

прийняття логічного рішення є продукт, то в будівництві – стадія будівельного циклу;

– матеріальний потік у будівництві безперервно змінює свою просторову спрямованість відповідно до переміщення виробництва робіт з одного об'єкта на інший або розгалужується у просторі при одночасному зведенні декількох об'єктів.

З цього випливає, що для одних та тих самих матеріалів виконавець робіт повинен використовувати різні логічні рішення, що не відкидає можливість їхнього збігу в подібних умовах.

**Список використаних джерел:**

1. Управління системою забезпечення матеріально-технічними ресурсами в будівництві / кол. монографія за ред. П. П. Микитюка. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 206 с. URL : <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/47550>
2. Микитюк П., Микитюк Ю., Завигій Я. (2022). Методика аналізу та управління ефективністю використання виробничих ресурсів організації. *Економічний аналіз*, 32 (4), 217-228. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.217>
3. Інвестиційно-інноваційний менеджмент : навч. посіб. для студентів ВНЗ / Терноп. нац. екон. ун-т; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. П. П. Микитюка. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2015. 451 с.
4. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Горбовий А. Ю. та ін.; за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. Г. Липич; Ун-т держ. фіск. служби України. Вид. 2-е, випр. і допов. Ірпінь : Ун-т ДФС України, 2019. 285 с.

**Григорій МОНАСТИРСЬКИЙ**

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ,  
візит-професор Університету економіки в Бидгощі (Польщі)

**Беата САДОВСЬКА**

доктор габілітована, професор  
Щецинський університет (Польща)

**ПОМИЛКИ МЕНЕДЖЕРІВ: ПРОЄКЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРИКЛАДНОГО  
ДОСЛІДЖЕННЯ ПОЛЬСЬКИХ ТА УКРАЇНСЬКИХ ФІРМ**

Рейтинг 17 помилок, яких найчастіше припускаються менеджери, був складений на основі досліджень, проведених протягом трьох років за участю студентів освітніх програм спеціальності «Менеджмент» Західноукраїнського національного університету (Україна), Щецинського університету та Університету економіки в Бидгощі (Польща).

Однак важливою є не лише вибірка дослідження, але й метод збору даних. Вони походять не з анкет, заповнених самими респондентами, а зі спостережень за роботою менеджерів та інтерв'ю з ними.

З опитування випливає 17 помилок, яких найчастіше припускаються польські та українські керівники. Для зручності сприйняття їх було поділено на дві категорії: тверді (пов'язані з управлінськими рішеннями та стратегією фірми); м'які (пов'язані з управлінням людьми та організаційною культурою).

В обох випадках список був ранжований: від найпоширеніших до найменш помітних помилок. Найпоширеніші помилки зустрічаються у понад трьох чвертях фірм. Найменш поширені робить кожен десятий менеджер.

Тверді помилки:

1. Аналіз ситуації в фірмі з точки зору інтересів свого відділу, а не фірми в цілому. Цієї помилки найчастіше припускаються менеджери нижчої ланки. Вони переконуються, що цілі їхньої команди досягнуті за будь-яку ціну. Іноді за рахунок того, що страждають інтереси інших відділів або компанії в цілому.

2. Відсутність аналізу та навчання на минулих помилках. Контроль у багатьох фірмах не спрямований на отримання конструктивних висновків і покращення. Скоріше, він слугує для заповнення необхідних документів, дотримання формальностей. Наприклад, людина, яка починає проєкт, не читає резюме аналогічного проєкту, який виконувала виконувала рік тому. Такі помилки поширені навіть у компаніях, що мають, наприклад, ISO - систему, яка вимагає певних стандартів для аналізу помилок.

3. Впровадження систем, створених для полегшення управління та організації праці (оцінки, управління компетенціями тощо), залишаються лише на папері. Типовий приклад: прийшла зовнішня фірма, впровадила систему, а коли вона пішла, все залишилося по-старому. Правда, десь на столі лежить опис впровадженої процедури, але керівник – власник цього столу – все одно діє за старими звичками.

4. Прийняття складних рішень на основі інтуїції, а не заздалегідь визначених критеріях. Це класична помилка прихильників "гуманізму". Вони не люблять аналізувати цифри, встановлювати критерії, синтезувати дані. Їм зручніше приймати рішення, спираючись на власну інтуїцію, передчуття і досвід (вони є цінними - але тільки тоді, коли вони йдуть пліч-о-пліч з комплексним аналізом).

5. Дотримання одного разу встановленої стратегії – навіть тоді, коли внутрішня ситуація в фірмі або ринкове середовище явно свідчить про необхідність змін. Найбільш класичним прикладом цієї помилки є Генрі Форд, який наполягав на продажі автомобіля «будь-якого кольору, окрім чорного» – навіть тоді, коли конкурент General Motors тріумфував, запровадивши нові кольори. Цієї помилки найчастіше припускаються

публічні організації, де опір змінам дуже великий. Її також часто роблять у фірмах, якими одноосібно керує власник.

6. Розгляд досягнутих на даний момент показників (продуктивність, ефективність, організація праці та часу, витрати, якість тощо) як таких, що вже не можуть бути покращені. Зазвичай вони вважаються такими доти, доки конкуренти не доведуть, що це все ж таки можна зробити. Відсутність мислення з точки зору постійної оптимізації та інновацій - іноді через кліше «ми завжди робили так, і це було добре», а іноді через невіру в те, що щось ще можна покращити.

7. Неузгодження операційної діяльності зі стратегічними цілями, особливо після зміни стратегії фірми. Топ-менеджери прийняли рішення, але нижчі рівні управління продовжують працювати по-старому. Причини, як правило, дві. Або комунікація вниз дає збій - і тоді працівники фірми не знають, що робити. Або існує видимий опір персоналу змінам: люди знають, що є нова стратегія, але вони затримують або взагалі блокують її впровадження.

8. Відсутність стратегії - поведінка, заснована не на стратегії, а на усталеному звичаї. У таких фірмах переважає думка «ми робимо те саме, що й завжди», «ми робимо те саме, що й усі», «ми хочемо вижити», а не «ми діємо таким чином, тому що дослідження та аналіз показують, що ця стратегія дозволить досягнути такого-то результату». Найчастіше це відбувається в публічних організаціях, які, не будучи впевненими у своєму майбутньому, намагаються зберегти статус-кво якомога довше.

9. Відсутність поточного планування ліквідності. Хоча рівень витрат ґрунтується на визначених потребах, він не узгоджується з фінансовими можливостями фірми. Тобто фірма здійснює ризиковані та надмірні інвестиції без впевненості в отриманні доходу. Відбувається переінвестування.

М'які помилки:

1. Поганий інформаційний потік між підрозділами (горизонтальна комунікація). Це поширена проблема в фірмах. Працівники одного підрозділу не знають, що відбувається в іншому. Іноді вони виламують двері, які вже виламала інша команда.

2. Несвідоме генерування чуток через неповну та невідповідну низхідну комунікацію. Менеджери часто не замислюються над тим, як донести інформацію у повний і зрозумілий (і водночас лаконічний) спосіб. Так, щоб підлеглі (які часто є менш кваліфікованими або менш знайомими з ситуацією в фірмі чи контекстом проблеми) зрозуміли її.

3. Нематеріальна мотивація підлеглих суто інтуїтивна, з обмеженим набором інструментів. Керівники часто навіть не знають, що мотивує їхніх підлеглих (окрім грошей).

4. Проведення нарад - занадто довге, погано організоване, домовленості залишаються лише на папері. У таких фірмах учасники зустрічей часто ставляться до них як до необхідного зла, від якого краще «втекти».

5. Пануюча серед деяких керівників думка про власну непомильність. Наслідком може бути закритість до будь-якої критики, ідей підлеглих тощо. Працівники стають несамостійними, залежними та безініціативними. Серед найталановитіших – тих, хто хотів би розвиватися – виникає розчарування.

6. Вибір філософії управління на основі моди. Якщо тема «управління компетенціями» стає модною, багато фірм впроваджують її, тому що «так треба», не аналізуючи корисність і прибутковість застосування філософії або системи, про яку йде мова. Захоплення новинкам, які просувають консалтингові та тренінгові компанії.

7. Невикористання знайомих (іноді навіть з навчання) і простих технік для підтримки роботи менеджера: SWOT-аналіз, мозковий штурм, діаграма Ганта тощо.

8. Орієнтація на виробництво, а не на клієнта. Серед деяких менеджерів переважає думка, що завдання фірми – виробляти багато якісної продукції – незважаючи ні на що (і, зокрема, незважаючи на потреби споживачів або фінансові можливості фірми).

На основі дослідження можна зробити декілька висновків.

По-перше, що риба псується від голови. Помилки вищого керівництва призводять до проблем на середньому рівні управління, що знову ж таки призводить до низької ефективності роботи рядових співробітників. Навіть коли вони бачать проблеми, вони мало що можуть зробити, тому що бояться довести їх до відома керівництва. Зрештою, вони розчаровуються і не хочуть працювати творчо.

По-друге, багато помилок насправді є помилками бездіяльності. Менеджери знають, що повинні приймати ключові рішення на основі глибокого аналізу, але їм зручніше покладатися на інтуїцію. Або вони знають, що повинні вчитися на помилках минулого, але чомусь не хочуть їх помічати.

І по-третє – м'які помилки дуже швидко призводять до важких проблем. Відсутність фокусу на потребах клієнтів на етапі розробки продукту призводить до того, що продукт має низьку частку на ринку. А відсутність системи нематеріальної мотивації призводить до зростання тиску з метою підвищення заробітної плати.