
МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

21 Березня 2025

ПРИЙНЯТО:

20 Травня 2025

ВИПУСК:

20 Червня 2025

УДК 65.018

DOI 10.26661/2522-1566/2025-2/32-08

МЕНЕДЖМЕНТ ПО-УКРАЇНСЬКИ ТА ЙОГО ВПЛИВ
НА СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Калита П.Я.*

*президент Української асоціації досконалості та якості,
віцепрезидент Українського союзу промисловців і підприємців,
академік Української академії наук
м. Київ, Україна
ORCID 0000-0002-1198-2826*

* Email автора для листування: p.kalyta70@gmail.com

Анотація. Статтю присвячено актуальним проблемам удосконалення менеджменту в Україні з метою успішної відбудови країни після закінчення війни та забезпечення її стійкого розвитку. Проаналізовано зміни в розумінні управління/менеджменту протягом останніх 50 років і виявлено, що в світі наприкінці ХХ ст. розпочалась чергова управлінська революція. Характерною особливістю цієї революції стало впровадження в організаційному управлінні міжнародних стандартів і розповсюдження цих стандартів на всіх континентах у небачених раніше масштабах. При цьому було принципово змінено сутність самого менеджменту, що раніше вважали синонімом управління. Крім управління (control) - оперативної діяльності, в термін менеджмент додатково включили керівництво (direct), що відображає стратегічну діяльність вищого керівництва. Таке нове розуміння сучасного менеджменту закріплено у міжнародному стандарті ISO 9000 (2000, 2005, 2015 pp.).

В той же час при аналізі застосування менеджменту в Україні було встановлено, що тут під терміном менеджмент продовжують розуміти тільки управління (керування), а керівництво, як стратегічна діяльність, залишилась практично поза увагою. Зазначена невідповідність закріплена в державному стандарті України ДСТУ ISO 9000 (2001, 2007, 2015 pp.), який проголошено «ідентичним» міжнародному стандарту ISO 9000. Ця невідповідність призвела до викривлення розуміння в Україні самої сутності сучасного менеджменту. Розглянуто стратегічні складники розвитку українських організацій та України в цілому, виявлено проблеми, що тут існують, та показано, що ці проблеми є наслідком недосконалого менеджменту, перш за все, відсутності належної уваги з боку вищих керівників організацій до виконання стратегічних керівних функцій, передбачених міжнародним стандартом ISO 9000. Запропоновані рекомендації щодо вдосконалення менеджменту в Україні, зокрема виправлення допущених помилок та приведення визначення менеджменту в ДСТУ ISO 9000 у відповідність до визначення, наведеного в ISO 9000.

Ключові слова: розвиток, стратегії, стандарти, менеджмент, керівництво, спрямування, управління, керування.

JEL класифікатор: M10, M12, M13, L25.

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. Fundamentals and 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/спрямовування» (direct), притаманного вищим керівникам організацій.

В Україні не усвідомили змін у сфері менеджменту й у 2001 р. в державному стандарті ДСТУ ISO 9000:2001, «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 в 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 ДОСЛІДЖЕНЬ І 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.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою цієї роботи є дослідження особливостей сучасного менеджменту в світі, виявлення системних проблем в менеджменті по-українськи та вивчення їх впливу на розвиток українських організацій і України в цілому, надання розгорнутих рекомендацій із

вдосконалення вітчизняних систем менеджменту. Це має сприяти успішному відродженню України після війни та її сталому розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний менеджмент – це єдина сфера діяльності, що спроможна поєднати всі інші сфери діяльності суспільства та балансувати й гармонізувати їх розвиток задля випрацювання та досягнення загальних цілей. Особливість терміна менеджмент у тому, що він лежить у самому корені терміноконструкції, що відображає цю сферу, і помилка в його визначенні може викривити всю цю конструкцію та створити для суспільства значні проблеми.

Про роль управління/менеджменту в розвитку будь-якої країни (так само, як і будь-якої організації) надзвичайно влучно сформульовано у відомому твердженні: «Не існує країн слаборозвинених, є тільки погано керовані». Ці слова приписують одному із найвпливовіших теоретиків і гуру у сфері сучасного менеджменту Пітеру Друкеру, воно найточніше відображає його ключові концепції щодо управління та розвитку. Адже люди ні-чо-го не роблять без попереднього прийняття рішень! Об'єднавшись в організаційну структуру (підприємство, компанія, галузь, країна тощо), вони приймають безліч управлінських рішень. За такої умови чим вище організаційний рівень управління, тим більшу вагу набувають такі рішення і, зокрема, допущені в них помилки. На всіх рівнях своєчасність, адекватність та узгодженість, а також упровадження в життя управлінських рішень забезпечують системи управління/менеджменту. А ефективність прийнятих і реалізованих рішень в цілому безпосередньо залежить від рівня досконалості цих систем. Саме тому в умовах загострення конкурентної боротьби, управління/менеджмент постійно вимагає свого удосконалення.

В умовах зростання конкуренції, властивій країнам розвинутого світу, щоб зберегти місце на ринку й розвиватися, їм необхідно було постійно удосконалюватися і, головне, - удосконалювати свої системи управління (control system), від яких залежала адекватність, своєчасність і узгодженість управлінських рішень, що постійно випрацьовують, приймають і втілюють в життя, і які безпосередньо забезпечують успіх організації. В кінці XX століття 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.

Одним словом, з метою розвитку і удосконалення провідні організації різних країн усе більше уваги почали приділяти стратегічному складникові. І нарешті настав час, коли цей складник 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 (control). З цією метою було введено термін direct (керівництво/спрямовування), який відображав стратегічну діяльність, що притаманна вищим керівникам організацій, і мав привернути увагу вищого керівництва до особливої важливості цієї діяльності. 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 термін management (менеджмент).

Нові терміни знайшли відображення в міжнародному стандарті ISO 9000:2000 Quality management systems. Fundamentals and vocabulary (Системи менеджменту якості. Основні положення та словник), який став засадничим документом у системі міжнародних стандартів на системи менеджменту. В цьому стандарті management визначено як «coordinated activities to direct and control an organization» (скоординована діяльність з керівництва та управління організацією). Просто і зрозуміло. І вже понад 20 років це визначення застосовують в різних країнах світу.

Але нові терміни не відразу і не всюди були усвідомлені як такі, що суттєво відрізняються від термінів, до яких звикли фахівці. А відтак, не завжди вони були адекватно осмислені й відображені в національних стандартах та інших нормативних документах. Це стосується і словників, які за своєю суттю є дуже інерційними. Усе це сприяло тому, що застарілі уявлення та знання щодо управління/менеджменту продовжували поширюватися у деяких суспільствах через науково-технічну літературу, підручники та навчання в закладах вищої освіти, утворюючи та посилюючи плутанину в розумінні й застосуванні терміна менеджмент.

Так само сталося і в Україні. Від самого початку впровадження стандартів ISO на системи управління (з 2000 р. – менеджменту) ні науковці, ні викладачі вищої школи, ні спеціалісти зі стандартизації не розпізнали зародження чергової управлінської революції і не усвідомили змін, що відбулись у сфері управління/менеджменту у світі. Ще у перший рік ХХІ ст. була допущена принципова помилка, унаслідок якої перекинуто сутність самого поняття «менеджмент». А зважаючи на те, що термін менеджмент лежить в самому корені «терміноконструкції», що відображає цю сферу діяльності, цим було закладено підвалини для плутанини і довготривалого хибного розуміння сучасного менеджменту в масштабах всієї України.

У державному стандарті України ДСТУ ISO 9000:2001 (а далі й у ДСТУ ISO 9000:2007 і ДСТУ ISO 9000:2015), який проголошено «ідентичним» міжнародному стандарту ISO 9000:2000, термін менеджмент має таку дефініцію: «управління; керування (management) – це скоординовані дії щодо спрямовування та контролювання діяльності організації». Тобто комплексний термін менеджмент, який містить в собі крім управління/керування (control) ще й стратегічне керівництво/спрямовування (direct), в Україні на законодавчому рівні замінено лише звичним оперативним управлінням. Таке тлумачення, на наш погляд, в принципі не відповідає наведеному вище визначенню терміна менеджмент в ISO 9000 (2000, 2005 та 2015 рр.) і взагалі є незрозумілим з позицій сучасного менеджменту. А відтак, українська версія, представлена як ДСТУ ISO 9000, за термінологією суттєво відрізняється від оригінального тексту ISO 9000 і не відповідає тому, що було закладено в цьому міжнародному стандарті.

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 звичного нам оперативного «управління» призводить до зниження уваги до стратегічної діяльності з «керівництва/спрямовування», яка сьогодні 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 організацій. І з цим пов'язані проблеми, які шкодять Україні та її організаціям у забезпеченні досконалості і конкурентоспроможності в сучасній глобалізованій економіці. Тут доречно згадати слова великого мислителя ХVII ст. Рене Декарта: «Люди позбулися б половини своїх неприємностей, якби змогли домовитися про значення термінів». Тим паче, що в нашому випадку помилка є не просто термінологічною. Через неї викручено змістовну складову ключового поняття «менеджмент», примітивізовано його сутність.

Основні системні проблеми менеджменту по-українськи. А в цілому, як продемонстровано в аналітичному матеріалі [11], в Україні в масштабах країни створено системну плутанину у сфері менеджменту, яка існує і ускладнюється вже чверть століття. Основні проблеми тут наступні:

1. Як зазначено вище, у 2001 р. в процесі впровадження в Україні міжнародного стандарту ISO 9000:2000 шляхом його «ідентичного» перекладу розробники державного стандарту України ДСТУ ISO 9000:2001 (в подальшому 2007 та 2015 рр.) помилково визнали термін «менеджмент» рівнозначним українським термінам «управління/керування» і прийняли хибне рішення, згідно якому термін «менеджмент», як іншомовний, взагалі не

можна застосовувати в Україні. А тому в ДСТУ ISO 9000 (2001, 2007 та 2015 pp.) замість терміна «менеджмент» вони залишили термін «управління/керування», який згідно ISO 9000 (2000, 2005 та 2015 pp.) має принципово інше значення ніж термін «менеджмент». Ця невідповідність, яка викривила та примітивізувала сутність поняття «менеджмент», викресливши стратегічну діяльність з керівництва/спрямування (direct), зберіглась дотепер.

2. Через помилку з визначенням терміна «менеджмент» в ДСТУ ISO 9000 усі наступні міжнародні стандарти ISO на «системи менеджменту», при їх «ідентичному» перекладі на українську мову в ДСТУ офіційно представлені, як «системи управління/керування».

3. Термін «менеджмент», а відповідно і діяльність, і спеціальність з менеджменту, в Україні взагалі вважаються неприйнятними для публічного сектору, зокрема органів влади. Натомість у цій сфері застосовується виключно «управління/керування».

4. В українських закладах вищої освіти (ЗВО) за спеціальністю «менеджмент» не відображено належним чином змін, що відбулись в кінці XX ст. в світі у зв'язку з широким застосуванням міжнародних стандартів у сфері організаційного управління. Менеджмент, як і раніше, розглядається лише, як діяльність, що спрямована на досягнення цілей та виконання завдань. Складова менеджменту, що стосується «спрямування/керівництва» (direct) і передбачає власне визначення цілей і вимог, не врахована в підручниках і учбових посібниках з менеджменту.

5. Через невірне розуміння сутності сучасного менеджменту та його «розщеплення» на теорію і практику менеджери, які проходять навчання у ЗВО за спеціальністю «Менеджмент» глибоко вивчають теорію менеджменту, але не отримують належної підготовки з практики побудови сучасних систем менеджменту, зокрема на базі стандартів (ISO та ін.).

6. З тієї ж причини менеджери, які пройшли навчання у ЗВО за спеціальністю «Якість, стандартизація та сертифікація», ознайомлені з побудовою систем менеджменту на базі стандартів (ISO та ін.), але не мають відповідної підготовки з теорії менеджменту.

7. Незважаючи на те, що вищі керівники різних рівнів управління і є, в першу чергу, менеджерами (топ-менеджерами), для них при зайнятті відповідної посади не передбачена необхідність наявності підтверджених знань з менеджменту. Через що вони, як правило, не розбираються в менеджменті належним чином.

8. Менеджмент в Україні виявився «безхазайним». За його розвиток в масштабах країни взагалі не несе відповідальності жоден центральний орган виконавчої влади.

9. Менеджмент не знайшов відображення в жодній державній політиці розвитку сфер діяльності.

Все це негативно вплинуло на розвиток українських організацій і України в цілому. І, в першу чергу, це відбулось через неналежне відношення з боку вищих керівників організацій і країни до стратегічного складника менеджменту, яким передбачено суттєве підвищення уваги до стратегічної діяльності з керівництва/спрямування (direct).

Якщо взяти до уваги наведене вище твердження, що «не існує країн слаборозвинених, є тільки погано керовані» та врахувати місце України серед європейських країн (ще до початку війни), то можна зробити висновок про незадовільне управління/менеджмент в нашій країні. Принциповою зміною в менеджменті в останні чверть століття стало виділення і надання особливого значення саме стратегічній діяльності вищого керівництва (direct), яка в умовах наростаючої конкурентної боротьби набула визначального значення. А тому проаналізуємо, що ми реально маємо з цим самим «direct» (керівництвом/спрямуванням) на практиці в Україні. І, перш за все, розглянемо питання, пов'язані з визначенням і реалізацією стратегій розвитку різних сфер діяльності в країні та з їх узгодженням між собою. Як виявилось, саме тут ми стикаємося з цілим рядом принципових системних проблем, які негативно впливають на розвиток, як переважної більшості українських організацій, так і України в цілому.

Нижче наведено приклади, що ілюструють недостатність стратегічного бачення на рівні окремих організацій і взагалі України.

Проблеми стратегічного розвитку на рівні організацій. Тут можна відзначити наявність таких проблем:

- українські компанії часто фокусуються на оперативному виживанні, ігноруючи розробку довгострокових стратегій розвитку, інновацій та освоєння нових ринків на горизонті 5-10 років;

- замість ґрунтового аналізу ринку, потреб споживачів та власних конкурентних переваг, організації часто діють інтуїтивно або наслідують конкурентів, що призводить до неефективних маркетингових стратегій;

- економія на R&D (Research and Development) призводить до втрати конкурентоздатності через відсутність інноваційних продуктів та послуг;

- відсутність стратегії управління людськими ресурсами, яка б передбачала довгострокове планування потреб, програми навчання та розвитку, ефективні системи мотивації та утримання цінних співробітників призводять до втрати організаціями конкурентоспроможності;

- більшість організацій не має чітких стратегій управління фінансовими, операційними, репутаційними та іншими потенційними ризиками, що робить їх уразливими до криз.

Проблеми стратегічного розвитку на рівні України в цілому. Проблеми, виявлені на рівні організацій, знайшли своє продовження і на рівні України в цілому. І, на нашу думку, саме через них виявилась низькою ефективність реалізації ряду стратегічних задумів уряду, наприклад, Стратегії "Україна – 2020", оцінка якої за 25 індикаторами показала тільки незначний прогрес, особливо у сфері інституційних перетворень. Серед загальних проблем стратегічного розвитку на рівні України можна відзначити такі:

- відсутність послідовної та довгострокової стратегії економічного розвитку, яка виявляється у волатильності валютного курсу, нестабільному інвестиційному кліматі та недостатній підтримці стратегічних галузей;

- часта зміна пріоритетів уряду після приходу нових політичних сил, яка призводить до нестабільності та відсутності довгострокової стратегічної лінії;

- системні проблеми з верховенством права та корупцією, що є значною перепорою для довгострокового розвитку, відлякуючи інвесторів, спотворюючи конкуренцію та підриваючи довіру до держави. Відсутність дієвої стратегії боротьби з ними є ключовою стратегічною вадою. Нерозвиненість інститутів, що забезпечують справедливість, захист власності та чесну конкуренцію, блокує реалізацію стратегічних ініціатив;

- незважаючи на міжнародну легітимізацію ідеології сталого розвитку та прийняття відповідних нормативних актів, в Україні відсутнє цілісне бачення механізмів державного регулювання в цій сфері, а більшість заходів мають локальний і рекомендаційний характер, не забезпечуючи кардинальних змін у використанні природних ресурсів та вирішенні соціальних, екологічних і економічних проблем у їх взаємозв'язку;

- відсутність ефективної стратегії захисту інтелектуальної власності, недостатнє фінансування інновацій та відтік талантів стримують технологічний розвиток. Системна криза внутрішнього інвестування та обмеження впливу зовнішніх кредитів на структурну перебудову економіки призвели до втрати Україною лідерства у багатьох фундаментальних та високотехнологічних галузях;

- відсутність стратегічного підходу до реформування освітньої системи ускладнює підготовку кваліфікованих кадрів, зокрема менеджерів і управлінців;

- нездатність адаптувати структуру державного управління до вимог ринкової економіки, слабкість ринкових інститутів, а також ігнорування проблем менеджменту призводять до відсталості у розвитку організацій і країни;

- недостатня активність України у формуванні та реалізації міжнародних стратегій розвитку обмежує залучення ресурсів, обмін досвідом та посилення геополітичного

становища. Відсутність чіткої стратегії інтеграції до НАТО ускладнює адаптацію стандартів Альянсу до оборонного сектору;

- низька оплата праці, відсутність перспектив та неефективне управління провокують еміграцію кваліфікованих фахівців, поглиблюючи проблему неякісного менеджменту, зокрема й у Збройних Силах України, де відсутність довгострокової стратегії залучення та утримання кадрів призводить до їх дефіциту;

- відсутність ефективного стратегічного плану щодо самостійного забезпечення обороноздатності створює значні ризики у разі зменшення міжнародної підтримки;

- невизначеність у планах післявоєнного відновлення, відсутність чітких та прозорих рішень щодо його фінансування та адміністрування не сприяють отриманню значної допомоги з боку міжнародних партнерів України.

Наведені приклади демонструють, як відсутність стратегічного мислення та системного підходу до планування стримує розвиток на всіх рівнях, призводячи до втрати можливостей та поглиблення існуючих проблем.

Однією із ключових причин виникнення проблем стратегічного розвитку як окремих організацій, так і України в цілому, на нашу думку, є недосконалий менеджмент на всіх рівнях управління. В переважній більшості українських організацій спостерігається:

- дефіцит стратегічного мислення та аналізу серед вищих керівників, що суттєво ускладнює відновлення організацій і країни та ефективне залучення міжнародної допомоги;

- недостатня кваліфікація менеджерів та інших управлінських кадрів, вплив політичних та особистих інтересів, а також корупція призводять до прийняття неефективних стратегічних рішень, які не відповідають довгостроковим інтересам держави та суспільства. Це може виявлятися, наприклад, у викривленні пріоритетів державної політики чи неефективному розподілі ресурсів;

- через брак дієвих механізмів моніторингу і контролю навіть вже визначені обґрунтовані стратегічні цілі не досягаються, а ресурси витрачаються неефективно, без належної оцінки результативності;

- відсутність ефективної взаємодії та координації між різними рівнями управління, міністерствами, відомствами та організаціями спричиняє неузгодженість дій та розпорошення зусиль у процесі реалізації загальнодержавних стратегій, що знижує синергію та загальну ефективність державного управління тощо.

До цього слід додати, що при формуванні стратегічних документів часто переважає аналіз поточної ситуації та констатація проблем над розробкою конкретних та практичних механізмів їх вирішення, що призводить до створення декларативних документів, які не мають реального впливу на позитивні зміни.

У багатьох українських компаніях, особливо державних, спостерігається низький рівень корпоративного управління/менеджменту в цілому, що призводить до відсутності прозорості, підзвітності та стратегічного бачення з боку власників та керівництва. Це негативно впливає на їхню довгострокову стійкість та інвестиційну привабливість.

Недосконалість систем менеджменту на державному рівні призводить до неефективного розподілення та використання бюджетних коштів, природних ресурсів та державного майна, що є серйозною перешкодою для стратегічного розвитку країни та її економічної конкурентоздатності.

Критично важливим є усвідомлення історичних причин такого стану речей. Однією з них стало згадане вище неадекватне розуміння в Україні сутності сучасного менеджменту протягом останньої чверті століття. Починаючи з некоректного визначення терміну "менеджмент" у державному стандарті України ДСТУ ISO 9000:2001, де комплексний термін було підмінено локальним оперативним "управлінням" (control) з ігноруванням стратегічного "керівництва/спрямування" (direct), це спотворене розуміння поширилося в нормативних документах, наукових працях та навчальних програмах. Відірвання менеджменту від публічного сектору та відсутність вимог до знань з менеджменту для вищих керівників усіх

рівнів стали додатковими негативними факторами. І сьогодні як ніколи є необхідність в усвідомленні цього і, перш за все, виправленні всіх «викривлень», які були допущені протягом останніх 25 років. І це має стати першим кроком до подальшого комплексного вдосконалення систем менеджменту в масштабах всієї країни.

Після усунення в Україні системних «викривлень» доцільно продовжити неформальне вдосконалення систем менеджменту організацій з урахуванням світового досвіду, що відображено у стандартах ISO та моделях ідеальної організації, зокрема моделі EFQM, а також кращих практиках: Кайдзен, Ощадливе виробництво, Шість Сигм тощо, про які вже багато написано. Але, при цьому, особливу увагу слід приділити двом фундаментальним аспектам: цілісності систем менеджменту та удосконаленню їх інформаційної складової, яка має стати, зокрема, платформою для забезпечення цієї цілісності.

Коли ми говоримо про цілісну систему менеджменту організації, то маємо на увазі, що вона органічно включає в себе не тільки цільові (аспектні) системи менеджменту, регламентовані міжнародними стандартами ISO, а всі аспекти управління організацією. Це і фінансовий менеджмент (бюджетування та планування, управління витратами, фінансовий аналіз тощо), і управління проектами (планування проектів, моніторинг і контроль за їх виконанням, оцінка результатів і документування отриманих знань), і управління персоналом (набір та відбір персоналу, його розвиток, мотивація та утримання) тощо. Цілісна система менеджменту об'єднує всі ці та інші компоненти в єдиний комплекс, де кожна підсистема взаємодіє з іншими для досягнення стратегічних цілей організації. Це забезпечує узгодженість дій, підвищення ефективності та адаптивність організації до змін. При цьому, має бути враховано, що будь-яка система менеджменту – це, перш за все, інформаційна система, в якій відбувається перетворення інформації, необхідної для виконання всіх функцій управління, зокрема:

- збір даних з різних джерел, таких як внутрішні процеси, клієнти, постачальники та зовнішнє середовище;
- збереження даних у відповідних базах даних й інформаційних системах та забезпечення доступності й безпеки інформації;
- використання аналітичних інструментів та алгоритмів для аналізу даних та виявлення трендів, закономірностей і проблемних областей;
- використання даних керівниками для аналізу з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень, перш за все стратегічних;
- використання даних для моніторингу виконання стратегій, планів та процесів, а також контроль за досягненням цілей;
- сприяння ефективній комунікації та співпраці між різними підрозділами організації, шляхом надання доступу до єдиної інформаційної бази.

Для забезпечення функціонування систем менеджменту широко застосовуються різні інформаційні системи, які, зокрема: автоматизують обробку рутинних транзакцій і виплату зарплат; забезпечують зберігання, організацію та доступ до даних; надають керівникам інформацію для планування, контролю та прийняття рішень; допомагають у прийнятті рішень на основі аналізу даних; надають стратегічну інформацію для вищого керівництва; інтегрують всі функціональні підрозділи організації в єдину інформаційну систему тощо.

Проте, для українських організацій тут є ще багато можливостей для удосконалення своїх систем менеджменту та суттєвого підвищення їх ефективності, в першу чергу, шляхом застосування перевірених та нових технологічних досягнень, а саме:

- використання технологій Big Data, що дозволяє організаціям аналізувати великі обсяги даних для виявлення трендів, передбачення поведінки клієнтів та прийняття стратегічних рішень. Інструменти Big Data: Hadoop, Spark, та інші аналітичні платформи;
- перехід до хмарних технологій, який дозволяє організаціям зберігати дані та обчислювальні ресурси в хмарі, що забезпечує гнучкість, масштабованість та зниження

витрат на інфраструктуру. Популярні хмарні платформи: Amazon Web Services (AWS), Microsoft Azure, Google Cloud Platform (GCP).

- інформаційні системи все частіше включають технології штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання (МН), що сприяє покращенню процесів прийняття рішень, передбаченню результатів та автоматизації рутинних завдань. Приклади застосувань ШІ: чат-боти для підтримки клієнтів, алгоритми оптимізації логістики, персоналізовані рекомендації;

- захист інформації, який є ключовим аспектом сучасних інформаційних систем. Це включає в себе шифрування даних, контроль доступу, виявлення та запобігання кібератакам;

- інформаційні системи, які все більше орієнтовані на мобільність, що дозволяє керівникам та співробітникам мати доступ до необхідної інформації та інструментів з будь-якого місця і в будь-який час через мобільні пристрої тощо.

Окремо треба звернути увагу на квантові обчислення, які радикально підвищують швидкість та точність оброблення дуже великих обсягів даних, що дозволяє ще швидше і точніше приймати стратегічні рішення, оптимізувати логістичні та виробничі процеси, передбачати ринкові тренди та управляти ризиками. Завдяки квантовим алгоритмам можна значно покращити аналіз даних і моделювання складних систем, що сприяє більш точному прогнозуванню і прийняттю управлінських рішень на основі реальних даних. І незважаючи на те, що для масового застосування це, переважно, перспективні можливості, вже сьогодні їх успішно використовують такі міжнародно відомі компанії, як: IBM, Goldman Sachs, Crédit Agricole, QC Ware, Volkswagen тощо. Вони активно досліджують і впроваджують квантові технології, щоб покращити ефективність своїх процесів та забезпечити конкурентоспроможність на ринку.

Застосування кращого світового досвіду удосконалення систем менеджменту, зокрема забезпечення їх цілісності та впровадження сучасних інформаційних технологій і програмних засобів, сприятиме отриманню ряду суттєвих переваг. Це і підвищення ефективності, і поліпшення якості управлінських рішень, і зниження витрат, і підвищення прозорості інформації про всі аспекти діяльності організації тощо. Ці переваги, в свою чергу, працюватимуть на підвищення досконалості систем менеджменту організацій та зростання ефективності і конкурентоспроможності конкретних організацій.

Системи менеджменту, як інструмент узгодження цінностей і цілей в масштабах країни. У формуванні могутності і стабільності країни в цілому ключову роль відіграють прийняті в ній цінності та передбачені на їх засадах цілі, узгоджені в суспільстві від самого верху до самого низу. Таке узгодження сприяє побудові довіри між урядом, бізнесом і громадянами, що призводить до більш ефективної взаємодії та співпраці.

Тут у України є багатий і різноплановий досвід. І коли у мирний час великі групи людей з різними цінностями і поглядами у своїй боротьбі, як «лебідь, рак і щука», розривають країну на частини. І коли народ всієї України, незалежно від поглядів та віросповідання, відразу після початку повномасштабної війни миттєво об'єднався з однією спільною метою – захистити країну від агресора.

Високий рівень довіри полегшує прийняття та впровадження урядових політик і реформ. Спільні цінності об'єднують людей навколо спільних ідеалів та цілей, що сприяє зміцненню соціальної згуртованості та стабільності. Це зменшує соціальну напругу і конфлікти, підвищуючи стійкість суспільства до зовнішніх та внутрішніх викликів. Узгоджені цінності та цілі, що підтримують інновації, підприємництво та відповідальність, сприяють економічному розвитку та зростанню. Серед інших, важливими є такі загальноприйняті цінності, як чесність, прозорість та відповідальність; вони сприяють створенню доброзичливого бізнес-середовища. Підсумовуючи, маємо зазначити, що узгодження цінностей і цілей є чи не головною умовою для створення гармонійного середовища, в якому всі його члени працюють над досягненням спільних цілей.

І тут саме держава повинна визначити ключові національні цінності та цілі, приділяючи увагу тому, щоб вони були зрозумілими та прийнятими широкими верствами населення. Вона має включити ці цінності до стратегічних документів і програм розвитку, а також створити умови, сприятливі для їх розповсюдження.

Найбільш дієві результати щодо розповсюдження цінностей і цілей може бути досягнуто через освіту, включення національних цінностей і цілей до освітніх програм на всіх рівнях, від початкової школи до вищих навчальних закладів, проведення семінарів, тренінгів та інших освітніх заходів для підвищення обізнаності про цінності і цілі та їх важливість. Необхідно також забезпечити розробку законів і політик, що підтримують національні цінності і заохочують їх дотримання, та передбачити ефективний моніторинг і контроль за дотриманням цінностей у всіх сферах діяльності.

Але найкраще узгодження цінностей може бути забезпечено шляхом залучення організацій, що функціонують в країні. Бо саме в організаціях структуровано об'єднана більшість працездатних громадян. І саме в організаціях мають функціонувати сучасні системи менеджменту, в основу яких повинні бути покладені визначені їх вищим керівництвом: місія, бачення, цінності, політики, стратегії, стратегічні цілі тощо. Більше того, в досконалих системах менеджменту закладено механізм забезпечення дотримання всіх встановлених вимог. А тому доцільно передбачити розповсюдження та узгодження національних цінностей шляхом їх імплементації до систем менеджменту організацій. При цьому, вище керівництво організацій має бути прикладом для своїх співробітників, демонструючи дотримання прийнятих цінностей і цілей у своїй діяльності. Поширенню та дотриманню цінностей у діяльності організацій можуть сприяти сучасні технології та інноваційні рішення, розробка відповідних платформ та інструментів. При цьому, доцільно приділити також належну увагу впровадженню механізмів зворотного зв'язку та оцінки дотримання цінностей у діяльності організацій, регулярному проведенню аудитів та оцінок для визначення рівня дотримання цінностей і внесення коригувань.

До речі, в Україні на рівні держави частково вже проведена робота з визначення і просування національних цінностей та цілей до 2030 року. Так, у 2020 р. Кабінет Міністрів України схвалив принципи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), які включають:

- дотримання прав людини: організації повинні забезпечувати дотримання прав людини в своїй діяльності;
- прозорість: організації мають відкрито інформувати про свою діяльність, звітувати про досягнення та проблеми;
- етична поведінка: організації повинні діяти відповідно до етичних норм і стандартів;
- захист навколишнього середовища: організації мають знижувати негативний вплив своєї діяльності на довкілля;
- соціальна інклюзія та рівність: організації повинні сприяти забезпеченню рівності та інклюзії у своїй діяльності.

А ще у 2017-му до умов України були адаптовано 17 глобальних цілей стійкого розвитку ООН; 30 вересня 2019 р. вони були введені в дію в нашій країні Указом Президента України. Глобальні цілі передбачають: 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.

Таким чином, основні національні цінності, гармонізовані зі світовими цінностями, в Україні вже визначено. Але самого цього виявилось недостатньо. Принципи й цілі не імplementовані у системи менеджменту переважної більшості українських організацій. А без цього вони, якщо можна так сказати, просто «зависли у повітрі».

Говорячи про взаємоузгодження систем менеджменту організацій, доцільно також окремо згадати про взаємоузгодження по горизонталі вздовж ланцюгів постачання.

Цінності відіграють ключову роль у формуванні могутності та стабільності країни. Узгодженість цінностей зверху донизу суспільства, зокрема через організації, сприятиме соціальній згуртованості, довірі та економічному розвитку. Сучасні системи менеджменту можуть бути найбільш ефективним інструментом для впровадження, узгодження та підтримки цих цінностей в масштабах країни.

Досконалі системи менеджменту сприяють протидії корупції. І, нарешті, про дуже болюче для України питання - про широкомасштабну корупцію, яка вже довгий час роз'їдає нашу країну та не дає їй належним чином розвиватися. Але може постати питання: «яке відношення до цього має усунення згаданих перекосів у менеджменті та удосконалення і взаємоузгодження систем менеджменту?». Найбезпосередніше. Адже досконалий сучасний менеджмент на всіх рівнях управління, на наше переконання, передбачає:

- відкрите обговорення та публікацію інформації про ухвалені рішення, політики і фінансові операції та використання електронних систем для тендерів і закупівель, що забезпечує доступність інформації для громадськості і знижує можливості для корупційних дій;

- впровадження системи підзвітності керівників і співробітників про свою діяльність, та створення механізмів зворотного зв'язку, що дозволяє громадянам та співробітникам повідомляти про можливі випадки корупції;

- введення єдиних стандартів і процедур та регулярне оновлення і перевірка дотримання стандартів, а також впровадження внутрішніх і зовнішніх механізмів контролю для моніторингу дотримання правил і стандартів, проведення регулярних аудитів і перевірок діяльності організацій, що мінімізує можливість використання лазівок для корупційних дій;

- використання сучасних технологій для автоматизації рутинних процесів та впровадження блокчейн-технологій для забезпечення прозорості та незмінності даних, що зменшує можливість людського фактору у корупційних діях;

- використання аналітичних інструментів та систем моніторингу для виявлення потенційних корупційних дій у реальному часі та створення платформ для збору і аналізу даних, що сприяє виявленню схем корупції тощо.

При цьому, доречно відзначити, що, зі свого боку, корупція негативно впливає і на розвиток власне систем менеджменту, зокрема тих, що спрямовані саме на боротьбу з нею. Тому слід приділити особливу увагу впровадженню в межах загальних систем менеджменту організацій системи, орієнтованої на протидію корупції у відповідності до міжнародного стандарту ISO 37001:2016. Масове впровадження цієї системи - це перспективний шлях для помітного зменшення корупції в масштабах країни. Тут наведено саме міжнародний стандарт ISO 37001:2016, а не державний стандарт України ДСТУ ISO 37001:2018 не випадково. Справа в тому, що в українському стандарті, який продекларовано, як «ідентичний» міжнародному, насправді, на відміну від ISO 37001:2016, із 103-х обов'язкових вимог 88-ми надано статус добровільних, тобто прийняття рішення про виконання чи ігнорування цих вимог віддано на розсуд самих керівників українських організацій. Чим цей важливий стандарт перетворено на такі собі рекомендації.

Досконалий менеджмент може значно знизити рівень корупції, забезпечивши прозорість, підзвітність та ефективне управління ризиками. Використання сучасних технологій та проведення навчання для співробітників сприятимуть формуванню культури етичної поведінки та відповідальності. Ці заходи допоможуть створити чесне та ефективне середовище як у державному, так і у приватному секторах.

Мабуть всі розуміють, що вдосконалення систем менеджменту організацій – це справа саме їх вищого керівництва. Але в реальних сучасних умовах в масштабах країни досягти широкомасштабного вдосконалення і взаємоузгодження систем менеджменту організацій, та ще й в прийнятний термін, без сприяння з боку держави практично неможливо. А тому, щоб

змінити ситуацію на краще та створити сприятливі умови для більш ефективного управління країною та її організаціями, українська влада має призначити центральний орган виконавчої влади, відповідальний за розвиток менеджменту в Україні, та докласти зусиль для забезпечення, в першу чергу, наступних змін:

- розробити державні політики і довгострокові стратегічні плани розвитку менеджменту, а також інших сфер діяльності з урахуванням сучасних підходів до менеджменту і узгодженості національних і корпоративних цінностей; забезпечити стабільність і послідовність у впровадженні реформ;

- посилити антикорупційні заходи та впровадити сучасні технології для моніторингу і контролю; сприяти широкому впровадженню в українських організаціях міжнародного стандарту ISO 37001:2016 на систему менеджменту, спрямовану на протидію корупції; підвищити прозорість у прийнятті рішень та забезпечити підзвітність керівників;

- переглянути освітні програми у ЗВО з урахуванням сучасних підходів до менеджменту; здійснити перепідготовку викладачів за спеціальністю «менеджмент», забезпечити підвищення кваліфікації вищих керівників та менеджерів, організовуючи, зокрема, тренінги та навчальні курси; внести відповідні зміни в документи системи кваліфікацій України;

- використовувати сучасні технології для автоматизації управлінських процесів та підвищення їх ефективності; підтримувати інноваційні проекти та стартапи у сфері менеджменту;

- переглянути та оновити переклади державних стандартів, щоб забезпечити їхню відповідність міжнародним практикам та правильне використання термінів; забезпечити чітке визначення термінів та їх застосування у всіх нормативних документах та освітніх програмах.

При цьому, невідкладно має бути виправлено все, що стосується неадекватного перекладу терміна «менеджмент», через що в Україні викривлена сама його сутність і в сфері менеджменту створено плутанину. Вважаємо за доцільне ще раз нагадати, що термін «менеджмент» лежить у самому корені всієї «конструкції системного менеджменту» і помилка в його визначенні, зокрема його підміна терміном «управління/керування», може спотворити всю конструкцію. Тут доречно згадати народну мудрість: «Як корабель назвеш, так він і попливе».

ВИСНОВКИ

Недосконалий менеджмент у національному масштабі виявляється у відсутності стратегічного бачення, неефективного ухвалення рішень, слабого контролю за їх виконанням, недостатньої координації та інших негативних факторів, які сукупно гальмують стратегічний розвиток України та її організацій. Неадекватне розуміння сутності сучасного менеджменту спотворило загальну управлінську культуру в країні.

Для подолання негараздів та досягнення рівня розвинених країн необхідно, перш за все, усвідомити сучасне розуміння терміну менеджмент та його ключову роль у розвитку й безпеці держави і виправити допущені невідповідності. Потрібно зрозуміти, що без усунення цих системних недоліків складно розраховувати на масову появу в Україні конкурентоспроможних організацій і на перетворення України на розвинену та конкурентоздатну державу.

Водночас виправлення помилок та наступне широкомасштабне неформальне комплексне удосконалення систем менеджменту та їх взаємоузгодження, особливо щодо спільних національних цінностей, дозволить підвищити конкурентоспроможність вітчизняних організацій та суттєво покращити управління в масштабах країни, що сприятиме забезпеченню успішного відродження та сталого розвитку України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бицюра Ю., Манжула Є., Ілюхіна В. Проблеми забезпечення сталого розвитку в Україні. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1(52). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-7>
2. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Київ : КНЕУ, 2000. 432 с.
3. Drucker, P. F. *Management Challenges for the 21st Century*. New York, NY: HarperBusiness. 1999.
4. ДСТУ ISO 9000:2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2000, IDT).
5. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT).
6. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT).
7. Калита П. Я. «Біла пляма» та «чорна діра» в українській економіці. Київ : Перша чесна друкарня, 2018. 83 с.
8. Калита П. Я. Менеджмент «по-українськи»: про якість підготовки управлінських кадрів. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2020. 2(2). DOI: [10.37472/2707-305X-2020-2-2-13-10](https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-2-13-10).
9. Kalyta P. Management in the world and in Ukraine. *Management*. 2022. 1(35). 76–102. DOI: [10.30857/2415-3206.2022.1.7](https://doi.org/10.30857/2415-3206.2022.1.7).
10. Калита П. Я. Україні потрібні сучасні системи менеджменту. *Почесні імена України – еліта держави*. Том VII. Київ : Видавництво Логос Україна, 2023. 264 с.
11. Калита П. Я. Що не так з менеджментом по-українськи і які наслідки це має для України. Київ : Планета, 2024. 56 с. URL: <https://www.uaq.org.ua/docs/2332E86942D8.pdf>. (дата звернення: 11.02.2025)
12. Калита П. Я., Кабаков Ю. Б. ДСТУ ISO 37001:2018: неточний переклад чи лазівка для шахраїв? *Управління якістю*. 2024. № 8. URL: <https://ya.techmedia.com.ua/upravlinnya-yakisty-2024-8/dstu-iso-370012018-netochnyy-pereklad-chy-lazivka-dlya-shakhrayiv>. (дата звернення: 17.02.2025)
13. Кулиш Н. В. Макроекономічна ситуація в Україні: розвиток і шляхи вирішення проблем. *Наукові труди Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: збірник наукових праць*. Кіровоград: КНТУ, 2005. Вип. 7, ч. 1. С. 363–367. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/3322> (дата звернення: 11.02.2025).
14. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. А. А. Мазаракі. Харків : Фоліо, 2014. 846 с.
15. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30 вересня 2019 року No 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019> (дата звернення: 11.02.2025).
16. ISO 9000:2005. Quality management systems — Fundamentals and vocabulary. 2005. URL: <https://www.iso.org/standard/42180.html> (дата звернення: 11.02.2025)
17. ISO 9000:2015. Quality management systems — Fundamentals and vocabulary. 2015. URL: <https://www.iso.org/standard/45481.html> (дата звернення: 11.02.2025)

REFERENCES

- 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].
- Herasymchuk, V. H. (2000). *Strategic management of the enterprise*. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
- Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. New York, NY: HarperBusiness.

- Kalyta, P. (2025). Ukrainian management and its impact on strategic aspects of Ukraine's development. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(32), 110-124. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-2/32-08>
- Derzhstandart Ukrainy. (2001). *DSTU ISO 9000:2001. Quality management systems. Fundamentals and vocabulary (ISO 9000:2000, IDT)*. [in Ukrainian].
- Derzhstandart Ukrainy. (2015). *DSTU ISO 9000:2015. Quality management systems. Fundamentals and vocabulary (ISO 9000:2015, IDT)*. [in Ukrainian].
- Derzhstandart Ukrainy. (2015). *DSTU ISO 9001:2015. Quality management systems. Requirements (ISO 9001:2015, IDT)*. [in Ukrainian].
- Kalyta, P. Ya. (2018). *“White spot” and “black hole” in the Ukrainian economy*. Kyiv: Persha Chesna Drukarnia. [in Ukrainian].
- 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].
- 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>
- 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].
- Kalyta, P. Ya. (2024). *What is wrong with Ukrainian-style management and what consequences it has for Ukraine*. Kyiv: Planeta. Retrieved from <https://www.uaq.org.ua/docs/2332E86942D8.pdf> [in Ukrainian].
- 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-pereklad-chy-lazivka-dlya-shakhrayiv> [in Ukrainian].
- 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].
- Mazaraki, A. (Ed.). (2014). *Fundamentals of management: Textbook for students of higher educational institutions*. Kharkiv: Folio. [in Ukrainian].
- 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].
- ISO. (2005). *ISO 9000:2005. Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*. Retrieved from <https://www.iso.org/standard/42180.html> [in Ukrainian].
- ISO. (2015). *ISO 9000:2015. Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*. Retrieved from <https://www.iso.org/standard/45481.html> [in Ukrainian].

UKRAINIAN MANAGEMENT AND ITS IMPACT ON STRATEGIC ASPECTS OF UKRAINE'S DEVELOPMENT

Petro Kalyta

PhD, Senior Researcher

President of the Ukrainian Association of Excellence and Quality

Kyiv, Ukraine

The article is devoted to the urgent issues of improving management in Ukraine to ensure the successful reconstruction of the country after the war and its sustainable development. The evolution of management understanding over the past 50 years is analyzed, revealing that by the late 20th century, a new managerial revolution had begun globally. A key feature of this revolution was the implementation of international standards in organizational management and their unprecedented worldwide spread. This transformation fundamentally changed the essence of

management, which was previously considered synonymous with administration. In addition to control (operational activities), the term "management" now includes direction, reflecting the strategic activity of top leadership. This new interpretation of modern management is enshrined in the international ISO 9000 standard (2000, 2005, 2015).

At the same time, an analysis of management application in Ukraine shows that management is still understood primarily as administration (control), while direction, as a strategic activity, remains largely overlooked. This discrepancy is entrenched in the Ukrainian national standard DSTU ISO 9000 (2001, 2007, 2015), which is declared "identical" to the ISO 9000 international standard. However, this misalignment has led to a distorted understanding of modern management in Ukraine. The article examines the strategic components of the development of Ukrainian organizations and Ukraine as a whole, identifies existing problems, and demonstrates that these issues stem from flawed management—primarily the lack of attention from top executives to strategic leadership functions outlined in ISO 9000. Recommendations are proposed to improve management in Ukraine, including correcting existing mistakes and aligning the definition of management in DSTU ISO 9000 with the internationally recognized ISO 9000 definition.

Keywords: development, strategies, standards, management, leadership, direction, administration, governance.