

ЗМІСТ

Вступ	5
Глава 1 Технологізація процесу удосконалення системи управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємства	13
1.1. Терміни та поняття в управлінській технологізації інноваційно-інвестиційного розвитку	13
1.1.1. Системний підхід	15
1.1.2. Управління в IID	24
1.1.3. Місце управління в IID	26
1.2. Сутність управлінських нововведень в інноваційно-інвестиційному розвитку	28
1.3. Типи інноваційних управлінських нововведень і технологій	41
Глава 2 Управлінські нововведення в інноваційно-інвестиційному менеджменті	57
2.1. Проблеми впровадження управлінських нововведень у персональне планування менеджера	57
2.1.1. Втрати часу	59
2.1.2. Неефективне функціонування системи управління	60
2.2. Управлінська технологія персонального планування інноваційно-інвестиційної діяльності на підприємстві	70
2.2.1. Призначення технології ТПП	75
2.2.2. Цілі технології ТПП	76
2.2.3. Принципи побудови та функціонування технології ТПП	77
2.2.4. Функціональна структура технології ТПП	80
2.3. Регламентна політика та персональний самоменеджмент на інноваційному підприємстві	81
Глава 3 Методичні основи проєктування і впровадження управлінських нововведень	103
3.1. Методичні основи проєктування управлінських нововведень	103
3.1.1. Проєктування управлінських нововведень	103

3.1.2. Концепція метода модельного зразка	107
3.1.3. Методика розроблення ТПП з використанням поняття «модельний зразок»	109
3.2. Проблеми у впровадженні персонального планування діяльності менеджерів на підприємстві	112
3.2.1. Проблеми впровадження управлінських нововведень в ІД	113
3.2.2. Заходи подолання опору змінам	116
Післямова	122
Додатки	125
Додаток А	125
Додаток Б	130
Список літератури	150

Вступ

Вчені та менеджери приділяють велику увагу питанням удосконалення планування інноваційно-інвестиційної діяльності (ІІД) на рівні підприємств. На цю тему є достатня кількість публікацій [3; 4; 13; 18; 22], навчальних посібників [5; 9; 11], нормативних актів [12; 19; 24], інструктивних матеріалів [21; 23]. У них докладно розглядаються теорія, методологія і практика побудови стратегічних планів і прогнозів; складання планів виробництва інноваційної продукції, збуту та логістики; формування фінансових планів; постановки на підприємстві управлінського, бухгалтерського та податкового обліку; проведення структурних перетворень; реалізації ІІД та розроблення бізнес-планів; здійснення процедур підбору, навчання, перепідготовки та розстановки кадрів.

Значно менше уваги приділяється питанням теорії та методології персонального планування ІІД самих менеджерів. Керівники та фахівці найчастіше здійснюють свою діяльність, пов'язану з управлінням інноваційно-інвестиційного розвитку (ІІР) підприємства, керуючись здоровим глуздом, досвідом, звичками та найзагальнішими регламентами – штатний розпис, посадові інструкції, положення про підрозділи, режим роботи підприємства та його підрозділів, розпорядження та накази вищого керівництва, інші нормативні акти. Інакше кажучи, на більшості підприємств персональне планування та ІІД менеджерів і спеціалістів реалізується в режимі невизначеного самоменеджменту. Існуючі загальні корпоративні регламенти мають часто формальний характер і в реальній роботі не використовуються. У цих умовах ефективність керівників і спеціалістів швидше випадковість, ніж закономірність. Оскільки ефективність невизначеного самоменеджменту забезпечується особистими якостями менеджерів та спеціалістів – такими, як здатність усвідомити корпоративні цілі, вміння визначити пріоритети та послідовність вирішення персональних завдань, схильність до командної роботи, персональна організованість та ін. Далеко не на

всіх підприємствах менеджери та спеціалісти володіють такими якостями.

Більшість підприємств зазнають великих втрат через відсутність технологій персонального планування ІД менеджерів та спеціалістів. По-перше, тому що непродуктивні втрати робочого часу цієї категорії працівників найчастіше сягають 40 і більше відсотків. По-друге, і це найголовніше, тому, що у повсякденній діяльності не визначаються і не дотримуються пріоритетів ІР як головної відмінності гарного менеджера. По-третє, тому, що підприємства та цілі працівників при невизначеному самоменеджменті частіше за все вступають у протиріччя, тобто не забезпечується системна трансляція цілей підприємства на всі рівні управління. По-четверте, тому, що порушується синхронізація та гармонізація робіт, що виконуються різними менеджерами й фахівцями (хтось перевантажений, хтось недовантажений, хтось вирвався вперед, хтось відстає), унаслідок чого великі завдання виконуються зі швидкістю найповільнішої ланки виробництва. По-п'яте, тому, що важливі управлінські рішення приймаються поспіхом (з цієї причини, як випливає з результатів досліджень, у деяких компаніях близько 70% прийнятих рішень є помилковими або неоптимальними).

Названі втрати можна уникнути, якщо впровадити на підприємстві управлінську технологію, у межах якої з регулярністю маятника здійснювалися б формалізовані процедури персонального планування ІД менеджерів та спеціалістів. Впровадити необхідно саме технологію планування ІД, тому що, як відомо з досвіду організації будь-якої діяльності, лише технологія дозволяє синхронізувати та гармонізувати окремі етапи, процедури, операції якогось процесу, а також дозволяє контролювати процес. Дозволяє відмовитися від поняття «менеджмент – це мистецтво» або «менеджмент – ремесло» на користь поняття «менеджмент – це нормований регламентний процес». Що, своєю чергою, дозволяє уникнути залежності від особистісних якостей та примх виконавців, а також від інших (названих вище) недоліків і втрат, пов'язаних із невизначеним самоменеджментом.

Широке застосування технологій персонального планування діяльності менеджерів та фахівців на вітчизняних підприємствах стримується через недостатню розробленість наукових засад технологізації управління взагалі та методології проектування і впро-

вадження на підприємствах технологій персонального планування ІР зокрема. Пропонований посібник націлений на розв'язання зазначених наукових та методологічних питань, що визначає його актуальність.

Посібник ґрунтується на трьох ключових поняттях: (1) «управління», (2) «управлінська технологія», (3) «персональне планування ІД». Тому ступінь розробленості цієї проблеми необхідно, на нашу думку, розглянути в трьох аспектах: 1) дати оцінку сучасного стану науки про управління (подивитися на проблему з висоти методології); 2) оцінити ступінь розробленості теоретичних та методологічних засад технологізації управлінської діяльності (подивитися на проблему з висоти конкретного дослідження); 3) дати оцінку існуючим теоріям та методикам персонального планування й обліку діяльності менеджерів та фахівців підприємства (подивитися на проблему з позиції практики).

Наукові аспекти вдосконалення управління підприємствами розглядаються багатьма авторами. Серед них багато зарубіжних фахівців: Acoff P., Ouchi W., PETERS T., Waterman R., Robbins S., Conner D., Deming E., Fulmer W., Kotter J. P., O'Toole J., Pasmore W. та ін. Помітний внесок у теорію та практику управління ІР зробили Б. Буркинський, Л. Некрасова, Й. Петрович, І. Продіус, С. Філіппова, Ан. Яковлев.

Аналіз робіт зазначених (та інших) авторів дозволяє дійти висновку, що наука про управління (наука про менеджмент) перебуває в стадії становлення. У цій науці існує кілька альтернативних сукупностей теоретико-методологічних уявлень про природу явищ, що відбуваються тут, і про методи вирішення наявних проблем. Єдиної теорії управління просто немає. Видається переконливою думка про те, що в галузі менеджменту взагалі не можна створити нормативну теорію, яка достовірно пояснювала б процеси, що відбуваються тут, або слугувала б універсальним інструментом вирішення проблем (як це робиться в математиці, фізиці та інших природничих науках). Такою є, мабуть, природа менеджменту як виду людської діяльності. Це створює певні труднощі щодо проблем удосконалення управління підприємством. Кожен дослідник змушений на початку своєї роботи сформулювати з безлічі існуючих поглядів і концепцій таку сукупність принципів, правил, тверджень, у межах яких можна було б ефективно вирішувати

дослідницькі завдання. Доводиться також уточнювати словник термінів і понять, що застосовуються слухачем / здобувачем.

Технологізація управлінської ПД. Роль технології дуже велика в усіх галузях людської діяльності. В основі технології лежить принцип розкласти будь-яку діяльність на складові елементи. Такий поділ, з одного боку, дозволяє багаторазово підвищити ефективність виконання окремих етапів процедур, операцій, з іншого боку, свідоме проектування та реалізація раціональної сукупності етапів, процедур, операцій дають системний ефект – підвищують продуктивність людської діяльності. Крім того, технології є посередником між наукою та практикою (наукові знання передаються в господарську та інноваційну сферу з допомогою технологій), допомагають тиражуванню новітнього досвіду, сприяють спеціалізації людської діяльності, продуктивності праці.

Автори пропонованого посібника вважають за необхідне зробити, нарешті, узагальнення величезного досвіду директорського корпусу Одещини, представники якого об'єднані під егідою «Клубу директорів м. Одеси» (як громадську організацію створено у 1861 р., припинено діяльність у 1917 р., відновлено у 2000 р.). Серед його представників були і фахівці, які зробили вагомий внесок у розвиток економіки Одеського регіону, такі як: Г. Соломаха (БАТ «Одессільмаш»), В. Борисенко (ВО «Мікрон»), І. Ліптуга (завод «ЗОР»), Л. Шемякін (БАТ «Стальканат»), Д. Іоргачов («ПАТ «Одескабель»»), Ю. Голованов (БАТ «Одеський завод поршневих кілець»), В. Небрат (ВО «Електронмаш»), Б. Трінчук (НВО «Кисеньмаш»), Г. Феофанов (ВО «Мікрон»), К. Манєнков (Одеське верстатобудівне виробниче об'єднання), В. Москалець (БАТ «КПА»), Г. Антоненко (НВО «Одесхолодмаш»), М. Приступа (БАТ «Краян»), В. Стремядін (ЗАТ «ОКЗ»), Г. Терзієв (Одеський завод харчових концентратів) та ін.

Якщо спочатку термін «технологія» застосовувався майже виключно до технічних (промислових, будівельних, виробничих) процесів, то останніми роками виникли і стали популярними терміни «політична технологія», «інноваційна технологія», «інформаційна технологія», «бізнес-технологія», «технологія планування», «технологія менеджменту» тощо. В усіх цих сферах застосування технологічного принципу розкладання діяльності на складові елементи дозволило одержати суттєвий ефект.

Теоретичні та методологічні основи застосування технологій у різних видах управлінської та ІД висвітлюють у своїх роботах такі автори: С. Єрмак, С. Ілляшенко, М. Меркулов, Л. Федулова, Ю. Шипуліна, Т. Davenport, J. L. Enos, Н. Stephen та ін.

Необхідно зазначити, що в багатьох публікаціях поняття «технологія» подається, скоріше, у життєвому розумінні. Теоретичні та методологічні погляди наведених авторів суперечливі, неповні, надмірно абстрактні. Для застосування в практичних розробках необхідно попередньо уточнити сутність управлінських технологій, виконати класифікацію їх типів, виявити властивості різних типів технологій, а також особливості їх проектування та впровадження. Питанням персонального планування та обліку діяльності керівників і фахівців присвячено роботи таких дослідників, як: В. Дубницький, О. Кузьмін, К. Blanchard, S. Johnson, A. M. Cooper, D. Trammell, J. Davidson, M. Douglass, D. Douglass, J. Mayer, R. Moskowitz, L.T. Silber, Н. L. Taylor та ін.

Наявні теорії та методики персонального планування ІД можна оцінити як неповні та несистемні. Скажімо, методологія календарного планування (із використанням графіків Ганта чи методів мережевого планування та управління) не є універсальною. Вона орієнтована на управління проектами, яке у загальному обсязі керівної роботи для підприємства посідає обмежене місце. Досить популярна концепція «Тайм-менеджмент» (управління часом) є, по суті, методикою самоменеджменту. Систему «Тайм-менеджмент» можна розглядати як сукупність навичок із персонального управління особистим часом. Інакше кажучи, уміння планувати, враховувати та аналізувати свій час з використанням системи «Тайм-менеджмент», – це така сама кваліфікаційна навичка керівника, як уміння написати наказ чи розпорядження, провести нараду, працювати на комп'ютері тощо. Тому без серйозного доопрацювання концепція «Тайм-менеджмент» не може бути методологічною основою корпоративного персонального планування ІД менеджерів та спеціалістів. Крім того, багато вітчизняних керівників і фахівців не володіють методами системи «Тайм-менеджмент».

Сказане визначає актуальність розроблення та вивчення методичних питань проектування й упровадження ефективних технологій персонального планування та обліку діяльності керівників і спеціалістів підприємства, що й визначило тему цього посібника.

У зв'язку з цим основною метою посібника є вивчення організаційно-економічних проблем технологізації управління на рівні промислового підприємства, розроблення методів і технологій персонального планування ПД менеджерів та фахівців підприємства, практична реалізація розроблених методів і технологій персонального планування ПД на прикладі конкретного підприємства.

Сформульована мета викликає необхідність з'ясування низки завдань, до основних з яких належать:

- 1) уточнення сутності управлінських технологій на промисловому підприємстві та їх ролі у підвищенні ефективності управління ПД;
- 2) розроблення класифікації типів управлінських технологій для ПД та виявлення їх властивостей за визначеними типами;
- 3) формулювання цілей, завдань і методів персонального планування діяльності менеджерів та спеціалістів підприємства;
- 4) побудова методики самоменеджменту керівників і спеціалістів підприємства з використанням ідей системи «Тайм-менеджмент»;
- 5) розроблення та впровадження технології персонального планування й обліку діяльності менеджерів і фахівців для умов конкретного підприємства (на прикладі ПАТ «Одескабель»).

В основі пропонованого навчального посібника лежить системний принцип аналізу процесів управління лише на рівні підприємства. За допомогою порівняльного та причинно-наслідкового аналізів уточнено сутність та наведено різні типи управлінських технологій стосовно завдань персонального планування ПД керівників і фахівців підприємства. На окремих етапах навчального матеріалу застосовувалися методики математичного моделювання, системного проектування, мозкового штурму, анкетного опитування, проблемних нарад, експертних сесій та ділових ігор.

Теоретичні основи проведення дослідження в посібнику було сформовано при використанні наукових праць та розробок вітчизняних і зарубіжних фахівців з проблем теорії управління. Були використані наукові праці П. Друкера, І. Бланка, Є. Кузнєцова, О. Мазаракі, а також результати вивчення авторами досвіду робіт з удосконалення технології персонального планування діяльності менеджерів і спеціалістів на підприємствах півдня України.

Інформаційну базу навчального посібника склали нормативно-законодавчі акти, результати вітчизняних статистичних досліджень та соціологічних опитувань, відомості з періодичних видань, наукових публікацій та дисертацій, матеріали конференцій, Інтернет-ресурси, дані про роботу вітчизняних і зарубіжних підприємств.

У межах цього навчального матеріалу:

- 1) уточнено сутність управлінських технологій та їх роль в управлінні підприємством;
- 2) розроблено класифікацію типів управлінських технологій, виявлено їх властивості у розрізі типів;
- 3) визначено цілі, завдання та технології персонального планування ПД керівників і фахівців;
- 4) запропоновано методику самоменеджменту керівників і спеціалістів підприємства з використанням ідей системи «Тайм-менеджмент»;
- 5) на прикладі конкретного підприємства доведено працездатність запропонованої технології персонального планування ПД менеджерів і фахівців підприємства.

Значущість навчального курсу полягає в тому, що запропонований теоретичний та практичний матеріал може бути використаний для початку на промислових підприємствах робіт із проектування та впровадження технології персонального планування ПД менеджерів і спеціалістів.

Використання запропонованої методики самоменеджменту керівників і фахівців підприємства з використанням ідей системи «Тайм-менеджмент» дозволить підприємствам підвищити продуктивність та якість праці їхніх керівників завдяки правильному вибору пріоритетів та покращенню процесів прийняття управлінських рішень. А сформульовані рекомендації щодо вирішення окремих завдань запровадження управлінських технологій можуть бути застосовані на промисловому підприємстві після прив'язки цих технологій до конкретних умов функціонування підприємства.

Сформульовані в посібнику положення щодо аналізу та проектування управлінських технологій, методи розроблення та впровадження технології персонального планування ПД менеджерів і фахівців підприємства можуть бути покладені в основу навчаль-

них курсів при підготовці економістів та менеджерів в університетах, а також у межах бізнес-освіти.

Підготовку та публікацію посібника виконано в процесі проведення досліджень у Національному університеті «Одеська політехніка» у межах реалізації проєкту «Управління інтегрованими високотехнологічними виробництвами з випуску інноваційної продукції для потреб обороноздатності та сталого розвитку України» (№ 0125U001609) за підтримки МОН України. Викладений у роботі інструментарій управлінських технологій використано при здійсненні консалтингових проєктів (результати деяких з них наведено в [8]), а також у викладанні навчального курсу «Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства» в Інституті економіки та менеджменту Національного університету «Одеська політехніка».

Автори висловлюють свою вдячність викладачеві Національного університету «Одеська політехніка» О. Лук'янчук за допомогу в комп'ютерному забезпеченні тексту посібника.