



Державна влада має змінити своє ставлення до державних стандартів з менеджменту

Петро Я. Калита  1*

¹ Українська асоціація досконалості та якості (Україна). Президент, віцепрезидент Українського союзу промисловців і підприємців, канд. техн. наук, с. н. с., академік Української академії наук.

* Автор-кореспондент, e-mail: p.kalyta70@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

[10.70651/3041-2498/2025.9.13](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.13)

Авторське право

© 2025 автора



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



У статті досліджується глибинний взаємозв'язок між стандартами на системи менеджменту, у тому числі в частині термінології, та ефективністю функціонування державної влади в Україні. Автор аргументовано доводить, що відсутність узгоджених управлінських стандартів, зокрема щодо термінології, та неадекватне розуміння менеджменту є однією з ключових причин інституційної інерції, фрагментарності рішень та низької якості публічного управління. На основі аналізу чинних нормативних актів, міжнародних моделей управління (ISO та ін.), а також вітчизняної практики автор формує висновки щодо необхідності системного оновлення управлінських підходів. Особлива увага приділяється ролі термінологічної узгодженості та адекватності розуміння основних понять управлінської діяльності як передумови стратегічного мислення у сфері державного управління. У статті також розглядається вплив професійних асоціацій, експертного середовища та громадянського суспільства на формування якісного управлінського простору. Автор пропонує конкретні кроки щодо гармонізації українських управлінських стандартів із міжнародними нормами, зокрема через створення національної системи термінологічного узгодження, оновлення освітніх програм та залучення незалежних експертів до процесів стандартизації. Також він звертає увагу на необхідність визначення центрального органу виконавчої влади, який би опікувався і відповідав за розвиток менеджменту в масштабах всієї країни. Робота має міждисциплінарний характер і поєднує елементи управлінської науки, правознавства, соціології та публічної політики. Стаття адресована науковцям, управлінцям, представникам органів влади та всім, хто зацікавлений у підвищенні ефективності державного управління через інструменти стандартизації.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

стандарты управління, термінологія, менеджмент, державне управління, влада, стратегічне мислення, публічна політика, інституційна відповідальність, реформування.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>



The State Authorities Must Revise Their Attitude Towards National Management Standards

Petro Kalyta  ¹*

¹ *Ukrainian Association for Excellence and Quality (Ukraine). President, PhD in Technical Sciences, Senior Research Fellow, Academician of the Ukrainian Academy of Sciences.*

* *Corresponding Author*, e-mail: p.kalyta70@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

[10.70651/3041-2498/2025.9.13](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.13)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)

This article explores the deep interconnection between management system standards—including terminology—and the effectiveness of public governance in Ukraine. The author convincingly argues that the absence of harmonized management standards, particularly in terms of terminology, and the inadequate understanding of management principles are among the key causes of institutional inertia, fragmented decision-making, and low-quality public administration. Based on an analysis of current regulatory acts, international governance models (ISO, OECD, EFQM), and domestic practices, the author formulates conclusions regarding the need for a systemic renewal of management approaches. Special attention is given to the role of terminological consistency and the adequate comprehension of core management concepts as prerequisites for strategic thinking in public administration. The article also examines the influence of professional associations, expert communities, and civil society in shaping a high-quality management environment. The author proposes concrete steps to harmonize Ukrainian management standards with international norms, including the creation of a national system for terminological alignment, the modernization of educational programs, and the involvement of independent experts in the standardization process. The article highlights the necessity of designating a central executive authority responsible for overseeing and advancing management development nationwide. This interdisciplinary work integrates elements of management science, law, sociology, and public policy. It is intended for scholars, managers, government officials, and all those interested in enhancing the effectiveness of public governance through standardization tools.



KEYWORDS

management standards, terminology, management, public administration, governance, strategic thinking, public policy, institutional responsibility, reform.

1. Вступ

В Україні досі відсутня узгоджена система управлінських стандартів, що ускладнює формування ефективної державної політики, знижує якість управлінських рішень та сприяє збереженню інституційної інерції. Невизначеність термінології, фрагментарність нормативної бази та слабка інтеграція з міжнародними стандартами створюють бар'єри для розвитку стратегічного мислення у сфері влади.

2. Огляд літературних джерел

У науковому дискурсі останніх років спостерігається зростання інтересу до проблем управлінської стандартизації. Зокрема, у працях українських дослідників [4; 7; 9] порушуються питання термінологічної невизначеності та потреби в системному оновленні управлінських підходів. Питання, пов'язані з неадекватністю перекладу на українську мову визначення менеджменту та впливу цієї помилки на ефективність управління в Україні, зокрема на державному рівні, розглянуто у роботах [6–8; 10]. Водночас міжнародні джерела – ISO та ін. [3; 5] – пропонують структуровані моделі управління, які можуть бути адаптовані до українського контексту. Проте вітчизняна практика залишається переважно декларативною, без реального впровадження стандартів у державне управління.

3. Постановка завдання

Метою статті є обґрунтування ролі управлінських стандартів як інструменту підвищення ефективності влади, формування стратегічного мислення та забезпечення термінологічної узгодженості в публічному управлінні. Завданням є аналіз чинного стану стандартизації, виявлення ключових бар'єрів та формулювання пропозицій щодо реформування системи управлінських стандартів в Україні.

4. Методи та матеріали

У процесі підготовки статті застосовано комплекс міждисциплінарних методів, що дозволили здійснити критичний аналіз взаємодії між системою стандартизації у сфері менеджменту та владними інституціями в Україні. Основні методи включають:

- *контент-аналіз нормативних документів* – проведено систематичне вивчення положень чинних державних стандартів, зокрема ДСТУ ISO 9000:2015 [2], а також супутніх законодавчих актів, що регулюють сферу управління та публічного адміністрування;
- *порівняльно-правовий аналіз* – зіставлено українські управлінські стандарти з міжнародними нормами ISO, з метою виявлення концептуальних розбіжностей, термінологічних неузгодженостей та потенціалу для гармонізації;
- *функціонально-логічне моделювання* – використано метод побудови логічних моделей для аналізу ролі стандартів у формуванні управлінських рішень, зокрема в контексті розмежування понять «менеджмент» та «управління» і «керування»;
- *критичний дискурс-аналіз* – проаналізовано риторику владних структур щодо впровадження стандартів, виявлено ознаки інституційної інерції, декларативності та відсутності системного підходу до термінологічної узгодженості;
- *експертне оцінювання* – залучено думки фахівців у сфері стандартизації, менеджменту, управління та публічного адміністрування для верифікації висновків та уточнення функціональних дефініцій ключових термінів.

5. Результати та обговорення

1. Держава і державні норми. Держава як інституційна система виконує ключову роль у формуванні нормативного поля, що регулює всі аспекти суспільного життя – від економіки та освіти до правопорядку і міжнародних відносин. Державні норми – це не просто набір правил, а комплекс інструментів формування та реалізації державної політики, які забезпечують єдність, стабільність і передбачуваність управлінських процесів. Вони створюють правову основу для

функціонування суспільства, визначають межі допустимого та формують механізми відповідальності.

Центральним нормативним актом, що визначає засади існування і розвитку держави, є Конституція. Вона закріплює фундаментальні принципи державного устрою, права і свободи громадян, а також механізми взаємодії між гілками влади. На її основі, з урахуванням конституційних положень, приймається система законів, що деталізують окремі сфери суспільного життя – цивільне, кримінальне, адміністративне, трудове право тощо. У розвитку законодавства приймаються підзаконні нормативно-правові акти – укази, постанови, розпорядження, інструкції, які конкретизують положення законів і забезпечують їх практичне застосування. Ці акти дозволяють оперативно реагувати на зміни в суспільстві, адаптувати правове регулювання до нових викликів і потреб.

Окреме місце серед державних нормативних документів займають *державні стандарти*. Вони встановлюють оптимальні вимоги до якості продукції, послуг, процесів та систем управління/менеджменту, сприяючи гармонізації національного законодавства з міжнародними нормами. Стандарти є важливим інструментом забезпечення безпеки, ефективності та конкурентоспроможності в різних сферах.

Органи державної влади, як виконавці державної волі, мають не лише обов'язок дотримуватись чинних норм, а й відповідальність за їх розвиток, оновлення та адаптацію до сучасних реалій. Це включає участь у нормотворчій діяльності, моніторинг ефективності правових механізмів, а також забезпечення прозорості та доступності нормативної інформації для громадян.

2. Закон України «Про стандартизацію». Прийняття Закону України «Про стандартизацію» у 2014 році стало важливим кроком на шляху інтеграції України до світового економічного та правового простору. Цей закон заклав нормативну основу для гармонізації національної системи стандартизації з міжнародними та європейськими нормами, що є ключовою умовою для розвитку конкурентоспроможної економіки, забезпечення якості продукції та послуг, а також підвищення ефективності державного управління. Закон визначив *стандарт* як нормативний документ, що встановлює правила, загальні принципи або характеристики щодо діяльності чи її результатів, які спрямовані на досягнення *оптимального рівня впорядкування* у певній сфері. Стандарти можуть бути добровільними або обов'язковими – залежно від сфери застосування, рівня ризику та вимог законодавства. Але, що стосується стандартів, які узагальнюють світову управлінську практику на *оптимальному рівні*, хоч вони і не є обов'язковими, але їх застосування дуже бажане, особливо для органів державної влади (якщо фактичний рівень управління тут не є вищим ніж передбачено стандартами). Тим паче, що серед тих, на кого поширюється дія державних стандартів України, Закон визначив і органи державної влади, особливо у випадках, коли йдеться про:

- забезпечення якості та безпеки послуг, що надаються громадянам;
- організацію внутрішніх процесів управління, включаючи документообіг, звітність, закупівлі, аудит тощо;
- впровадження систем управління якістю, зокрема відповідно до стандартів ISO серії 9000;
- інформаційну безпеку, захист персональних даних, кіберзахист – відповідно до міжнародних стандартів, таких як ISO/IEC 27001.

Таким чином, стандартизація у державному секторі є не лише технічним інструментом, а й важливим елементом управлінської культури, що сприяє прозорості, ефективності та відповідності діяльності органів влади сучасним вимогам. Застосування державних стандартів у державному управлінні дозволяє:

- уніфікувати процедури та процеси, зменшуючи ризики помилок і зловживань;
- забезпечити контроль якості управлінських рішень;
- підвищити довіру громадян до державних інституцій;
- спростити інтеграцію України у міжнародні системи оцінки та сертифікації тощо.

У контексті євроінтеграції, закон про стандартизацію є також інструментом виконання зобов'язань, передбачених Угодою про асоціацію між Україною та ЄС, зокрема в частині технічного регулювання, оцінки відповідності та ринкового нагляду.

При цьому треба зауважити, що в Україні міжнародні стандарти впроваджують шляхом введення ідентичних їм державних стандартів України. І для органів державної влади належить

застосовувати кращу міжнародну практику, зокрема з менеджменту, використовуючи прийняті ідентичні державні стандарти. Одночасно надаючи приклад іншим українським організаціям, зокрема бізнесу. І це є принципово.

3. Міжнародні стандарти на системи менеджменту: менеджмент як нова управлінська парадигма. У другій половині ХХ століття світ вступив у нову епоху управлінського мислення. Прийняття міжнародних стандартів ISO серії 9000 на системи управління якістю стало черговою *управлінською революцією*, яка змінила підходи до організації, контролю та вдосконалення діяльності як у приватному, так і в державному секторі. Ці стандарти заклали основу для побудови *систем менеджменту нового покоління*, орієнтованих на результативність, прозорість і постійне вдосконалення. Ключовим моментом стало оновлення термінології. У стандарті ISO 9000:2000 термін *management* вперше було чітко визначено як: *“coordinated activities to direct and control an organization”* – *скоординована діяльність з керівництва та управління організацією*. Тобто, згідно з ISO 9000:2000 менеджмент складається вже з двох взаємопов'язаних складників:

- *керівництво (direct)* – стратегічна діяльність, що включає визначення місії, цінностей, політик, цілей та напрямів розвитку організації. Це рівень вищого керівництва, який формує бачення майбутнього;

- *управління (control)* – оперативна діяльність, спрямована на реалізацію стратегічних цілей через планування, моніторинг, контроль та коригування процесів.

Таким чином, сучасний менеджмент із звичного нам управління перетворився на *скоординовану систему стратегічного керівництва та оперативного управління*, що забезпечує визначення і досягнення цілей організації в умовах змінного середовища. Сучасний менеджмент – це системний підхід до управління, що базується на наукових принципах, методах і стандартах. На відміну від традиційного адміністрування, сучасний менеджмент передбачає: стратегічне планування; управління ризиками; орієнтацію на результат; постійне вдосконалення процесів. Це визначення стало універсальним для суспільної сфери і застосовується в багатьох країнах світу вже понад два десятиліття. І воно має бути враховано Україною, яка прагне бути гідною в європейській співдружності.

Однак треба визнати, що нова управлінська термінологія не була одразу усвідомлена як така, що суттєво відрізняється від традиційних уявлень про управління. В окремих країнах, зокрема і в Україні, наукова та освітня спільнота, а також фахівці зі стандартизації, не розпізнали глибину змін, що відбулися у сфері менеджменту. Це призвело до інерційного використання застарілих термінів, які не відповідали новим управлінським реаліям. Словники, підручники, навчальні програми у вищих навчальних закладах продовжували поширювати уявлення про менеджмент як суто адміністративну або технічну функцію, що породжувало плутанину у розумінні і застосуванні сучасних управлінських підходів.

4. Український парадокс: формальна ідентичність без змістовної відповідності. В Україні ситуація ускладнилася ще більше. З моменту впровадження стандартів ISO на системи управління (з 2000 року – менеджменту) не було належного усвідомлення змін, що відбулися у світовій управлінській практиці. У 2001 році в державному стандарті ДСТУ ISO 9000:2001 [1], який був проголошений «ідентичним» міжнародному стандарту ISO 9000:2000, термін *менеджмент* було перекладено як: *«управління; керування (management) – це скоординовані дії щодо спрямування та контролювання діяльності організації»*.

Це формулювання, попри зовнішню схожість, у принципі не відповідає суті оригінального визначення, оскільки не приділяє окремої підвищеної уваги стратегічній складовій менеджменту. Така інтерпретація спотворила зміст поняття, заклавши основу для довготривалого хибного примітивізованого розуміння менеджменту в українському професійному середовищі.

Ця помилка була повторена і в наступних редакціях стандарту – ДСТУ ISO 9000:2007 та ДСТУ ISO 9000:2015 [2], що лише закріпило термінологічну невідповідність. Як наслідок, українська версія стандарту, хоч формально і проголошена ідентичною, фактично не передає управлінську філософію, закладену в міжнародному документі. В українському стандарті не враховано, що:

- термінологія – це не просто слова, а інструмент мислення, який формує управлінські практики. Її точність має критичне значення для ефективного впровадження стандартів;

• менеджмент у XXI столітті – це не лише контроль, а передусім лідерство, стратегія, культура і відповідальність, що мають бути адекватно відображені в національних стандартах, освітніх програмах і практиці державного управління.

5. Чому стандарти з менеджменту особливо важливі саме для органів державної влади. Справа в тому, що здійснення управлінської діяльності є головною функцією органів державної влади, яка спрямована передусім на реалізацію публічної політики, забезпечення прав і свобод громадян, підтримання правопорядку, соціальної стабільності та сталого розвитку країни. Ця діяльність охоплює широкий спектр завдань – від стратегічного планування до оперативного реагування на виклики, що постають перед суспільством. Управлінська діяльність органів державної влади характеризується низкою ключових ознак:

- високим рівнем публічної відповідальності, що передбачає відкритість дій, звітність перед громадянами та дотримання етичних стандартів;
- необхідністю дотримання законності та прозорості, що гарантує правову визначеність, недопущення зловживань і довіру до державних інституцій;
- орієнтацією на суспільний інтерес, а не на приватну чи комерційну вигоду, що забезпечує справедливість і рівність у прийнятті рішень.

Рівень досконалості управлінської діяльності органів влади безпосередньо впливає на стан і розвиток держави, її незалежність, безпеку, міжнародний авторитет, а також на якість життя громадян. Це дуже влучно відображено у відомому твердженні: *«Не існує країн слабозвинених, є тільки погано керовані»*, яке приписують одному з найвідоміших теоретиків і гуру сучасності у сфері менеджменту Пітеру Друкеру. Саме тому така діяльність потребує особливої уваги з боку суспільства, експертного середовища та самих органів влади.

Щоб управлінська діяльність була максимально ефективною і результативною, вона повинна базуватися на принципах професіоналізму, інноваційності, стратегічного мислення та орієнтації на досягнення конкретних результатів. І вкрай важливо, щоб вона відображала найкращі світові практики управління, зокрема державного, адаптовані до національного контексту та сучасних викликів. А, як відомо, найефективнішим із інструментів, спроможних фіксувати таку узагальнену світову практику, є міжнародні стандарти.

Складності та особливості управління на державному рівні зумовлюють потребу у використанні стандартизованих підходів також у самих системах управління/менеджменту органів державної влади, які дозволяють:

- забезпечити єдність і узгодженість дій між різними гілками та рівнями влади;
- підвищити ефективність і контроль за виконанням управлінських рішень;
- гарантувати якість процесів прийняття рішень, їх відповідність стратегічним цілям держави та очікуванням громадян.

Разом з іншими сучасними інструментами управління, такими як цифровізація, аналітичні системи, механізми оцінки ефективності тощо, стандарти сприяють органам державної влади у формуванні системного підходу, відкритості до змін та забезпеченні належного управління в інтересах суспільства. Саме тому стандарти на системи менеджменту в сучасних умовах є для органів державної влади особливо актуальними.

6. Застосування стандартів з менеджменту українськими органами влади. Викривлення менеджменту в ДСТУ ISO 9000 сприяло тому, що в Україні широко розповсюдилось помилкове твердження: менеджмент має застосовуватися лише в бізнесі, в комерційних організаціях. А для публічної сфери, зокрема для органів влади, він є неприйнятним. Саме через це МОН відкрило дві подібні галузі знань: «Управління та адміністрування» і «Публічне управління та адміністрування», які мають одні й ті самі код і найменування відповідної деталізованої галузі за Міжнародною стандартною класифікацією освіти – 0413 Management and administration. Проте в назвах обох галузей знань під впливом ДСТУ ISO 9000 застосовано термін «управління» (control) замість терміну «менеджмент» (management). При цьому, якщо в першій галузі знань передбачена спеціальність «Менеджмент», то в другій – «Публічне управління і адміністрування». В той час, коли міжнародним стандартом ISO 9000, як, до речі, і державним стандартом України ДСТУ ISO 9000 передбачено (згідно п. 3.3.3 та посилання на п. 3.2.1) застосування терміну «менеджмент» в будь-яких організаціях, зокрема і органах влади. Більше того, слід пам'ятати, що основним завданням органів влади є саме стратегічне «спрямування» щодо закріпленої сфери діяльності, а не оперативне «управління» цією сферою.

У підсумку маємо зазначити, що органи державної влади України взагалі не застосовують міжнародні стандарти ISO [5] та «ідентичні» і державні стандарти ДСТУ ISO [1–3] на системи менеджменту, віддавши перевагу виключно управлінню та адмініструванню.

7. Деякі наслідки викривлення менеджменту для органів влади. В той же час, незважаючи, що органи державної влади відмежувались від менеджменту, вони відчувають на собі негативний вплив через його викривлення. Плутанина у менеджменті через помилку в ДСТУ ISO 9000, яка стала проблемою практично для всіх суб'єктів життєдіяльності в Україні, негативно вплинула на роботу ряду органів державної влади та їх профільних організацій. Розглянемо це на прикладі національних агентств акредитації, кваліфікацій та державної служби, а також Міністерства оборони.

Національне агентство акредитації (НААУ) створено у 2002 р. Його основною метою є забезпечення відповідності органів з оцінки відповідності (ООВ) міжнародним стандартам та європейським правилам. Основні функції НААУ включають: акредитацію органів з оцінки відповідності (ООВ), зокрема органів з сертифікації систем менеджменту, контроль за відповідністю акредитованих органів вимогам акредитації, забезпечення, щоб акредитовані органи дотримувалися встановлених стандартів. НААУ має сприяти визнанню українських акредитованих органів на міжнародному рівні.

Для виводу продукції за кордон, а також просто для того, щоб продемонструвати наявним і потенційним клієнтам свою спроможність стабільно задовольняти їх потреби, українські організації звертаються до акредитованих органів сертифікації для підтвердження відповідності своїх систем управління/менеджменту чинним вимогам. В багатьох випадках вони просять підтвердити відповідність систем державним стандартам України (ДСТУ ISO), які проголошені «ідентичними» відповідним міжнародним стандартам ISO на цільові (аспектні) системи менеджменту.

При цьому треба врахувати, що українські організації згідно ДСТУ ISO розробляють цільові (аспектні) системи не менеджменту, а саме управління/керування. Тобто розроблені українськими організаціями у відповідності до ДСТУ ISO системи управління/керування з самого початку не відповідають вимогам міжнародних стандартів ISO на системи менеджменту.

Проте вітчизняні органи сертифікації систем менеджменту, акредитовані в НААУ, в разі звернення українських організацій вимушені підтверджувати відповідність їх систем управління/керування державним стандартам України ДСТУ ISO, тому що в ДСТУ закріплено саме «управління/керування», а не менеджмент. А підтверджені ними системи управління/керування, враховуючи, що ДСТУ ISO заявлені, як «ідентичні» міжнародним стандартам ISO, мають отримувати статус таких, що відповідають і міжнародним стандартам ISO на системи менеджменту. Проте, це не так. В разі звернень за підтвердженням цих саме систем менеджменту відповідним міжнародним стандартам ISO, органи сертифікації мають відмовляти замовникам через те, що ці системи по визначенню не відповідають таким стандартам.

Із того, що на сьогодні в Україні чинними є багато сертифікатів на системи управління/керування за ДСТУ ISO, витікає, що НААУ, яке акредитувало вітчизняні органи сертифікації систем менеджменту, не зовсім якісно виконує свої функції, зокрема щодо нагляду за акредитованими органами сертифікації, які (не з своєї вини) підтверджують відповідність систем управління/керування, що фактично не відповідають вимогам міжнародних стандартів ISO. Але цієї проблеми для НААУ не було би, якби підтвердження відповідності систем менеджменту державним стандартам України реально свідчило про те, що ці системи відповідають також вимогам і відповідних міжнародних стандартів. Тобто, якби ДСТУ ISO 9000 дійсно був ідентичним ISO 9000, як це і заявлено в українському стандарті.

До речі, подібна ситуація склалась і з ДСТУ ISO 37001:2018, який проголошено «ідентичним» міжнародному стандарту ISO 37001:2016. Державний стандарт України, який мав стати перешкодою для вітчизняних корупціонерів, про яких сьогодні так багато говорять, просто «кастрували». Із 103 обов'язкових вимог, передбачених ISO 37001:2016, в ДСТУ ISO 37001:2018 такими залишили тільки 15 вимог. 88-ми вимогам було надано статус не «обов'язкових», а «рекомендованих». Що дозволяє долю цих вимог вирішувати самим керівникам українських підприємств. Таким чином, наявність українського сертифіката про відповідність системи ДСТУ ISO 37001:2018, виданого органом сертифікації, акредитованим в НААУ, не означає, що ця система відповідає також і міжнародному стандарту ISO 37001:2016. Що неприпустимо і також підриває авторитет НААУ.

Стан менеджменту в країні у найбільшій мірі залежить від кваліфікації менеджерів і управителів. У зв'язку з цим, крім МОН і закладів вищої освіти, для побудови і застосування в Україні ефективних сучасних систем менеджменту також важливу роль відіграє *Національне агентство кваліфікацій* (НАК), яке було створено у 2019 р. Метою НАК визначено реалізацію державної політики у сфері кваліфікацій, забезпечення високого рівня кваліфікацій та їх визнання в Україні та за кордоном. Основні функції НАК включають: розробку і впровадження національної системи кваліфікацій, акредитацію, реєстрацію і моніторинг кваліфікаційних центрів, підготовку та впровадження стандартів кваліфікацій, взаємодію з міжнародними органами і партнерами тощо. До числа основних професійних документів, які складають нормативну базу НАК, відносяться: класифікатор професій (був закріплений та затверджувався Держстандартом, з 2011 р. – ці функції перейшли до його правонаступника), перелік галузей знань і спеціальностей (закріплений за МОН, затверджується Кабміном), реєстр кваліфікацій, освітні стандарти (закріплені за МОН) та професійні стандарти. Розглянемо, як на них вплинуло хибне визначення менеджменту в ДСТУ ISO 9000.

Згідно класифікатору професій існує професія «менеджер (управитель)». З цього витікає, що «менеджер» і «управитель» – це одне і те саме, подібно тому, як в ДСТУ ISO 9000 зазначено, що менеджмент і управління – це поняття рівнозначні.

Як вже було зазначено вище, у переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти, в таких галузях знань, як «Управління та адміністрування» і «Публічне управління та адміністрування» мова йде не про сучасний менеджмент, а тільки про традиційні управління/керування, що відповідає не міжнародному стандарту ISO 9000, а державному стандарту України ДСТУ ISO 9000, в якому міститься хибне визначення менеджменту.

В освітніх стандартах «Управління і адміністрування» для першого і другого рівня вищої освіти (бакалаврського і магістерського), як і в ДСТУ ISO 9000 не враховані зміни, що відображені у міжнародному стандарті ISO 9000. Так, в назвах цих стандартів застосовано термін «управління» замість «менеджмент», а в тексті мова іде переважно про системи управління/керування, а не системи менеджменту в сучасному їх розумінні.

В свою чергу, професійні стандарти базуються на нормах класифікатора і переліку: професії застосовуються згідно з класифікатором професій, а спеціальності – згідно з переліком галузей знань і спеціальностей. А відтак, професійні стандарти відображають всі недоліки, що накопичені в класифікаторі і переліку. А тому помилки, що містяться в класифікаторі, переліку, освітніх і професійних стандартах, накопичуються в реєстрі кваліфікацій, який веде і за який несе відповідальність НАК, і негативно впливають на розвиток менеджменту в Україні. І виходить, що НАК причетний до створення проблеми, яка від нього безпосередньо не залежить.

Національне агентство державної служби (НАДС) створено у 2011 р. Його основною метою є розвиток професійної, ефективної, стабільної та політично неупередженої державної служби, що відповідає принципам належного врядування та стандартам ЄС. У НАДС є функції, що стосуються розвитку і вдосконалення систем управління (менеджменту) в органах державної влади. До таких функцій належать: розробка та впровадження стандартів управління, підвищення кваліфікації державних службовців, аналіз та моніторинг ефективності управління, впровадження кращих практик та інновацій тощо.

В той же час, у відповідності до ДСТУ ISO 9000, НАДС впроваджує в державній службі саме системи управління/керування, а не менеджменту, керуючись при цьому розумінням, що менеджмент має застосовуватись в бізнесі, а для публічної сфери, зокрема органів влади, менеджмент є неприйнятним. І це при тому, що головна мета органів влади саме розробляти політики розвитку закріплених за ними сфер діяльності, тобто «спрямовувати» дії відповідних організацій, а не оперативно ними управляти, або керувати. До цього ж слід зважити, що до 2015 р. в Україні галузь знань, яка відносилась і до державної служби, мала таку назву «Менеджмент і адміністрування». І до неї входив ряд спеціальностей саме з менеджменту.

Міністерство оборони (МО). Всі ми ще добре пам'ятаємо гучний скандал навколо неякісних мін, які у великій кількості постачались в українські збройні підрозділи під час війни, що коштувало життя багатьом вітчизняним захисникам. І це лише вершина величезного айсбергу постачання збройним силам України неякісної військової продукції. У зв'язку з цим в МО покладається надія на Управління державного гарантування якості, перед яким поставлено завдання зупинити потік такої неякісної продукції. І це добре. Але постає питання: яким чином

невеликий підрозділ міністерства стане спроможним протидіяти величезному потоку невідповідної продукції, яка виробляється тисячами і тисячами організацій?

Велика надія тут покладається на покращення роботи військових представників, які мають бути на всіх основних підприємствах-постачальниках. І, безумовно, цей вже перевірений підхід до державного гарантування якості має принести позитивні результати. Але, чи спроможний він забезпечити очікування Збройних сил України? Адже в умовах, коли організації є недосконалими, навіть при найкращій роботі військових представників забезпечити випуск продукції задовільної якості надзвичайно складно. Досвід свідчить, що заборона випуску продукції, яка виявилась неякісною, може привести до значної затримки поставки продукції на фронт. А в багатьох випадках організації взагалі можуть стати неспроможними функціонувати через великі витрати, пов'язані з браком. І єдиним шляхом для розв'язання проблеми (щоб і вовки були ситі, і вівці цілі) тут вбачається забезпечення суттєвого удосконалення самих виробників. А це може бути досягнуто шляхом застосування в цих організаціях сучасних ефективних систем менеджменту. Саме систем менеджменту, а не просто систем управління.

Через невірне визначення терміну «менеджмент» (management) в ДСТУ ISO 9000 та інших ДСТУ ISO на системи управління/менеджменту виникають проблеми і при впровадженні в Україні стандартів НАТО. Так, наприклад, в стандарті НАТО "AQAP 2310:2017 – NATO quality management system requirements for aviation, space and defence suppliers" (Вимоги НАТО до системи менеджменту якості постачальників авіаційної, космічної та оборонної продукції) говориться саме про менеджмент, а не «управління/керування». І як чинити в цій ситуації, коли українські виробники згідно ДСТУ ISO мають створювати системи управління/керування, а стандарт НАТО, як і стандарти ISO, говорять про системи менеджменту?

І на завершення ще декілька слів про ТК 19 «Науково-технічна термінологія» та Національну комісію зі стандартів державної мови. Свого часу фахівці цих інституцій стверджували, що термін «менеджмент» в Україні не може бути застосований. Свої висновки вони зробили на основі матеріалів, наданих розробниками ДСТУ ISO 9000, які самі не усвідомили і, відповідно, не донесли до відома керівників ТК і комісії нову сутність терміну «менеджмент» та її відмінність від звичних нам «управління» і «керування». В підсумку ці організації, виконуючи свої професійні обов'язки щодо збереження чистоти української мови, отримали негативний вплив для свого іміджу. Правда, фахівці цих організацій і самі мали знати і врахувати, що на час розробки ДСТУ ISO 9000 в країні термін менеджмент вже існував і застосовувався в спеціальності «менеджмент» і професії «менеджер». Але все ж вони не зобов'язані були займатися дослідженням нової сутності терміну менеджмент; це був обов'язок саме профільних фахівців, які безпосередньо розробляли стандарт.

В підсумку можна зазначити, що і НААУ, і НАК, і НАДС, і Міноборони, і всі інші зацікавлені сторони мають вимагати, щоб українські державні стандарти на системи менеджменту були реально приведені у відповідність до міжнародних стандартів, для яких вони проголошені, як ідентичні, зокрема щоб ДСТУ ISO 9000 було приведено у відповідність до ISO 9000.

Для кращого розуміння розглянемо можливі варіанти виходу із ситуації, що склалася. Чи правомірно органам державної влади використовувати у своїй діяльності вимоги, навіть якщо вони відповідають світовому рівню, всупереч нормам чинних державних стандартів України? Тут може бути декілька варіантів рішень.

Перший варіант – при створенні системи менеджменту дотримуватися саме норм чинного державного стандарту. І це буде вірне рішення. Але за умови, якщо державний стандарт відповідає міжнародним стандартам. А, якщо ні, якщо він «викривляє» саму суть менеджменту? В такому разі, дотримуючись його норм, ми будемо і надалі ще сильніше «цементувати» існуючу проблему. І надалі закріпляти в українському суспільстві неадекватне розуміння суті менеджменту, а відтак – віддаляти українські організації та Україну в цілому від сталого розвитку.

Другий варіант – при розробці системи менеджменту ігнорувати державний стандарт в частині його хибних норм і керуватися прогресивними нормами відповідного міжнародного стандарту. Позитивною стороною такого рішення є, начебто, підвищення ефективності системи менеджменту, яку вони будуть розробляти і використовувати для розвитку своєї організації. Але, по-перше, при такому рішенні може виникнути плутанина. Адже державний стандарт збереже інше трактування менеджменту. І як тоді можна буде ним керуватися в роботі? По-друге, це буде порушенням існуючих правил, яке є їх дискредитацією, негативним прикладом

ділової культури по-українськи, а точніше – українського «ділового безкультур'я». І тому таке рішення не можна віднести до хорошої практики.

І, нарешті, третій варіант. У відповідності до існуючої процедури внести зміни в чинний державний стандарт і виправити закріплені в ньому невідповідності нормам міжнародного стандарту. А вже після цього розробляти систему менеджменту у відповідності до виправленого державного стандарту. І це таки єдиний вірний варіант.

6. Роль та відповідальність органів державної влади за викривлення поняття менеджменту в державних стандартах України. Викривлення поняття *менеджменту* в українських державних стандартах, зокрема у ДСТУ ISO 9000:2001, а згодом у редакціях 2007 та 2015 років, є не просто технічною помилкою – це системна управлінська недбалість, яка має довготривалі наслідки для всієї державної системи управління. Менеджмент, як ключовий інструмент сучасної управлінської діяльності, мав би бути фундаментом для формування ефективної, прозорої та результативної державної політики. Натомість його сутність була спотворена, а термінологічна плутанина – узаконена.

Що мала зробити влада, щоб не допустити викривлення менеджменту. Щоб не допустити викривлення менеджменту у ДСТУ ISO 9000:2001 органи державної влади, відповідальні за стандартизацію, мали:

- залучити фахівців з сучасного менеджменту, зокрема експертів з міжнародних організацій, до процесу адаптації стандарту;
- забезпечити точний переклад термінів, з урахуванням їх концептуального значення, а не буквального відповідника;
- провести фахову експертизу термінології перед затвердженням стандарту, з метою уникнення семантичних спотворень;
- організувати публічне обговорення проекту стандарту серед науковців, освітян, управлінців та представників бізнесу;
- узгодити термінологію з освітніми програмами, щоб уникнути розриву між теорією і практикою.

А щоб виправити вже допущені помилки хоч би у наступних редакціях ДСТУ ISO 9000, органи влади мали:

- офіційно визнати термінологічну невідповідність, не приховуючи проблему за формулюванням «ідентичний переклад»;
- ініціювати перегляд стандарту з урахуванням оновлених міжнародних редакцій ISO 9000:2005 та ISO 9000:2015 [2];
- внести зміни до освітніх програм, підручників і словників, щоб забезпечити коректне розуміння менеджменту;
- запровадити механізм постійного моніторингу термінологічної точності у всіх нормативних документах, що адаптуються з міжнародних джерел;
- публічно пояснити суть змін, щоб уникнути подальшого поширення хибних уявлень серед фахівців і студентів.

Проте, неодноразові звернення з цього приводу професійної громадськості, зокрема Української асоціації досконалості та якості, до різних державних інституцій (Національної організації стандартизації, Міністерства економіки, Міністерства освіти і науки, Національного агентства державної служби тощо) не дали жодних результатів.

Але як же так могло статися, що влада протягом чверті століття «не помічала» плутанину у сфері менеджменту? На нашу думку основними причинами того, що в Україні вже 25 років продовжує існувати хибне уявлення про менеджмент і практично відсутня адекватна реакція на звернення професійної громадськості є наступне.

Перш за все те, що всі, хто був причетним до створення державних стандартів ДСТУ ISO 9000, особливо їх безпосередні розробники, не зацікавлені у визнанні своїх помилок. Адже, визнавши помилки, які проіснували багато років, наносячи шкоду українському суспільству, вони тим самим можуть створити суттєві проблеми особисто для себе. Особливо враховуючи, що визнання помилок може призвести до значних додаткових витрат.

Відсутність (або невідповідність) кваліфікації щодо сучасного менеджменту у вищих керівників і провідних фахівців державних органів влади, які мали би приймати відповідні управлінські рішення щодо змін, помножене на небажання глибоко розбиратися у складній для

них ситуації. При тому, що підлеглі організації, на розгляд яких «спускаються» звернення, продовжують стверджувати, що «все добре».

У вищій школі українські професори і доценти ще й сьогодні продовжують навчати студентів за спеціальністю «менеджмент», як і до введення в Україні ISO 9000:2000. За традицією вони «заточені» на теоретичні засади менеджменту, не враховуючи належним чином змін, пов'язаних з розповсюдженням по всьому світу міжнародних стандартів у цій сфері. А, відповідно, продовжують випускати у світ «менеджерів», які й досі зорієнтовані на минуле. Але від «звички», що склалась, не просто відмовитись.

До цього слід додати, що через нерозуміння і недооцінку сучасного менеджменту від дня отримання незалежності і до сьогодні менеджмент в Україні фактично не має господаря. За його розвиток в масштабах країни не відповідає жодний центральний ОВВ. Правда, спочатку Держстандарт взяв на себе відповідальність за «системи управління якістю», які на той час додавали йому авторитету і впливу на промисловість, дозволяючи вести комерційну діяльність і заробляти гроші. Потім Держстандарт під дахом «управління якістю» фактично перебрав на себе і інші цільові (аспектні) системи управління (ті що не мали відношення до управління якістю, але на які вводились міжнародні стандарти), незважаючи на те, що ця діяльність була для нього невласивою. Коли ж в ISO 9000:2000 замість систем управління мова пішла про системи менеджменту, Держстандарт проігнорував цю зміну і продовжував займатися нібито системами управління, штучно закріпивши це в цілому ряді держаних стандартів ДСТУ ISO. На якомусь етапі Держстандарт втратив інтерес до систем управління/менеджменту і перестав ними займатися, нікому не передавши цю сферу діяльності. Але за цей час в українському суспільстві вже встигло закріпитися хибне розуміння, що менеджмент – це лише складова технічного регулювання. Незважаючи на те, що менеджмент, як і літакобудування, є самостійною сферою діяльності. І сьогодні ця дуже складна, специфічна і важлива діяльність в Україні просто «зависла у повітрі». Як результат, щодо розуміння і застосування управління/менеджменту в країні сформувався «заплутаний клубок проблем», який ніхто не має наміру розплутувати.

З іншого боку все це свідчить про низький рівень управлінської культури в країні взагалі, відсутність стратегічного мислення та інституційну інерцію. Менеджмент мав би бути основним інструментом державного управління, але:

- його не сприйняли як окрему управлінську дисципліну, а ототожнювали з адміністративним контролем;
 - не було сформовано професійного середовища, здатного критично осмислювати міжнародні управлінські стандарти;
 - відсутність міжвідомчої координації призвела до того, що стандартизація, освіта і державне управління розвивалися в ізоляції одне від одного.
- Така ситуація не склалась би, аби не було в цілому:
- системної слабкості державного управління, яке не здатне оперативно реагувати на глобальні зміни;
 - недооцінки ролі термінології як інструменту формування управлінської практики;
 - потреби в глибокій реформі державної стандартизації, яка має базуватися на сучасних управлінських підходах;
 - необхідності переосмислення ролі менеджменту як стратегічного ресурсу держави, а не лише технічного процесу.

Це питання порушує надзвичайно важливу і водночас парадоксальну проблему – розрив між сутністю державного управління та його нормативним забезпеченням, зокрема у сфері менеджменту. І це не просто про байдужість чи бюрократичну інертність – це симптом глибшої системної кризи управлінської компетентності в державному секторі. Ігнорування звернень професійної спільноти, зокрема Української асоціації досконалості та якості, яка десятиліттями фахово і послідовно порушує питання термінологічної точності та управлінських стандартів, – це не випадковість. Це інституційна неспроможність влади усвідомити стратегічне значення менеджменту як основи ефективного державного управління.

Що робити?

Створити платформу постійної взаємодії між професійною спільнотою та органами влади – наприклад, у форматі міжвідомчої робочої групи з питань управлінських стандартів.

Провести фахову ревізію українських версій ISO 9000, зокрема термінології, за участі незалежних експертів, науковців, представників бізнесу та держслужбовців.

Внести зміни до навчальних програм з менеджменту у закладах вищої освіти, інтегрувавши сучасні міжнародні стандарти, розмежування понять «керівництво» і «управління», а також практичні кейси з державного сектору.

Залучити до розв'язання системних проблем менеджменту академічну науку: Національну академію наук України, Національну академію педагогічних наук України та ін.

І, насамкінець, необхідно усвідомити, що це не просто боротьба за терміни – це боротьба за *якість державної управлінської діяльності, за професіоналізацію публічної служби, за довіру громадян до інституцій*. І що українська влада для виправлення ситуації має, перш за все, визначити центральний орган виконавчої влади, який би цілеспрямовано опікувався і відповідав за розвиток і удосконалення менеджменту у масштабах всієї країни.

Післямова. Правда, якщо бути зовсім справедливими, треба визнати, що були такі періодичні спроби на рівні держави частково вирішити підняті проблеми:

- постанова КМУ № 614 «Про затвердження програми запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади» (2006);

- резолюція комітету промислової політики ВРУ з питань якості, досконалості і системного менеджменту (2010);

- рішення семінару-наради представників ОБВ України з питань ділової досконалості та якості (2013);

- доручення КМУ щодо врахування органами виконавчої влади резолюції 10-го Всеукраїнського з'їзду якості (2017);

- рекомендації Інституту модернізації змісту освіти МОН для закладів вищої освіти України з питань удосконалення підготовки фахівців за спеціальністю «менеджмент» (2017).

І хоч кожен раз це і вселяло надію на покращення, проте через часту зміну влади і необізнаність із проблемою нових керівників і фахівців прогресивні починання жодного разу не були доведені до логічного завершення і скасовувалися.

А остання відповідь, отримана від Кабінету Міністрів України на запит Української асоціації досконалості та якості, взагалі давала надію на те, що нарешті довготривала системна проблема з менеджментом в Україні буде вирішена. «Ваш лист від 25 серпня 2021 р. за № 6 з пропозиціями щодо удосконалення системи менеджменту в Україні був детально розглянутий Секретаріатом Кабінету Міністрів України. Висловлюємо Вам вдячність за небайдужу позицію щодо економічного розвитку України та поліпшення якості життя її громадян. Підтримуємо Вашу позицію щодо застосування досконалих систем менеджменту на різних рівнях управління, як важливого фактору для економічного та соціального розвитку країни. Запропоновані Вами моделі забезпечення сталого розвитку, як окремих організацій, так і України в цілому, без сумніву заслуговують уваги з боку державного управління. Викладені у листі пропозиції та поради щодо покращення системного менеджменту є важливими для удосконалення ефективності підготовки фахівців державної служби та підвищення якості їх роботи». Заступник Державного секретаря Кабінету Міністрів України Тетяна Ковтун, 16.09.2021 р. Але з того часу пройшло вже рівно чотири роки, а ці чудові слова, на превеликий жаль, так і залишились тільки словами на папері.

І все ж хочеться вірити, що Україна зможе подолати комплекс системних проблем з менеджменту, що накопичився за останні 25 років. І не стане керуватися рекомендацією всевітньовідомого гуру з якості і менеджменту Едвардса Демінга, який з сарказмом стверджував, що: «Вдосконалюватися не обов'язково. Вживання – справа добровільна».

6. Висновки

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 дуже багато творчої роботи.

References

1. Derzhavnyi standart Ukrainy. (2001). DSTU ISO 9000:2001. Systemy upravlinnia yakistiu. Osnovni polozhennia ta slovnyk terminiv (ISO 9000:2000, IDT) [State Standard of Ukraine. DSTU ISO 9000:2001. Quality management systems. Fundamentals and vocabulary (ISO 9000:2000, IDT)]. <https://dnaop.com/html/34108/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3%20ISO%209000-2001> (in Ukrainian).
2. Derzhavnyi standart Ukrainy. (2015). DSTU ISO 9000:2015. Systemy upravlinnia yakistiu. Osnovni polozhennia ta slovnyk terminiv (ISO 9000:2015, IDT) [State Standard of Ukraine. DSTU ISO 9000:2015. Quality management systems. Fundamentals and vocabulary (ISO 9000:2015, IDT)]. https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_9000_2015.pdf (in Ukrainian).
3. Derzhavnyi standart Ukrainy. (2015). DSTU ISO 9001:2015. Systemy upravlinnia yakistiu. Vymohy (ISO 9001:2015, IDT) [State Standard of Ukraine. DSTU ISO 9001:2015. Quality management systems. Requirements (ISO 9001:2015, IDT)]. <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf> (in Ukrainian).
4. Hrytsenko, I. V. (2022). Teoretyko-metodychni osnovy proektuvannia ta vprovadzhennia informatsiino-analitychnoi systemy upravlinnia universytetom [Theoretical and methodological foundations of designing and implementing an information-analytical university management system] (Doctoral dissertation, Institute of Information Technologies and Learning Tools, Kyiv). https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/716524/2/dyser_Hrytsenko.pdf (in Ukrainian).
5. International Organization for Standardization. (2015). ISO 9001:2015. Quality management systems — Requirements. <https://www.iso.org/standard/62085.html>
6. Kalyta, P. (2025). Menedzhment po-ukrainsky ta yoho vplyv na stratehichni aspekty rozvytku Ukrainy [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> (in Ukrainian).
7. Kalyta, P. Ya. (2025). Osnovni terminy v suchasnomu menedzhmenti: problemy i propozyzii [Key terms in modern management: Problems and proposals]. *Terminologichnyi visnyk – Terminological Bulletin*, (8). Retrieved from <https://termvisnyk.iul-nasu.org.ua/zbirnyk-terminologichnyj-visnyk-vypusk-8.html> (in Ukrainian).
8. Kalyta, P. Ya. (2025). Vlada maie opikuvatys menedzhmentom, a ne tilky upravlinniam [The authorities should care about management, not just governance]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public Administration: Improvement and Development*, (8). <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.8.15> (in Ukrainian).
9. Kanavets, M., Lykhach, Yu., Kukulia, A., Butenko, O., & Yerchenko, Yu. (2019). Instrumenty zabezpechennia efektyvnosti, rezultatyvnosti ta yakosti diialnosti orhaniv derzhavnoi vlady [Tools for ensuring efficiency, effectiveness and quality of public authorities' activities] (V. Kuprii, Ed.). Kyiv: Tsentri adaptatsii derzhavnoi sluzhby do standartiv Yevropeiskoho Soiuzu. <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/18.05.2021/posibnyk-instrymentu.pdf> (in Ukrainian).
10. Nelipa, D. V. (2024). Stratehichni menedzhment u publicnomu ta pryvatnomu sektorakh: osoblyvosti ta pidkhody do otsinky efektyvnosti [Strategic management in the public and private sectors: Features and approaches to performance assessment]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia – Law and Public Administration*, (2), 180–186. <https://doi.org/10.32782/pdu.2024.2.23> (in Ukrainian).

Додаток

Однією із проблем на шляху до застосування сучасного менеджменту є те, що при машинному перекладі термінів, що його відображають, з англійської мови на українську і навпаки пропонуються, зазвичай, застарілі відповідники, які не передають сутності менеджменту у його сучасному трактуванні. Для усунення цієї проблеми пропонується двомовний тезаурус основних термінів, представлений у таблиці, в якому для кожного українського терміну наведено тільки один англійський відповідник. І в даному випадку (в контексті ISO 9000) при перекладі статті з української мови на англійську і навпаки потрібно використовувати саме ці відповідники термінів (табл.).

Таблиця. Основні українські терміни управлінської діяльності з англійськими відповідниками

ІМЕННИК (ПОНЯТТЯ)		ДІЄСЛОВО (ДІЯ)		ВИКОНАВЕЦЬ (ОСОБА)	
Українська	Англійська	Українська	Англійська	Українська	Англійська
Надтермін – Управлінська діяльність / Managerial Activity					
Соціальна сфера.					
Загальний термін – Менеджмент / Management					
Менеджмент	Management	Здійснює менеджмент	Manages	Менеджер	Manager
Керівництво	Directing	Керує	Directs	Керівник	Director
Управління	Controlling	Управляє	Controls	Управлінець	Controller

Що стосується українського терміну «керування», то його пропонується застосовувати тільки у не-соціальній сфері, а в якості англійського відповідника для нього вживати термін «Steering».