУЛЬТАТИ ТА ОБГОВОРЕННЯ

1. Встановлено, що до кінця XX ст. значення терміна «менеджмент» періодично змінювалось, але в світі на всіх етапах цей термін розглядався, переважно, як синонім терміна «управління» (керування), що знайшло відображення в численних монографіях, підручниках і словниках. Проте, на самому початку XXI ст. через загострення конкуренції і під впливом науково-технічного прогресу термін «менеджмент» набув свого нового сучасного значення, яке суттєво відрізняється від звичного нам «управління». Термін «менеджмент» об'єднав в собі два терміни: традиційний «управління» (control) і відносно новий «спрямовування» (direct), що закріплено в міжнародному стандарті ISO 9000:2000. Від того часу термін «спрямовування», який відображає стратегічну (керівну) діяльність вищого

керівництва, почав швидко набирати вагу, внаслідок чого сучасний менеджмент став значно ширшим за управління/керування. І сьогодні можна стверджувати, що сучасний менеджмент - це про суспільний мозок і суспільний розум, про загальні цінності і формування на їх основі спільних цілей, а потім про досягнення встановлених цілей завдяки управлінню/керуванню.

Також встановлено, що сучасний менеджмент – це окрема самостійна галузь знань і самостійна сфера діяльності, що є ключовою для досягнення успіхів не тільки сьогодні, але і в майбутньому. Сучасний менеджмент за умови його вмілого застосування сприяє об'єднанню суспільства, покращує координацію і збалансованість його функціонування заради кращого життя.

2. З іншого боку, дослідження стану менеджменту в Україні дозволило виявити ряд принципових недоліків, які негативно впливають на розвиток країни та її організацій.

Увагу фахівців, суспільства і влади привернуто до неадекватного перекладу визначення самого поняття «менеджмент» в ДСТУ ISO 9000:2015, внаслідок чого в Україні термін «менеджмент» і досі вважають синонімом українських термінів «управління» і «керування». Виявлено причини і наслідки цієї принципової помилки.

Встановлено, що і сьогодні в Україні панує хибне поняття, що менеджмент - це складова технічного регулювання, зокрема стандартизації, через що від самого початку його «закріпили» за Держстандартом (останні роки – за департаментом технічного регулювання Мінекономіки), для якого ця діяльність ніколи не була властивою.

Зазначено, що стан підготовки в українських ЗВО фахівців за спеціальністю «менеджмент» не відповідає сучасним вимогам; виділені недоліки та надані пропозиції з їх усунення.

В процесі дослідження було виявлено **«український парадокс»**. При тому, що в Україні сфера діяльності **«менеджмент»** відсутня (офіційно існує тільки сфера діяльності з «управління/керування»), українські ЗВО продовжують щорічно випускати тисячі фахівців, яким присвоюють спеціальність не «управитель», а саме **«менеджер»**, а вже далі в дужках зазначають «управитель». І вийшло так, що сьогодні в Україні існують сотні тисяч дипломованих «менеджерів», «топ-менеджерів» і «віп-менеджерів», які не мають своєї відповідної професійної сфери діяльності. А також встановлено, що завдяки українській стандартизації **«менеджмент по-українськи»** - це, по суті, менеджмент, що застряг у ХХ ст. і ніяк не може набути свого сучасного значення. І це стало одним із ключових чинників виникнення багатьох проблем в українському суспільстві.

3. Викладені матеріали апробовані та підтримані Робочою групою з визначення терміна «менеджмент» в ДСТУ ISO 9000:2015. Також вони були неодноразово представлені, обговорені і схвалені учасниками ряду міжнародних і національних науково-технічних заходів, зокрема XVII та XVIII Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми менеджменту» (Київ, 2021, 2022 рр.) тощо.

ВИСНОВКИ

На самому початку ХХІ ст. в світі кардинально змінилось розуміння і ставлення до менеджменту. Але Україна прогледіла ці зміни і не усвідомила можливості

сучасного менеджменту щодо його фундаментального впливу на забезпечення відродження, сталого розвитку, безпеки і процвітання країни.

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

ЗАКЛЮЧЕННЯ

Останнім часом ми часто згадуємо Польщу, яка за останні 20 років перетворилась на розвинену європейську країну, а під час війни надала Україні та її громадянам неоціненну допомогу. І згадався пов'язаний з цією країною епізод. В середині 2005 р. мене запросив для консультації тодішній керівник Головдержслужби України пан Мотренко, який тільки повернувся з Польщі, де ознайомився з досвідом державного управління цією країною. Під час нашої зустрічі він повідомив, що був здивований тим, що майже половина центральних та понад половини місцевих ОБВ Польщі на той час вже впровадили у себе системи менеджменту якості 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 менеджменту якості, 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. Для України це мало би стати прикладом для наслідування. Особливо, якщо зважити на те, що сьогодні мова йде вже не просто про управління, а про опанування сучасним системним менеджментом, який значно ширший за управління. І чим досконалішим буде менеджмент в масштабах країни, тим більше шансів, що Україна стане розвиненою і процвітаючою країною.

Всесвітньовідомий гуру з менеджменту і якості Едвардс Демінг стверджував, що: «Удосконалюватися не обов'язково. Виживання справа добровільна». А видатний український церковний, культурний та громадський діяч Митрополит Андрій Шептицький, який є однією з найвизначніших постатей найновішої історії України, вважав, що: «Ключ до перетворення України знаходиться в ній самій. Нам важко змінити зовнішні обставини, проте в нашій волі змінити себе».

Не існує країн слаборозвинених, є тільки погано керовані.

Пітер Друкер

Люди позбулися б половини своїх неприємностей,
якби змогли домовитись про значення термінів.

Рене Декарт, XVII ст.

ЗАГАЛЬНИЙ ЗВІТ

РОБОЧОЇ ГРУПИ З ВИЗНАЧЕННЯ ТЕРМІНА «МЕНЕДЖМЕНТ»

В ДСТУ ISO 9000:2015

1. Передмова

Професійна громадськість неодноразово привертала увагу українського суспільства і влади до невідповідності визначення терміна «менеджмент» в українському стандарті ДСТУ ISO 9000:2015 відносно визначення цього терміна в оригінальному тексті міжнародного стандарту ISO 9000:2015, а також вказувала на суттєві негативні наслідки зазначеної невідповідності для розвитку України.

На звернення Української асоціації досконалості та якості (УАДЯ) з цього приводу до ряду уповноважених українських організацій (лист від 28.12.2021р. №32, додаток 1) отримано відповіді від: ТК 189 (лист від 02.02.2022р. №1-10/2.1.1-11-127, додаток 2), ТК 19 (лист від 02.02.2022р. №1-10/2.1.1-11-125, додаток 3) та Національної комісії зі стандартів державної мови (лист від 17.02.2022р. №2.3/68322, додаток 4), які стверджують, що застосування в Україні іншомовного терміна «менеджмент» неможливо через його рівнозначність з українськими термінами «управління» і «керування».

Інститут української мови Національної академії наук України (ІУМ), до якого УАДЯ звернулася за роз'ясненнями (лист від 02.03.2022р. №45, додаток 5), рекомендував ініціювати створення відповідної Робочої групи (лист від 14.04.2022р., додаток 6).

2. Створення Робочої групи

Правління УАДЯ, відповідно до рекомендації ІУМ, прийняло рішення від 15.04.2022р. №03/22 про створення такої Робочої групи (додаток 7) та звернулось до ряду провідних українських організацій з пропозицією рекомендувати до складу цієї групи своїх компетентних представників (лист від 21.04.2022р. №16, зразок листа у додатку 8).

Рішенням правління УАДЯ від 23.05.2022 р. №04/2022 (додаток 9) Робоча група була схвалена в складі 13 чоловік. В розрізі профільних підгруп Робоча група представлена в додатку 10.

3. Методичні питання роботи РГ

3.1. Загальні рекомендації з організації роботи РГ наведені у додатку 11.

4. Підсумки анкетування до експертного висновку

4.1. Підсумки анкетування щодо перекладу англійських термінів (анкета 1) наведено в додатку 12.

4.2. Підсумки анкетування з визначення однозначності, або неоднозначності іншомовного і українських термінів (анкета 2) наведено в додатку 13.

5. Експертний висновок

5.1. Експертний висновок для членів Робочої групи з визначення терміна «менеджмент» в ДСТУ ISO 9000:2015 на тему: «В Україні термін «менеджмент» має бути реабілітовано. І як можна скоріше» наведено в додатку 14.

6. Підсумки анкетування після експертного висновку

4.1. Підсумки анкетування щодо перекладу англійських термінів (анкета 1) наведено в додатку 15.

4.2. Підсумки анкетування з визначення однозначності, або неоднозначності іншомовного і українських термінів (анкета 2) наведено в додатку 16.

4.3. Підсумки анкетування (голосування) з визначення терміна «менеджмент» (анкета 3) наведено в додатку 17.

4.4. Підсумки анкетування щодо перекладу англійських термінів (анкета 4) наведено в додатку 18.

4.5. Підсумки анкетування (голосування) з визначення терміна «менеджмент» (анкета 5) наведено в додатку 19.

7. Загальний висновок

В результаті багаторазового послідовного заповнення анкет членами Робочої групи в контексті міжнародного стандарту ISO 9000:2015 визнано наступне:

- англійський термін «management» на українську мову має перекладатися, як «менеджмент»;

- англійський термін «direct» на українську мову має перекладатися, як «спрямовування»;

- англійський термін «control» на українську мову має перекладатися, як «управління» та «керування»;

- український термін «контролювання» відповідає англійському терміну «inspection» і є складовою діяльності з управління;

- англійський термін «management» і українські терміни «управління» і «керування» не є рівнозначними і не підпадають під дію стандартів ДСТУ 1.5:2015 і ДСТУ 3966:2009. А відтак, термін «менеджмент» має право на існування в українській мові, зокрема в ДСТУ ISO 9000:2015;

- визначення терміна «менеджмент» в українському стандарті ДСТУ ISO 9000:2015 не відповідає визначенню цього терміна в оригінальному тексті міжнародного стандарту ISO 9000:2015 і має бути виправлено.

8. Остаточне рішення Робочої групи

Визначення в міжнародному стандарті ISO 9000:2015, терміна «management», як «coordinated activities to direct and control an organization (3.2.1)» на українську мову має перекладатися наступним чином: **«менеджмент – скоординована діяльність зі спрямовування та управління/керування організацією (3.2.1)»**. Це визначення терміна «менеджмент» має бути застосовано і в українському стандарті ДСТУ ISO 9000:2015.

9. Післямова

Результати, що були представлені Робочою групою, схвалені правлінням УАДЯ від 30.06.2022 р. (додаток 20).

Правління УАДЯ висловлює подяку всім українським організаціям, які були представлені в Робочій групі, а також всім членам Робочої групи за сприяння виправленню визначення терміна «менеджмент» в ДСТУ ISO 9000:2015.

Керівник Робочої групи,
президент УАДЯ, віце-президент УСПП

Секретар Робочої групи,
директор Виконкому УАДЯ

Київ, 1 липня 2022 року



Петро КАЛИТА



Анжеліка ЗЕНЦЕВА

ПЕРЕЛІК ДОДАТКІВ ДО ЗАГАЛЬНОГО ЗВІТУ РОБОЧОЇ ГРУПИ

- Додаток 1. Лист УАДЯ в Мінекономіки, НОС, ТК 189
- Додаток 2. Лист від ТК 189
- Додаток 3. Лист від ТК 19
- Додаток 4. Лист від Національної комісії зі стандартів державної мови
- Додаток 5. Лист УАДЯ в Інститут української мови НАНУ
- Додаток 6. Лист від Інституту української мови НАНУ
- Додаток 7. Рішення правління УАДЯ про створення Робочої групи
- Додаток 8. Лист УАДЯ до організацій про представників в РГ (зразок)
- Додаток 9. Рішення правління УАДЯ про склад Робочої групи
- Додаток 10. Робоча група в розрізі профільних підгруп
- Додаток 11. Рекомендації щодо організації роботи Робочої групи
- Додаток 12. Підсумки анкетування щодо перекладу англійських термінів до отримання експертного висновку (анкета 1)
- Додаток 13. Підсумки анкетування щодо визначення однозначності термінів до отримання експертного висновку (анкета 2)
- Додаток 14. Експертний висновок для членів Робочої групи
- Додаток 15. Підсумки анкетування щодо перекладу англійських термінів після ознайомлення з експертним висновком (анкета 1)
- Додаток 16. Підсумки анкетування щодо визначення однозначності термінів після ознайомлення з експертним висновком (анкета 2)
- Додаток 17. Підсумки анкетування (голосування) щодо тверджень, наведених в експертному висновку (анкета 3)
- Додаток 18. Підсумки анкетування щодо перекладу англійських термінів (анкета 4)
- Додаток 19. Підсумки анкетування (голосування) щодо перекладу англійських термінів (анкета 5)
- Додаток 20. Рішення правління УАДЯ про схвалення результатів роботи РГ



ГРОМАДСЬКА СПІЛКА УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ ДОСКОНАЛОСТІ ТА ЯКОСТІ

02002, м. Київ, вул. Микільсько-Слобідська, 6-Д; тел./факс: (044) 459-78-16, 541-05-32; e-mail: quality@quality.kiev.ua
www.uaq.org.ua; Р/рах 26002000026089 у АТ «Укресімбанк» в м. Києві, МФО 322313, код ЄДРПОУ 40211582

№ 32 від 28.12.2021р.



Правонаступ
Української
асоціації якості
(юридичні особи)



Почесна грамота
Кабінету Міністрів
України



Почесна грамота
Європейської
організації якості



Представник EFQM
в Україні



Учасник
Глобального
Договору ООН



Базова організація
Міжнародної Платформи
професіоналів
якості



Базова організація
Клубу лідерів якості
Центральної і Східної
Європи



Базова організація
Глобального проєкту
«Монолітний творчий рух
«Естафета якості»

**В.о. директора департаменту технічного регулювання
та інноваційної політики Мінекономіки України,
голови Керівної ради НОС України
Мельниченко Т.Ю.**

**Генеральному директору ДП «УкрНДНЦ»,
керівнику Національного органу стандартизації
Швидкому О.А.**

**Директору ДП НДІ «Система»,
голови Технічного комітету стандартизації ТК 189
Паракуді В.В.**

Шановні колеги!

Вітаю вас з Різдвом Христовим та Новим 2022 роком! Бажаю всім вам успіхів у розбудові процвітаючої незалежної України!

Одночасно нагадую, що після останнього звернення Української асоціації досконалості та якості (УАДЯ) щодо приведення визначення поняття «менеджмент» в ДСТУ ISO 9000:2015 у відповідність до визначення, наведеного у міжнародному стандарті ISO 9000:2015, пройшло вже чотири місяці. Але зазначена проблема ще так і не вирішена.

З метою прискорення її розв'язання направляю вам до відома інформаційний листок «Перетворити визначення терміну «менеджмент» в ДСТУ ISO 9000:2015 на таке, що відповідає ISO 9000:2015, дуже просто» (додаток 1). Адже у визначенні, наведеному в ДСТУ ISO 9000:2015, для цього вже є все необхідне. Потрібно тільки чіткіше зрозуміти суть сучасного системного менеджменту і переставити деякі слова місцями.

Також для кращого розуміння того, що відбувається в Україні у сфері менеджменту, направляю вам для ознайомлення загальну причинно-наслідкову схему (додаток 2).

Повідомляю також, що УАДЯ разом з рядом зацікавлених організацій готує Всеукраїнський круглий стіл на тему: «Менеджмент в Україні: що з ним не так і як підвищити його ефективність» (18 березня 2022 р.). Сподіваюся, що до того часу вдасться виправити помилки та частину їх негативних наслідків для України.

Додаток. Згадане на 2 арк.

З повагою та сподіваннями на розуміння,

**президент УАДЯ,
член керівної ради НОС**

П.Я. Калита

**СПРИЯННЯ ПІДПРИЄМСТВАМ І ОРГАНІЗАЦІЯМ УКРАЇНИ В ПОЛІПШЕННІ ЯКОСТІ,
ПІДВИЩЕННІ ДОСКОНАЛОСТІ Й КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

*Вхр. № 101
з 08.02.2022*

МІНЕКОНОМІКИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ОРГАН СТАНДАРТИЗАЦІЇ
ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО
«УКРАЇНСЬКИЙ НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ
І НАВЧАЛЬНИЙ ЦЕНТР ПРОБЛЕМ СТАНДАРТИЗАЦІЇ, СЕРТИФІКАЦІЇ
ТА ЯКОСТІ»
(ДП «УкрНДНЦ»)

вул. Святошинська, 2, м. Київ, 03115, тел. (044) 452-33-96, факс (044) 452-69-07, код ЄДРПОУ 32595752
<http://uas.org.ua>, e-mail: ukrndnc@uas.org.ua

від _____ 20__ р. № _____ На № _____ від _____ 20__ р.

ДП "УкрНДНЦ"

Вих. № 1-10/2.1.1-11-127 від 02.02.2022



Президенту Громадської спілки
«Українська асоціація досконалості
та якості (УАДЯ)

Петру КАЛИТІ

вул. Микільсько-Слобідська, 6-д,
м. Київ, 02002,

e-mail: quality@quality.kiev.ua

Щодо надсилання інформаційного матеріалу
стосовно визначення поняття «менеджмент»

Міністерство економіки України
Департамент технічного регулювання
та інноваційної політики

ДП «УкрНДНЦ», яке виконує функції національного органу стандартизації (далі – НОС), розглянуло лист Громадської спілки «Українська асоціація досконалості та якості (далі – УАДЯ) від 28.12.2021 № 32 щодо необхідності приведення визначення поняття «менеджмент» в ДСТУ ISO 9000:2015 у відповідність до визначення, наведеного у міжнародному стандарті ISO 9000:2015.

Аналітичний матеріал щодо системного менеджменту для сталого розвитку (лист УАДЯ від 25.08.2021 № 09) надійшов до НОС від Мінекономіки листом від 28.09.2021 № 3411-09/47345-07.

НОС в межах повноважень повідомляє наступне.

Правові та організаційні засади стандартизації в Україні, порядок формування та реалізації державної політики у цій сфері визначаються Законом України «Про стандартизацію» від 05.06.2014 № 1315-VII (далі – Закон). Функції та повноваження НОС визначені статтею 11 Закону.

308800

В наданому аналітичному матеріалі щодо системного менеджменту порушено питання стосовно неадекватного перекладу визначення самого поняття «менеджмент» в національному стандарті ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT) «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів» (далі – ДСТУ ISO 9000) та досліджено причини і наслідки такого перекладу.

Державне підприємство «Науково-дослідний інститут метрології вимірювальних і управляючих систем» (ДП «НДІ «Система») є організацією-розробником цього стандарту і є організацією, що виконує функції секретаріату ТК 189 «Системи управління якістю» (далі – ТК 189), який є відповідальним за розроблення, перевірку та перегляд ДСТУ ISO 9000 (об'єкт стандартизації за кодом згідно з НК 004: 03.120.10).

Відповідно до частини 5 статті 15 Закону роз'яснення щодо положень національних стандартів та кодексів усталеної практики надають відповідні технічні комітети стандартизації.

НОС у межах повноважень та відповідно до статті 15 Закону надіслав за належністю копію листа УАДЯ від 25.08.2021 № 09 до ТК 189 для розгляду, опрацювання порушених у листі питань та надання відповіді дописувачу. Копія відповіді ТК 189 від 24.11.2021 № 19/821 щодо порушеного питання додається.

Також всі матеріали щодо необхідності приведення визначення поняття «менеджмент» в ДСТУ ISO 9000 у відповідність до визначення, наведеного у міжнародному стандарті ISO 9000:2015 за пропозицією УАДЯ було надіслано в ТК 19 «Науково-технічна термінологія», м. Львів, та в Національну комісію зі стандартів державної мови, м. Київ, на розгляд та надання своєї думки з порушеного питання.

Після надходження відповіді від цих організацій інформацію з порушеного питання буде надіслано додатково.

Додаток: 1. Копія листа ТК 189 від 24.11.2021 № 19/821 в 1 прим. на 2 арк. (на першу адресу).

Генеральний директор



Олег ШВИДКИЙ

Світлана Тихонова (044) 537-35-89



МІНЕКОНОМІКИ

ДП "УкрНДНЦ"
Вх. № 3297 від 30.11.2021

**ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО
«НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ МЕТРОЛОГІЇ
ВИМІРЮВАЛЬНИХ І УПРАВЛЯЮЧИХ СИСТЕМ»
(ДП НДІ «Система»)**

вул. М. Кривоноса, 6, м. Львів, 79008, тел. (032) 239-92-00, факс (032) 235-84-49
Web: <http://www.dndi-systema.lviv.ua>, e-mail: office@dndi-systema.lviv.ua, institute.systema@gmail.com
П/р UA183052990000026006031021828 у банку АТ КБ «Приватбанк» Відділення «Західне №23» у м. Львові
МФО 305299, код ЄДРПОУ 04728690

24.11.2021 № 19/2021

На № _____ від _____

Щодо внесення питання до порядку
денного засідання ради національного
органу стандартизації

Генеральному директору
ДП «УкрНДНЦ»,
Голові національного органу
стандартизації
п. Швидкому О.А.
03115, м. Київ, вул. Святошинська, 2

Шановний Олеже Анатолійовичу!


На Ваш лист №1-10/2-01-1935 від 02.11.2021 щодо внесення питання про заміну терміна «управління» терміном «менеджмент» до порядку денного засідання ради національного органу стандартизації повідомляємо:

1. Згідно з 6.1.5 ДСТУ 1.5:2015 «Національна стандартизація. Правила розроблення, викладання та оформлення національних нормативних документів» у стандарті не вживають іншомовних слів і термінів за наявності рівнозначних слів і термінів українською мовою. Крім того, цей стандарт вимагає, щоб у випадках, коли в академічних словниках є слово іншомовного походження і рівнозначне українське, перевагу віддавати українському слову.
2. Відповідно до 6.10.1 ДСТУ 1.2:2015 прийнятими можуть бути стандарти, національні текст яких відредаговано в ДП «УкрНДНЦ», який виконує функції національного органу стандартизації.
3. На сьогодні в Україні чинні треті редакції стандартів ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT) Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів та ДСТУ EN ISO 9001:2018 (EN ISO 9001:2015, IDT ISO 9001:2015, IDT) Системи управління якістю. Вимоги. Кожну з цих редакцій було схвалено членами ТК 189 (ТК 93) Системи управління якістю, а також погоджено іншими технічними комітетами стандартизації, зокрема й ТК 19 Науково-технічна термінологія. Ні до жодної з цих редакцій національних стандартів пропозицій щодо заміни терміна «управління» терміном «менеджмент», а також зауваг щодо визначення поняття «управління», поданого в цих національних стандартах, чи пропозицій щодо дотримання визначення цього поняття, наведеного у російськомовних версіях стандартів ISO серії 9000, від членів ТК не надходило.

4. За консультування фахівцями ДП НДІ «Система» розроблено та запроваджено системи управління якістю на кількох десятках підприємств України. Керівники та власники цих підприємств жодного разу не скаржились, що слово «управління» заважає економічному розвитку їх підприємств.
5. Заміна слова «управління» словом «менеджмент» в стандартах ДСТУ ISO 9000:2015 та ДСТУ EN ISO 9001:2018 призведе до такої самої заміни в численній кількості інших національних стандартів, класифікаторів тощо, що потребуватиме значних витрат.

Тому вважаємо, що внесення питання про заміну терміна «управління» терміном «менеджмент» до порядку денного засідання ради національного органу стандартизації є необґрунтованим і недоцільним.

З повагою,
директор,
Голова ТК 189 «Системи управління якістю»



В. Паракуда

В. Горопацький
(096) 458 23 73

Міністерство економічного розвитку і торгівлі України
Міністерство освіти і науки України
ТЕХНІЧНИЙ КОМІТЕТ
СТАНДАРТИЗАЦІЇ НАУКОВО-ТЕХНІЧНОЇ
ТЕРМІНОЛОГІЇ



Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine
Ministry of Education of Ukraine
TECHNICAL COMMITTEE
FOR SCIENTIFIC AND TECHNICAL
TERMINOLOGY STANDARDIZATION

Національний університет «Львівська політехніка»
вул. С. Бандери, 12, 79013, Львів-13
Тел.: (032) 2582-256
Факс: (032) 2582-256, 2375-089
Е-пошта: tc19ua@gmail.com, rytsar@polynet.lviv.ua
<http://tc.terminology.lp.edu.ua>

L'viv Polytechnic National University
12 S. Bandera Str., 79013, L'viv-13
Phone: +380 (32) 2582-256
Fax: +380 (32) 2582-256, 2375-089
E-mail: tc19ua@gmail.com, rytsar@polynet.lviv.ua
<http://tc.terminology.lp.edu.ua>

15.02.2022 № 68/982

На № 1-10/2.1.1-11-125 від 02.02.2022

Генеральному директору

Швидкому О. А.

ДП «УкрНДНЦ»,

вул. Святошинська, 2,

м. Київ, 03115

*Щодо перекладу поняття «management»
у ДСТУ ISO 9000:2015*

Шановний Олеже Анатолійовичу!

ТК 19 «Науково-технічна термінологія» розглянув матеріали щодо перекладу поняття **management** в ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT) «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів».

Проект цього стандарту проекспертовано та погоджено в ТК 19 у 2015 році. Експертизу було виконано насамперед відповідно до ДСТУ 3966:2009 «Термінологічна робота. Засади і правила розроблення стандартів на терміни та визначення понять» (далі – ДСТУ 3966) і ДСТУ 1.5:2015 «Національна стандартизація. Правила розроблення, викладання та оформлення національних нормативних документів» (далі – ДСТУ 1.5:2015). Експерти ТК 19 висловили низку мовностилістичних зауваг до тексту проєкту стандарту та окремі зауваги до термінів. Однак до визначення терміна «3.3.3 управління; керування (management) Скоординовані дії щодо спрямовування та контролювання діяльності організації (3.2.1)» жодних зауваг не було і тепер нема. Єдина заувага, щодо якої не було досягнуто цілковитого консенсусу з розробником, – це неприпустимість уживати термін **управління**, який порушує вимоги до терміна п. Г.2.7 ДСТУ 3966 щодо мовної правильності (обґрунтування див. експертизу ТК 19 проєкту ДСТУ ISO 9000, а також, наприклад, статтю Р. Микульчика «Щодо вживання термінів “керування” та “управління”» (Вісник Нац. ун-ту «Львів. політ». Серія «Проблеми української термінології». – 2002. – № 453. – С. 241–243. – URL: http://tc.terminology.lp.edu.ua/TK_Wisnyk453/TK_wisnyk453_mykulchik.htm). Також зазначимо, що у Протоколі № 3 науково-технічної комісії з питань термінології Держстандарту України від 20.06.2002 ухвалено англ. **management** перекладати як **керування**, а **quality management** – як **керування якістю**.

Щодо заміни поняття 3.3.3 **управління; керування** на поняття **менеджмент**, як це пропонує Громадська спілка «Українська асоціація досконалості та якості» (УАДЯ), – то вважаємо, що робити це недоречно, оскільки відповідно до вимог ДСТУ 3966 і ДСТУ 1.5:2015 треба надавати перевагу термінам рідної мови, а не запозиченим коли є рівнозначні українські терміни.

Запропонований УАДЯ варіант подання терміноstatті 3.3.3 «менеджмент (management) – скоординована діяльність з керівництва та управління організацією (3.2.1)» є недоречний, оскільки:

1) він слово в слово відтворює терміноstatттю з російського стандарту ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»: «3.3.3 менеджмент (management): Скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией (3.2.1)», а не є перекладом з англійського стандарту ISO 9000:2015 Quality management systems. Fundamentals and vocabulary: «3.3.3 management coordinated activities to direct and control an organization (3.2.1)».

2) він містить помилки, оскільки слово «керівництво» означає насамперед «керівний персонал».

Терміносистема ДСТУ ISO 9000:2015 аж ніяк не може суперечити терміносистемі системного менеджменту, а тільки її доповнює. Зокрема, у новому 20-томовому словнику української мови (томи 1–11; <https://sum20ua.com>), зазначено: «МЕНЕДЖМЕНТ, у, ч. 1. Наука про управління. ... 2. Сукупність сучасних засобів, методів, форм управління виробництвом і виробничим персоналом. ... 3. Керівництво підприємства, фірми; керівний орган».

Також зазначимо, що поняття management є багатозначним, його треба перекладати, виходячи з контексту, й не завжди як менеджмент (див. ДСТУ ISO 860:2018 «Термінологічна робота. гармонізування понять і термінів»). Наприклад, Англійсько-українсько-англійський словник наукової мови (фізика та споріднені науки). Ч. 1: англійсько-українська (О. Кочерга, Є. Мейнарович; 2010; <https://e2u.org.ua>) подає «management 1. керування || керівний 2. координація || координаційний 3. організація || організаційний», а Великий англо-український словник (Є. Гороть, Л. Кошук, Л. Малімон, А. Павлюк; 2011) – «management n – 1. управління, керування; керівництво; завідування; менеджмент; ... 2. збірн. (the) адміністрація; дирекція; ... 3. уміння поводитися; уміння володіти (інструментом); уміння справлятися (з роботою); 4. хитрощі, викрут; 5. заст. чуйне ставлення (до людей)».

Таким чином пропонуємо:

1) відхилити пропозицію УАДЯ щодо зміни терміноstatті 3.3.3 чинного ДСТУ ISO 9000:2015;

2) відновити при НОС роботу Науково-технічної комісії з питань термінології (яку було створено наказом Держстандарту України № 190 від 25.04.2001) і залучити до неї фахівців ТК 19, щоб розглядати та колегійно розв'язувати питання щодо стандартування української науково-технічної термінології.

З повагою,

голова ТК 19



Б. Є. Рицар



ДП "УкрНДНЦ"
Вх. № 511 від 17.02.2022
НАЦІОНАЛЬНА КОМІСІЯ ЗІ СТАНДАРТІВ ДЕРЖАВНОЇ МОВИ

просп. Перемоги, 10, м. Київ, 01135, тел. (044) 235-00-88
E-mail: info@mova.gov.ua, код згідно з ЄДРПОУ 43510788



**Державне підприємство "Український
науково-дослідний і навчальний центр
проблем стандартизації, сертифікації
та якості»
вул. Святошинська, буд.2,
м. Київ,
03115**

За результатами розгляду Вашого звернення до Національної комісії зі стандартів державної мови (далі – Комісія), зареєстрованого 10.02.2022 за № 176/22, Комісія в межах компетенції повідомляє таке.

Згідно з частиною першою статті 44 Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» Комісія напрацьовує з урахуванням пропозицій та висновків Інституту української мови Національної академії наук, інших наукових та освітніх установ і затверджує стандарти державної мови, зокрема правопис української мови та зміни до нього, українську термінологію, стандарти транскрибування і транслітерації. Напрацювання мовних стандартів потребує часу.

Щодо визначення самого поняття «менеджмент», то Академічний тлумачний словник (Одинадцятитомний «Словник української мови» (або СУМ-11)) подає так: «МЕНЕДЖМЕНТ -у, ч. Сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом з метою підвищення його ефективності, збільшення прибутків».

Термін утворився від англійського дієслова to manage (керувати), яке, в свою чергу, походить від кореня латинського слова manus (рука).

Синонімами до слова «МЕНЕДЖМЕНТ» є такі українські відповідники: управління, керівництво, керування, управа.

У випадках, коли в Академічних словниках є слово іншомовного походження і рівнозначне українське, перевагу треба віддавати українському слову.

Т.в.о. Голови

Володимир МОЗГУНОВ



ДОКУМЕНТ СЕД АСКОД

Сертифікат
58E2D9E7F900307B04000000CCSF3400AEC0A000
Підписант Мозгунов Володимир Володимирович
Дійсний з 15.02.2022 0:00:00 по 14.02.2024 23:59:59

НКСДМ



2.3/683/22 від 17.02.2022



ГРОМАДСЬКА СПІЛКА УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ ДОСКОНАЛОСТІ ТА ЯКОСТІ

02002, м. Київ, вул. Микільсько-Слобідська, 6-Д; тел./факс: (044) 459-78-16, 541-05-32; e-mail: quality@quality.kiev.ua
www.uaq.org.ua; Р/рах 26002000026089 у АТ «Укресімбанк» в м. Києві, МФО 322313, код ЄДРПОУ 40211582

№ 45 від 02.03.2022р.

Директору
Інституту української мови
НАН України
д.ф.н., проф. ГРИЩЕНКО П.Ю.

Шановний Павле Юхимовичу!

Висловлюючи Вам свою повагу, Українська асоціація досконалості та якості (УАДЯ) звертається до Вас за сприянням у вирішенні наступного питання.

В ДСТУ ISO 9000:2015, який проголошено ідентичним міжнародному стандарту ISO 9000:2015, визначення терміну «менеджмент» не відповідає визначенню цього терміну, наведеному в ISO 9000:2015.

Згідно ISO:9000 (починаючи ще з 2000 р.) термін «management» визначено, як: «coordinated activities to direct and control an organization». Де «control» – це методи та види діяльності оперативного характеру, що використовуються для виконання встановлених вимог (ISO 8402). А «direct» - методи та види діяльності стратегічного характеру, що використовуються для розробки політик, стратегій тощо. В перекладі на українську мову мало би бути: «менеджмент» - «скоординована діяльність з керівництва/спрямовування та управління/керування організацією».

Проте в ДСТУ ISO 9000:2015 зазначено, що «управління; керування (management) – це скоординовані дії щодо спрямовування та контролювання діяльності організації». Що в принципі не відповідає визначенню терміну менеджмент, наведеному в ISO 9000:2015.

На нашу пропозицію щодо приведення визначення терміну менеджмент у відповідність до ISO 9000:2015 ми отримали три відповіді від різних організацій: ТК 189 «Системи управління якістю», ТК 19 «Науково-технічна термінологія» та Національна комісія зі стандартів державної мови. В усіх трьох листах стверджується, що в ДСТУ ISO 9000 неможливо застосовувати термін «менеджмент» тому, що він є рівнозначним українським термінам «керування» і «управління». При цьому, вони посилаються на ДСТУ 1.5:2015 і ДСТУ 3966:2009, згідно яким у випадках наявності рівнозначних українського та іншомовного термінів, застосовується термін український. Сама вимога стандартів є логічною, зрозумілою і не викликає питань. Але справа в тому, що термін «менеджмент» і терміни «управління/керування» в даному контексті не є рівнозначними! Термін менеджмент ширший за управління/керування (control); крім них він включає в себе, як складову, ще й керівництво/спрямовування (direct).

Просимо Вас, шановний Павле Юхимовичу, доручити Вашим фахівцям вивчити це питання і підтримати пропозицію УАДЯ з метою усунення плутанини та її негативних наслідків для України.

Додаток. Матеріали по зазначеній темі на 25 арк.

З повагою,

президент УАДЯ, віце-президент УСПІ

 Петро КАЛИТА



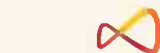
Правонаступник
Української
асоціації якості
(юридичні особи)



Почесна грамота
Кабінету Міністрів
України



Почесна грамота
Європейської
організації якості



EFQM
Leading Excellence
Представник EFQM
в Україні



Учасник
Глобального
Договору ООН



Базова організація
Міжнародної Гільдії
професіоналів
якості



Базова організація
Клубу лідерів якості
Центральної і Східної
Європи



Базова організація
Глобального проекту
«Молодіжний творчий рух
«Етафета якості»

СПРИЯННЯ ПІДПРИЄМСТВАМ І ОРГАНІЗАЦІЯМ УКРАЇНИ В ПОЛІПШЕННІ ЯКОСТІ,
ПІДВИЩЕННІ ДОСКОНАЛОСТІ Й КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

ІНСТИТУТ УКРАЇНСЬКОЇ МОВИ Національної академії наук України

14 квітня 2022 р.

Президентіві
Української асоціації
досконалості та якості,
віце-президенту УСПП
П. Я. Калиті

Шановний Петре Яковичу!

Порушена Вами проблема невідповідності визначень терміна **менеджмент** у ДСТУ ISO 9000:2015 та ISO 9000:2015 потребує кваліфікованого вирішення спільними зусиллями лінгвістів і профільних галузевих фахівців.

Пропонуємо Вам ініціювати створення робочої групи, зокрема й із залученням фахівців з Інституту української мови НАН України. У разі створення такої робочої групи Інститут уповноважує представляти свою позицію Казимирову Ірину Андріївну, кандидата філологічних наук, доцента, старшого наукового співробітника відділу граматики та наукової термінології.

З повагою –
Заступник директора Інституту

Н. Г. Горголюк

РІШЕННЯ
Правління Української асоціації досконалості та якості
«Про утворення робочої групи з визначення терміна
«менеджмент»

Київ

15.04.2022 р.

Заслухавши та обговоривши інформацію президента УАДЯ щодо проблеми невідповідності визначень терміна «менеджмент» у ДСТУ ISO 9000:2015 та ISO 9000:2015, вирішили:

1. З урахуванням рекомендації Інституту української мови НАН України утворити при УАДЯ робочу групу з визначення терміна «менеджмент».

2. Запросити делегувати до складу РГ своїх представників наступні організації:

- Міністерство економіки України;
- Інститут української мови Національної академії наук України;
- Національна комісія зі стандартів державної мови;
- Національний орган стандартизації;
- ТК 189 «Системи управління якістю»;
- ТК 19 «Науково-технічна термінологія»;
- Інститут демографії та соціальних досліджень імені В.М. Птухи Національної академії наук України;
- Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана;
- Київський національний університет технологій і дизайну;
- Донецький національний університет економіки і торгівлі;
- Українська асоціація досконалості та якості;
- Український союз промисловців і підприємців;
- журнал «Управління якістю»;
- журнал «Менеджмент».

3. Керівництво робочою групою покласти на Калиту П.Я., президента УАДЯ, віце-президента УСПП.

Виконавчий директор УАДЯ



Анжеліка ЗЕНЦЕВА

Зразок листа

ГРОМАДСЬКА СПІЛКА УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ ДОСКОНАЛОСТІ ТА ЯКОСТІ

02002, м. Київ, вул. Микільсько-Слобідська, 6-Д; тел./факс: (044) 459-78-16, 541-05-32; e-mail: quality@quality.kiev.ua
www.uaq.org.ua; Р/рах 26002000026089 у АТ «Укресімбанк» в м. Києві, МФО 322313, код ЄДРПОУ 40211582

№ 16 від 21.04.2022р.

Першому заступнику
Міністра економіки України
КУДІНУ Д.І.

Шановний Денисе Ігоровичу!

В Україні вже протягом багатьох років існує проблема невідповідності визначень терміна «менеджмент» у державному стандарті ДСТУ ISO 9000:2015 та міжнародному стандарті ISO 9000:2015.

Згідно з твердженням ряду українських організацій, які брали участь у перекладі ISO 9000:2015, термін «менеджмент» не може бути застосований у ДСТУ ISO 9000:2015 тому, що він є рівнозначним українським термінам «керування» і «управління». При цьому, ці організації посилаються на ДСТУ 1.5:2015 і ДСТУ 3966:2009, згідно з якими у випадках наявності рівнозначних українського та іншомовного термінів, застосовується термін український.

Сама вимога стандартів логічна і зрозуміла. Але чи термін менеджмент і терміни управління/керування в даному контексті є рівнозначними – питання дискусійне і потребує кваліфікованого вирішення спільними зусиллями лінгвістів і профільних галузевих фахівців.

Для всебічного обговорення проблеми і прийняття узгодженого рішення Українська асоціація досконалості та якості, з урахуванням рекомендації Інституту української мови НАН України, створює робочу групу з представників різних зацікавлених сторін.

Просимо Вас, шановний Денисе Ігоровичу, делегувати до складу РГ представника Вашого Міністерства, який має досвід з зазначеного питання. За Вашої згоди просимо надати ПШБ представника, його посаду, наукову ступінь і наукове звання, а також телефон і адресу електронної пошти.

Додатки.

- 1.Рішення Правління УАДЯ на 1 арк.
- 2.Лист Інституту української мови НАН України на 1 арк.

З повагою,

президент УАДЯ, віце-президент УСПШ

КАЛИТА П.Я.



Правонаступник
Української
асоціації якості
(юридичні особи)



Почесна грамота
Кабінету Міністрів
України



Почесна грамота
Європейської
організації якості



EFQM
Leading Excellence
Представник EFQM
в Україні



Учасник
Глобального
Договору ООН



Базова організація
Міжнародної Гільдії
професіоналів
якості



Базова організація
Клубу лідерів якості
Центральної і Східної
Європи



Базова організація
Глобального проекту
«Молодіжний творчий рух
«Естафета якості»

СПРИЯННЯ ПІДПРИЄМСТВАМ І ОРГАНІЗАЦІЯМ УКРАЇНИ В ПОЛІПШЕННІ ЯКОСТІ,
ПІДВИЩЕННІ ДОСКОНАЛОСТІ Й КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

РІШЕННЯ
Правління Української асоціації досконалості та якості
«Про утворення робочої групи з визначення терміна
«менеджмент»

Київ

23.05.2022 г.

Заслухавши та обговоривши інформацію президента УАДЯ щодо проблеми невідповідності визначень терміна «менеджмент» у ДСТУ ISO 9000:2015 та ISO 9000:2015, вирішили затвердити Склад робочої групи з визначення терміна «менеджмент».

Склад робочої групи додається.

Виконавчий директор УАДЯ



Анжеліка ЗЕНЦЕВА

ЗАТВЕРДЖЕНО
Рішенням Правління Української
асоціації досконалості та якості
№04/2022 від 23.05.2022 р.

СКЛАД

робочої групи з визначення терміна «менеджмент» в ДСТУ ISO 9000:2015

- 1. КАЛИТА Петро Якович**, президент Громадської спілки «Українська асоціація досконалості та якості», віце-президент Українського союзу промисловців і підприємців, кандидат технічних наук старший науковий співробітник, голова Робочої групи
- 2. АЛЕЙНИКОВА Олена Володимирівна**, професор кафедри управління та смарт-інновацій, факультет управління та бізнес-дизайну Київського національного університету технологій та дизайну, доктор наук з державного управління, професор
- 3. ІВАНОВА Наталя Сергіївна**, завідувача кафедрою маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, доктор економічних наук, доцент
- 4. КАБАКОВ Юрій Борисович**, директор Органу з сертифікації персоналу УАДЯ, кандидат технічних наук
- 5. КАЗИМИРОВА Ірина Андріївна**, старший науковий співробітник відділу граматики та наукової термінології Інституту української мови Національної академії наук України, кандидат філологічних наук, доцент
- 6. КОНЕЦЬКА Ольга Олексіївна**, ректор Інституту підготовки фахівців Національного органу стандартизації, кандидат технічних наук
- 7. ЛІГОНЕНКО Лариса Олександрівна**, професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва факультету економіки та управління Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, доктор економічних наук, професор
- 8. НОВАК Ірина Миколаївна**, провідний науковий співробітник Інституту демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи Національної академії наук України, кандидат економічних наук, старший науковий співробітник
- 9. ПАНЧЕНКО Євген Григорович**, професор кафедри міжнародного менеджменту, факультет міжнародної економіки і менеджменту Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, доктор економічних наук, професор,
- 10. СТЕПАНЮК Ольга Бориславівна**, відповідальний редактор групи видань з управління якістю видавничого дому ТЕХ МЕДІА ГРУП
- 11. ЧАЙКА Оксана Ігорівна**, доцент кафедри іноземної філології та перекладу Національного університету біоресурсів і природокористування України, кандидат філологічних наук, доцент
- 12. ШАПОВАЛОВА Інесса Вадимівна**, т.в.о. директора ВСП Маріупольського фахового коледжу Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, асистент кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування
- 13. ЗЕНЦЕВА Анжеліка Анатоліївна**, виконавчий директор Громадської спілки «Українська асоціація досконалості та якості», секретар Робочої групи

Виконавчий директор УАДЯ



Анжеліка ЗЕНЦЕВА

СТРУКТУРА
РОБОЧОЇ ГРУПИ З ВИЗНАЧЕННЯ ТЕРМІНА «МЕНЕДЖМЕНТ»
В ДСТУ ISO 9000:2015

| ПІБ членів РГ | Організація, посада | Наукові ступінь і звання |
|--|---|---|
| 1. Представники філологічних організацій, філологи | | |
| 1. КАЗИМИРОВА Ірина Андріївна | Інститут української мови Національної академії наук України. Старший науковий співробітник відділу граматики та наукової термінології | Кандидат філологічних наук, доцент |
| 2. ЧАЙКА Оксана Ігорівна | Національний університет біоресурсів і природокористування України. Доцент кафедри іноземної філології та перекладу | Кандидат філологічних наук, доцент |
| 3. СТЕПАНЮК Ольга Бориславівна | Група видань з управління якістю видавничого дому TEX MEDIA GRUP. Відповідальний редактор | |
| 2. Представники кафедр з управління і менеджменту ЗВО | | |
| 1. АЛЕЙНИКОВА Олена Володимирівна | Київський національний університет технологій та дизайну. Професор кафедри управління та смарт-інновацій, факультет управління та бізнес-дизайну | Доктор наук з державного управління, професор |
| 2. ПАНЧЕНКО Євген Григорович | Київський національний економічний університет імені Гетьмана. Професор кафедри міжнародного менеджменту, факультет міжнародної економіки і менеджменту | Доктор економічних наук, професор |
| 3. ЛІГОНЕНКО Лариса Олександрівна | Київський національний економічний університет імені Гетьмана. Професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва, факультет економіки та управління | Доктор економічних наук, професор |
| 4. ІВАНОВА Наталя Сергіївна | Донецький національний університет економіки та торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Завідуюча кафедрою маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування | Доктор економічних наук, доцент |
| 5. ШАПОВАЛОВА Інесса Вадимівна | Донецький національний університет економіки та торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Асистент кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування, т.в.о. директора ВСП Маріупольського фахового коледжу | |
| 3. Представники організацій зі стандартизації та сертифікації | | |

| | | |
|--|---|--------------------------------------|
| 1. КОНЕЦЬКА Ольга Олексіївна | Інститут підготовки фахівців Національного органу стандартизації. Ректор | Кандидат технічних наук |
| 2. КАБАКОВ Юрій Борисович | Орган з сертифікації персоналу УАЯ. Директор | Кандидат технічних наук |
| 4. Представники об'єднань роботодавців і наукових організацій | | |
| 1. КАЛИТА Петро Якович | Українська асоціація досконалості та якості. Президент; Український союз промисловців і підприємців. Віце-президент | Кандидат технічних наук ст. н. с. |
| 2. НОВАК Ірина Миколаївна | Інститут демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи Національної академії наук України. Провідний науковий співробітник | Кандидат економічних наук, ст. н. с. |
| 3. ЗЕНЦЕВА Анжеліка Анатоліївна | Українська асоціація досконалості та якості. Виконавчий директор | (Магістр права) |

Загальна чисельність членів Робочої групи – 13 чоловік, в тому числі:

- докторів наук – 4;
- кандидатів наук – 6.

Секретар Робочої групи



Анжеліка ЗЕНЦЕВА

РЕКОМЕНДАЦІЇ

ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ РОБОЧОЇ ГРУПИ

З ВИЗНАЧЕННЯ ТЕРМІНА «МЕНЕДЖМЕНТ» В ДСТУ ISO 9000:2015

1. Робоча група (РГ) створена Українською асоціацією досконалості та якості (рішення Правління УАДЯ №03/22 від 15.04.2022 р.) з метою кваліфікованого вирішення спільними зусиллями лінгвістів і профільних галузевих фахівців проблеми невідповідності визначень терміна *менеджмент* у ДСТУ ISO 9000:2015 та ISO 9000:2015.

2. Робоча група здійснює свою діяльність в онлайн режимі, зокрема з використанням можливостей соціального сервісу вайбер, де створюється закрита група «РГ з визначення терміна менеджмент».

3. Основна робота Робочої групи полягає в заповненні членами РГ отриманих анкет, підготовці та доведенні до членів РГ відповідних алітичних матеріалів, а також в обговоренні отриманих матеріалів і проведенні дискусій по зазначеній проблемі (за необхідності).

4. Основними складовими роботи РГ є:

- заповнення та узагальнення анкет стосовно перекладу англійських термінів, застосованих в міжнародному стандарті ISO 9000:2015, на українську мову (додаток 1);

- заповнення та узагальнення анкет стосовно рівнозначності, або нерівнозначності терміна «менеджмент», наведеного в ISO 9000:2015, та українських термінів «управління» і «керування» (додаток 2).

- заповнення та узагальнення інших анкет, які формуються за необхідності.

5. Анкети заповнюються членами РГ та узагальнюються секретарем РГ чотири рази:

- перед початком роботи РГ;
- після ознайомлення з аналітичними матеріалами;
- після обговорення в онлайн режимі (за необхідності);
- після отримання додаткових коментарів з проблемних питань та проведення в онлайн режимі заключної дискусії (за необхідності).

6. Рішення РГ приймаються в онлайн режимі відкритим голосуванням з урахуванням результатів анкетування.

Секретар Робочої групи



Анжеліка ЗЄНЦЕВА

УЗАГАЛЬНЕНА АНКЕТА 1
ПІСЛЯ ОПИТУВАННЯ ЧЛЕНІВ РОБОЧОЇ ГРУПИ
З ВИЗНАЧЕННЯ ТЕРМІНА «МЕНЕДЖМЕНТ» В ДСТУ ISO 9000:2015

| | |
|-----|---|
| XXX | Анкета початкова (до ознайомлення з аналітичними матеріалами) |
| | Анкета після ознайомлення з аналітичними матеріалами |
| | Анкета після обговорення аналітичних матеріалів та дискусії |
| | Анкета остаточна |

| ТЕРМІНИ | | Кількість опитаних | Позначки, всього | Позначки | % |
|------------|------------|--------------------|------------------|----------|---|
| АНГЛІЙСЬКА | УКРАЇНСЬКА | | | | |

| | | | | | |
|-------------------|------------|----|----|----|------|
| Management | менеджмент | 14 | 15 | 12 | 80,0 |
| | управління | | | 2 | 13,3 |
| | керування | | | 0 | 0 |
| | інше | | | 1 | 6,7 |

| | | | | | |
|---------------|---------------|----|----|---|------|
| Direct | керівництво | 14 | 14 | 4 | 28,6 |
| | спрямовування | | | 9 | 64,3 |
| | інше | | | 1 | 7,1 |

| | | | | | |
|----------------|------------|----|----|---|------|
| Control | контроль | 14 | 16 | 8 | 50,0 |
| | управління | | | 6 | 37,5 |
| | керування | | | 1 | 6,25 |
| | інше | | | 1 | 6,25 |

| | | | | | |
|-------------------|-----------|----|----|---|------|
| Inspection | інспекція | 14 | 17 | 8 | 47,0 |
| | контроль | | | 7 | 41,2 |
| | інше | | | 2 | 11,8 |

Секретар Робочої групи



Анжеліка ЗЕНЦЕВА

УЗАГАЛЬНЕНА АНКЕТА 2
ПІСЛЯ ОПИТУВАННЯ ЧЛЕНІВ РОБОЧОЇ ГРУПИ
З ВИЗНАЧЕННЯ ТЕРМІНА «МЕНЕДЖМЕНТ» В ДСТУ ISO 9000:2015

| | |
|------------|---|
| XXX | Анкета початкова (до ознайомлення з аналітичними матеріалами) |
| | Анкета після ознайомлення з аналітичними матеріалами |
| | Анкета після обговорення аналітичних матеріалів та дискусії |
| | Анкета остаточна |

| ТЕРМІНИ | РІВНОЗНАЧНІСТЬ | Кількість опитаних | Позначки, всього | Позначки | % |
|---------|----------------|--------------------|------------------|----------|---|
|---------|----------------|--------------------|------------------|----------|---|

| | | | | | |
|--|------------------------|----|----|----|------|
| А. Терміни «управління» і «керування» відносно терміна «management» (менеджмент) | Точно рівнозначні | 14 | 14 | 1 | 7,1 |
| | Можливо рівнозначні | | | 2 | 14,3 |
| | Не визначився | | | 0 | 0 |
| | Можливо не рівнозначні | | | 0 | 0 |
| | Точно не рівнозначні | | | 11 | 78,6 |

| | | | | | |
|---|------------------------|----|----|---|------|
| Б. Терміни «управління» і «керування» відносно терміна «control» | Точно рівнозначні | 14 | 15 | 2 | 13,3 |
| | Можливо рівнозначні | | | 1 | 6,7 |
| | Не визначився | | | 0 | 0 |
| | Можливо не рівнозначні | | | 4 | 26,7 |
| | Точно не рівнозначні | | | 8 | 53,3 |

Секретар Робочої групи



Анжеліка ЗЕНЦЕВА

**ЕКСПЕРТНИЙ ВИСНОВОК (для членів Робочої групи
з визначення терміна «менеджмент» в ДСТУ ISO 9000:2015)**

Люди позбулися б половини своїх неприємностей,
якби змогли домовитись про значення термінів
Рене Декарт, XVII ст.

**В УКРАЇНІ ТЕРМІН «МЕНЕДЖМЕНТ»
МАЄ БУТИ РЕАБІЛІТОВАНО. І ЯК МОЖНА СКОРИШЕ**

**Проблема з визначенням терміна «менеджмент»
в ДСТУ ISO 9000:2015**

В оригінальному тексті ISO 9000:2015 п. 3.3.3 термін «**management**» визначено, як «**coordinated activities to direct and control an organization**».

В той же час в ДСТУ ISO 9000:2015 п. 3.3.3 термін «**менеджмент**» визначено, як: «**управління; керування (management)** – це скоординовані дії щодо **спрямовування та контролювання** діяльності організації». Що, на нашу думку, в принципі **не відповідає** визначенню цього терміна, наведеному в ISO 9000:2015.

На пропозицію щодо приведення визначення терміна менеджмент в ДСТУ ISO 9000:2015 у відповідність до ISO 9000:2015 отримано три відповіді, які надано Національним органом стандартизації: від ТК 189 «Системи управління якістю», ТК 19 «Науково-технічна термінологія» та Національної комісії зі стандартів державної мови. В усіх трьох листах стверджується, що в ДСТУ ISO 9000:2015 **неможливо** застосовувати термін «менеджмент» тому, що він є **рівнозначним** українським термінам «керування» і «управління». При цьому вони посилаються на ДСТУ 1.5:2015 і ДСТУ 3966:2009, згідно яким у випадках рівнозначності українського та іншомовного термінів, застосовується термін український.

Щодо вимог згаданих стандартів немає заперечень, вони логічні і зрозумілі. Але щодо **рівнозначності** термінів «менеджмент» і «управління/керування» є великі сумніви. Тому доцільно провести відповідне дослідження.

Про межі сфери дослідження

Є різні сфери формулювання та застосування термінів: наукова, науково-технічна, галузева, побутова тощо. Але ми зосереджуємося тільки на тій, що обумовлена **стандартами**, в яких закріплені **загальноприйняті визначення** термінів, що **пріоритетні** для застосування. А конкретно - на стандарті ISO 9000:2015. Тому в даному випадку, інші сфери залишаються поза нашою увагою.

Про стандарти та особливості їх впровадження

Стандарти можуть бути різних категорій: міжнародні, регіональні, державні, галузеві, фірм. Найвища категорія – це стандарти міжнародні. В світі найвпливовішою організацією, що приймає міжнародні стандарти, є Міжнародна

організація зі стандартизації (ISO), яка об'єднує 164 країни з усіх континентів світу. Офіційними мовами ISO визначені три: англійська, французька і російська. ISO приймає та підтримує міжнародні стандарти у відповідності зі строго визначеною процедурою. Міжнародні стандарти ISO є найбільш авторитетними в світі.

В Україні найвищою категорією стандартів є державні стандарти (ДСТУ). Одним із підходів до впровадження міжнародних стандартів в Україні є «метод обкладинки». Міжнародні стандарти приймається в їх оригінальному вигляді, але як державні стандарти України. В такому разі ДСТУ мають повністю відповідати міжнародним стандартам, що засвідчується позначкою ID (ідентичний).

Ми проаналізували міжнародний стандарт ISO 9000 (2000 р., 2005 р. та 2015 р.) Quality management systems. Fundamentals and vocabulary (Системи менеджменту якості. Основні положення та словник), який введено в Україні «методом обкладинки», як ДСТУ ISO 9000 (2001 р., 2007 р. та 2015 р.) з позначкою ID. Тобто як український стандарт, що **ідентичний** міжнародному стандарту ISO 9000.

Крім того, щоб краще зрозуміти походження тих чи інших термінів, до уваги взято міжнародний стандарт ISO 8402 (1986 р. та 1994 р.) Quality management and quality assurance — Vocabulary (Управління якістю та забезпечення якості – Словник), який діяв до 2000 р., до того часу, як його замінив стандарт ISO 9000:2000.

Особливістю міжнародного стандарту ISO 9000 є те, що він відображає засади для впровадження кращої практики в одній з найпоширеніших і визначальних сфер діяльності людства. А особливість терміна «менеджмент» в тому, що він лежить у самому корені «терміноконструкції», що відображає цю сферу діяльності. І помилка в його визначенні може створити величезні проблеми для суспільства.

В стандарті ISO 9000:2015 термін «менеджмент» не рівнозначний ні терміну «direct», ні терміну «control»

В ISO 9000:2015 термін «**management**» (менеджмент), як вже було згадано вище, визначено: «coordinated activities to **direct** and **control** an organization».

Визначення, наведене в ISO 9000:2015, спрощено можна представити, як: **Management = direct + control**. Це, ніби: **3 = 2 + 1**. Мабуть, ні в кого не виникне сумніву, що **3** не є рівнозначним **1** і не є рівнозначним **2**. Цифра **3** може бути рівнозначною тільки цифрі **3**, або сукупності цифр, яка дорівнює **3** - в даному випадку (**2 + 1**). Так само і **management** не може бути рівнозначним ні терміну **direct**, ні терміну **control**, взятим окремо. Згідно визначенню, наведеному в ISO 9000:2015, він рівнозначний лише сукупності цих термінів, тобто (**direct + control**).

Таким чином, незалежно від того, як перекладаються на українську мову терміни «**direct**» і «**control**», термін «**management**» просто не може бути рівнозначним жодному з цих термінів в окремоті.

Коментар до терміна «менеджмент». Якщо бути точним, то «**management**» застосовували і до 2000 р. в ISO 8402, але не окремо, а в словосполученнях:

- п. 3.2 «**quality management**» - аспекти загальної функції управління, які визначають політику в галузі якості (3.1), цілі та відповідальність, а також

реалізують їх за допомогою таких засобів, як планування якості (3.3), управління якістю (3.4), забезпечення якості (3.5) та поліпшення якості (3.8) в межах системи якості (3.6);

- п. 3.7 **«total quality management»** - підхід до керівництва організацією (1.7), націлений на якість (2.1), заснований на участі усіх її членів та скерований на досягнення довгострокового успіху шляхом задоволення вимог споживача (1.9) та вигоди для членів організацій та суспільства.

В певній мірі ці словосполучення і стали прототипами термінів «direct» і «management» в ISO 9000:2000. В Україні ж ці словосполучення за час їх існування можна було зустріти хіба що в окремих публікаціях.

Висновок. У даному контексті **«менеджмент»** (management) – це **самостійний** термін, який відображає **сукупність** (і лише сукупність!) двох термінів **«direct»** і **«control»**. А тому він **не підпадає** під дію ДСТУ 1.5:2015 і ДСТУ 3966:2009 і **має право на існування** в українській мові, зокрема в ДСТУ ISO 9000:2015.

До цього доречно додати, що термін **«менеджмент»** для України не новий. Він давно вже застосовується в країні. І не тільки в бізнесі, але й у державній сфері.

Терміни «управління» і «контролювання» в контексті стандартів ISO 8402 і 9000

В ДСТУ ISO 9000:2015 англійський термін **«control»** перекладено на українську, як **«контролювання»**, а англійський термін **«management»** - як **«управління»** і **«керування»** (п. 3.3.3). Чи вірно це? Давайте проаналізуємо.

Термін **«control»** вперше було визначено у 1986 р. в міжнародному стандарті ISO 8402:1986 в п. 3.4 у словосполученні **«quality control»**, як **«методи та види діяльності оперативного характеру, які використовуються для виконання вимог до якості»**, що властиво саме **управлінню**. Вже згадувалось, що в ISO три офіційні мови: англійська, французька і російська. Наводимо фотокопію визначення терміну **«quality control»** в стандарті ISO 8402:1994 на трьох мовах.

| Англійська | Французька | Російська |
|--|--|---|
| 3.4 quality control operational techniques and activities that are used to fulfil requirements for quality (2.3) | 3.4 <i>maîtrise de la qualité</i> <i>techniques et activités à caractère opérationnel utilisées pour satisfaire aux exigences pour la qualité (2.3)</i> | 3.4 управление качеством методы и виды деятельности оперативного характера, используемые для выполнения требований к качеству (2.3) |

Як бачимо, в стандарті ISO 8402:1994 (як і в ISO 8402:1986 р.) англійський термін **«control»** відповідає українському терміну **«управління»**.

В міжнародному стандарті ISO 9000 (2000 р., 2005 р. та 2015 р.) термін **«control»** також визначено в складі словосполучення **«quality control»**, як: **«частина менеджменту якості (п. 3.3.4), спрямована на виконання вимог до якості (3.6.5)»**. Тобто, по суті це те ж саме визначення, що і в стандарті ISO 8402.

Щодо України, то слід зазначити, що ще у 80-х роках минулого століття тут широко застосовувався термін **«control»** (ISO 8402), як **«управління»**, зокрема у

словосполученні «система **управління** якістю» (а не як «**контроль**» чи «**контролювання**»). Навіть після появи терміна «**менеджмент**» в ISO 9000:2000 і неадекватного визначення цього терміна в ДСТУ ISO 9000:2001, в українському ДСТУ ISO 9001:2001 термін «**control**» ще існував, як «**управління**». Нижче наведено фотокопію визначення терміна «**управління**» в ДСТУ ISO 9001:2001.

| ISO 9001:2000 | ДСТУ ISO 9001:2000 |
|---|--|
| 4.2.3 Control of documents - Documents required by the quality management system shall be controlled. Records are a special type of document and shall be controlled according to the requirements given in | 4.2.3 Управління документацією - Необхідно здійснювати управління документацією системи управління якістю. Протоколи є документами особливого типу. Необхідно здійснювати управління ними відповідно до вимог, наведених у 4.2.4. |
| 7.5.1 Control of production and service provision - The organization shall plan and carry out production and service provision under controlled conditions. Controlled conditions shall include, as applicable | 7.5.1 Управління виробництвом та наданням послуг - Організація повинна планувати і здійснювати виробництво та надання послуг за умов управління. |

Тепер про термін «**контролювання**». Він є похідним від терміна «**контроль**», який в ISO 8402 п. 2.15 представлено англійським терміном «**inspection**» і визначено, як «діяльність, що включає проведення вимірювань, експертизи, випробувань, або оцінку однієї чи декількох характеристик об'єкта і порівняння отриманих результатів з встановленими вимогами для визначення чи досягнуто відповідність по кожній з цих характеристик». І **все!** Нижче наведено фотокопію визначення цього терміна в ISO 8402:1994.

| Англійська | Французька | Російська |
|---|--|---|
| 2.15 inspection activity such as measuring, examining, testing or gauging one or more characteristics of an entity (1.1) and comparing the results with specified requirements in order to establish whether conformity (2.9) is achieved for each characteristic | 2.15 contrôle activités telles que mesurer, examiner, essayer ou passer au calibre une ou plusieurs caractéristiques d'une entité (1.1), et comparer les résultats aux exigences spécifiées en vue de déterminer si la conformité (2.9) est obtenue pour chacune de ces caractéristiques | 2.15 контроль деятельность, включающая, проведение измерений, экспертизы, испытаний или оценки одной или нескольких характеристик (с целью калибровки) объекта (1.1) и сравнение полученных результатов с установленными требованиями для определения, достигнуто ли соответствие (2.9) по каждой из этих характеристик |

У стандарті ISO 9000 (2000 р., 2005 р. та 2015 р.) п. 3.11.7 «**контроль**» (**inspection**) – це: **визначення** (3.11.1) **відповідності** (3.6.11). Де «**визначення**» (**determination**) - дії щодо встановлення однієї або більше характеристик (3.10.1) та величин цих характеристик. Як і в стандарті ISO 8402.

І ще про «**control**» і «**контролювання**». Згідно з Великим тлумачним словником (ВТС) сучасної української мови термін «**контролювання**» означає «**перевіряти** кого- що-небудь». А «**control**» за стандартом ISO 9001 п. 0.3.2 здійснюється у відповідності до циклу PDCA: «**Плануй**» - «**Роби**» - «**Перевіряй**» – «**Дій**», де функція **перевірки** є лише однією із чотирьох. Безумовно, вона важлива, але є й інші. Куди поділись вони? І як можна «**control**» перекладати, як «**контролювання**», яке само по собі не спроможне забезпечити «**виконання вимог**», а призначено лише для «**визначення відповідності**» чинним вимогам?

Але повернемося до терміна «**управління**», який в Україні визнано **рівнозначним** терміну «**менеджмент**». Може ми щось не зрозуміли? Можливо Україна таки дійсно в частині системного управління попереду розвинених країн і

український термін «**управління**» від самого початку передбачав те, що в світі **тільки у 2000 р.** відобразили терміном «**менеджмент**» в стандарті ISO 9000? Тобто він завжди був ширшим за термін «**управління**» в ISO 8402 та 9000. І саме тому розробники ДСТУ ISO 9000 його визнали **рівнозначним** терміну «**менеджмент**». А визначення «**управління**» в ДСТУ ISO 9001:2001, де його прирівняли англійському «**control**» - це просто помилка. Розбираємось далі.

Сучасне розуміння терміна «**менеджмент**», закріпленого в ISO 9000, сформувалось в розвинених країнах тільки в **кінці XX століття** в умовах насиченого ринку, як **реакція на посилення конкурентної боротьби**. Україна ж формувалась в умовах тотального дефіциту та **відсутності конкуренції**. І український термін «**управління**» (керування), який застосовувався в цих умовах, не міг відображати того, чого в Україні **не існувало**. Навряд чи хтось пригадає, щоб звичний нам термін «**управління**» включав в себе те, що закладено в нинішньому терміні «**спрямовування**» (direct). Він в принципі не міг набути властивостей, притаманних менеджменту за ISO 9000. І говорити про рівнозначність між українським управлінням і сучасним менеджментом це так само, як стверджувати рівнозначність між традиційними українськими термінами «**телефон/слухавка**» і поширеним в останні роки терміном «**смартфон**».

Висновок. Український термін «**управління**» відповідає таки англійському «**control**», а не «**management**». За ISO 9000 «**management**» (менеджмент) – це поєднання «**direct**» (**спрямовування** – стратегічна діяльність) і «**control**» (**управління** – оперативна діяльність). А термін «**контролювання**» (inspection) вже і так міститься у визначенні менеджменту в складі терміна «**управління**».

Спрямовування – це відносно нове поняття для України

Термін «спрямовування», вперше включений до стандарту ISO 9000, як складова терміна «менеджмент», заслуговує на окрему увагу. «**Спрямовування**» (direct), яке відображає стратегічну (керівну) діяльність вищих керівників організації, включає в себе наступні основні функції:

- Визначення **місії** організації, тобто призначення її існування, сформульоване вищим керівництвом.
- Визначення **бачення** організації - прагнення того, чим організація хоче стати, сформульоване вищим керівництвом.
- Формування **цінностей** організації, якими організація має керуватися в усіх аспектах своєї діяльності, зокрема при розробці політик і стратегій.
- Вивчення і вибір **моделей управління** та організація розробки, впровадження і удосконалення системи менеджменту.
- Розробка, впровадження, актуалізація та забезпечення дотримання **політик** - намірів і напрямків організації офіційно сформульованих вищим керівництвом.
- Розробка, впровадження та актуалізація **стратегій** розвитку організації, тобто планів досягнення довгострокових чи загальних цілей.
- Визначення, актуалізація та декомпозиція **стратегічних цілей** тощо.

Зважаючи, що прийняті в організації **цінності** в найбільшій мірі відображають, як саму організацію, так і її організаційну (ділову, корпоративну) культуру, розглянемо особливості стратегічної діяльності зі «спрямовування» на прикладі формування цінностей. На сучасному етапі науково-технічного розвитку суспільства тут особливого значення набуває імплементація та відображення у складі цінностей організації таких її складових, як принципи соціальної відповідальності та цілі сталого розвитку, що прийняті у світі. Нижче позначимо ці та інші складові.

10 принципів соціальної відповідальності ООН, які схвалені українським урядом, передбачають: підтримку і дотримання прав людини; непричетність до порушень прав людини; підтримку свободи асоціацій і визнання права на колективні угоди; ліквідацію примусової праці; викоренення дитячої праці; ліквідацію дискримінації у сфері праці і зайнятості; попередження негативних впливів на екологію; підвищення відповідальності за екологію; розвиток екологічно чистих технологій.; протидію корупції.

17 глобальних цілей сталого розвитку ООН, які адаптовані до умов України, введені у дію Указом Президента України № 722/2019. Це: подолання бідності; подолання голоду; здоров'я і добробут; якісна освіта; гендерна рівність.; чиста вода і санітарія; дешева і чиста енергія; гідна робота та економічне зростання; індустріалізація, інновації, інфраструктура; скорочення нерівності.; сталість міст; відповідальне споживання і виробництво; боротьба зі зміною клімату; збереження морських екосистем; збереження екосистем суші; світ, правосуддя і ефективні інститути; партнерство для сталого розвитку.

При удосконаленні системи менеджменту якості на базі стандартів ДСТУ ISO 9001:2015 однією із вимог передбачено дотримання **7-ми принципів менеджменту**, в тому числі: орієнтація на клієнта; лідерство; залучення персоналу; процесний підхід; поліпшення; прийняття рішень на основі фактичних даних; менеджмент взаємовідносин. Ці принципи також мають бути імplementовані в систему менеджменту організації в складі її цінностей.

Крім того, вище керівництво організації на свій розсуд може передбачити й інші цінності. Так, наприклад, в одному із центральних органів виконавчої влади України, а саме Держаудитслужбі, знедавна почали дотримуватися **принципа відмови від покарань** за ненавмисні помилки і невідповідності. Це теж є цінністю для цієї організації.

Важливість імплементації принципів, що відображають сучасні світові цінності, корелюється з думкою світових гуру про те, що менеджмент майбутнього має: служити найвищим цілям і концентруватися на вирішенні соціально значущих, благородних завдань; вбирати в себе ідеї спільноти і громадянства.

В Україні, на жаль, в діючих системах управління така стратегічна діяльність зі спрямовування з боку вищих керівників організації ще не знайшла належного відображення.

Висновок. Термін «спрямовування» та відповідна діяльність вищих керівників організації, яка суттєво впливає на ефективність управління, недостатньо

осмислені і в українських системах управління застосовуються переважно незадовільно. В Україні до цієї діяльності потрібно віднестись з особливою увагою.

Загальний коментар до матеріалу. Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) в своїй діяльності спирається на ретельно відпрацьовані процедури. Це стосується, зокрема, процедур розробки проектів стандартів, їх обговорення, прийняття, введення, перегляду з метою актуалізації тощо. Для того, щоб була врахована думка будь-кого щодо стандартів ISO, зокрема визначення термінів, потрібно теж керуватися відповідною процедурою та донести своє бачення до відповідних структур ISO. Враховуючи, що країни-члени представлені в ISO національними організаціями зі стандартизації (НОС), пропозиції щодо змін у визначеннях термінів бажано надавати до своєї НОС. Такі пропозиції мають бути узгоджені з відповідними технічними комітетами зі стандартизації. Після отримання і опрацювання наданих пропозицій в разі, якщо вони будуть враховані у стандарті ISO, такі пропозиції набувають чинності і мають враховуватися у всіх країнах-членах ISO. У зв'язку з цим постає питання: хто-небудь коли-небудь від України звертався в ISO з пропозиціями щодо внесення змін у визначення термінів, які ми розглядаємо, в стандарті ISO 9000? А якщо ні, то треба таки керуватись тими визначеннями термінів, які наведені в цьому міжнародному стандарті.

Загальний експертний висновок

Визначення терміна «менеджмент» в українському ДСТУ ISO 9000:2015 **не відповідає** визначенню цього терміна, наведеному в оригінальному тексті міжнародного стандарту ISO 9000:2015. І воно має бути приведено у відповідність.

Рекомендація

Визначення терміна «менеджмент» в українському ДСТУ ISO 9000:2015 рекомендується сформулювати, як: «**Менеджмент** – скоординована діяльність з **спрямування та управління** (або керування) організацією». Це відповідатиме визначенню, наведеному в ISO 9000:2015, і дозволить виправити негативні наслідки принципової помилки, що допущена в Україні понад 20 років тому.

Експертний висновок підготував: Калита П.Я., к.т.н., с.н.с.

Тел.: +380503588068. E-mail p.kalyta70@gmail.com

УЗАГАЛЬНЕНА АНКЕТА 1
ПІСЛЯ ОПИТУВАННЯ ЧЛЕНІВ РОБОЧОЇ ГРУПИ
З ВИЗНАЧЕННЯ ТЕРМІНА «МЕНЕДЖМЕНТ» В ДСТУ ISO 9000:2015

| | |
|-----|--|
| XXX | Анкета після ознайомлення з аналітичними матеріалами |
|-----|--|

| ТЕРМІНИ | | Кількість опитаних | Позначки, всього по розділу | Позначки | % |
|------------|---------------|--------------------|-----------------------------|----------|-------------|
| АНГЛІЙСЬКА | УКРАЇНСЬКА | | | | |
| Management | менеджмент | 13 | 13 | 11 | 84,6 |
| | управління | | | 2 | 15,4 |
| | керування | | | 0 | 0 |
| | інше | | | 0 | 0 |
| Direct | керівництво | 13 | 17 | 7 | 41,2 |
| | спрямовування | | | 9 | 52,9 |
| | інше | | | 1 | 5,9 |
| Control | контроль | 13 | 19 | 3 | 15,8 |
| | управління | | | 10 | 52,6 |
| | керування | | | 6 | 31,6 |
| | інше | | | 0 | 0 |
| Inspection | інспекція | 13 | 14 | 3 | 21,4 |
| | контроль | | | 10 | 71,4 |
| | інше | | | 1 | 7,2 |

Секретар Робочої групи



Анжеліка ЗЕНЦЕВА

УЗАГАЛЬНЕНА АНКЕТА 2
ПІСЛЯ ОПИТУВАННЯ ЧЛЕНІВ РОБОЧОЇ ГРУПИ
З ВИЗНАЧЕННЯ ТЕРМІНА «МЕНЕДЖМЕНТ» В ДСТУ ISO 9000:2015

| | |
|-----|--|
| XXX | Анкета після ознайомлення з аналітичними матеріалами |
|-----|--|

| ТЕРМІНИ | РІВНОЗНАЧНІСТЬ | Кількість опитаних | Позначки, всього по розділу | Позначки | % |
|---|------------------------|--------------------|-----------------------------|----------|-------------|
| А. Терміни «управління» і «керування» відносно терміна «management» (менеджмент) | Точно рівнозначні | 13 | 13 | 0 | 0 |
| | Можливо рівнозначні | | | 1 | 7,7 |
| | Не визначився | | | 0 | 0 |
| | Можливо не рівнозначні | | | 0 | 0 |
| | Точно не рівнозначні | | | 12 | 92,3 |
| Б. Терміни «управління» і «керування» відносно терміна «control» | Точно рівнозначні | 13 | 13 | 6 | 46,1 |
| | Можливо рівнозначні | | | 2 | 15,4 |
| | Не визначився | | | 0 | 0 |
| | Можливо не рівнозначні | | | 2 | 15,4 |
| | Точно не рівнозначні | | | 3 | 23,1 |

Секретар Робочої групи



Анжеліка ЗЕНЦЕВА

УЗАГАЛЬНЕНА АНКЕТА 3

ПІСЛЯ ОПИТУВАННЯ (ГОЛОСУВАННЯ) ЧЛЕНІВ РОБОЧОЇ ГРУПИ З ВИЗНАЧЕННЯ ТЕРМІНА «МЕНЕДЖМЕНТ» В ДСТУ ISO 9000:2015

1. «Менеджмент» (management) – термін, який згідно ISO 9000 відображає сукупність двох термінів «direct» і «control». А тому він не може бути рівнозначним одному з цих термінів, взятому окремо, не підпадає під дію ДСТУ 1.5:2015 і ДСТУ 3966:2009 і може застосовуватись в ДСТУ ISO 9000:2015.

ЗА – 11; УТРИМАВСЯ – 1; ПРОТИ – 0. ЗА – 91,7 %

| ГОЛОСУВАННЯ В РОЗРІЗІ ПРОФІЛЬНИХ ГРУП | | | |
|---------------------------------------|----------------|----------------|---------------|
| ФІЛОЛОГИ | ЗВО | СТАНДАРТИЗАЦ | РОБОТОДАВЦІ |
| 3 із 3 (100%) | 4 із 4 (100%)* | 1 із 2 (50%)** | 3 із 3 (100%) |

* - один учасник цієї профільної групи в анкеті 3 позначок не поставив взагалі і тому в даному контексті він не враховується

** - один учасник цієї профільної групи утримався

2. Згідно ISO 9000 термін «управління» відповідає англійському терміну «control», а не «management».

Згідно ISO 9000 термін «контролювання» відповідає англійському терміну «inspection» і міститься у визначенні менеджменту в складі терміну «управління».

ЗА – 10; УТРИМАВСЯ – 0; ПРОТИ – 2. ЗА – 83,3 %

| ГОЛОСУВАННЯ В РОЗРІЗІ ПРОФІЛЬНИХ ГРУП | | | |
|---------------------------------------|----------------|--------------|---------------|
| ФІЛОЛОГИ | ЗВО | СТАНДАРТИЗАЦ | РОБОТОДАВЦІ |
| 2 із 3 (67%) | 4 із 4 (100%)* | 1 із 2 (50%) | 3 із 3 (100%) |

* - один учасник цієї профільної групи в анкеті 3 позначок не поставив взагалі і тому в даному контексті він не враховується

3. Термін «спрямовування» та відповідна діяльність вищих керівників організацій, від якої у великій мірі залежить ефективність управління, недостатньо осмислені в Україні і застосовуються в системах управління незадовільно.

ЗА – 10; УТРИМАВСЯ – 1; ПРОТИ – 1. ЗА – 83,3 %

| ГОЛОСУВАННЯ В РОЗРІЗІ ПРОФІЛЬНИХ ГРУП | | | |
|---------------------------------------|----------------|--------------|----------------|
| ФІЛОЛОГИ | ЗВО | СТАНДАРТИЗАЦ | РОБОТОДАВЦІ |
| 3 із 3 (100%) | 4 із 4 (100%)* | 1 із 2 (50%) | 2 із 3 (67%)** |

* - один учасник цієї профільної групи в анкеті 3 позначок не поставив взагалі і тому в даному контексті він не враховується

** - один учасник цієї профільної групи утримався

4. Визначення терміна «менеджмент» в українському ДСТУ ISO 9000:2015 не

відповідає визначенню цього терміна, наведеному в оригінальному тексті міжнародного стандарту ISO 9000:2015.

ЗА – 10; УТРИМАВСЯ – 1; ПРОТИ – 1.

ЗА – 83,3 %

| ГОЛОСУВАННЯ В РОЗРІЗІ ПРОФІЛЬНИХ ГРУП | | | |
|---------------------------------------|----------------|--------------|---------------|
| ФІЛОЛОГИ | ЗВО | СТАНДАРТИЗАЦ | РОБОТОДАВЦІ |
| 2 із 3 (67%)** | 4 із 4 (100%)* | 1 із 2 (50%) | 3 із 3 (100%) |

* - один учасник цієї профільної групи в анкеті 3 позначок не поставив взагалі і тому в даному контексті він не враховується

** - один учасник цієї профільної групи утримався

5. Визначення терміна «менеджмент» в українському ДСТУ ISO 9000:2015 рекомендується сформулювати наступним чином: «Менеджмент – скоординована діяльність з спрямування та управління (або керування) організацією».

ЗА – 10; УТРИМАВСЯ – 2; ПРОТИ – 0.

ЗА – 83,3 %

| ГОЛОСУВАННЯ В РОЗРІЗІ ПРОФІЛЬНИХ ГРУП | | | |
|---------------------------------------|----------------|----------------|---------------|
| ФІЛОЛОГИ | ЗВО | СТАНДАРТИЗАЦ | РОБОТОДАВЦІ |
| 2 із 3 (67%)** | 4 із 4 (100%)* | 1 із 2 (50%)** | 3 із 3 (100%) |

* - один учасник цієї профільної групи в анкеті 3 позначок не поставив взагалі і тому в даному контексті він не враховується

** - один учасник цієї профільної групи утримався

Секретар Робочої групи



Анжеліка ЗЕНЦЕВА

УЗАГАЛЬНЕНА АНКЕТА 4
ПІСЛЯ ОПИТУВАННЯ ЧЛЕНІВ РОБОЧОЇ ГРУПИ
З ВИЗНАЧЕННЯ ТЕРМІНА «МЕНЕДЖМЕНТ» В ДСТУ ISO 9000:2015

| | |
|-----|---|
| XXX | Анкета після ознайомлення з аналітичними матеріалами. Додаткова |
|-----|---|

| Англійський термін | Український термін | Кількість опитаних | Позначки, всього по розділу | Позначки | % |
|--------------------|---------------------------|--------------------|-----------------------------|----------|---------------|
| Direct | Спрямування | 13 | 12 | 7 | 58,3 % |
| | Спрямування | | | 2 | 16,7 % |
| | Керівництво | | | 0 | 0 |
| | Спрямування / Керівництво | | | 2 | 16,7 % |
| | Спрямування / Керівництво | | | 1 | 8,3 % |
| Control | Управління | 13 | 13 | 3 | 23,1 % |
| | Керування | | | 3 | 23,1 % |
| | Управління/керування | | | 7 | 53,8 % |

Секретар Робочої групи



Анжеліка ЗЕНЦЕВА

УЗАГАЛЬНЕНА АНКЕТА 5

**ПІСЛЯ ОПИТУВАННЯ (ГОЛОСУВАННЯ) ЧЛЕНІВ РОБОЧОЇ ГРУПИ
З ВИЗНАЧЕННЯ ТЕРМІНА «МЕНЕДЖМЕНТ» В ДСТУ ISO 9000:2015**

| | |
|------------|---|
| XXX | Анкета після ознайомлення з аналітичними матеріалами. Додаткова |
|------------|---|

| ПРОПОЗИЦІЇ | ЗА | ПРОТ | УТР | % |
|--|-----------|----------|----------|-------------|
| Англійський термін « DIRECT » на українську мову має перекладатись, як « СПРЯМОВУВАННЯ » | 12 | 0 | 1 | 92,0 |
| Англійський термін « CONTROL » на українську мову має перекладатись, як « УПРАВЛІННЯ/КЕРУВАННЯ » | 12 | 0 | 1 | 92,0 |

АНАЛІЗ

**позначок по ключових показниках анкети 5
від членів РГ в розрізі профільних груп**

| ПРОПОЗИЦІЇ | ЗА | ПРОТ | УТР | % |
|--|---------------|---------------------|--------------------|-------------|
| Англійський термін « DIRECT » на українську мову має перекладатись, як « СПРЯМОВУВАННЯ » | 12 | 0 | 1 | 92,0 |
| ФІЛОЛОГИ | ЗВО | СТАНДАРТИЗАЦ | РОБОТОДАВЦІ | |
| 3 із 3 (100%) | 5 із 5 (100%) | 2 із 2 (100%) | 2 із 3 (66,7%) * | |

* - один учасник цієї профільної групи утримався

| | | | | |
|--|----------------|---------------|---------------|-------------|
| Англійський термін « CONTROL » на українську мову має перекладатись, як « УПРАВЛІННЯ/КЕРУВАННЯ » | 12 | 0 | 1 | 92,0 |
| 3 із 3 (100%) | 4 із 5 (80%) * | 2 із 2 (100%) | 3 із 3 (100%) | |

* - один учасник цієї профільної групи утримався

Секретар Робочої групи



Анжеліка ЗЕНЦЕВА

РІШЕННЯ
Правління Громадської спілки
«Українська асоціація досконалості та якості»
«Про схвалення результатів роботи Робочої групи
з визначення терміна «менеджмент»

Київ

30.06.2022р.

Заслухавши та обговоривши інформацію президента УАДЯ та розглянувши представлені матеріали, Правління ГС «Українська асоціація досконалості та якості» вирішило:

1. Результати роботи Робочої групи з визначення терміна «менеджмент» в ДСТУ ISO 9000:2015 та представлені матеріали схвалити.
2. Довести результати роботи Робочої групи з визначення терміна «менеджмент» в ДСТУ ISO 9000:2015 та представлені матеріали до відома зацікавлених організацій.
3. Рекомендувати Міністерству економіки України, Національному органу стандартизації України та Технічному комітету 189:
 - забезпечити приведення визначення терміна «менеджмент» в ДСТУ ISO 9000:2015 у відповідність до визначення цього терміна в оригінальному тексті міжнародного стандарту ISO 9000:2015;
 - проаналізувати негативні наслідки неадекватного визначення терміна «менеджмент» в ДСТУ ISO 9000:2015 з метою їх усунення.
4. Висловити подяку організаціям, які були представлені в Робочій групі, а також членам Робочої групи за сприяння у впровадженні сучасного системного менеджменту в Україні.

Додаток. Загальний звіт Робочої групи з визначення терміна «менеджмент» в ДСТУ ISO 9000:2015 на 36 арк.

Виконавчий директор УАДЯ



Анжеліка ЗЕНЦЕВА

ОБГРУНТУВАННЯ НАЯВНОСТІ ПОМИЛКИ У ВИЗНАЧЕННІ ТЕРМІНА «МЕНЕДЖМЕНТ» В ДСТУ ISO 9000

1. ФАКТИЧНІ ВИЗНАЧЕННЯ

- * ISO 9000: п.3.3.3 **MANAGEMENT** - coordinated activities to **DIRECT** and **CONTROL** an organization (3.2.1).
- * ДСТУ ISO 9000: п.3.3.3 **УПРАВЛІННЯ; КЕРУВАННЯ (MANAGEMENT)** – це скоординовані дії щодо **СПРЯМОВУВАННЯ** та **КОНТРОЛЮВАННЯ** діяльності організації (3.2.1).

2. СПІВВІДНОШЕННЯ ТЕРМІНІВ ДСТУ ISO 9000 ТА ISO 9000

| ДСТУ ISO 9000 | | ISO 9000 | |
|--------------------------------|---|-------------------|---|
| Терміни | Визначення | Терміни | Визначення |
| Управління, керування | <p>Управління: Дія за значенням управляти.</p> <p>Управляти: Спрямовувати діяльність, роботу кого-, чого-небудь; керувати.</p> <p>Керування: Дія за значенням керувати.</p> <p>Керувати: 1. Користуючись кермом та іншими пристроями, спрямовувати рух, хід, роботу чого-небудь. 2. Спрямовувати діяльність кого-, чого-небудь; давати вказівки; розпоряджатися.</p> <p>(Одинадцятитомний «Словник української мови», або СУМ-11).</p> <p>Управління – це сукупність скоординованих заходів, спрямованих на досягнення визначеної мети.</p> <p>(В.Т. Шатун. Основи менеджменту. Навчальний посібник).</p> | Control | <p>3.3.7 quality control: part of quality management (3.3.4) focused on fulfilling quality requirements (3.6.5)</p> <p>3.3.4 quality management: management (3.3.3) with regard to quality (3.6.2)</p> <p>3.3.3 management: coordinated activities to direct and control an organization (3.2.1)</p> |
| Контроль, контролювання | <p>Контроль: Перевірка, облік діяльності кого-, чого-небудь, нагляд за кимось, чимось</p> <p>(Одинадцятитомний «Словник української мови», або СУМ-11).</p> <p>Зокрема, технічний контроль: Нагляд за якістю промислової продукції, за відповідністю її встановленим зразкам</p> <p>(Словник української мови online. томи 1-13).</p> <p>Контролювання: Дія за значенням «контролювати»</p> <p>(Одинадцятитомний «Словник української мови», або СУМ-11).</p> <p>Контролювати: Перевіряти кого-, що-небудь</p> <p>(Одинадцятитомний «Словник української мови», або СУМ-11).</p> <p>Контролювати: Здійснювати контроль або нагляд</p> <p>(Словник української мови online. томи 1-13).</p> | Inspection | <p>3.11.7 inspection: determination (3.11.1) of conformity (3.6.11) to specified requirements (3.6.4).</p> <p>3.11.1 determination: activity to find out one or more characteristics (3.10.1) and their characteristic values.</p> <p>3.6.11 conformity: fulfilment of a requirement (3.6.4)</p> <p>3.6.4 requirement: need or expectation that is stated, generally implied or obligatory.</p> |

3. ПОРІВНЯННЯ ВИЗНАЧЕНЬ, ЩО ІСНУЮТЬ, СПРОЩЕНО

ISO 9000: **MANAGEMENT** = {**DIRECT** + **CONTROL**}

ДСТУ ISO 9000: **CONTROL** = **MANAGEMENT** = {**DIRECT** + **CONTROL** **INSPECTION**}

Тобто, ДСТУ ISO 9000: **CONTROL** = **MANAGEMENT** = {**DIRECT** + **INSPECTION**}

4. ДОДАТКОВІ КОМЕНТАРІ ЩОДО ПЕРЕКЛАДУ ТЕРМІНІВ

| Українська | Російська | Англійська |
|-------------------------------|------------|----------------|
| УПРАВЛІННЯ (КЕРУВАННЯ) | Управление | CONTROL |

Ілюстрація (фотокопія фрагмента ISO 8402:1994)

| Англійська | Французька | Російська |
|--|---|---|
| 3.4 quality control operational techniques and activities that are used to fulfil requirements for quality (2.3) | 3.4 maîtrise de la qualité techniques et activités à caractère opérationnel utilisées pour satisfaire aux exigences pour la qualité (2.3) | 3.4 управление качеством методы и виды деятельности оперативного характера, используемые для выполнения требований к качеству (2.3) |

| Українська | Російська | Англійська |
|----------------------|-----------|-------------------|
| КОНТРОЛЮВАННЯ | Контроль | INSPECTION |

Ілюстрація (фотокопія фрагмента ISO 8402:1994)

| Англійська | Французька | Російська |
|---|--|---|
| 2.15 inspection activity such as measuring, examining, testing or gauging one or more characteristics of an entity (1.1) and comparing the results with specified requirements in order to establish whether conformity (2.9) is achieved for each characteristic | 2.15 contrôle activités telles que mesurer, examiner, essayer ou passer au calibre une ou plusieurs caractéristiques d'une entité (1.1), et comparer les résultats aux exigences spécifiées en vue de déterminer si la conformité (2.9) est obtenue pour chacune de ces caractéristiques | 2.15 контроль деятельность, включающая, проведение измерений, экспертизы, испытаний или оценки одной или нескольких характеристик (с целью калибровки) объекта (1.1) и сравнение полученных результатов с установленными требованиями для определения, достигнуто ли соответствие (2.9) по каждой из этих характеристик |

5. ЗВОРОТНИЙ ПЕРЕКЛАД ДСТУ ISO 9000 НА АНГЛІЙСЬКУ

ДСТУ ISO 9000: п.3.3.3 **CONTROL (MANAGEMENT)** – це скоординовані дії щодо **DIRECT** та **INSPECTION** діяльності організації (3.2.1).

6. МАЄ БУТИ

ДСТУ ISO 9000: п.3.3.3 **MANAGEMENT** = (**DIRECT** + **CONTROL**). Тобто, **МЕНЕДЖМЕНТ** – скоординовані дії зі **СПРЯМОВУВАННЯ** та **УПРАВЛІННЯ/КЕРУВАННЯ** організацією.

Обґрунтування підготував Калита П.Я.,
президент Української асоціації досконалості та якості,
канд. техн. наук, с.н.с., академік Української академії наук.

1.07.2023 р.

ІНФОРМАЦІЯ ПРО СЛОВНИКИ УКРАЇНСЬКОЇ МОВИ, ЯКІ ВИКОРИСТАНО В ДАНОМУ МАТЕРІАЛІ

СЛОВНИК УКРАЇНСЬКОЇ МОВИ (СУМ-11)

Одинадцятитомний «Словник української мови» (або СУМ-11), що його було видано у 1970 — 1980 роках, став першим у історії тлумачним словником української мови. На ньому базуються чи не всі сучасні українські тлумачні словники, зокрема «Великий тлумачний словник сучасної української мови» (ВТССУМ) та оновлений «Словник української мови у 20 томах», публікацію якого розпочала Академія наук України у 2010 році.

Словник укладено великим колективом науковців за україномовною літературою від часів Котляревського до 1980 року. Після більшості тлумачень у словнику наведено справжні випадки вживання слова, що ілюструють його значення.

Попри обов'язкову на час його виходу політичну заангажованість, СУМ-11 становить беззаперечний скарб вітчизняної лексикографії.

СЛОВНИК.ua

СЛОВНИК.ua містить тлумачний словник української мови - понад 130 000 тлумачень із СУМ* та понад 21 000 тлумачень, доданих командою та користувачами СЛОВНИК.ua. Словоформи (орфографічний словник української мови) для більше ніж 260 000 слів. Сервіс звертання містить понад 2600 імен та по батькові. Сервіс транслітерації містить офіційну "паспортну" (КМУ 2010) транслітерацію онлайн. СЛОВНИК.ua містить Помічника, який допоможе вам уникнути суржику та підкаже правильне слово. База "антисуржика" містить понад 700 слів та виразів. Також на нашому сайті розміщено зручний новий правопис Української мови 2019 онлайн з пошуком. А ще у нас є сервіс "Наголоси", що розставляє наголоси в українських текстах.

* СУМ - Словник української мови в 11 томах. Дозвіл на використання люб'язно надано Інститутом Мовознавства ім. О.О.Потебні.

В.Т. ШАТУН. ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ. НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Основи менеджменту: Навчальний посібник. – Миколаїв: Видавництво МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с. Ш 29 ISBN. На основі залучення великої кількості джерел у стислій формі викладені основні теоретичні і практичні аспекти сучасного менеджменту. Рекомендовано Міністерством освіти і науки України для студентів вищих навчальних закладів.