

ZGHURSKA OKSANA, LAZARENKO., NECHYTAILO BOGDAN. DIRECTIONS FOR ENSURING FOOD SECURITY IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF RESOURCE LIMITATIONS

This study highlights the features of the formation of an effective mechanism for ensuring food security in Ukraine in the conditions of global political and economic instability and uncertainty caused by both internal factors (economic instability, reduction of production capacities, reduction in the level of investments) and external influences (armed conflict, disruption of logistics chains, global price fluctuations for agricultural products). The real destructive impact of the military aggression of the Russian Federation against Ukraine and its consequences for providing the population of Ukraine with high-quality food products are outlined. The main steps for achieving the optimal level of food security, which is declared in the National Strategy in conditions of resource constraints of varying degrees, as well as under the condition of maintaining the negative dynamics of agricultural land loss, are identified. The essence of food security as a component of national security, which is closely related to the effective functioning of the agro-industrial complex and the stability of the domestic market, is revealed. A systematic analysis of the existing institutional, organizational, and financial and economic instruments that affect the level of food security has been carried out. Particular attention is paid to the role of state policy, innovative technologies in agriculture, and the possibilities of attracting international technical assistance. It is proposed to improve the existing food security mechanism, taking into account modern challenges and limitations, including the creation of strategic reserves, stimulating domestic production, and improving monitoring. It has been found that an effective national mechanism for ensuring food security should be based on the following components: a global interstate vision, a national regulatory and legal apparatus, an organizational and economic, informational, educational, and investment component. Key problems of food security have been identified depending on the regional zone of Ukraine, and solutions have been proposed, taking into account the factor of territorial features and the general security situation.

Keywords: agricultural sector, martial law, resource restoration, nutrition model, adaptability, global risks.

УДК 005.3:[006.3+37+321.01](477)

DOI: 10.31673/2415-8089.2025.030312

Калита Петро Якович,
президент Української асоціації
досконалості та якості,
віцепрезидент Українського союзу
промисловців і підприємців,
академік Української академії наук

СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ «РОЗЩЕПЛЕНОГО» МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СУЧАСНОСТІ

У статті здійснено концептуальний аналіз феномену «розщепленого менеджменту» як системної вади управлінської культури в Україні. Обґрунтовується, що термінологічна фрагментація поняття «менеджмент» у національних стандартах, освітніх програмах і державній політиці призводить до втрати системності, стратегічності та ефективності управління. На основі порівняння міжнародних стандартів ISO 9000:2000 та ISO 9000:2015, а також аналізу українських ДСТУ, показано, як зміна дефініцій впливає на управлінську практику. Особливу увагу приділено розриву між академічною підготовкою менеджерів, регуляторною політикою МОН та реальними управлінськими процесами в організаціях.

Запропоновано концепцію подолання розщеплення через гармонізацію термінології, створення міжвідомчих робочих груп та формування державної політики у сфері менеджменту. Стаття адресована науковцям, управлінцям, освітнім реформаторам і розробникам стандартів.

Ключові слова: менеджмент, розщеплений менеджмент, управлінська культура, стандарти ISO, системний менеджмент, освітня політика, стратегічне керівництво, оперативне управління.

Постановка проблеми. У кінці XX ст. у світі розпочалась чергова управлінська революція, яка супроводжувалась небаченим раніше за масштабами впровадженням в організаційному управлінні міжнародних стандартів. Одним із завдань міжнародної стандартизації було впорядкування системи термінів, яка би, з одного боку, відображала останні зміни в розумінні управління/менеджменту, а з іншого – створила можливість для адекватного й однакового тлумачення та застосовування цих термінів під час створення сучасних систем менеджменту в організаціях. Основні терміни були закріплені в міжнародному стандарті ISO 9000:2000 Quality management systems. Fundamental sand vocabulary (Системи менеджменту якості. Основні положення та словник), який став засадничим документом у системі міжнародних стандартів на системи менеджменту. Головною принциповою особливістю у розумінні сучасного менеджменту стало включення в термін «менеджмент» як складника крім оперативного «управління» (control) ще й стратегічного «керівництва/спрямування» (direct), притаманного вищим керівникам організацій. В Україні не усвідомили змін у сфері менеджменту й у 2001 р. в державному стандарті ДСТУ ISO9000:2001, «ідентичному» ISO 9000:2000, неадекватно визначили сам термін менеджмент та деякі пов'язані з ним терміни, що призвело до викривлення розуміння сутності менеджменту та незадовільної уваги до стратегічної діяльності, передбаченої сучасним менеджментом. За 25 років ця принципова помилка отримала в Україні широке розповсюдження, унаслідок чого виникла суттєва плутанина і заподіяно шкоду у розвитку українських організацій і України в цілому.

Для усунення проблеми з'явилась потреба у здійсненні додаткового аналізу закладених в міжнародному стандарті ISO 9000:2000 (в наступному ISO 9000:2005 та ISO 9000:2015) термінопонять, оцінці стану їх осмислення і відтворення українською мовою, впливу невідповідностей на розвиток українських організацій і України в цілому та підготовці пропозицій з поліпшення систем менеджменту в Україні й суттєвого підвищення їх ефективності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Помилкове визначення менеджменту в ДСТУ ISO 9000 (2001, 2007 та 2015 рр.) протягом останньої чверті століття поширилось в інших ДСТУ ISO на системи менеджменту, у наукових публікаціях, підручниках і посібниках з менеджменту, а також у різних нормативних документах. Проте протягом останніх років в Україні здійснювались дослідження й дискусії з зазначеної проблеми, результати яких відображено в ряді публікацій. Основним «збудником» дискусій стала Українська асоціація досконалості та якості (УАДЯ), яка проводила відповідні конференції, круглі столи й семінари та намагалась роз'яснювати сучасне витлумачення поняття «менеджмент» й помилки, які поширились в Україні. А зазначена проблема та шляхи її вирішення найбільше висвітлені в [7- 12]. У 2022 році за рекомендацією Інституту української мови НАН України при УАДЯ було утворено Робочу групу з визначення терміна менеджмент в ДСТУ ISO 9000, яка підтвердила наявність помилок у визначенні менеджменту в цьому державному стандарті. Але проблеми з визначенням терміна менеджмент і пов'язаних з ним термінів так і залишились не вирішеними до цього часу.

Мета дослідження. Визначити сутність та особливості «розщепленого» менеджменту в умовах сучасності, дослідити його «розщеплення» в нормативному, освітньому та практичному вимірах, а також сформулювати пропозиції щодо реформування державної політики у сфері системного менеджменту.

Методи досліджень. В процесі дослідження були застосовані наступні методи.

Метод	Призначення	Результати
Порівняльний аналіз	Порівняння міжнародних стандартів ISO 9000:2000/2015 з українськими ДСТУ	Виявлено концептуальні розбіжності, зокрема ототожнення менеджменту з управлінням
Контент-аналіз нормативних документів	Аналіз змісту ДСТУ, освітніх програм, державних політик	Встановлено відсутність стратегічного компонента менеджменту в нормативній базі
Емпіричне узагальнення	Узагальнення результатів семінарів, листів ІМЗО, публікацій	Підтверджено освітню фрагментацію та потребу в методичних рекомендаціях
Історико-логічний метод	Вивчення еволюції поняття менеджменту у світовій практиці	Встановлено трансформацію менеджменту в стратегічну, ціннісну функцію з початку ХХІ ст.
Системний аналіз	Виявлення взаємозв'язків між освітньою, нормативною та управлінською практикою	Сформульовано поняття «розщеплений менеджмент» як системну ваду
Прогностичне моделювання	Формування пропозицій щодо реформування	Запропоновано створення державної концепції, визначення відповідального ОВВ, перегляд освітніх програм

Виклад основного матеріалу дослідження. Економічна категорія менеджмент офіційно була введена на початку 90-х років минулого століття, після отримання Україною незалежності. А сьогодні в країні працюють вже сотні тисяч менеджерів практично у всіх сферах життєдіяльності. Понад 240 закладів вищої освіти (ЗВО), включаючи університети, інститути, академії як державної, так і приватної форми власності готують фахівців за спеціальністю «менеджмент». Серед них є навіть такі, в яких слово менеджмент включено прямо у назву, наприклад Університет менеджменту освіти Національної академії педагогічних наук. Крім того, в країні діє понад 150 навчальних центрів, курсів і шкіл, які пропонують підготовку або підвищення кваліфікації у сфері менеджменту. Це охоплює як великі мережеві освітні платформи, так і локальні ініціативи в обласних центрах. То що ж це таке – менеджмент? І як за час свого існування в Україні він вплинув на її розвиток?

Феномен сучасного менеджменту та його вплив на розвиток суспільства. У самому загальному вигляді менеджмент розглядають як діяльність, пов'язану з прийняттям і втіленням у життя управлінських рішень. Від самого зародження менеджмент асоціювали з управлінням, але переважно у соціальній сфері. Сьогодні ж роль менеджменту у забезпеченні функціонування і розвитку економіки можна порівняти хіба що з роллю повітря для забезпечення життєдіяльності людини. Ця залежність дуже влучно відображена у лаконічному і надзвичайно точному твердженні, яке приписують одному з найвідоміших теоретиків і гурі сучасності у сфері менеджменту Пітеру Друкеру: «Не існує країн слаборозвинених, є тільки погано керовані». Цим підкреслюється ключова роль систем управління/менеджменту у забезпеченні сталого розвитку. Адже люди ні- чо-го не роблять без попереднього прийняття рішень! В разі, коли вони об'єднані в організаційну структуру (підприємство, компанія, галузь, країна тощо) управлінських рішень приймається безліч, при цьому, чим вище організаційний рівень, тим більшу вагу набувають такі рішення і, зокрема, допущені в них помилки. На всіх рівнях своєчасність, адекватність та узгодженість, а також впровадження у життя управлінських рішень забезпечують системи управління/менеджменту. В свою чергу ефективність прийнятих і реалізованих рішень в цілому безпосередньо залежить від рівня досконалості цих систем. Відзначену залежність можна представити навіть як закономірність

щодо розвитку організаційних систем: «організація тим досконаліша, чим досконаліша її система менеджменту». Так само умовно можна сказати і про країну. Тільки маючи на увазі сукупність систем менеджменту організацій в країні та приділяючи особливу увагу системам менеджменту її центральних органів влади.

Тож чи не є це твердження і ця закономірність відповіддю на таке болюче для України питання:

«Як сталось, що країна, яка має унікальний потенціал і була однією з найуспішніших республік бувшого срср, після отримання незалежності опустилась (ще до повномасштабної війни) на одне з останніх місць на європейському континенті? Може однією з головних причин цього і є недосконале управління/менеджмент українських організацій і країни в цілому? Спробуємо розібратись.

Чим сучасний менеджмент відрізняється від управління. У світі в умовах загострення конкурентної боротьби управління/менеджмент постійно удосконалюється як на рівні організацій, так і на рівні країн. А останні ключові зміни у цій сфері у світовому масштабі відбулись у кінці XX ст. з введенням в організаційне управління міжнародної стандартизації. Очолила ці зміни Міжнародна організація зі стандартизації ISO, яка узагальнила кращий на той час світовий досвід і прийняла у 1987 р. стандарти на системи якості (спочатку забезпечення якості, потім управління якістю і з 2000 р – менеджменту якості), відомих, як стандарти ISO серії 9000. Вже через кілька років ці стандарти отримали шалене розповсюдження, їх запровадили понад мільйон компаній різних сфер діяльності і розмірів на всіх континентах світу. Розробку таких стандартів забезпечує Технічний комітет ISO/TK-176 «Системи управління якістю», в якому об'єднались провідні фахівці з досконалості і якості зі всіх континентів.

На сьогодні вже існують десятки стандартів ISO з менеджменту, орієнтованих на досягнення організаціями різних цілей, в яких зацікавлено людство. Це і якість продукції (послуг), і збереження довкілля, і безпека на виробництві, і подолання корупції та багато інших. Окреме місце серед стандартів з менеджменту займає міжнародний стандарт ISO 9004:2018 «Quality management — Quality of an organization — Guidance to achieve sustained success» (Менеджмент якості - Якість організації - Настанови щодо досягнення сталого успіху), який зорієнтований на створення в організаціях цілісних систем менеджменту.

Одним із напрямків міжнародної стандартизації у сфері організаційного управління стала стандартизація термінів та їх визначень. На системних засадах ця діяльність 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 на системи якості.

В ISO 8402 поряд з термінами, такими як: об'єкт (entity item), процес (process), продукція (product), організація (organization) наведено терміни, які відносяться безпосередньо до систем якості: забезпечення якості (quality assurance), управління якістю (quality control), поліпшення якості (quality improvement), система якості (quality system) та багато ін. Термін «менеджмент» (management) в ISO 8402 теж згадується, але не самостійно, 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».

Історично склалось, що від початку застосування термін «менеджмент» розглядали на рівних з таким терміном, як «управління» (керування), а у багатьох випадках ці терміни взагалі вважали 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.

Зміна сутності менеджменту. 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» (керівництво/спрямовування), який відображав стратегічну діяльність, що притаманна вищим керівникам організацій. Одночасно з'явилась потреба в третьому терміні, який би об'єднав попередні два (control і direct) 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 чверть століття використовуються в різних країнах світу. Згідно стандарту ISO 9000:2000 п. 3.3.3 «**management**» визначено, як «coordinated activities to **direct** and **control** an organization (п. 3.2.1)».

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 визначення та досягнення 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.

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» (керівництво/спрямовування), який відображає стратегічну (керівну) діяльність, що притаманна вищим керівникам організації. Керівництво/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 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.

Таким чином, бачимо, що у сучасному розумінні менеджмент став значно ширшим і глибшим, ніж просто оперативне управління. Схематично термін «менеджмент» представлено на рисунку 1.

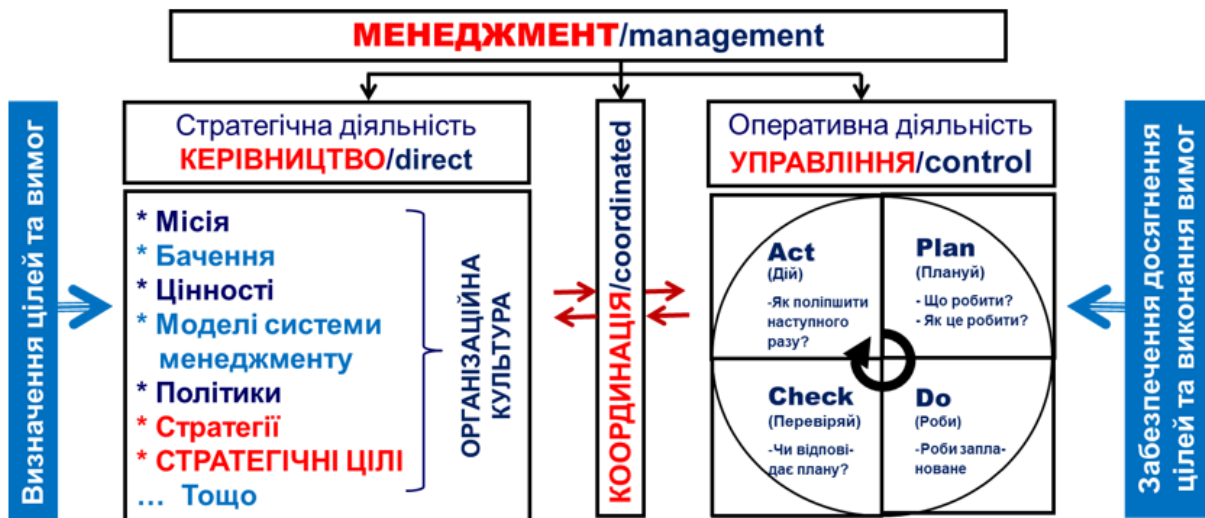


Рис. 1. Структура економічної категорії «Менеджмент»

Джерело: побудовано автором

Важливо усвідомити де саме потрібно його застосовувати у новій інтерпретації. Згідно п. 3.2.1, на який є посилання у визначенні менеджменту, під терміном організація (organization) розуміється «особа або група осіб, що володіє своїми власними функціями з обов'язками, повноваженнями та взаємозв'язками для досягнення своїх цілей». Пункт 3.2.1 має примітку 1, яка уточнює, що:

«поняття організація включає, але не обмежено цим – індивідуального підприємця, компанію, корпорацію, фірму, підприємство, **орган влади**, партнерство ...». Тобто в ISO 9000:2015 (так само і в ДСТУ ISO 9000:2015) однозначно сказано, що термін «менеджмент» розповсюджується на всі сфери діяльності: і на бізнес, і на публічну сферу, зокрема органи влади.

Світовий досвід підготовки сучасних менеджерів. Адекватне і однакове розуміння сутності сучасного менеджменту та можливостей щодо його ефективного застосування у найбільшій мірі забезпечують в процесі навчання майбутніх менеджерів. А тому проаналізуємо, як до підготовки менеджерів сьогодні ставляться в світі і, перш за все, розглянемо європейський і світовий тренди щодо підготовки менеджерів.

1. Інтеграція теорії, стандартів і практики:

- ISO 21001 визначає вимоги до систем менеджменту освітніх організацій, підкреслюючи важливість узгодження освітніх програм із потребами зацікавлених сторін, включно з ринком праці;

- у провідних країнах (Німеччина, Японія, Фінляндія) менеджмент викладається як системна дисципліна, що охоплює: теоретичні основи (системний, процесний, культурний підходи); практичні інструменти (SWOT, PDCA, KPI); стандарти ISO (9001, 14001, 45001 тощо); моделі досконалості (EFQM, Baldrige); Lean, Kaizen, Six Sigma як частину операційного менеджменту.

2. Вимоги стандартів ISO до компетентності:

- ISO 9001:2015 (п. 7.2) вимагає, щоб персонал мав необхідні знання, навички та досвід для ефективного виконання функцій у системі менеджменту якості;
- ISO 10018 підкреслює важливість залучення персоналу через навчання, розвиток і культуру якості;
- ISO 30401 (Knowledge Management) вимагає системного підходу до управління знаннями, що неможливо без інтегрованої підготовки менеджерів.

3. EFQM як модель досконалості та освітній орієнтир:

- EFQM Model 2020 визнає інтегрованість лідерства, стратегії, культури, процесів і результатів як основу організаційної досконалості;
- університети ЄС дедалі частіше використовують EFQM для самооцінки освітніх програм, зокрема в управлінні якістю освіти та інституційним розвитком;
- EFQM прямо вимагає використання кращих практик, таких як Lean, Kaizen, Six Sigma, як частини системного вдосконалення.

4. Практичні підходи: Kaizen, Lean, Six Sigma в освіті:

- Kaizen в освіті застосовується для формування культури постійного вдосконалення серед студентів і викладачів.
- Lean Six Sigma використовується в університетах США, Великобританії, Індії для оптимізації процесів, підвищення якості освітніх послуг і розвитку управлінських компетенцій.
- TQM-підходи (Total Quality Management) інтегруються в навчальні програми як основа для формування системного мислення.

5. Інтегровані освітні моделі, які застосовують передові країни Європи і світу::

- Німеччина - Теорія + ISO + EFQM + Lean;
- Японія - Теорія + Kaizen + стандарти JIS/ISO;
- США - Теорія + практика + Baldrige + Six Sigma;
- Фінляндія - Системне мислення + ISO + культура вдосконалення.

Таким чином, щодо підготовки менеджерів можна зробити наступний висновок:

- майбутні менеджери мають засвоїти інтегровані знання, які передбачають оволодіння теорією, стандартами та практикою;
- міжнародні стандарти прямо вимагають компетентності в побудові систем менеджменту, що неможливо без цілісної підготовки;
- кращі освітні практики світу демонструють ефективність інтегрованого підходу, який забезпечує не лише академічну, а й професійну спроможність випускників.

Про цілісність сучасних систем менеджменту. Ми вже згадували, що досконалість організації у самій великій мірі залежить від досконалості системи менеджменту, яку вона застосовує. А накопичений досвід свідчить, що передові компанії Європи і світу мають цілісні системи менеджменту. Вони, зокрема, не створюють окремі ізольовані цільові (аспектні) системи менеджменту, базуючись на стандартах ISO, а за необхідності вдосконалюють свої цілісні системи менеджменту орієнтовно конкретних цілей або аспектів.

Треба зауважити, що і міжнародні стандарти ISO передбачають наявність або створення в організаціях цілісних систем менеджменту та інтеграцію до них відповідних цільових, або аспектних систем. У стандарті ISO 9001:2015 у п. 5.1.1. зазначено «Вищому керівництву належить забезпечити інтеграцію вимог системи менеджменту якості в бізнес-процеси організації». Це свідчить про те, що система менеджменту якості не є ізольованою, вона повинна бути інтегрована в загальну систему менеджменту організації.

Але найбільш просунутим та інформативним у цьому плані є стандарт ISO 9004:2018, в якому ідея цілісності системи менеджменту організації є фундаментальною. На відміну від ISO 9001, який зосереджений на відповідності вимогам до якості продукції та послуг, ISO 9004 розглядає організацію як цілісну систему, що прагне до сталого успіху в динамічному середовищі. Ось ключові положення, які підкреслюють цілісність системи менеджменту:

- вступ до стандарту. «Цей стандарт спрямовано на систематичне поліпшування загальної

дієвості організації. Він охоплює планування, упровадження, аналізування, оцінювання та поліпшування результативної та ефективної системи менеджменту». Це означає, що ISO 9004 розглядає систему менеджменту організації як єдине ціле, а не як набір окремих функцій;

- розділ 4. Визначає якість організації як її здатність досягати сталого успіху шляхом інтеграції всіх елементів управління, підкреслює, що успіх організації залежить від узгодженості її місії, бачення, цінностей, культури, процесів і ресурсів;

- розділ 6. Включає такі компоненти, як місія, бачення, цінності, культура, які мають бути узгоджені з політикою, стратегією та цілями. Це створює інституційну основу для цілісної системи менеджменту, де всі елементи взаємопов'язані;

- додаток А. Пропонує інструмент для оцінки зрілості системи управління, що охоплює всі аспекти діяльності організації. Це ще один доказ того, що ISO 9004 розглядає менеджмент як цілісну, інтегровану систему, а не як ізольовані практики.

Резюме до розділу. Проведений наліз дозволяє зробити наступні основні висновки.

1. Згідно міжнародному стандарту ISO 9000 (п. 3.3.3), починаючи з 2000 року менеджмент (management) став ширшим і глибшим, ніж управління. Крім оперативного управління (control), що зорієнтоване на забезпечення досягнення цілей та дотримання вимог, він включає в себе також стратегічне керівництво (direct), яке спрямовано, зокрема, на визначення цілей і вимог.

2. Згідно міжнародному стандарту ISO 9000 (п. 3.2.1) менеджмент розповсюджується на всі сфери діяльності, зокрема на бізнес і публічну сферу, включаючи органи влади.

3. Підготовка сучасних менеджерів має бути комплексною і включати в себе не тільки теорію, але і стандарти на системи менеджменту, і моделі досконалості, зокрема модель EFQM, і кращу практику провідних компаній. Крім того, менеджери мають бути навчені створювати в організаціях сучасні ефективні системи менеджменту.

4. Згідно міжнародному стандарту ISO 9004 (вступ, розділи 4, 6, додаток А) та досвіду кращих компаній для досягнення успіху організація повинна мати і застосовувати цілісну систему менеджменту, яка би органічно поєднувала в собі і фінансовий менеджмент, і проектний менеджмент, і інші цільові та аспектні системи менеджменту з урахуванням стандартів ISO, моделі EFQM, а також відомої кращої практики.

Щоб зрозуміти яким є менеджмент в Україні, порівняємо його з сучасним менеджментом за наступними аспектами:

- розуміння сутності менеджменту;
- сфери діяльності, на які поширюється менеджмент;
- знання, що набувають менеджери у закладах вищої освіти;
- особливості побудови систем менеджменту в організаціях.

Розуміння сутності менеджменту. Міжнародні стандарти ISO на системи менеджменту в Україні почали запроваджувати у 2001 р. Першим таким стандартом став ISO 9000:2000, який було введено шляхом розробки ідентичного державного стандарту ДСТУ ISO 9000:2001. До речі, на даний час в Україні вже запроваджено, як ідентичні, кілька десятків міжнародних стандартів ISO на системи менеджменту, зокрема ISO 9001:2015 як ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015. IDT) та ISO 9004:2018, як ДСТУ ISO 9004:2018 Управління якістю. Якість організації. Настанови щодо досягнення сталого успіху (ISO 9004:2018, IDT).

Проте в Україні від самого початку впровадження стандартів ISO серії 9000 фахівці Держстандарту не усвідомили змін, які відбулись у сфері управління/менеджменту в світі, і у перший рік ХХІ ст. допустили принципову помилку, якою заклали підвалини для наступного довготривалого хибного розуміння і, відповідно, застосування сучасного менеджменту в масштабах всієї країни. Ключовою причиною виникнення цієї помилки, на нашу думку, стало те, що до процесів стандартизації не були залучені вчені і фахівці, які вже певний час професійно досліджували і викладали управління/менеджмент. Як це було зроблено в інших сферах, наприклад в авто- і літакобудуванні, інформаційних технологіях тощо. А самі фахівці з менеджменту, зі свого боку, не приділили належної уваги питанням стандартизації і не

проявили відповідної ініціативи. А тому сталося так, що у ДСТУ ISO 9000:2001 було невірно визначено само поняття «менеджмент», яке лежить в корені терміноконструкції, що відображає цю фундаментальну сферу діяльності.

Ця помилка зберіглась дотепер. У ДСТУ ISO 9000 у версії 2015 р., як і у версіях 2001 та 2007 рр., зазначено, що «**управління; керування (management)** – це скоординовані дії щодо **спрямовування та контролювання** діяльності організації». Що не відповідає наведеному вище визначенню терміна менеджмент, зазначеному в оригінальному тексті ISO 9000:2015, і взагалі є незрозумілим з позицій сучасного менеджменту. І вже чверть століття українське суспільство привчають до того, що для нас нічого не змінилось: як було «управління/керування», так і залишилось. До того ж, в українському визначенні терміна «менеджмент» чомусь застосовано термін «контролювання», що є складником управління/керування, і який в ISO 9000 у визначенні терміна менеджмент взагалі не згадується.

Автори ДСТУ ISO 9000 стверджують, що застосування в Україні іншомовного терміну менеджмент неприпустимо через його рівнозначність з українськими термінами управління і керування. Також в одній із своїх статей вони зазначають: *«Йшли часи, у міжнародних стандартах набуло поширення поняття **management**, яке більше відповідало поняттю **управління/керування**; відбулось переосмислення перекладу та застосування слова **control**, і цей переклад набув більш логічного, конкретного та відповідного значення “**контролювання**”»*. Це пояснює, як і чому зародився «менеджмент по-українськи», який вже чверть століття панує в Україні. Саме тут криються корені непорозуміння, через яке в Україні заплутались з визначенням поняття «менеджмент». І стає зрозуміліше, чому в ДСТУ ISO 9000:2015 (як і в ДСТУ ISO 9000:2007, і в ДСТУ ISO 9000:2001) сутність менеджменту суттєво перекручено.

Наведемо тільки один аргумент на користь того, що термін менеджмент не може бути рівнозначним терміну управління (керування). Цей термін є комплексним. Згідно ISO 9000 він складається з двох термінів: управління (control) і керівництво (direct). І це так само, як рівняння « $a=v+c$ », де не можна стверджувати, що « a » рівнозначно « v », або « c ». Адже відомо, що « a » може бути рівнозначним тільки ($v+c$), тобто у випадку, коли присутні обидва складника.

А тому в ДСТУ ISO 9000 (2001, 2007, 2015 рр.) сутність менеджменту не відповідає тій, що закладена в ISO 9000. І ця помилка є не стільки термінологічною, скільки викривленням сутності об'єкта стандартизації, а саме менеджменту. Зважаючи, що хибне офіційне визначення за чверть століття знайшло відображення у багатьох державних нормативних документах, воно поширилось та створило плутанину у свідомості українських фахівців і суспільства в цілому.

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

І тут доречно згадати слова великого мислителя XVII ст. Рене Декарта: «Люди позбулися б половини своїх неприємностей, якби змогли домовитися про значення термінів». Тим паче, що згадана помилка не просто термінологічна. Через неї викручено змістовну складову ключового поняття «менеджмент», примітивізовано його сутність.

У травні 2022 р. за рекомендацією Інституту української мови Національної академії наук України (ІУМ) було утворено Робочу групу з визначення терміна «менеджмент» в ДСТУ ISO

9000:2015. В цю групу увійшли представники філологічних організацій (зокрема ІУМ), кафедр управління і менеджменту національних ЗВО, провідних організацій зі стандартизації і сертифікації у сфері менеджменту (зокрема Національного органу стандартизації) та від об'єднань роботодавців і наукових організацій. Серед членів РГ чотири доктора наук і 6 кандидатів наук. В результаті вивчення, аналізу і обговорення матеріалів члени Робочої групи в контексті стандарту ISO 9000:2015 визнали наступне:

- англійський термін *management* українською мовою має перекладатися так як менеджмент (а не як управління і керування);
- англійський термін *control* українською мовою має перекладатися, як управління і 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)*» українською мовою має перекладатися наступним чином: «менеджмент – скоординована діяльність з керівництва/спрямовування та управління/керування організацією (3.2.1)». Це визначення терміна менеджмент має бути застосовано і в ДСТУ ISO 9000:2015.

У серпні 2024 р. вірність тлумачення Робочою групою термінів міжнародного стандарту ISO 9000 була підтверджена листом ISO/TC176 SC1 (*TC176 SC1 - це РГ з термінології*).

А в травні 2025 р. проблема щодо викривлення розуміння сутності менеджменту в Україні обговорена на XV Міжнародній науковій конференції «Термінологія і сучасність» (Київ, 6 травня 2025 р.), яку організував Інститут української мови Національної академії наук України. Учасники конференції прийняли Ухвалу, в якій зазначили: п. 3. «Зосередити зусилля мовознавців і фахівців різних галузей знань задля гармонізування, кодифікування та внормування української наукової термінології. Узяти до уваги інформацію про неправильне визначення терміна *менеджмент* у державному стандарті ДСТУ ISO 9000 (2001, 2007, 2015 рр.), що відрізняється від визначення цього терміна у міжнародному стандарті ISO 9000:2015. Звернути увагу Національної комісії зі стандартів державної мови на потребу редакції національного стандарту ДСТУ ISO 9000 (2015 р.)».

Але, на жаль, ще до сьогодні ця невідповідність все ще зберігається і є такою, як і у 2001 р.

Висновок. В Україні розуміння сутності менеджменту «розщепили». Від комплексного поняття менеджмент, яке містить в собі одночасно і «*control*» (оперативне управління), і «*direct*» (стратегічне керівництво), для застосування штучно відщепили тільки «*control*» (оперативне управління) і представляють його як весь менеджмент. Головним негативним наслідком стало те, що топ-менеджери організацій і органів влади, науково-викладацька спільнота освітніх закладів і менеджери/управлінці всіх рівнів і напрямків дезорієнтовані і введені в оману щодо сутності сучасного менеджменту. Вони продовжують застосовувати переважно оперативне управління/керування (*control*), не приділяючи належної уваги стратегічному керівництву/спрямовуванню (*direct*). І так офіційно існує вже протягом 25 років. Ілюстрація на рисунках 2 а, 2 б.



Рис. 2а. Сутність менеджменту за ISO 9000

Джерело: сформовано автором

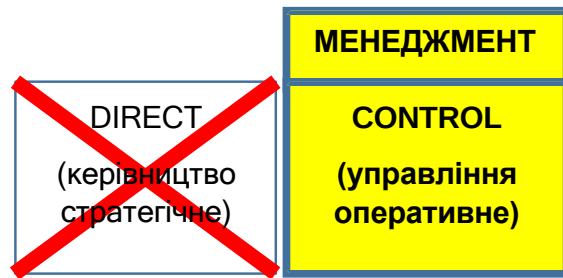


Рис. 2б. Сутність менеджменту за ДСТУ ISO 9000

Джерело: сформовано автором

В Україні широко розповсюдилось помилкове твердження: менеджмент має застосовуватися лише в бізнесі, в комерційних організаціях. А для публічної сфери, зокрема для органів влади, він є неприйнятним. В свою чергу, МОН штучно запровадило ще й окрему галузь знань 28 – «публічне управління та адміністрування», до якої включило однойменну спеціальність (281), де жодного разу не згадується термін «менеджмент».

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

Висновок. В Україні сферу застосування менеджменту «розщепили». Згідно існуючої практики менеджмент застосовується тільки у бізнесі, а для публічної сфери, зокрема органів влади, він визначений як неприйнятний. І це при тому, що головним завданням державних органів влади є не оперативне управління/керування закріпленими організаціями, а саме їх стратегічне спрямування, зокрема шляхом формування і прийняття політик розвитку відповідних сфер діяльності. Ілюстрація на рисунках 3 а, 3 б.

ISO 9000

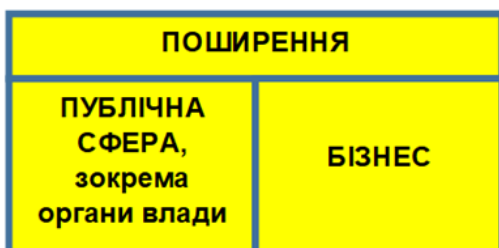


Рис. 3б. Поширення менеджменту за ISO 9000

Джерело: сформовано автором

Україна

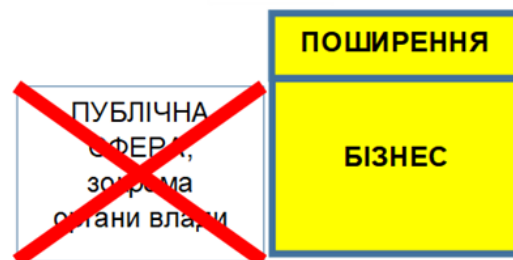


Рис. 3б. Поширення менеджменту в Україні

Джерело: сформовано автором

Знання, що набувають менеджери у закладах вищої освіти. Спираючись на хибну Концепцію державної політики у сфері управління якістю продукції, процесів та послуг, яку розробив Держстандарт, не розібравшись у сутності проблеми (у 2002 р. її затвердив Кабінет Міністрів України), Міністерство освіти і науки не кращим чином зорієнтувало заклади вищої освіти щодо організації підготовки менеджерів.

Справа в тому, що в Концепції від самого початку були сплутані поняття «якість продукції» та «управління організацією» і, як наслідок, звужено орієнтацію на забезпечення якості продукції, а водночас під «управління якістю продукції» необґрунтовано підведено цільові системи менеджменту, які не мають відношення до якості продукції (екологічний менеджмент, менеджмент виробничої безпеки тощо).

Правда, зважаючи на багаторічні звернення професійної громадськості, Кабмін у 2019 р. Концепцію державної політики у сфері управління якістю продукції таки відмінив. Але її наслідки вже вкоренились, зокрема в процеси підготовки менеджерів у вітчизняних закладах вищої освіти, і продовжують жити своїм життям ще й до сьогодні. Так, за спеціальністю "Якість, стандартизація і сертифікація" під «якістю продукції» також почали розуміти «управління якістю продукції». А потім до управління якістю продукції стали додавати інші цільові системи менеджменту, на які приймалися міжнародні стандарти, але які не мали відношення до управління якістю продукції: екологічний менеджмент, менеджмент виробничої безпеки, менеджмент енергоефективності та ін. (замінивши при цьому менеджмент на управління). Але найгірше, що одночасно питання про цільові системи менеджменту та інженерію їх проектування практично були виключені зі спеціальності "Менеджмент".

В результаті у вищій школі «управління/менеджмент», так би мовити, штучно «розщепили» на дві частини (окремо теорії і окремо практики) і організували роздільне навчання за двома спеціальностями: теорії переважно вивчають за спеціальністю «Менеджмент», а практики (особливо ті, що пов'язані зі стандартами) – за спеціальністю «Якість, стандартизація і сертифікація».

Тобто одних готують, як теоретиків без практичних знань і навичок, а других, як практиків без знання теоретичних основ. При цьому, ЗВО навчають окремо менеджменту інвестиційному, фінансовому, проектному тощо, а також цілому ряду цільових систем управління на базі стандартів, не розглядаючи, як ці складові «вплести» у єдину цілісну систему менеджменту організації, перш за все, в інформаційному плані. Що аж ніяк не сприяє створенню в українських організаціях цілісних систем менеджменту, які би дозволяли їх керівництву здійснювати керівництво/спрямовування і управління/керування по різних цілях і аспектах при будь-яких внутрішніх і зовнішніх умовах. Більше того, за спеціальністю «Якість, стандартизація і сертифікація» студентів навчають лише відповідно до стандартів, не враховуючи, що в умовах насиченого ринку стандарти – це лише мінімальні вимоги, зокрема до систем менеджменту, а конкурують в насиченому світі переважно на рівні, який перевищує норми, встановлені стандартами.

Все це призвело до того, що ще й сьогодні заклади вищої освіти (ЗВО) випускають менеджерів, недостатньо підготовлених для забезпечення успішності організацій в умовах жорсткої конкуренції. А фахівці, які навчаються за спеціальністю "Якість, стандартизація та сертифікація", не здатні ефективно вдосконалювати системи менеджменту організацій в цілому через відсутність базової підготовки з основ менеджменту.

Зазначену проблему підтвердили і учасники семінару-наради керівників і фахівців з менеджменту та якості, стандартизації і сертифікації ЗВО України, який проведено у Києві в квітні 2018 р. Обговоривши ситуацію, що склалась в Україні, вони рекомендували включити: до навчальної програми за спеціальністю «менеджмент» - всі складові системного менеджменту; до спеціальностей з екології, енергетики та інших - вивчення відповідних цільових СМ, на які прийнято міжнародні стандарти; за спеціальністю «Якість, стандартизація і сертифікація» - лише ті цільові СМ, які мають безпосереднє відношення до якості продукції (послуг). Це рішення було підтримано Державною науковою установою «Інститут модернізації

змісту освіти» МОН України (ІМЗО). В червні 2018 р. ІМЗО направив відповідний лист до всіх ЗВО України, в якому рекомендував: «за наявності спеціальності «Менеджмент», включити до освітньої програми всі складники системного менеджменту, зокрема цільові системи на базі міжнародних стандартів, концепції і моделі досконалості, інженерію побудови цілісної системи менеджменту організації тощо; за наявності спеціальності з екології, енергетики та ін. передбачити вивчення відповідних цільових систем менеджменту, на які прийняті міжнародні стандарти; за спеціальністю «Якість, стандартизація і сертифікація» вивчати лише цільові системи менеджменту, регламентовані стандартами, які мають безпосереднє відношення до якості продукції і послуг; організувати (по можливості) перепідготовку викладачів з питань системного менеджменту, ділової досконалості, стандартизації, якості».

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

Ще однією суттєвою проблемою у підготовці українських менеджерів є те, що навіть за спеціальністю «Менеджмент» викладачі, а відтак і студенти, не зовсім адекватно розуміють, що сьогодні вкладається в це поняття. Так, під впливом ДСТУ ISO 9000, практично у всіх чинних підручниках з менеджменту для ЗВО термін менеджмент визначено, як діяльність, спрямовану на забезпечення лише досягнення встановлених цілей. В той же час, діяльність з визначення цілей тут навіть не згадується.

І на закінчення слід зазначити: ще до сьогодні в українських ЗВО вивчають безліч локальних дисциплін з менеджменту: міжнародного, стратегічного, інвестиційного, інноваційного, антикризового, креативного, виробничого, операційного, екологічного, енергетичного, фінансового, податкового, маркетингового, економічної безпеки, якості, персоналу, та ін, які мають базуватися на засадах однакового розуміння основ менеджменту, що відрізняється суттєвими вадами.

Економічну категорію «Менеджмент» штучно «розщепили» на два складники: теоретичний і практичний. Перший складник - теоретичні основи менеджменту (без урахування останніх фундаментальних змін, пов'язаних з впровадженням в організаційному управлінні міжнародних стандартів) глибоко вивчають на спеціальності «Менеджмент». Але тут не здійснюють належне вивчення практики створення (проектування) систем менеджменту, зокрема на базі стандартів ISO. В той же час, другий складник - вивчення систем менеджменту (управління) на базі стандартів ISO, в тому числі методів їх розробки, здійснюють на спеціальності «Якість, стандартизація і сертифікація». Але за цією спеціальністю не вивчають теоретичні основи менеджменту. Ілюстрація на рисунках 4 а, 4 б.



Рис. 4а. Дисципліна «Менеджмент» традиційно
Джерело: сформовано автором



Рис. 4б. Дисципліна «Менеджмент» в Україні
Джерело: сформовано автором

Особливості побудови систем менеджменту в організаціях. В Україні культивується розробка і впровадження цільових (аспектних) систем управління/менеджменту ізольовано, без їх інтеграції до цілісної системи менеджменту організації. Тобто, можна сказати, що ці системи є відщепленими від інших, зокрема від системи фінансового менеджменту, від системи проектного менеджменту тощо. Правда, в ряді випадків тут практикується створення інтегрованих систем, які об'єднують декілька цільових систем управління/менеджменту (переважно ISO 9001, ISO 14001 та ISO 45001), але такі інтегровані системи не стають органічним складником цілісної системи менеджменту організації.

Висновок. В Україні «розщепили» системи управління/менеджменту. При тому, що тут існує практика інтеграції між собою декількох цільових систем, що базуються на стандартах, це не вирішує проблему. Про створення цілісних систем менеджменту організацій в суспільстві практично навіть не говорять. А тому система фінансового менеджменту, проектного менеджменту, менеджменту персоналу тощо, як правило, розробляються і використовуються самостійно (ізольовано). Застосування моделі досконалості (ідеальної організації), наприклад моделі EFQM, розглядається як самостійний напрямок удосконалення системи менеджменту. Впровадження елементів таких просунутих систем, як ошадливе виробництво, 6 сигм, кайдзен тощо – це теж процеси, які не пов'язані належним чином з цілісною системою менеджменту організації. Ілюстрація на рисунках 5 а, 5 б.



Рис. 5а. Цілісна система менеджменту організації за ISO 9004

Джерело: побудовано автором

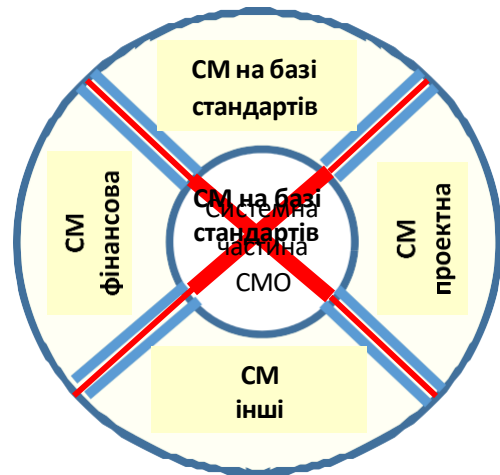


Рис. 5б. Розщеплена система менеджменту організації в Україні

Джерело: побудовано автором

Дискусія. На сьогодні в Україні назріла гостра необхідність у проведенні всебічної реформи у сфері менеджменту. Реформи, яка дозволила би українському суспільству значно осмисленіше, цілеспрямованіше і швидше рухатись до свого відродження і процвітання. Реформи, яка мала би передувати реформам в інших сферах суспільної діяльності для забезпечення балансу між ними та реального підвищення їх ефективності. І, як прийнято, для здійснення такої непростой реформи у сфері менеджменту має бути створена відповідна державна програма. В той же час, зважаючи, що пропозиції з конкретними заходами щодо виправлення зазначених принципових помилок та їх наслідків (і взагалі поліпшення ситуації з сучасним менеджментом в масштабах країни) протягом багатьох років неодноразово надавались в різні інстанції, зокрема українському уряду, але це так і не принесло помітних позитивних результатів, вважаємо за недоцільне в котрий раз їх повторювати. Адже за умови відсутності в ОБВ фахівців, які би належним чином розбирались у сучасному менеджменті, сподіватись на прийняття адекватних рішень не доводиться.

За минулий час стало зрозуміло, що без усвідомлення особливого значення сучасного менеджменту для безпеки країни, її відбудови та сталого розвитку з боку найвищого

керівництва держави не варто очікувати суттєвих позитивних змін. Без цього роками практично неможливо було навіть «достукатися» до тих, хто наділений повноваженнями приймати відповідні рішення. А тому вважаємо за доцільне запропонувати лише ті початкові кроки, що сприятимуть появі в уряді довірених і впливових фахівців, які змогли би зацікавитись проблемами сучасного менеджменту в Україні, особисто глибоко і всебічно розібратись у тому, що відбувається в країні, та донести об'єктивну інформацію до перших осіб держави. Тільки тоді можна сподіватись, що конкретні заходи, які будуть розроблені вже за їх участі, уряд оцінить та використає на користь України. Нижче наведено такі першочергові кроки, спрямовані на залучення до опрацювання проблем менеджменту довірених і уповноважених осіб вищих урядовців держави:

- Кабінету Міністрів України якнайшвидше утворити робочу групу з уповноважених представників ОБВ (запросивши також представників різних гілок влади) та вчених і фахівців з менеджменту, якій доручити всебічно вивчити відзначені проблеми і підготувати для уряду аргументовані пропозиції. З урахуванням пропозицій цієї групи, Кабінету Міністрів призначити центральний ОБВ, відповідальний за розвиток системного менеджменту в країні та прийняти виважену Концепцію державної політики у сфері системного менеджменту;

- Міносвіти України утворити робочу групу із науковців та провідних фахівців у сфері менеджменту для опрацювання проблем у цій сфері в освіті і підготовки пропозицій з покращення ситуації та розглянути на черговій колегії міністерства питання щодо розвитку системного менеджменту у сфері освіти на період 2025-2027 рр.;

- Мінекономіки України терміново забезпечити виправлення в ДСТУ ISO 9000:2015 та інших пов'язаних нормативних документах помилок щодо визначення менеджменту.

Отже, за всіма аспектами, за якими було зроблено порівняння, в українському менеджменті є суттєві негативні відхилення від світової практики. Менеджмент по-українськи виявився «розщепленим» у розумінні сутності цього поняття і сфери його застосування, а також щодо підготовки менеджерів та структури систем менеджменту, які створюють і застосовують в українських організаціях.

Висновки. Таким чином, можемо стверджувати, що в Україні змін, які відбулись у кінці ХХ – на початку ХХІ ст. та були закріплені в міжнародному стандарті ISO 9000:2000 і розповсюджені по всьому світу, не помітили, не усвідомили і адекватно не відобразили у відповідному державному стандарті України. А тому ще й досі в масштабах всієї країни, як і раніше, продовжують вважати «менеджмент» синонімом «управління/керування» і займатись переважно оперативним управлінням, не приділяючи належної уваги «керівництву/спрямуванню», а відтак і стратегічній діяльності.

До цього слід додати, що на сьогодні питання розвитку і вдосконалення менеджменту ще не знайшли відображення в жодній державній політиці розвитку сфер діяльності. А також, що за розвиток менеджменту в масштабах країни не відповідає жоден центральний орган виконавчої влади. Тобто менеджмент в Україні був і до цього часу залишається «безхазяйним».

А відтак, все це може бути одним із пояснень, чому Україна, яка має унікальний потенціал і була однією з найуспішніших республік бувшого срср, після отримання незалежності опустилась (ще до повномасштабної війни) на одне з останніх місць на європейському континенті. Адже, як стверджує Пітер Друкер: «Не існує країн слабозвинених, є тільки погано керовані».

References

1. Bytsyura, Y., Manzhula, Y., & Ilyukhina, V. (2025). Problems of ensuring sustainable development in Ukraine. *Sustainable Economic Development*, (1)52. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-7>. [in Ukrainian].
2. Herasymchuk, V. H. (2000). *Strategic management of the enterprise*. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
3. Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. New York, NY: Harper Business.

4. Derzhstandart Ukrainy. (2001). DSTU ISO 9000:2001. Quality management systems. Fundamentals and vocabulary (ISO 9000:2000, IDT). [in Ukrainian].
5. Derzhstandart Ukrainy. (2015). DSTU ISO 9000:2015. Quality management systems. Fundamentals and vocabulary (ISO 9000:2015, IDT). [in Ukrainian].
6. Derzhstandart Ukrainy. (2015). DSTU ISO 9001:2015. Quality management systems. Requirements (ISO 9001:2015, IDT). [in Ukrainian].
7. Kalyta, P. Ya. (2018). "White spot" and "black hole" in the Ukrainian economy. Kyiv: Persha Chesna Drukarnia. [in Ukrainian].
8. Kalyta, P. Ya. (2020). Ukrainian-style management: On the quality of management training. Bulletin of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, 2(2). <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-2-13-10>. [in Ukrainian].
9. Kalyta, P. (2022). Management in the world and in Ukraine. Management, 1(35), 76–102. <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2022.1.7>
10. Kalyta, P. Ya. (2023). Ukraine needs modern management systems. In Honorary names of Ukraine –the elite of the state (Vol. VII). Kyiv: Logos Ukraine. [in Ukrainian].
11. Kalyta, P. Ya. (2024). What is wrong with Ukrainian-style management and what consequences it has for UkraiKyiv: Planeta. Retrieved from <https://www.uaq.org.ua/docs/2332E86942D8.pdf>. [in Ukrainian].
12. Kalyta, P. Ya., & Kabakov, Yu. B. (2024). DSTU ISO 37001:2018: inaccurate translation or a loophole for fraudsters? Quality Management, (8). Retrieved from <https://ya.techmedia.com.ua/upravlinnya-yakistyu-2024-8/dstu-iso-370012018-netochnyy-perekladchy-lazivka-dlya-shakhrayiv>. [in Ukrainian].
13. Kulysh, N. V. (2005). Macroeconomic situation in Ukraine: development and ways to solve problems. Scientific works of the Kirovohrad National Technical University. Economic Sciences, (7), Part 1, 363–367. Retrieved from <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/3322>. [in Ukrainian].
14. Mazaraki, A. (Ed.). (2014). Fundamentals of management: Textbook for students of higher educational institutions. Kharkiv: Folio. [in Ukrainian].
15. President of Ukraine. (2019). On the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period up to 2030: Decree of the President of Ukraine of September 30, 2019, No. 722/2019. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019>. [in Ukrainian].
16. ISO. (2005). ISO 9000:2005. Quality management systems —Fundamentals and vocabulary. Retrieved from <https://www.iso.org/standard/42180.html>. [in Ukrainian].
17. ISO. (2015). ISO 9000:2015. Quality management systems —Fundamentals and vocabulary. Retrieved from <https://www.iso.org/standard/45481.html>. [in Ukrainian].

PETRO KALYTA. THE ESSENCE AND FEATURES OF "SPLIT" MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS

The article presents a conceptual study of the phenomenon of "split" management as a systemic flaw in Ukraine's managerial culture. A detailed analysis was conducted to identify the root causes of this fragmentation. It is demonstrated that one of the primary sources of dysfunction in Ukrainian management stems from a misinterpretation of global shifts in the field of management that occurred at the turn of the 21st century. Specifically, during the adoption of the international standard ISO 9000:2000 in Ukraine, domestic experts inadequately translated the term management and several related concepts in the corresponding national standard DSTU ISO 9000:2001. This mistranslation distorted the essence of management and has perpetuated systemic confusion across the country for over a quarter of a century. The study identifies four key dimensions along which management in Ukraine has become fragmented: The conceptual understanding of management; The scope of activities to which management applies; The knowledge and competencies acquired by managers in higher education institutions; The structural features of management systems within organizations. The article argues that terminological fragmentation of the concept of management in national

standards, educational curricula, and public policy leads to a loss of systemic coherence, strategic orientation, and managerial effectiveness. Through comparative analysis of international ISO 9000 standards (2000, 2005, and 2015 editions) and their Ukrainian DSTU counterparts, the study illustrates how definitional shifts influence managerial practice. Special attention is given to the disconnect between academic training of managers, regulatory policies of the Ministry of Education and Science (MES), and actual management processes within organizations. To address this fragmentation, the article proposes a conceptual framework for harmonization, including: Terminological alignment; Creation of interagency working groups; Development of a coherent state policy in the field of management. This article is intended for scholars, practitioners, educational reformers, and standards developers.

Keywords: management, split management, managerial culture, ISO standards, systemic management, educational policy, strategic direct, operational control

УДК 005.95/.96:005.21

DOI: 10.31673/2415-8089.2025.030413

Мартиненко Марина Олександрівна
д-р філософії в галузі менеджменту
Державний університет
інформаційно-комунікаційних технологій
Присяжна Людмила Володимирівна,
кандидат економічних наук,
Уманський національний університет

КАДРОВА ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК КЛЮЧ ДО ЕФЕКТИВНОГО ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

У статті розглянуто кадрову організацію як ключовий чинник забезпечення ефективного ведення бізнесу в умовах сучасних економічних трансформацій. Підкреслено, що управління людськими ресурсами виходить за межі традиційного кадрового діловодства і перетворюється на стратегічний інструмент розвитку підприємства. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад та практичних напрямів удосконалення кадрової організації з урахуванням впливу цифрових технологій. У роботі використано системний та порівняльний підходи, методи аналізу та синтезу, а також елементи HR-аналітики. Результати дослідження показали, що цифровізація кадрових процесів забезпечує оптимізацію рекрутингу, підвищує ефективність управління компетенціями, сприяє розвитку корпоративної культури та зниженню витрат. Автори підкреслюють важливість адаптації міжнародного досвіду до українських реалій, оскільки вітчизняні підприємства здебільшого обмежуються автоматизацією документальних процесів. Висновки роботи полягають у тому, що кадрова організація повинна розглядатися як стратегічний ресурс бізнесу, а подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку моделей інтеграції HR-технологій з бізнес-стратегіями підприємств.

Ключові слова: кадрова організація, управління персоналом, цифровізація HR, бізнес-процеси, стратегічний розвиток, конкурентоспроможність

Вступ. У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації бізнесу кадрова організація посідає провідне місце серед чинників, що визначають ефективність функціонування підприємств. Людський капітал дедалі більше розглядається не лише як ресурс, а як стратегічний актив, від якого залежить конкурентоспроможність, інноваційний розвиток та здатність підприємства адаптуватися до нестабільного ринкового середовища.

Високий рівень організації кадрової роботи забезпечує оптимальне поєднання цілей бізнесу