

*Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).*

*Спеціальність – 281.*

*Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 8.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.8.15>**

**УДК 65.018**

*П. Я. Калита,*

*к. т. н., с. н. с., президент Української асоціації досконалості та якості,*

*академік Української академії наук*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1198-2826>*

**ВЛАДА МАЄ ОПІКУВАТИСЬ МЕНЕДЖМЕНТОМ,  
А НЕ ТІЛЬКИ УПРАВЛІННЯМ**

*P. Kalyta,*

*PhD, Senior Researcher, President of the Ukrainian Association for Excellence and*

*Quality, Academician of the Ukrainian Academy of Sciences*

**THE GOVERNMENT SHOULD FOCUS ON MANAGEMENT,  
NOT JUST CONTROL**

*В даному аналітичному матеріалі досліджено трансформацію менеджменту за останні 50 років. Виявлено, що в кінці XX ст. у світі розпочалась чергова управлінська революція, що характеризується широким впровадженням в організаційне управління міжнародних стандартів. Стандарти, які вводила Міжнародна організація зі стандартизації ISO (об'єднує Національні організації стандартизації 172 країн), розповсюдились по*

всьому світу з шаленою швидкістю і у небачених раніше масштабах. У перший рік XXI ст. було введено міжнародний стандарт ISO 9000:2000, в якому термін **менеджмент** отримав принципово нову сутність. На відміну від традиційного асоціювання менеджменту з управлінням його визначили, як скоординовану діяльність зі стратегічного **керівництва** (*direct*), що здійснює вище керівництво, та оперативного **управління** (*control*). При цьому, новому складнику менеджменту – керівництву – приділили особливу увагу як визначальному у забезпеченні сталого розвитку організацій і країн. Дослідження впровадження міжнародного стандарту ISO 9000 в Україні виявило, що в процесі його введення шляхом створення «ідентичного» державного стандарту ДСТУ ISO 9000, ще у 2001 році було допущено принципові помилки, які призвели до викривлення сутності сучасного менеджменту. За 25 років ці помилки знайшли відображення у цілому ряді українських нормативних документів, що призвело до суттєвої плутанини і негативних наслідків для розвитку вітчизняних організацій і України в цілому.

Досліджено сфери, які охоплює менеджмент за ISO 9000, і виявлено, що він розповсюджується як на бізнес, так і на публічний сектор, зокрема органи влади. Здійснено аналіз національної системи стандартизації і з'ясовано, що державні стандарти, зокрема ДСТУ ISO 9000, розповсюджуються і на органи влади. Проте, аналіз публікацій та нормативних документів засвідчив, що державний стандарт ДСТУ ISO 9000 залишився поза увагою як наукової спільноти, так і власне владних структур. Отримана інформація підтвердила, що в органах влади застосовують виключно термін управління, а менеджмент, зокрема і сучасний менеджмент, тут вважають неприйнятним. В той же час, спираючись на твердження одного з найвпливовіших теоретиків і гуру сучасності у сфері менеджменту Пітера Друкера, що «не існує країн слаборозвинених, є тільки погано керовані» та взявши до уваги місце України серед європейських країн (ще до початку повномасштабної війни) складно

*зробити висновок про те, що Україна добре керована. І головні проблеми тут пов'язані саме з відсутністю належної уваги до стратегічного керівництва. Надано пропозиції щодо покращення ситуації.*

*This analytical paper focuses on the transformation of management over the past 50 years. It reveals that at the end of the 20th century, another management revolution began in the world, characterized by the introduction of international standards into organizational management. The standards introduced by the International Organization for Standardization (ISO), which unites the national standardization organizations of 172 countries, spread throughout the world at breakneck speed and on an unprecedented scale. In the first year of the 21st century, the international standard ISO 9000:2000 was introduced, in which the term “management” took on a fundamentally new meaning. Unlike the traditional association of management with administration, it was defined as coordinated activities involving strategic leadership (direct) by senior management and operational management (control). At the same time, special attention was paid to the new component of management—leadership—as a determining factor in ensuring the sustainable development of organizations and countries. A study of the implementation of the international standard ISO 9000 in Ukraine revealed that in the process of its introduction through the creation of an “identical” state standard DSTU ISO 9000, fundamental errors were made back in 2001, which led to a distortion of the essence of modern management. Over the past 25 years, these mistakes have been reflected in a number of Ukrainian regulatory documents, leading to significant confusion and negative consequences for the development of domestic organizations and Ukraine as a whole.*

*The areas covered by ISO 9000 management were studied and it was found that it applies to both the business and public sectors, including government agencies. An analysis of the national standardization system was carried out and it was found that state standards, in particular DSTU ISO 9000, also apply to Ukrainian government*

*agencies. However, an analysis of publications and regulatory documents showed that the state standard DSTU ISO 9000 has been ignored by both the scientific community and government structures themselves. The information obtained confirmed that government agencies use only administration, while management, including modern management, is considered unacceptable here. At the same time, based on the statement of one of the most influential theorists and gurus of modern management, Peter Drucker, that “there are no underdeveloped countries, only poorly managed ones,” and taking into account Ukraine's place among European countries (even before the start of the full-scale war), it is difficult to conclude that Ukraine is well managed. The main problems here are related precisely to the lack of adequate attention to strategic leadership. Proposals for improving the situation are provided.*

**Ключові слова:** *організації, органи влади, стандартизація, менеджмент, керівництво, управління.*

**Keywords:** *organizations, authorities, standardization, management, direct, control.*

**Постановка проблеми.** Загальновідомо, що Україна має суттєві проблеми зі станом і розвитком економіки, які безпосередньо залежать від досконалості керівництва країною. В останні десятиліття у світі відбулись суттєві зміни у сфері управління/менеджменту. У зв'язку з цим актуальним є дослідження цих змін та визначення шляхів впровадження кращої практики в діяльність українських органів влади задля підвищення ефективності керівництва країною, особливо після закінчення війни, в процесі відбудови країни та забезпечення її сталого розвитку.

**Аналіз останніх 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. Це вплинуло і на те, що влада не розгледіла переваг сучасного менеджменту і залишила його поза увагою, продовжуючи застосовувати у своїй діяльності звичне їй управління. 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 [8-10].

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** У сучасному управлінському дискурсі поняття менеджмент охоплює як стратегічне керівництво, так і оперативне управління. Проте в українській практиці ці компоненти часто змішують або підміняють, що призводить, зокрема, до неефективності державного управління. Метою цієї статті є:

- розмежувати функції керівництва і управління;
- показати розрив між українською практикою та міжнародними стандартами;
- сформулювати підходи до реформування управлінської культури в органах влади.

### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

**Менеджмент у міжнародному контексті.** У самому загальному вигляді менеджмент розглядають як діяльність, пов'язану з прийняттям і втіленням у життя управлінських рішень. Від самого зародження до кінця ХХ ст. менеджмент асоціювали з управлінням, але переважно у соціальній сфері. За час свого існування визначення терміна менеджмент неодноразово видозмінювалося. І з першого року ХХІ ст. згідно п. 3.3.3 міжнародного стандарту ISO 9000 (2000,

2005 та 2015 рр.) **management** (менеджмент) визначають вже як: Coordinated activities to **direct** and **control** an organization (Скоординована діяльність з **керівництва** та **управління** організацією). Тобто, з 2000 року сучасний менеджмент на відміну від звичного для нас традиційного значення цього слова почав включати в себе два складники:

- **керівництво** (direct) — **стратегічна діяльність вищих керівників** щодо **визначення напрямів розвитку** організацій: цінностей, політик, цілей, вимог тощо;

- **управління** (control) — **оперативна діяльність**, спрямована на **досягнення встановлених цілей** і виконання вимог, зокрема шляхом планування, моніторингу та коригування (за необхідності).

І з цього часу це розмежування стало фундаментальним для ефективного функціонування будь-якої організації — від бізнесу до державних інституцій.

Термін «direct» (керівництво/спрямовування) в складі менеджменту було виділено зокрема для того, щоб додатково привернути увагу вищих керівників до суттєвого підвищення ролі їх стратегічної (керівної) діяльності. 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 поняття менеджмент стало значно ширшим і глибшим, ніж просто оперативне управління.

Висновок. Починаючи з 2000 р. сутність сучасного менеджменту зазнала суттєвих змін. Окрім звичного нам оперативного управління (control) менеджмент містить ще й стратегічне керівництво (direct), яке визначає довгострокові цілі, що власне і стають орієнтирами для здійснення управління.

**Сфера розповсюдження менеджменту.** Розібравшись з новою сутністю менеджменту, 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. Більше того, органи влади по своїй сутності апріорі є **вищим керівництвом** відносно закріплених за ними сфер, стан і розвиток яких у найбільшій мірі залежить саме від досконалості керівництва ними з боку органів влади.

Висновок. Згідно ISO 9000 (п. 3.2.1) менеджмент розповсюджується як на бізнес, так і на публічну сферу, зокрема органи влади.

**Український контекст менеджменту.** В Україні ж згідно державному стандарту ДСТУ ISO 9000:2001, а також ДСТУ ISO 9000:2007 та ДСТУ ISO 9000:2015, проголошених «ідентичними» міжнародним стандартам ISO 9000:2000, ISO 9000:2005 та ISO 9000:2015, п. 3.3.3 визначено як: **Управління; керування** (management) – це скоординовані дії щодо **спрямування та контролювання** діяльності організації». Що в принципі не відповідає

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

Лише одним оперативним терміном «управління» (керування) в ДСТУ ISO 9000 обізнано все, тобто «кольорові» системи менеджменту перетворено на «чорно-білі». І до цього вже 25 років привчають суспільство, стверджуючи, 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 лише одним із складників управління/керування і який в міжнародному стандарті ISO 9000 у визначенні терміна «менеджмент» взагалі не згадується.

Але головне тут не те, що визначення терміна менеджмент в ДСТУ ISO 9000 термінологічно не відповідає визначенню цього терміна, наведеного в міжнародному стандарті ISO 9000, а те, що, при цьому, викривлена сутність цього фундаментального поняття.

Дискусія відносно принципової помилки, допущеної в процесі перекладу визначення менеджменту у міжнародному стандарті ISO 9000 на українську мову ведеться в Україні вже багато років. У відповідності до рекомендації Інституту української мови Національної академії наук України (ІУМ) Українська асоціація досконалості та якості (УАДЯ) в травні 2022 р. сформувала Робочу групу (РГ) з визначення терміна «менеджмент» в ДСТУ ISO 9000:2015. До складу цієї РГ увійшло три представника від філологічних організацій (зокрема від ІУМ), чотири від кафедр управління і менеджменту національних ЗВО, два від провідних організацій зі стандартизації і сертифікації у сфері менеджменту (зокрема від Національного органу стандартизації) та три від об'єднань роботодавців і наукових організацій. Серед членів РГ чотири доктора наук і 6 кандидатів наук. В результаті всебічного вивчення, аналізу і обговорення

матеріалів, а також багаторазового послідовного заповнення анкет членами РГ в контексті міжнародного стандарту ISO 9000:2015 визнано наступне.

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

Але крапка у цій дискусії поставлена тільки у 2024 р. після отримання роз'яснення від ISO/TK 176 (автора міжнародного стандарту) та Ухвали XV Міжнародної наукової 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 в міжнародному стандарті ISO 9000:2015. Звернути увагу Національної комісії зі стандартів державної мови на потребу редакції національного стандарту ДСТУ ISO 9000 (2015 р.)». На жаль, на сьогодні ця невідповідність все ще зберігається і є такою, як і у 2001 р.

Висновок. В Україні ще чверть століття тому, під час впровадження міжнародного стандарту ISO 9000:2000 шляхом прийняття «ідентичного» йому державного стандарту ДСТУ ISO 9000:2001, були допущені принципові помилки, які викривили сутність сучасного менеджменту. До того ж не було проведено роботу, спрямовану на формування нової культури менеджменту в масштабах країни. В тому числі не привернуто увагу органів влади до можливих

перспектив поліпшення роботи шляхом оволодіння сучасним менеджментом. Помилки, допущені у 2001 р., збереглись до сьогодні.

### **Про неприйнятність менеджменту для українських органів влади.**

Термін **менеджмент**, хоча й широко використовують в освітньому та корпоративному контексті, не вважається адекватним для опису діяльності українських органів влади. Українські академічні роботи та підручники ще й до сьогодні розмежовують публічне управління і менеджмент, вказуючи на різну природу, принципи та функції цих систем. У низці публікацій, зокрема в працях НАДУ при Президентові України, наголошується, що термін *менеджмент* має коріння в бізнес-середовищі, де головною метою є отримання прибутку. У публічному управлінні пріоритети інші — забезпечення суспільного блага, дотримання законності, прозорість, підзвітність. Тому використання терміна *менеджмент* щодо органів влади може спотворювати суть державного управління, зводячи його до технократичного адміністрування. Нижче наведено ряд прикладів з провідних академічних праць і підручників.

Як зазначає Ліпкан [12, с. 214], менеджмент не може бути застосований до органів державної влади. Він наголошує, що термін «менеджмент» не відповідає правовій природі державного управління, оскільки менеджмент передбачає делегування повноважень у межах приватної організації, а не виконання владних функцій. Цитата: «Менеджмент не може бути застосований до органів державної влади, оскільки вони не є суб'єктами господарювання». Оболенський підкреслює, що менеджмент є інструментом ринкової економіки, а не публічного адміністрування, де діють інші принципи — законність, відповідальність перед громадянами, публічність. Автор пропонує термін «управління» або «адміністрування» як більш адекватні [14, с. 56]. У підручнику «Менеджмент» / Шкільняк та ін. [20, с. 231] зазначено, що державне управління має іншу природу, ніж управління в бізнесі. Автори стверджують, що менеджмент не охоплює владні функції, притаманні державним органам. У підручнику

«Адміністративний менеджмент в Україні» [1, с. 112] вказано, що менеджмент як поняття сформувався в умовах ринкової економіки, де ефективність вимірюється прибутком. У публічному секторі ці критерії не є визначальними, тому застосування терміна потребує адаптації або заміни. Новікова у конспекті лекцій [13, с. 17] підкреслює, що менеджмент — це управління підприємством, що передбачає гнучкість, ризик, інновації. Державне управління — це виконання публічних функцій, що базується на нормативно-правових актах, а не на ринкових механізмах. Тому термін *адміністративне управління* або *публічне адміністрування* є більш коректним для опису діяльності органів влади. А Коврига [11, с. 47] навіть стверджує, що «менеджеризація» державного управління — це небезпечна тенденція, коли органи влади починають діяти як бізнес-структури. І це може призвести до втрати публічної відповідальності, ігнорування соціальних функцій, зниження довіри громадян.

Так само зазначено і в українському законодавстві. Термін **управління** є офіційно закріпленим і системно вживаним щодо діяльності органів державної влади. Натомість термін **менеджмент** майже не використовується в нормативно-правових актах — він залишається переважно академічним або прикладним у сфері освіти, бізнесу та реформ. Ось ключові документи, де використовується саме поняття «управління».

Конституція України. Стаття 6: державна влада здійснюється на засадах її поділу на законодавчу, виконавчу та судову. Стаття 113: Кабінет Міністрів України є вищим органом у системі органів виконавчої влади, який здійснює державне управління. Закон України «Про державну службу». Визначає функції державних службовців як участь в управлінні державними справами. Термін «менеджмент» не використовується; натомість вживаються поняття «управлінська діяльність», «керівництво», «організація роботи». Закон України «Про центральні органи виконавчої влади». Регламентує діяльність міністерств, служб, агентств — як суб'єктів державного управління. Визначає їхню роль у

формуванні та реалізації державної політики, але не в термінах менеджменту. Державні стандарти освіти (галузевий стандарт підготовки магістрів державного управління). Навчальні програми з «Публічного управління та адміністрування» базуються на концепції управління.

До речі, до 2015 р. у попередніх версіях переліку галузей знань і спеціальностей в Україні **менеджмент** був основним терміном, який використовувався не лише для бізнесу, а й для **державної служби**. Однак із реформою 2015 року та подальшими змінами у 2021 і 2024 роках відбувся перехід до терміна «управління», особливо в контексті публічного адміністрування.

Висновок. Органи влади України офіційно застосовують **управління**, згідно з Конституцією та законами. Термін **менеджмент** не є нормативно закріпленим у сфері державного управління. В українській академічній традиції також існує критичне ставлення до терміна менеджмент у контексті державного управління. Його застосування вважається неприйнятним і замінюється на *адміністрування, державне управління, публічне адміністрування*.

**Про менеджерів і топ-менеджерів в органах влади.** Розпутенко І.В. аналізує трансформацію парадигми публічного управління [19, с. 89]. При цьому, критикуючи механічне перенесення термінології менеджменту в сферу державного управління та вказуючи на неприйнятність корпоративної логіки в контексті публічної служби, він аргументує це тим, що державні органи не мають «менеджерів», а мають **службовців**, які діють на основі закону, а не корпоративної стратегії. Таке твердження побудило проаналізувати ситуацію з застосуванням термінів «менеджер» і «топ-менеджер» до державних службовців. Якщо в Україні вважається, що менеджмент є неприйнятним для публічного сектору, зокрема органів влади, то з цього витікає, що державні службовці таки не є менеджерами.

В той же час, можна навести багато прикладів, коли до державних службовців навіть дуже високі посадові особи 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.).

Висновок. Високі посадові особи застосовують для державних службовців терміни «менеджер» і «топ-менеджер». А відтак, виходить, що в органах влади працюють таки менеджери, але менеджмент для них є неприйнятним.

**Сучасний менеджмент, як основний інструмент органів влади.** Зважаючи на те, що менеджмент у своїй новій інтерпретації введено міжнародним стандартом ISO, розглянемо, перш за все, деякі питання національної стандартизації та її взаємодії з органами державної влади України взагалі.

В Україні з 2014 р. діє Закон «Про стандартизацію», яким встановлено правові та організаційні засади стандартизації в Україні та забезпечується реалізація державної політики у цій сфері. У статті 1 Закону стандартизація визначена як: "діяльність, що полягає в установленні положень для загального та неодноразового використання щодо наявних чи потенційних завдань і спрямована на досягнення **оптимального ступеня впорядкованості** в певній сфері." Закон передбачає участь України в міжнародних та європейських організаціях стандартизації; гармонізацію національних стандартів з

міжнародними; створення технічних комітетів, у яких можуть брати участь представники державних органів. До цього слід додати, що Україна представлена в Міжнародній організації зі стандартизації ISO своїм Національним органом стандартизації (НОС). Всередині країни існує технічний комітет ТК 189 «Системи управління якістю», в якому можуть бути представлені органи влади України. А міжнародний стандарт ISO 9000 офіційно було введено в Україні ще у 2001 р. шляхом прийняття «ідентичного» йому ДСТУ ISO 9000, підготовленого в межах ТК 189. І, нарешті, згідно статті 2 дія Закону про стандартизацію поширюється **на всі органи державної влади.**

Висновок. Органи влади повинні враховувати у своїй роботі національні стандарти, які мають до них відношення, в тому числі ДСТУ ISO 9000, для забезпечення **оптимального ступеня впорядкованості** та з метою підвищення ефективності управління, прозорості процедур, якості послуг тощо. Одночасно демонструючи приклад для інших організацій України.

**Як ДСТУ ISO 9000 (після його виправлення) застосувати в органах влади в частині менеджменту.** З одного боку органи влади створюють в країні для керівництва відповідними організаційними структурами такими, як район, місто, область, або країна в цілому, а також сферами діяльності в межах організаційних структур. Одним із головним завдань органів виконавчої влади згідно чинному законодавству є формування та реалізація державної політики у закріплених сферах, іншими словами - спрямування їх розвитку. Але, при цьому, вони не повинні здійснювати оперативне управління (control) суб`єктами, що належать до цих сфер. Тобто у взаємовідносинах з зовнішніми організаціями органи влади мають використовувати тільки той складник менеджменту, який стосується стратегічного керівництва (direct).

З іншого боку, кожен орган влади має відповідний персонал для забезпечення виконання закріплених за ним функцій. В деяких випадках тільки апарат центрального органу влади, який складається із директоратів,

департаментів, управлінь і секретаріатів, може нараховувати від 300 до 700 осіб. Крім того, ключові органи державної влади можуть мати складну структуру, яка налічує велику кількість підвідомчих організацій. Так, наприклад, Пенсійний фонд України і Державна податкова служба - це понад 20 тис. працівників кожен, Міністерство юстиції - понад 10 тис. працівників. І тут вже мова про величезні організації, в яких менеджмент має застосовуватись у всій своїй повноті: всередині самої організації має бути застосована скоординована діяльність зі стратегічного керівництва (direct) та оперативного управління (control).

І маємо усвідомити, що перехід від управління до менеджменту в контексті реформування державної служби України — це не просто зміна термінології, а **фундаментальна трансформація філософії, інструментів і культури державного управління**. Яких змін можна очікувати від органів влади після їх переходу від управління до сучасного менеджменту показано в таблиці 1.

**Таблиця 1. Зміни після переходу від управління до менеджменту**

<b>Парадигма управління</b>	<b>Парадигма менеджменту</b>
Ієрархічна, командно-адміністративна модель	Орієнтація на результат, ефективність, клієнта
Виконання наказів і регламентів	Стратегічне планування, управління змінами
Контроль і підпорядкування	Лідерство, мотивація, розвиток персоналу
Формальна відповідність процедурам	Гнучкість, інноваційність, цифровізація

В свою чергу, перехід державної служби від управління до менеджменту сприяє:

- **спроможності до стратегічного управління:** менеджмент орієнтує і дозволяє державним органам не лише реагувати на виклики, а й проактивно формувати політику, оцінювати ризики, управляти ресурсами та впроваджувати зміни;

- **орієнтації на громадянина:** замість бюрократичного підходу — сервісна модель, де державна служба надає якісні, доступні та прозорі послуги. Це відповідає європейським принципам належного адміністрування;

- **професіоналізації державної служби:** менеджмент передбачає управління людськими ресурсами, розвиток компетенцій, мотивацію, етичні стандарти — усе це є пріоритетами реформи;

- **цифровізації та інноваціям:** менеджмент інтегрує інформаційні системи, аналітику, цифрові сервіси — що забезпечує ефективність і прозорість;

- **євроінтеграції:** перехід до менеджменту — це виконання Копенгагенських критеріїв та принципів SIGMA, що є умовою вступу України до ЄС.

**Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** В поняття управління українські органи влади, безумовно, вкладають свій більш широкий зміст, ніж цей термін містить згідно міжнародним стандартам. Відомо також, що під управлінням (control) вони здійснюють не тільки оперативну діяльність, а ще й деякі функції, які передбачені керівництвом (direct). Але те, що в світі сьогодні вкладають у поняття менеджмент та його складник - керівництво – це значно ширше і глибше. Сучасний менеджмент – це вже інша культура, яка дозволяє орієнтуватись на майбутнє, досягати високих результатів і забезпечувати сталий розвиток організацій і країни в цілому. А тому для країни, що прагне відбудуватися після тяжкої руйнівної війни та досягти сталого розвитку, вкрай необхідно опанувати і впроваджувати цей передовий досвід в свою повсякденну практику. І тут на українські органи влади попереду чекає багато творчої роботи.

## Література

1. Адміністративний менеджмент в Україні : підручник / за ред. В. Б. Авер'янова. Київ : НАДУ, 2021. 384 с.
2. Галузевий стандарт вищої освіти: Публічне управління та адміністрування. Київ : МОН України, 2020. 48 с.
3. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Київ : КНЕУ, 2000. 432 с.
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. ISO 9000:2015. Quality management systems — Fundamentals and vocabulary. 2015. URL: <https://www.iso.org/standard/45481.html> (дата звернення: 13.08.2025).
8. Калита П. Я. Україні потрібні сучасні системи менеджменту // Почесні імена України – еліта держави. Київ : Логос Україна, 2023. Т. VII. С. 264.
9. Калита П. Я. Що не так з менеджментом по-українськи та які наслідки це має для України. Київ : Планета, 2024. 56 с. URL: <https://www.uaq.org.ua/docs/2332E86942D8.pdf> (дата звернення: 13.08.2025).
10. Kalyta P. Management in the world and in Ukraine // Management. 2022. № 1(35). С. 76–102. DOI: <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2022.1.7>.
11. Коврига О. С. Менеджеризація державного управління: ризики та виклики // Вісник НАДУ. 2020. № 3. С. 45–52.
12. Ліпкан В. І. Національна безпека України: концептуальні засади. Київ : Юридична думка, 2010. 472 с.

13. Новікова М. М. Адміністративне управління : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 96 с.
14. Оболенський О. Ю. Державне управління: теорія і практика : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 368 с.
15. Основи менеджменту : підручник / кол. авторів ; за ред. А. А. Мазаракі. Харків : Фоліо, 2014. 846 с.
16. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII // Відомості Верховної Ради України. 2016. № 4. Ст. 43.
17. Про стандартизацію : Закон України від 05.06.2014 № 1315-VII // Відомості Верховної Ради України. 2014. № 31. Ст. 1058.
18. Про центральні органи виконавчої влади : Закон України від 17.07.2014 № 586-VII // Відомості Верховної Ради України. 2014. № 47. Ст. 2054.
19. Розпутенко І. В. Публічне управління: трансформація парадигми. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.
20. Шкільняк М. М., Кузьмін О. Є., Мельник Л. Г. Менеджмент : підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 512 с.

### References

1. Aver'ianov, V.B. (2021), *Administratyvnyi menedzhment v Ukraini* [Administrative management in Ukraine], NADU, Kyiv, Ukraine.
2. MON Ukrainy (2020), *Haluzevyi standart vyshchoi osvity: Publichne upravlinnia ta administruvannia* [Sectoral standard of higher education: Public administration], MON Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
3. Herasymchuk, V.H. (2000), *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom* [Strategic enterprise management], KNEU, Kyiv, Ukraine.
4. Derzhspozhyvstandart Ukrainy (2001), *DSTU ISO 9000:2001. Systemy upravlinnia yakistiu. Osnovni polozhennia ta slovnyk terminiv* (ISO 9000:2000, IDT)

[DSTU ISO 9000:2001. Quality management systems. Basic provisions and glossary of terms (ISO 9000:2000, IDT)], Derzhspozhyvstandart, Kyiv, Ukraine.

5. Derzhspozhyvstandart Ukrainy (2015), *DSTU ISO 9000:2015. Systemy upravlinnia yakistiu. Osnovni polozhennia ta slovnyk terminiv* (ISO 9000:2015, IDT) [DSTU ISO 9000:2015. Quality management systems. Basic provisions and glossary of terms (ISO 9000:2015, IDT)], Derzhspozhyvstandart, Kyiv, Ukraine.

6. Derzhspozhyvstandart Ukrainy (2015), *DSTU ISO 9001:2015. Systemy upravlinnia yakistiu. Vymohy* (ISO 9001:2015, IDT) [DSTU ISO 9001:2015. Quality management systems. Requirements (ISO 9001:2015, IDT)], Derzhspozhyvstandart, Kyiv, Ukraine.

7. ISO (2015), “Quality management systems — Fundamentals and vocabulary”, available at: <https://www.iso.org/standard/45481.html> (Accessed 13 August 2025).

8. Kalyta, P.Ya. (2023), *Ukraini potribni suchasni systemy menedzhmentu* [Ukraine needs modern management systems], Logos Ukraina, Kyiv, Ukraine.

9. Kalyta, P.Ya. (2024), *Shcho ne tak z menedzhmentom po-ukrainsky ta yaki naslidky tse maie dlia Ukrainy* [What’s wrong with Ukrainian-style management and its consequences], Planeta, Kyiv, Ukraine, available at: <https://www.uaq.org.ua/docs/2332E86942D8.pdf> (Accessed 13 August 2025).

10. Kalyta, P. (2022), “Management in the world and in Ukraine”, *Management*, vol. 1(35), pp. 76–102. DOI: <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2022.1.7>.

11. Kovryha, O.S. (2020), “Managerialization of public administration: risks and challenges”, *Visnyk NADU*, vol. 3, pp. 45–52.

12. Lipkan, V.I. (2010), *Natsionalna bezpeka Ukrainy: kontseptualni zasady* [National security of Ukraine: conceptual foundations], Yurydychna dumka, Kyiv, Ukraine.

13. Novikova, M.M. (2016), *Administratyvne upravlinnia* [Administrative management], KhNUMH im. O.M. Beketova, Kharkiv, Ukraine.
14. Obolenskyi, O.Yu. (2006), *Derzhavne upravlinnia: teoriia i praktyka* [Public administration: theory and practice], KNEU, Kyiv, Ukraine.
15. Mazaraki, A.A. (Ed.) (2014), *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of management], Folio, Kharkiv, Ukraine.
16. Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine “On Civil Service”, *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, vol. 4, p. 43.
17. Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine “On Standardization”, *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, vol. 31, p. 1058.
18. Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine “On Central Executive Authorities”, *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, vol. 47, p. 2054.
19. Rozputenko, I.V. (2018), *Publichne upravlinnia: transformatsiia paradyhmy* [Public administration: paradigm transformation], NADU, Kyiv, Ukraine.
20. Shkilniak, M.M., Kuzmin, O.Ye. and Melnyk, L.H. (2022), *Menedzhment* [Management], ZUNU, Ternopil, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 13.08.2025 р.*