

Калита П. Я.,
канд. техн. наук, старший науковий
співробітник, президент Української
асоціації досконалості та якості,
віцепрезидент Українського союзу
промисловців і підприємців, академік
Української академії наук, м. Київ

УДК 005.21:005.591.6:(477)
DOI: <https://doi.org/10.64076/ihrc251109.09>



ДОСКОНАЛИЙ МЕНЕДЖМЕНТ – СТРАТЕГІЧНА ОСНОВА РОЗВИТКУ: ВІД МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ – ДО ЯКОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Пропонується переосмислити природу управління – його цілі, засоби та стратегічну роль у сучасному світі. І особливо – в умовах війни, коли якість управління стає не просто професійною категорією, а питанням національної стійкості, безпеки і майбутнього.

Від функції – до філософії

Тривалий час управління якістю сприймалося як окрема функція – важлива, але ізольована. Воно асоціювалося з контролем, відповідністю, сертифікацією. Проте сьогодні цього вже недостатньо. Світ змінився – і разом із ним змінилася управлінська парадигма.

Наприкінці XX – на початку XXI століття відбувся якісний зсув: від "управління якістю" до "менеджменту якості". І це не просто зміна термінів – це зміна мислення. Від контролю – до створення цінності. Від відповідності – до довіри. Від формального дотримання процедур – до стратегічного лідерства.

Міжнародні стандарти ISO серії 9000 чітко артикулюють цю зміну. Вже з 2000 року вони орієнтують організації не на управління якістю, а саме на менеджмент якості – системний, процесний, орієнтований на зацікавлені сторони.

Від менеджменту якості – до якості менеджменту

Але час не стоїть на місці. Там, де раніше було достатньо повільно рухатися вперед, сьогодні вже треба бігти. Там, де колись вистачало просто "задовільної якості", сьогодні потрібні інновації, гнучкість, відповідальність, екологічність, етика, стійкість.

Так, безумовно, якість – це одна з ключових цінностей сучасного світу. Але скажіть: чи зможе компанія залишитися на плаву, якщо в неї, скажімо, якісний продукт, але неякісна комунікація? Або якщо вона не вміє працювати з ризиками, не має бачення, не розвиває людей, не вчиться на помилках?

Відповідь одна: потрібен сучасний, досконалий менеджмент. Менеджмент, який охоплює не лише якість продукції, а й якість рішень, процесів, стратегій, культури, лідерства.

Таким чином ми переходимо від локального менеджменту якості – до якості глобального менеджменту, який є основою життєздатності не лише окремої компанії, а й цілої країни.

Один із найвідоміших гуру менеджменту, Пітер Друкер, слушно зауважив: **"Не існує країн слаборозвинених – є лише погано керовані"**. Погано керовані – у всіх сферах: в економіці, освіті, охороні здоров'я, безпеці, культурі.

Менеджмент – інструмент досягнення цілей

Менеджмент – це не лише про якість. Це про здатність організації чи держави визначати та досягати складні, багатовимірні цілі у динамічному, непередбачуваному світі. Це про інновації, екологічну стійкість, освітню досконалість, антикорупцію, цифрову трансформацію, безпеку, інклюзію.

І саме тому якість менеджменту – критично важлива. Недосконалий менеджмент не здатен забезпечити ні якість, ні інновації, ні довіру. Він перетворюється з ресурсу – на ризик.

Якість менеджменту – це здатність керувати не лише якістю, а й людьми, ризиками, знаннями, змінами. Це здатність не просто реагувати – а передбачати, формувати, надихати.

Стандарти, моделі, методи: багатовимірність досконалості

Сучасний менеджмент досконалості – це не лише стандарти. Це ціла екосистема підходів:

- ISO 9001 – лідерство, контекст, ризики;
- ISO 56000 – управління інноваціями;
- ISO 37000 – належне корпоративне управління;
- ISO 21001 – якість освітнього менеджменту;
- EFQM Model – стратегічна досконалість;
- Six Sigma – зменшення варіацій і дефектів;
- Lean Management – усунення втрат і оптимізація;
- Balanced Scorecard – стратегічне управління через показники;
- Kaizen, TQM, PDCA – філософії постійного вдосконалення.

Ці підходи – це не просто інструменти. Це мова досконалості. Мова Перемоги.

І важливо: ці моделі не конкурують між собою. Вони доповнюють одна одну. Вони дозволяють організаціям обрати свій шлях – залежно від культури, контексту, рівня зрілості.

Трансформація управління: від control – до direct – і до management

Наприкінці XX – на початку XXI століття управління трансформується: поряд з control (оперативне управління – регулювання, виконання, моніторинг) набирає вагу direct (стратегічне керівництво – передбачення, формування політик, лідерство). І з'являється сучасне розуміння management – як скоординованої діяльності, що поєднує direct і control в єдину систему.

Це перехід від реактивного – до проактивного. Від адміністративного – до системного. Від виконавчого – до стратегічного.

У сучасному світі стратегічне управління – не опція, а вимога. І саме якість менеджменту визначає здатність організації адаптуватися, аргументовано діяти і створювати майбутнє.

Український контекст: якість в умовах війни

Вже понад три роки Україна перебуває у стані виснажливої, руйнівної, повномасштабної війни, розв’язаної російськими агресорами. За цей час знищено тисячі підприємств, інфраструктурних об’єктів, освітніх і медичних установ. Сотні тисяч людей загинуло. Мільйони були змушені покинути свої домівки.

Але попри все – Україна тримається. І не лише завдяки героїзму на фронті, а й завдяки здатності до самоорганізації, адаптації, управління в умовах невизначеності.

Проте війна – це не лише виклик. Це тест на якість. На якість рішень, комунікацій, лідерства. На якість управління – в усіх його проявах: державному, корпоративному, громадському.

І саме в цьому тесті виявились глибинні проблеми, які накопичувались роками. Проблеми, що пов’язані не лише з ресурсами чи інституціями, а з управлінською парадигмою – з тим, як ми розуміємо і практикуємо менеджмент.

Ще у 2000 році, коли в Україні було прийнято державний стандарт ДСТУ ISO 9000, проголошений "ідентичним" міжнародному, відбулася концептуальна підміна: сучасне розуміння менеджменту було зведено до звичного оперативного управління. Без акценту на стратегічне керівництво (direct), без розуміння лідерства як ключової компетентності. Це відобразилось і на якості підготовки відповідних фахівців у вищій школі, і на якості систем управління/менеджменту, які розробляли і застосовували в українських організаціях, і на якості державного управління країною в цілому.

Протягом чверті століття ця помилка не була виправлена. Навпаки – вона була "законсервована" і поширена через десятки інших нормативних документів. Через неналежне ставлення до менеджменту він і досі залишається "безхазяйним": жоден центральний орган виконавчої влади не опікується розвитком менеджменту в масштабах країни. В жодній державній політиці розвитку не відображені проблеми менеджменту та необхідність їх усунення. А в результаті – переважна більшість українських організацій ще й сьогодні керується застарілим уявленням про управління: контроль, відповідність, сертифікація, реагування на відхилення.

І це не просто технічна неточність. Це системна вада, яка коштує нам ефективності, гнучкості, довіри. І в умовах війни – ця вада стає критичною.

Бо війна вимагає не лише мужності, а й стратегічного мислення. Не лише оборони, а й передбачення. Не лише реагування, а й проактивного управління.

Тому сьогодні, як ніколи, ми маємо усвідомити: Україні потрібна глибока, системна реформа управлінської культури. Реформа, яка передбачає:

- Відхід від фрагментації – і перехід до координації;
- Відхід від формальності – і перехід до відповідальності;
- Відхід від інерції – і перехід до ініціативи.

Нам потрібна нова якість управління. Якість, що базується не на інструкціях, а на довірі. Не на жорсткому контролі, а на гнучкості. Не на закритості, а на прозорості.

Це виклик не лише для держави. Це виклик для всіх нас – для професійної спільноти, для бізнесу, для освітян, для лідерів громад.

Провідну роль у цій трансформації мають відігравати ті, хто вже сьогодні формує нову управлінську культуру: Українська асоціація досконалості та якості, Український союз промисловців і підприємців, Головне управління державного гарантування якості, а також провідні освітні та наукові інституції, зокрема Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана.

Саме ці та подібні структури здатні забезпечити:

- методологічну ясність,
- термінологічну узгодженість,
- діалог з міжнародними партнерами на спільній мові – мові досконалого менеджменту.

Бо нова управлінська парадигма – це не про бюрократію. Це про лідерство. Не про контроль – а про розвиток. Не про реакцію – а про стратегію.

І якщо ми хочемо перемогти не лише на полі бою, а й у сфері відновлення, модернізації, інтеграції до європейського простору – ми маємо почати з якості самого управління/менеджменту.

Висновок: якість менеджменту – це якість нашого майбутнього

І в підсумку всі ми маємо усвідомити: сучасний менеджмент – це не просто набір процедур чи регламентів. Це стратегічна компетентність, яка визначає, чи зможемо ми як суспільство:

- Побудувати стійку, інноваційну економіку;
- Відновити довіру до інституцій, які мають служити людям;
- Забезпечити прорив у науці, освіті, технологіях;
- Створити гідне, безпечне, справедливе майбутнє для наступних поколінь.

Менеджмент – це не лише про ефективність. Це про цінності. Про здатність бачити далі, діяти системно, об’єднувати зусилля.

Якість – це не окремий відділ, який перевіряє інших. Це спосіб мислення, який пронизує всю організацію, всю систему, всю країну. Це не контроль – це культура. Не інструкція – а стратегія. Не формальність – а відповідальність.

І якщо ми справді хочемо досягати складних, багатовимірних цілей – від оборони до відновлення, від реформ до інтеграції – ми маємо зробити якість не окремою функцією, а спільною справою. Справою лідерів, фахівців, громадян. Справою держави.

Менеджмент – це не лише про якість. Це про те, як ми приймаємо рішення. Як ми реагуємо на виклики. Як ми будуємо довіру. Як ми формуємо культуру.

Досконалий менеджмент – це не розкіш мирного часу. Це стратегічна основа Перемоги. І водночас – основа подальшого розвитку, відновлення, модернізації.

Бо якість менеджменту – це якість нашого майбутнього. І якщо ми обираємо якість – ми обираємо життя, гідність, стійкість і свободу.