

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

## **УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ**

**Навчальний посібник  
у схемах і таблицях  
(українською та англійською мовами)**

**Харків  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця  
2018**

УДК 005.412(075.034)

У67

**Авторський колектив:** д-р екон. наук, професор О. І. Пушкар – вступ, теми 1, 5 (укр. мов.); канд. екон. наук, доцент О. М. Миронова – вступ, теми 2 – 4 (англ. мов.); канд. екон. наук, доцент О. В. Гаврильченко – теми 2 – 4 (укр. мов.); ст. викладач А. С. Сорокіна – теми 1, 5 (англ. мов.).

Рецензенти: завідувач кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування Сумського державного університету, д-р екон. наук, професор *Л. Г. Мельник*; професор кафедри стратегії підприємств ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана", д-р екон. наук *В. А. Верба*.

**Рекомендовано до видання рішенням ученої ради Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця.**

Протокол № 9 від 25.06.2018 р.

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

**Управління розвитком [Електронний ресурс] :** навчальний посібник у схемах і таблицях (українською та англійською мовами) / О. І. Пушкар, О. М. Миронова, О. В. Гаврильченко, А. С. Сорокіна. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 155 с. (Укр. мов., англ. мов.)  
ISBN 978-966-676-758-8

Розглянуто основи управління розвитком підприємства. Наведено основні поняття, ідеї і концепції розвитку підприємства, методологію розвитку, основні інструменти управління розвитком підприємства. Проаналізовано основні управлінські принципи розвитку та систему індикаторів ведення бізнесу. До кожної теми подано запитання для самоконтролю та рекомендовану літературу.

Рекомендовано для студентів економічних спеціальностей закладів вищої освіти, які опановують дисципліну "Управління розвитком", а також керівників, спеціалістів різних галузей, підприємців, бізнесменів.

**УДК 005.412(075.034)**

© Пушкар О. І., Миронова О. М.,  
Гаврильченко О. В., Сорокіна А. С., 2018  
© Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця, 2018

ISBN 978-966-676-758-8

## Вступ

Сучасні економічні умови, в яких функціонують вітчизняні підприємства, характеризуються високим рівнем невизначеності та динамічності чинників зовнішнього середовища. Усе це сприяє виникненню несприятливих ситуацій, що супроводжуються конфліктністю економічних інтересів і відсутністю повної та достовірної інформації. У таких умовах набуває важливості вміння керівників адаптувати діяльність підприємства до змін зовнішнього середовища та приймати науково обґрунтовані, оптимальні рішення з метою ведення ефективної господарської діяльності підприємства. Розвиток зазвичай неможливий без інновацій, водночас інноваційна діяльність є однією з найбільш ризикованих. Таким чином, з метою забезпечення ефективного розвитку завдяки використанню інновацій в умовах постійного зростання невизначеності середовища слід опанувати специфічні знання. Вивчення навчальної дисципліни "Управління розвитком" дає змогу отримувати компетентності, необхідні для економічного обґрунтування та прийняття господарських рішень з урахуванням мінливості зовнішнього середовища, з визначенням основних напрямів інноваційного розвитку, доцільності витрати ресурсів на зміну їх кількісних або вартісних характеристик.

Метою навчальної дисципліни "Управління розвитком" є викладення студентам необхідних теоретичних основ, методичних підходів і навичок щодо принципів, прийомів і методів побудови та подальшого функціонування системи управління розвитком економічних систем.

Навчальна дисципліна "Управління розвитком" є базовою навчальною дисципліною та вивчається згідно з навчальним планом підготовки фахівців усіх спеціальностей другого (магістерського) рівня. Об'єктом вивчення є управління розвитком економічних систем і процесів, зокрема за рахунок використання інновацій. Предметом – теоретичні концепції та методології управління розвитком підприємств і організацій, підходів і критеріїв визначення та обґрунтування вибору програм розвитку за умов мінливого середовища.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен:

**знати:**

економічну сутність категорії управління розвитком підприємства, основні складові методології розвитку;

управлінські принципи розвитку підприємства;

інструменти розвитку;

структуру чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та механізм їх впливу на процес прийняття та реалізації програм розвитку підприємств і організацій;

поняття та сутність системи індикаторів управління розвитком підприємств;

особливості процесів різних типів розвитку – інноваційного розвитку, реструктуризації, розвитку підприємств на основі стратегічного партнерства; розвитку на основі реінжинірингу;

**уміти:**

виявляти та формулювати проблеми підприємства, оцінювати ресурсний потенціал і на їх основі вибирати й обґрунтовувати напрями розвитку;

аналізувати чинники, що спонукають до змін, і вибирати відповідні інструменти розвитку підприємства;

аналізувати вплив чинників інформаційної економіки на характеристики економічних процесів, вибирати й обґрунтовувати на цій основі управлінські принципи розвитку;

використовувати системи індикаторів управління розвитком підприємств;

обґрунтовувати та використовувати методологічні підходи до синтезу управління стратегічним розвитком підприємства;

обґрунтовувати необхідні для підприємства напрями розвитку, його тип і форму змін.

Навчальний посібник "Управління розвитком" викладено у схемах і таблицях, українською та англійською мовами. Його структура відповідає Стандарту вищої освіти МОН і робочій програмі навчальної дисципліни.

# 1. Управління стратегічним розвитком підприємства в трансформаційній економіці (основні поняття, ідеї і концепції)

**Мета** – формування системи теоретичних знань, прикладних умінь і навичок щодо виявлення проблем функціонування підприємства, оцінювання ресурсного потенціалу, вибір та обґрунтування напрямів його розвитку.

## Основні питання

- 1.1. Сучасні уявлення науки про системи та розвиток.
- 1.2. Сутність і зміст процесів розвитку в економічних системах.
- 1.3. Предметна область теорії стратегічного розвитку підприємства.
- 1.4. Особливості функціонування і розвитку підприємств у сучасній економіці.

## Компетентності, що формуються за темою:

*знання:* економічної сутності категорії "управління розвитком підприємства", основних складових методології розвитку;

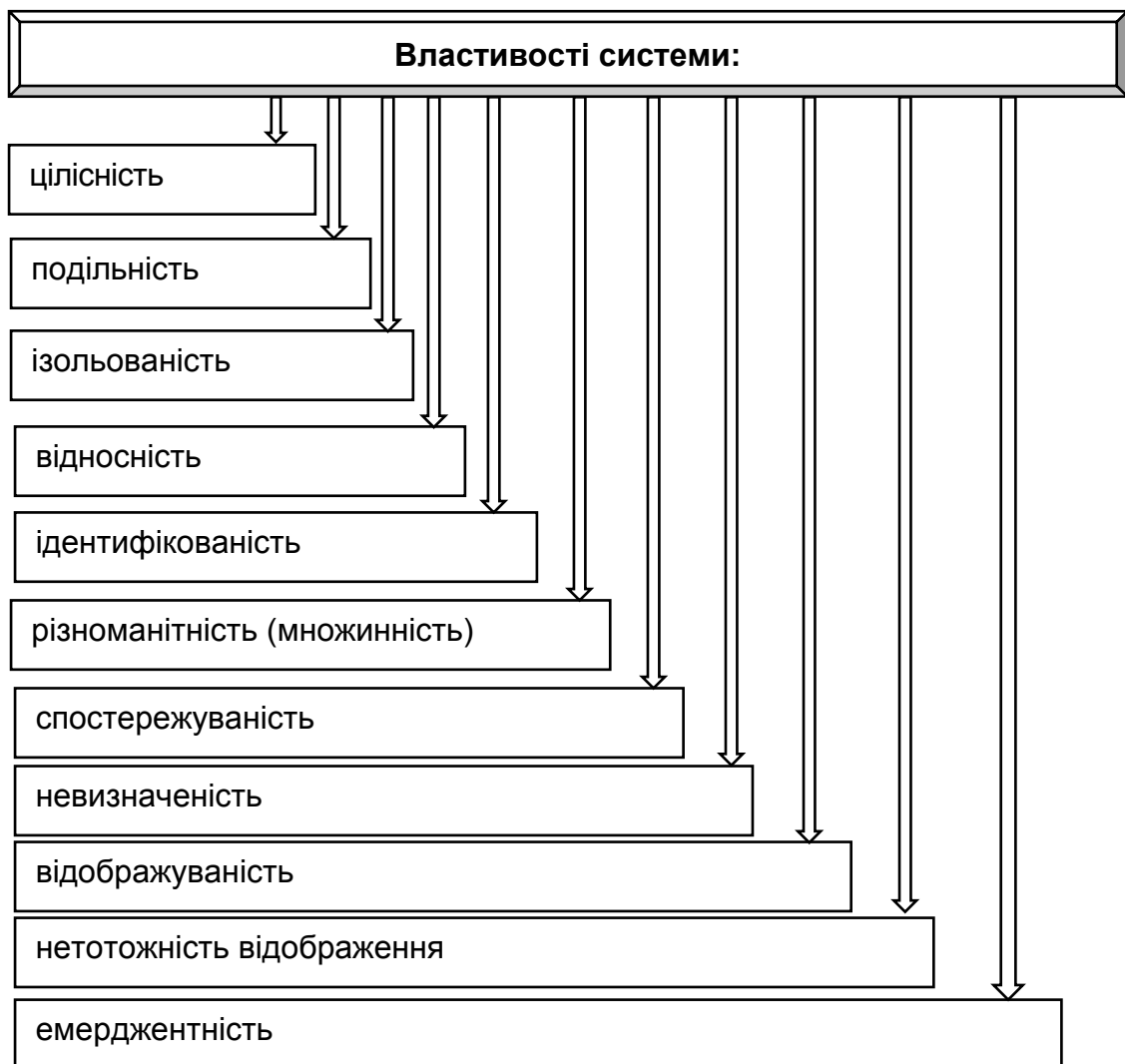
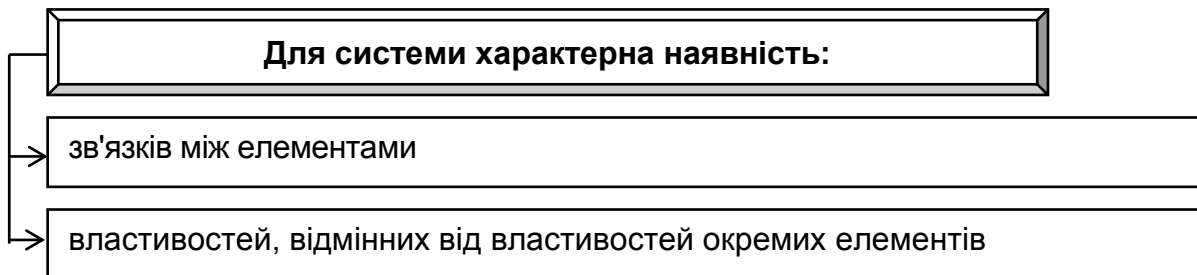
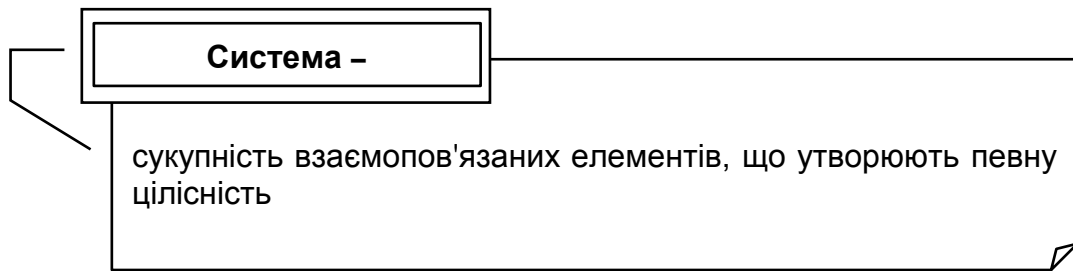
*уміння:* визначати чинники стратегічного розвитку підприємства в трансформаційній економіці;

*комунікації:* презентувати результати визначення якісної оцінки стратегічного розвитку підприємства;

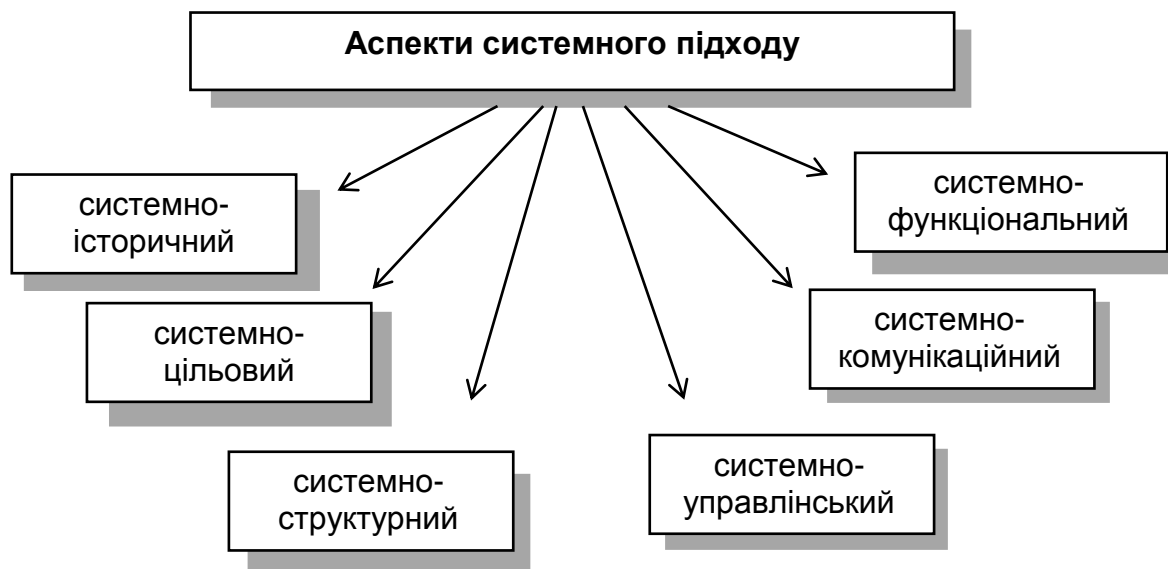
*автономність і відповідальність:* відповідальність за рішення щодо вибору й обґрунтування напрямів функціонування та розвитку підприємства.

**Ключові терміни:** система, системний підхід, розвиток, стратегічний розвиток, управління розвитком, індустріальна революція, інформаційна економіка, електронний бізнес.

## 1.1. Сучасні уявлення науки про системи та розвиток



**Властивість емерджентності** – виникнення ефекту взаємодії, не адитивного відносно до локальних ефектів (*англ. emergent* – який виникає несподівано)



Процес розвитку системи нерозривно зв'язаний з її зміною. У ході зміни системи відбувається зміна її станів; змінюються ті параметри, що визначають стан системи (наприклад, людина як система)

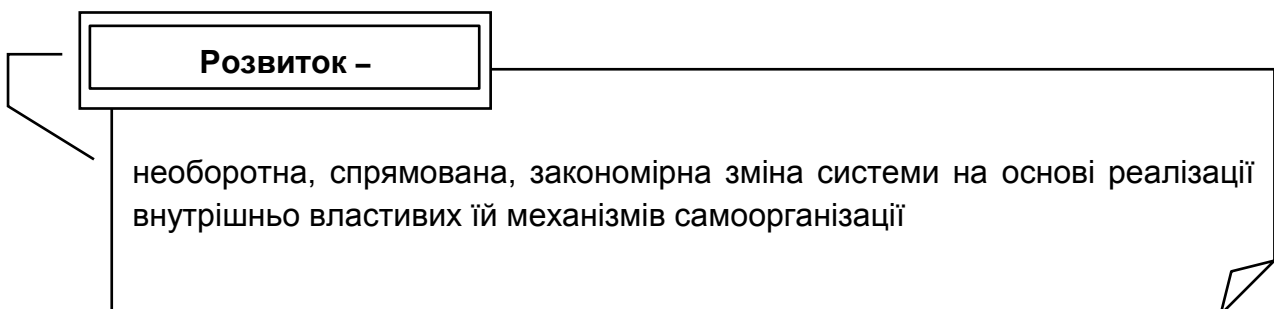
**Розвиток –**

**необоротна, спрямована, закономірна** зміна матеріальних і ідеальних (мова, культура, цінності) об'єктів

**!** Тільки одночасна наявність трьох зазначених властивостей виділяє процеси розвитку серед інших змін



## 1.2. Сутність і зміст процесів розвитку в економічних системах





➤ По-перше, термін "розвиток" припускає **упорядкованість**.

➤ По-друге, поняття "розвиток" у значній мірі припускає певну **стохастичність** (тобто випадковість) і **невизначеність**.

➤ По-третє, "розвиток" має на увазі **зміни системи** за рахунок її внутрішньої діяльності

### Самоорганізація –

процес упорядкування внутрішньої структури та минаючих через систему потоків речовини, енергії та інформації, забезпечуваних механізмами регуляції самої системи (механізмами зворотного зв'язку)

### Саморозвиток –

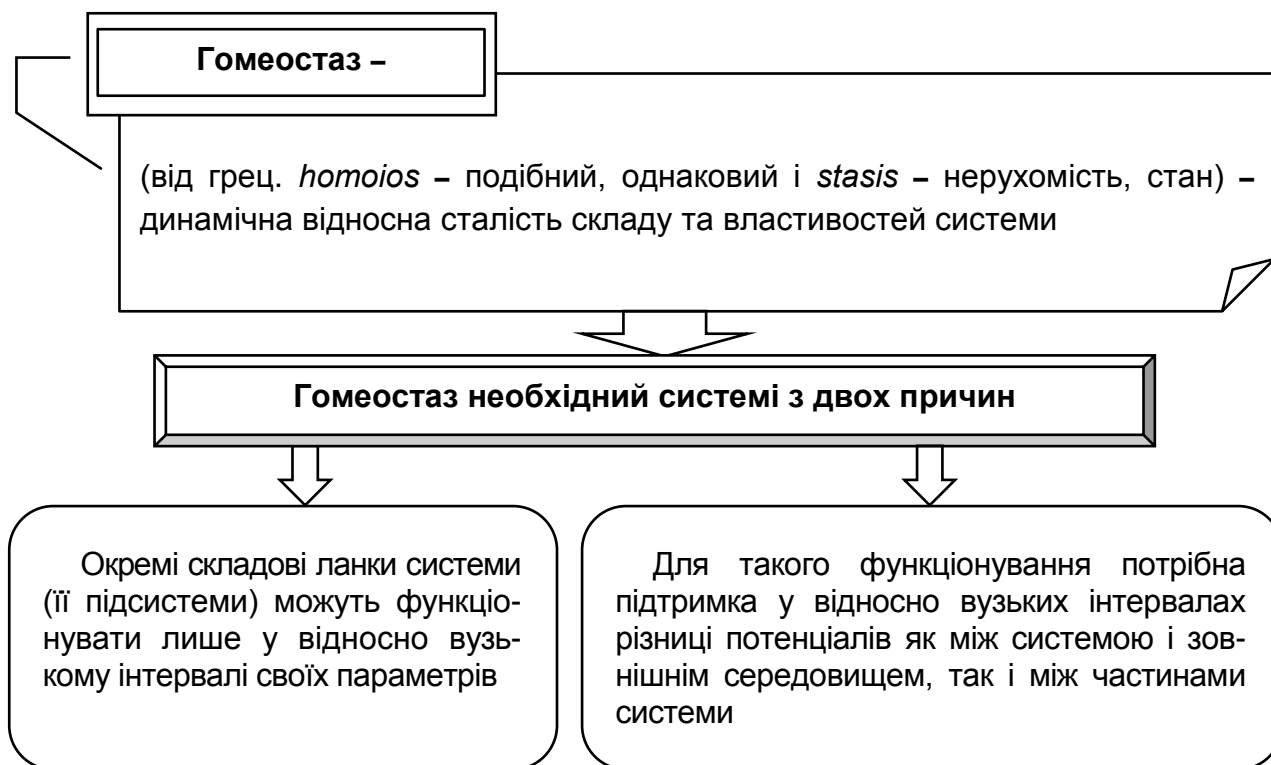
внутрішньо необхідна мимовільна зміна (трансформація) системи, обумовлена її суперечностями

### Стаціонарний стан –

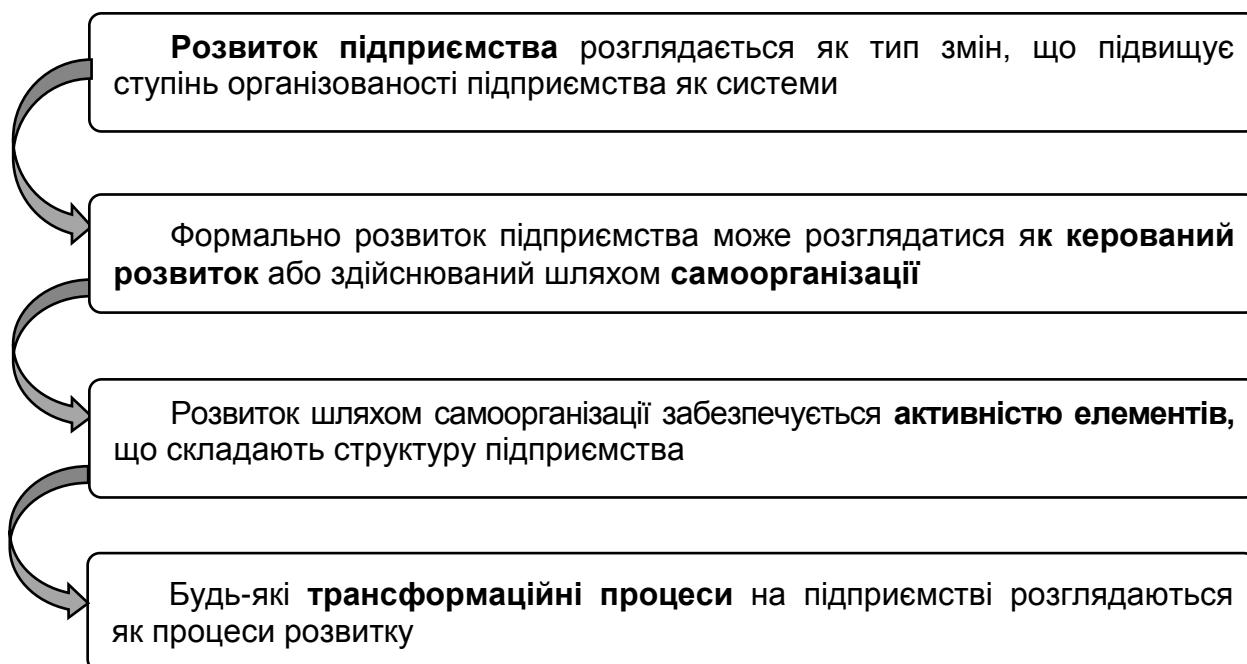
стан систем, за якого деякі істотні для характеристики системи величини не міняються з плином часу

Стаціонарний стан називають також **динамічною рівновагою**, або **квазірівноважним станом**

Стан стаціонарності системам вдається забезпечити завдяки підтримці гомеостазу



### 1.3. Предметна область теорії стратегічного розвитку підприємства



## Розвитком охоплюються:

інноваційні процеси, поєднані в програми розвитку

ріст підприємства

реінжиніринг бізнесів-процесів підприємства

процеси реструктуризації і приватизації підприємств

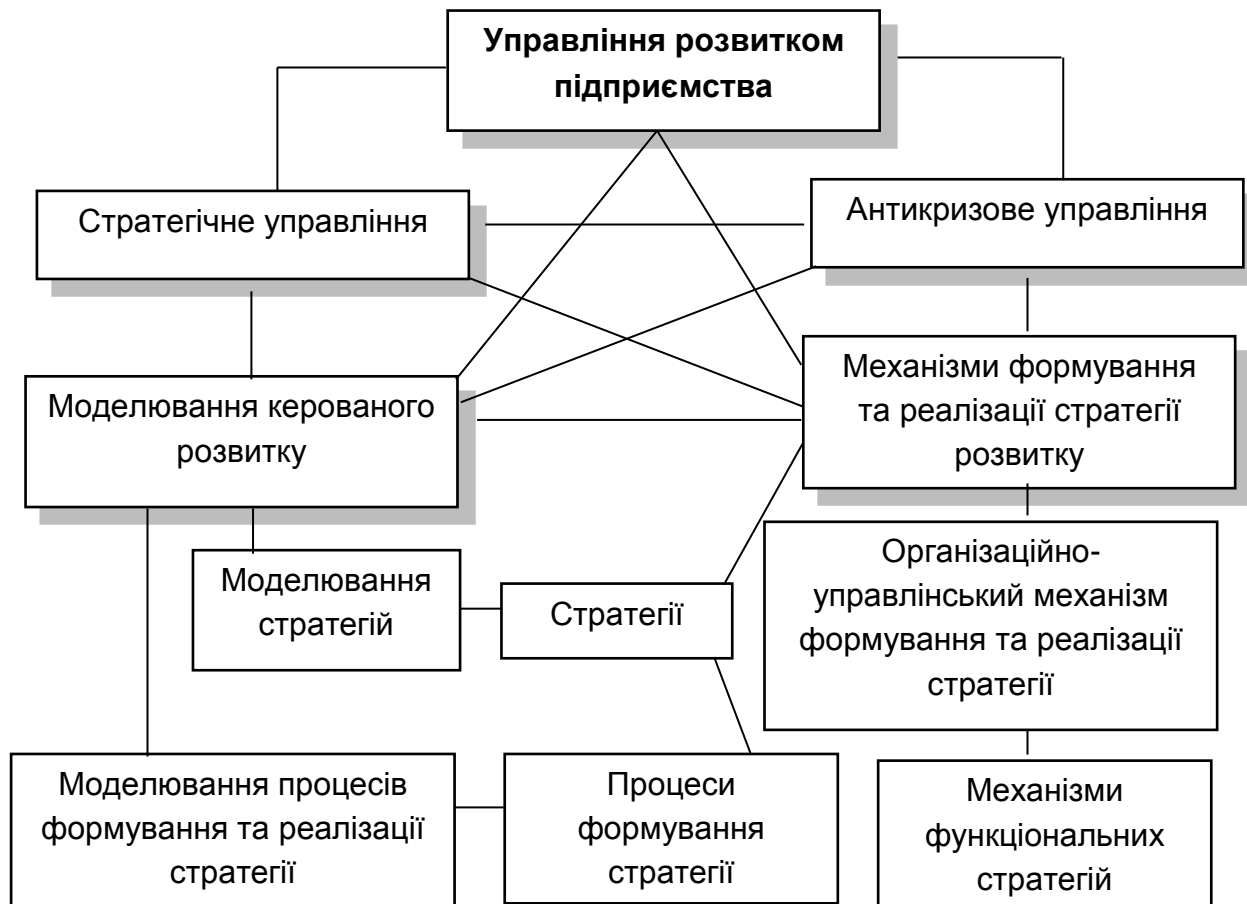
процеси кризового розвитку й антикризового управління підприємством

Високий рівень невизначеностей призводить до того, що задачі з управління розвитком, розв'язувані менеджерами підприємств, є слабо формалізованими задачами розвитку

### Керований розвиток підприємства –

виділена в складі підприємства система, у якій об'єднані процеси реструктуризації та реінжинірингу, інноваційні та інвестиційні процеси, що ведуть до кількісних і якісних змін у всіх функціональних областях підприємства, а також контури її управління на основі зворотних зв'язків, у яких вирішуються задачі стратегічного та тактичного управління і запускаються механізми самоорганізації оперативного управління розвитком

**Структура предметної області стратегічного управління розвитком підприємства**



## 1.4. Особливості функціонування і розвитку підприємств у сучасній економіці

### Тенденції розвитку сучасного бізнесу

- У 50 – 70 рр. ХХ ст. менеджмент був зайнятий переважно внутрішніми питаннями. Урахування зовнішнього оточення стає все актуальнішим.
- **Зміни.** Основна риса – зміна ролі часу.
- **Стратегія бізнесу зараз** – воювати за час і не воювати за гроші.
- Сучасні менеджери розробляють елементи стратегії і переходять до дій. Вони змінюють тільки частину організації.
- Ідея диверсифікованості трансформувалася в ідею консолідації.
- **Гіперконкуренція:** якщо ви не можете підтримати одну вигоду довго – підтримуйте багато конкурентних переваг короткий час. Ви повинні стати власним конкурентом до того, як ним стане хтось інший.
- **Комплексність.**
- Світ завжди був комплексним, але в даний момент, коли бізнес підійшов до визначеної межі, що не є просто складністю, світ став комплексним у розумінні теорії хаосу, катастроф, нелінійної динаміки – **малі зміни приводять до глобальних змін.**
- У комплексній системі – жоден з параметрів може не наблизитися до критичної точки, але система знаходиться в кризі

### Концепція мегатрендів (мегатенденцій)

➤ **Глобальні,** фундаментальні довгострокові зміни способу життя, демографії, системи цінностей

➤ **Зміни в споживчих цінностях.** Зараз люди зацікавлені в ірраціональних речах (наприклад, в історії продукту)

➤ **Mass customization.** Люди хочуть бути індивідуумами. Тому бізнес відповідає на це процесом, який називають mass customization

➤ **Збільшення продуктивності.** У подальші 7 – 10 років половина трудящих буде отримувати удвічі більше зарплати, і вони будуть виробляти втричі більше продукції

- **Ліквідується ряд рівнів менеджменту** – переважно середній. Це результат розвитку технологій
- **Розвиток аутсорсинга (outsourcing)** – це передавання робіт, раніше виконуваних усередині фірми, стороннім виконавцям
- **Поява SMART-організацій**
- **Лобіювання** – комплекс дієвих заходів з боку соціальних інститутів щодо впливу на державу та законодавство з використанням гнучких інструментів для досягнення намічених цілей в області державних заохочень і підтримки
- **Хетерархия (heterarchy)** – кожен елемент може стати домінуючим, потім перейти в іншу якість. Мають силу не елементи, а їх взаємозв'язок
- 1991 рік став роком початку інформаційної революції. Інвестиції в інформаційні технології були вище, ніж в інші технології
- **Бізнес з "нульовою гравітацією"** – компанії прагнуть "втратити вагу", а не придбати її. Сьогодні організація може не мати меж

### Тенденції в розвитку організацій, пов'язані з інформаційною революцією

#### Е-бізнес (електронний бізнес)

З впровадженням *Internet*:

- 1 ➤ Споживач бачить усі свої вибори. Це повністю змінює конкурентне середовище організації
- 2 ➤ **Усі фази купівлі** (отримання реклами, інформування, купівля, доставка) **зібрані** в одну точку на сайті в Internet. Тому бізнес стає глобальним
- 3 ➤ **"Смерть часу"** – глобальна економіка функціонує 24 години на добу
- 4 ➤ Бізнес, заснований на фізичних ресурсах, більше не **валідний**

## Інформаційна революція і бізнес-інформація стають усе більш важливим джерелом для бізнесу

- ✓ 50 % компаній, що втратили дані в ІС, негайно виходять з бізнесу; 90 % виходять з бізнесу протягом двох років;
- ✓ ми входимо в "століття розуму". Його сутність – розроблення інструментів для пошуку інформації в океані шуму;
- ✓ злиття Мережевої Економіки з Е-бізнесом (електронним бізнесом);
- ✓ уже в 2005 році більше 70 % продажів у США було зроблено через Мережу;
- ✓ **реальна загроза**: усі традиційні (матеріальні) підстави для конкурентної переваги, витрати та розвиток багатьох років (команди продавців, покупців, структури, системи дистрибуції і т.п.) можуть стати тягарем, а не перевагою;
- ✓ у 1996 році **обсяг продажів в Інтернет** складав \$54 млрд, у 2000 – \$120 млрд; 2009 – \$160 млрд; 2011 рік – \$961 млрд; перевищив \$1,25 трлн до 2013 р.

## Інформаційна революція і бізнес-інформація

- **Інформація** стала новим **замінником для основного капіталу**: у 1982 році 62,3 % цінностей американських компаній складав постійний капітал, у 1992 році цей показник уже складав 37,95 %.
- **Мережеві технології** – один з сегментів інформаційних технологій, який найбільш швидко зростає.
- На арену бізнесу виходять нові працівники з кібер-ментальністю.
- Реальність – це екран.
- Поширення навичок моделювання.
- Уміння бути у "вулику", проводити експерименти комп'ютерної симуляції.
- GM купує домашні комп'ютери для всіх своїх 130 000 працівників.
- Віртуальні організації: **існують і не існують одночасно**. Приклади: Ріма, Nokia.
- Віртуальна організація як ланка (мережа) контрактів – "**пульсуюча організація**".
- Віртуальна організація змушує нас **змінювати значні частини існуючих теорій менеджменту**.
- Сутність віртуальних організацій: **розповсюдження присутності та поширення інтелекту (мудрості)**

### Нові методи (метафори) для генерування стратегічних виборів

Нетрадиційна метафора гри в шахи, де обидві складові – конкуренти та природа їх рухів – відомі

Інтерактивна комп'ютерна гра, де конкурент (нові увесь час додаються) та характер його поведження – не відомі

### Зародження економіки вражень

#### Враження –

вже існуючий, але ще мало вивчений вид економічної пропозиції

Новій економіці потрібні нові моделі бізнесу

У кожній компанії всі співробітники повинні розуміти, що в економіці вражень бізнес – це сцена, а робота – театр

### Сучасні тренди III та IV індустріальних революцій

#### Сучасні тренди: віртуалізація

Отримання вражень (віртуальні тури)

Спілкування (соціальні мережі)

Оплата товарів і послуг та їх отримання (Інтернет-магазини)

Навчання (e-learning)

Розваги (комп'ютерні ігри)

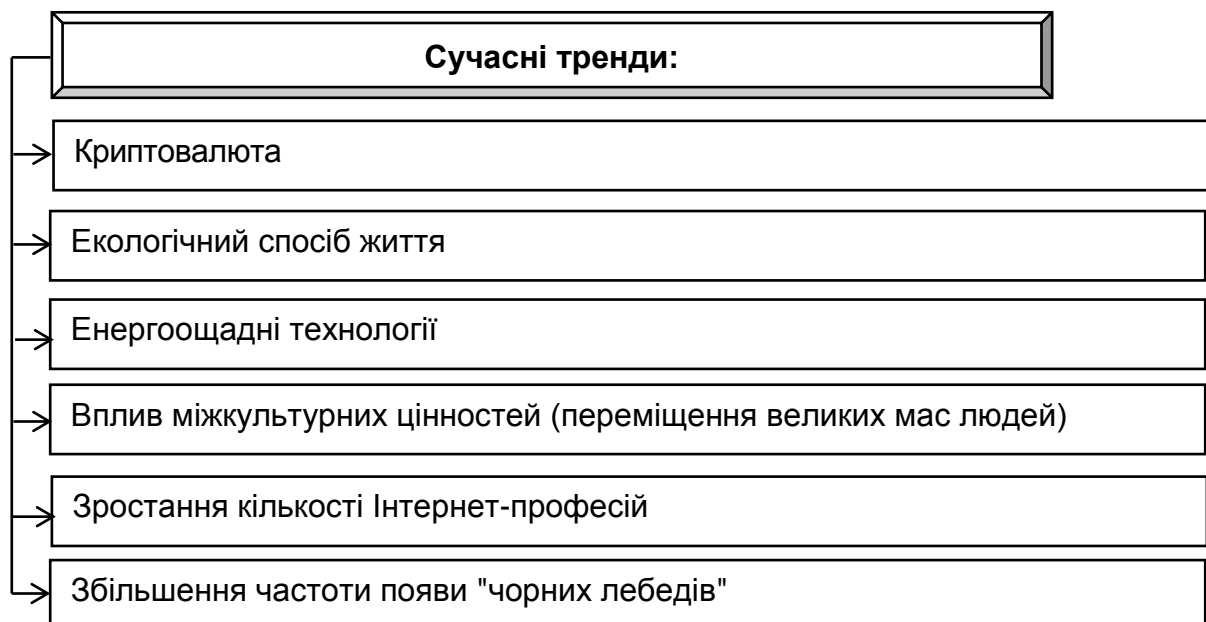
Віртуальна реальність

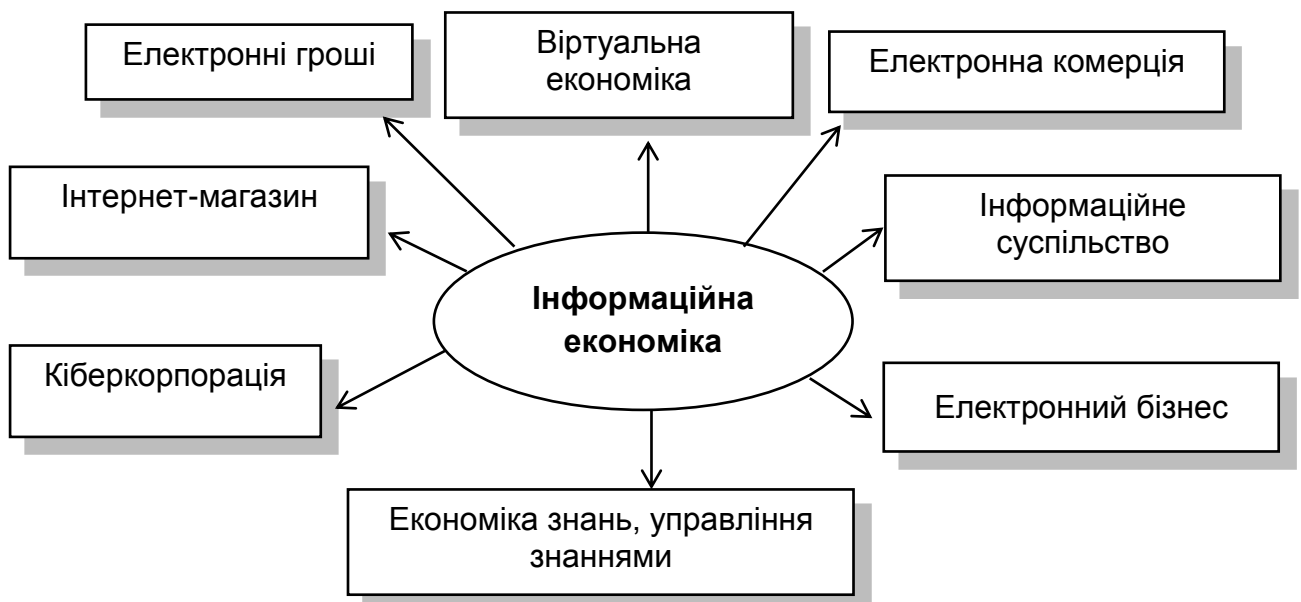
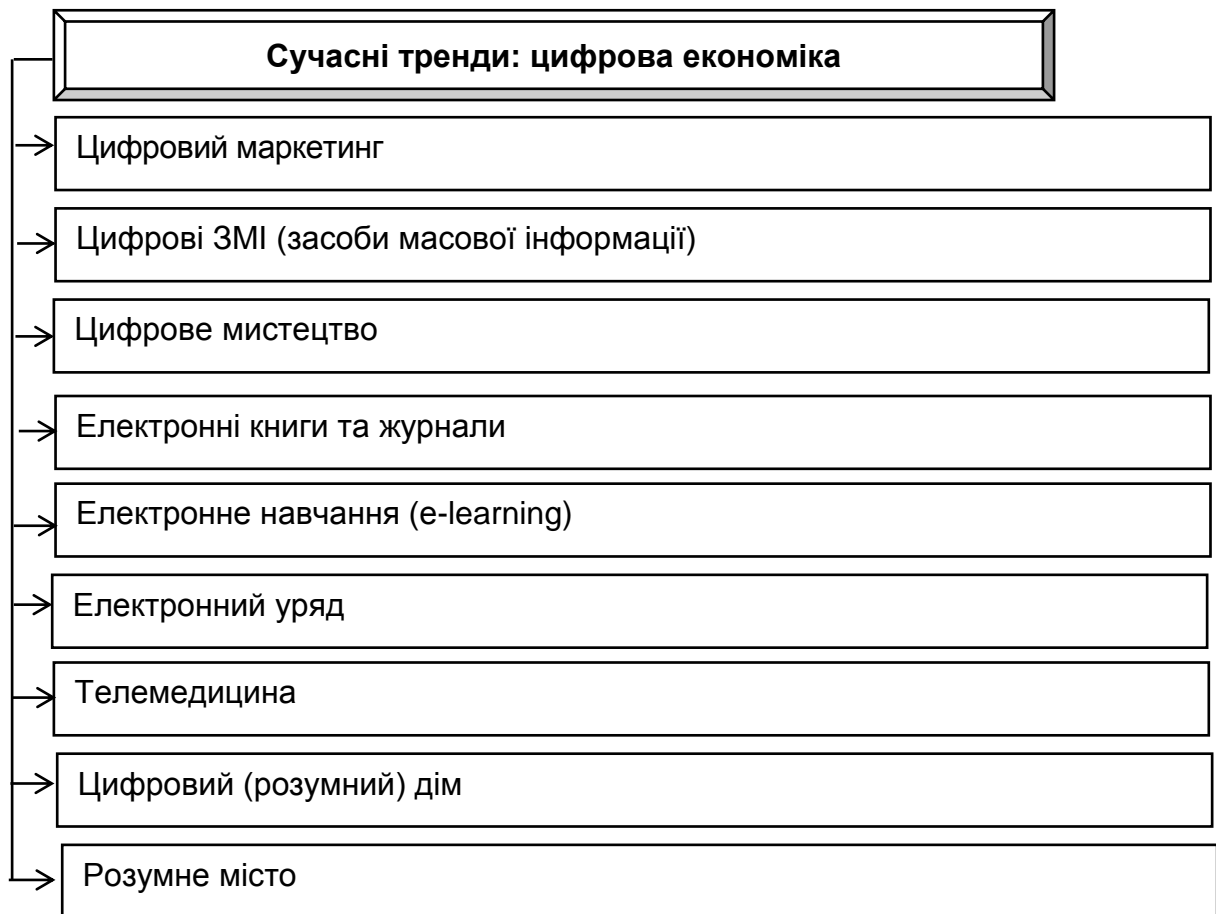
Планування та організація подорожей та відпочинку



## Результивні форми Третьої індустріальної революції

- Горизонтально розподілені структури "виробництво – споживання"
- Пріоритет поновлюваних джерел енергії
- ЕнерНет
- 3D принтери й адитивні технології
- Перехід на відновлювані ресурси та замкнуті технології
- Електрифікація транспорту
- Водневі технології
- Дематеріалізація транспортних операцій
- "Розумні" структури (виробництво, завод, місто, регіон, країна)
- Великомасштабне акумулювання енергії
- Масове впровадження кіборгів





## Основні переваги електронного бізнесу

- **Зниження витрат** на оплату праці.
- **Відсутність ризиків**, пов'язаних з людським чинником (помилки, витік інформації, шахрайство, лікарняні).
- Збільшення швидкості виконання операцій.
- Скорочення, а в ряді моделей бізнесу і повна відсутність матеріальних активів.
- Висока швидкість масштабування бізнесу.
- Зникнення відстаней між продавцем і покупцем.
- Можливість навіть невеликим організаціям конкурувати з гігантами в своїй галузі

## Сучасні тренди:

За рахунок **економії на логістиці, документообігу та інших бізнес-процесах** багато продуктів і послуг стануть дешевшими для кінцевих споживачів

У віддаленій перспективі **зникнуть посередники, пов'язані зі зберіганням і передаванням захищених даних**: нотаріат, процесинг платежів і карт, експедитори

Помітно **порідшають ряди банків, юридичних контор, страховиків і держустанов**

Обов'язки частини співробітників перебере на себе **блокчейн**

## Блокчейн –

основа криптовалюти, з технічної точки зору – база даних для запису та зберігання даних про трансакції

### Криптовалюта –

це ланцюжок даних, в якому перша ланка містить інформацію про її походження (майнінг), а всі наступні – про перехід від одного власника до іншого

За своєю економічною сутністю **криптовалюта** – це переказний вексель (тратта), з цілим рядом передавальних написів – індосаментів

Основою **емісії криптовалюти** є не товарні або кредитні операції (обмін вартостями), а певна логічна програма

### Четверта індустриальна революція

Загальним трендом у розвитку як окремих виробничих підприємств, так і держав, у цілому в світі сьогодні є **Четверта індустриальна революція**

У Німеччині існує державна програма "Індустрія 4.0"; у США ініціативи в цій галузі об'єднує "Industrial Internet Consortium"; в Україні створено національний рух "Індустрія 4.0 в Україні"

Підприємства переходять до цифрової економіки, адаптуються до світу, де взаємодіють кібер-фізичні системи

### Особливості Індустрії 4.0

- ✓ Пропозиція нових цифрових продуктів і сервісів або цифровізація наявних.
- ✓ Цифрова трансформація активів, устаткування у виробничому процесі.
- ✓ Цифровізація всіх основних бізнес-процесів компанії

## Запитання для самоконтролю

1. Розкрийте економічну сутність поняття "розвиток".
2. Опишіть особливості розвитку та що відрізняє його від функціонування підприємства, організації.
3. Розкрийте програму розвитку як інструмент реалізації розвитку.
4. Охарактеризуйте концепцію розвитку підприємств у ринковій економіці.
5. Охарактеризуйте основні проблеми українських підприємств, їх вплив на процеси управління розвитком.

## Література

1. Афонин И. В. Управление развитием предприятия. Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены : учеб. пособ. / И. В. Афонин. – Москва : Дашков и К, 2002. – 380 с.
2. Бритков В. Б. Анализ и тенденции развития современных систем управления предприятиями / В. Б. Бритков, Н. Д. Смольянинов // Системные исследования. Методологические проблемы : ежегодник "Эдиториал УРСС". – 2003. – С. 11–19.
3. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли / Б. Гейтс. – 2-е изд., испр. – Москва : Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2001. – 480 с.
4. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / Питер Ф. Друкер ; пер. с англ. – Москва : ИД "Вильямс", 2000. – 272 с.
5. Ивин Л. Н. Информационная экономика / Л. Н. Ивин, В. М. Куклин. – Харьков : Кросроуд, 2005. – 436 с.
6. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посіб. / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Харків : Вид-во ХДЕУ, 2003. – 640 с.

## 2. Методологія розвитку

**Мета** – формування системи теоретичних знань, прикладних умінь і навичок щодо виявлення впливу чинників інформаційної економіки на характеристики економічних процесів і вибору й обґрунтування на цій основі управлінських принципів розвитку.

### Основні питання

- 2.1. Спрямування розвитку.
- 2.2. Принципи управління розвитком.
- 2.3. Кроки впровадження розвитку.

### Компетентності, що формуються за темою:

*знання:* управлінських принципів розвитку підприємства;

*уміння:* визначати складові та сутність методології розвитку;

*комунікації:* презентувати результати позиціювання підприємства в методології розвитку;

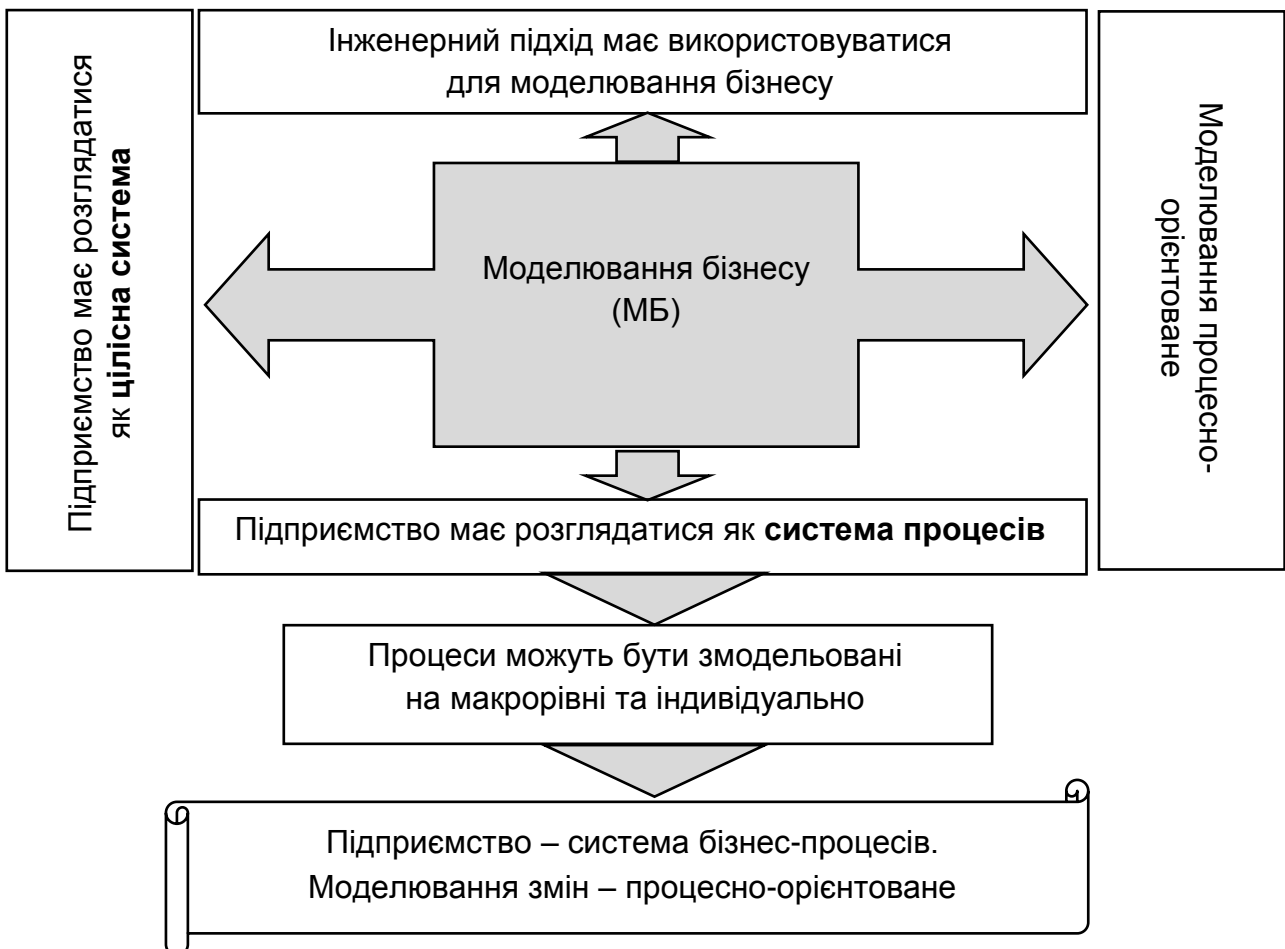
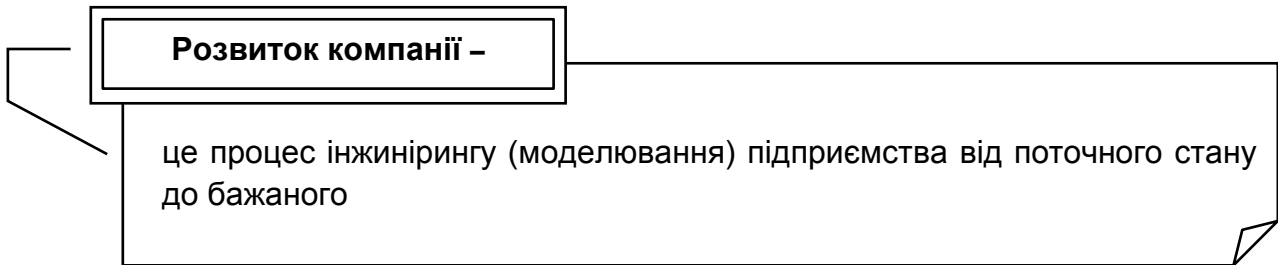
*автономність і відповідальність:* відповідальність за рішення щодо вибору напрямку розвитку, форми змін (трансформації) та типу розвитку підприємства.

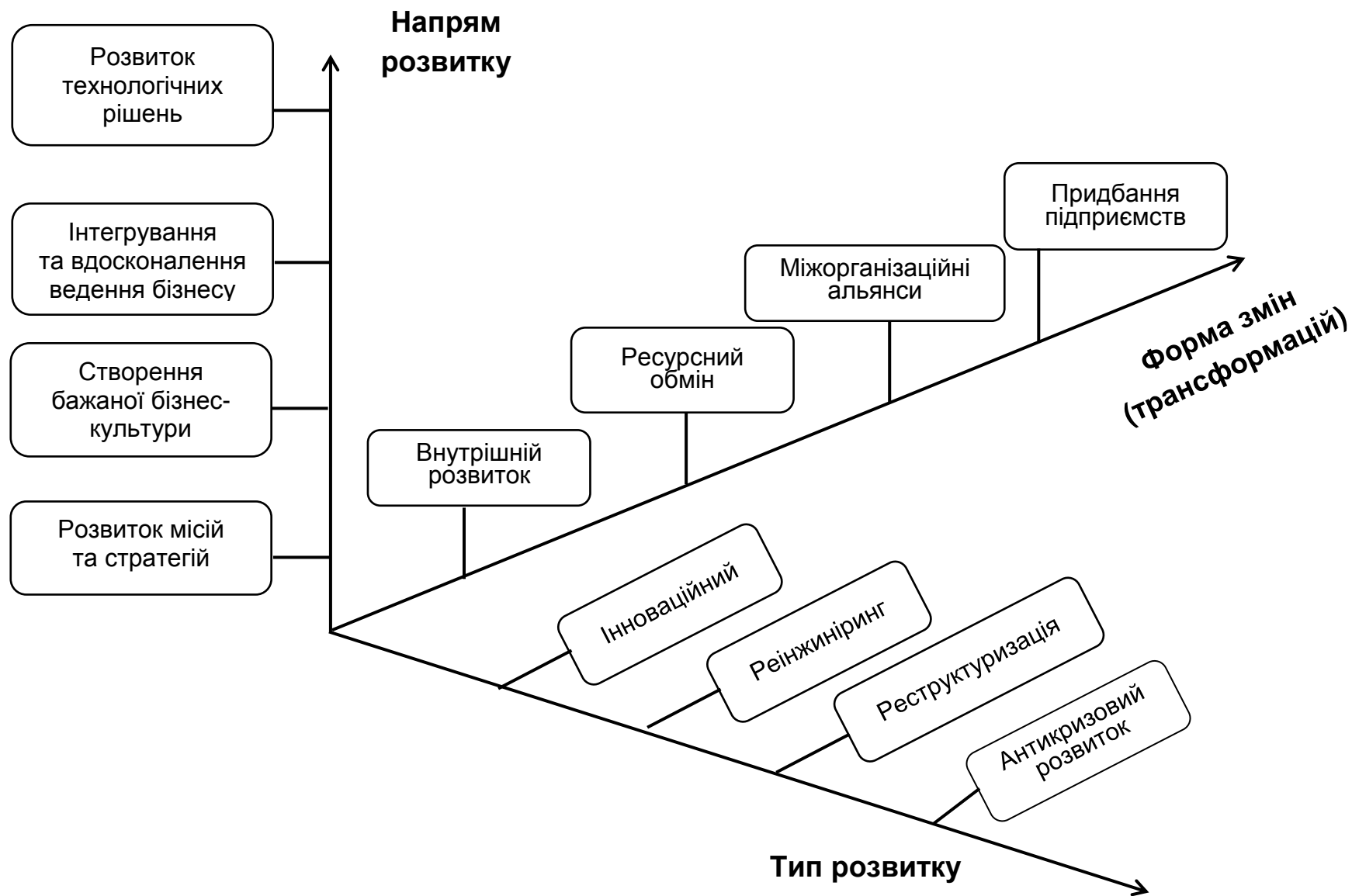
**Ключові терміни:** методологія розвитку, принципи розвитку, моделювання бізнесу, місія компанії, стратегія змін, бізнес-процеси, соціальна відповідальність, міжнародний бізнес.

### 2.1. Спрямування розвитку

**Методологія розвитку підприємств (МРП) –**

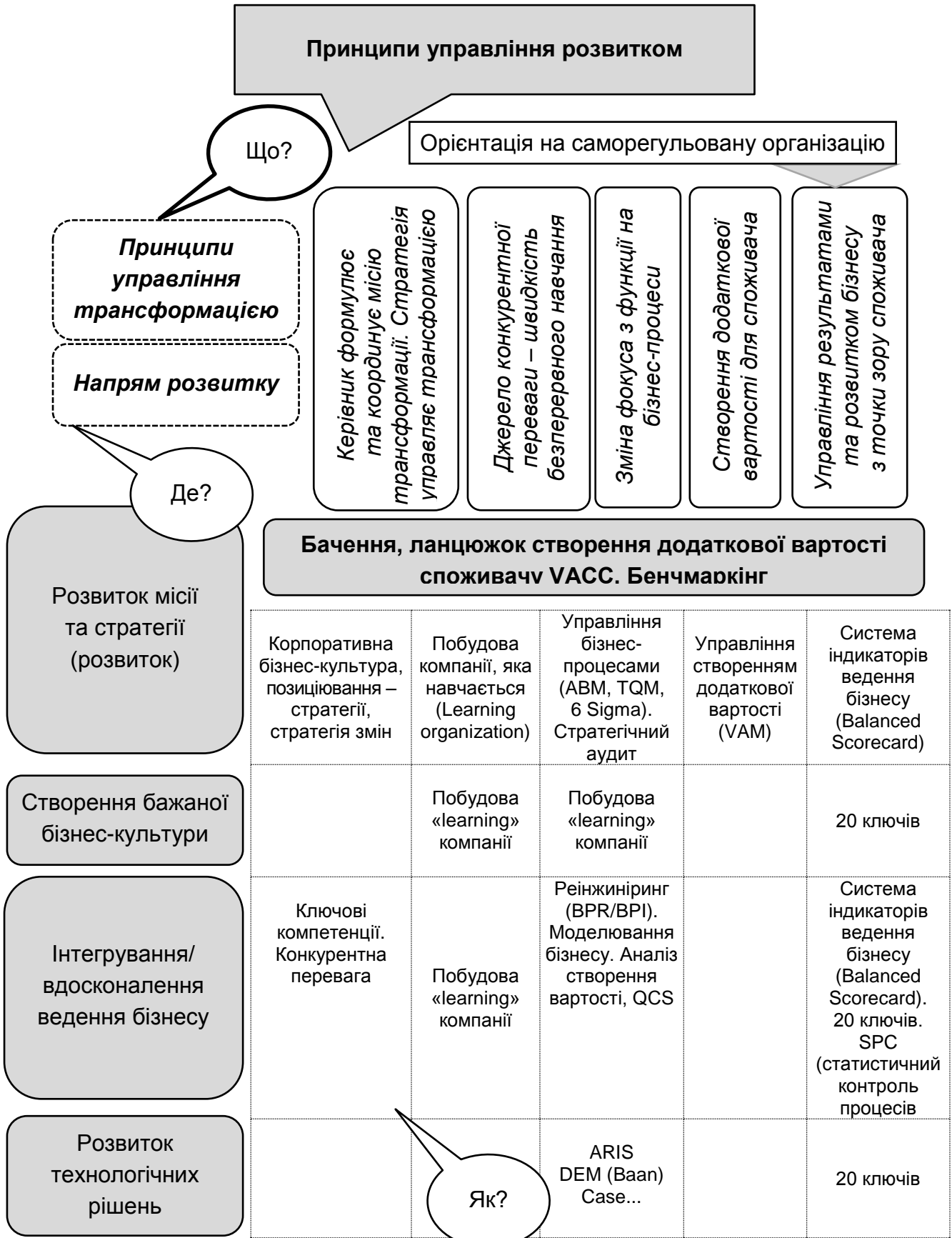
структурований взаємозв'язок стратегій для переведення компанії з існуючого положення в бажане



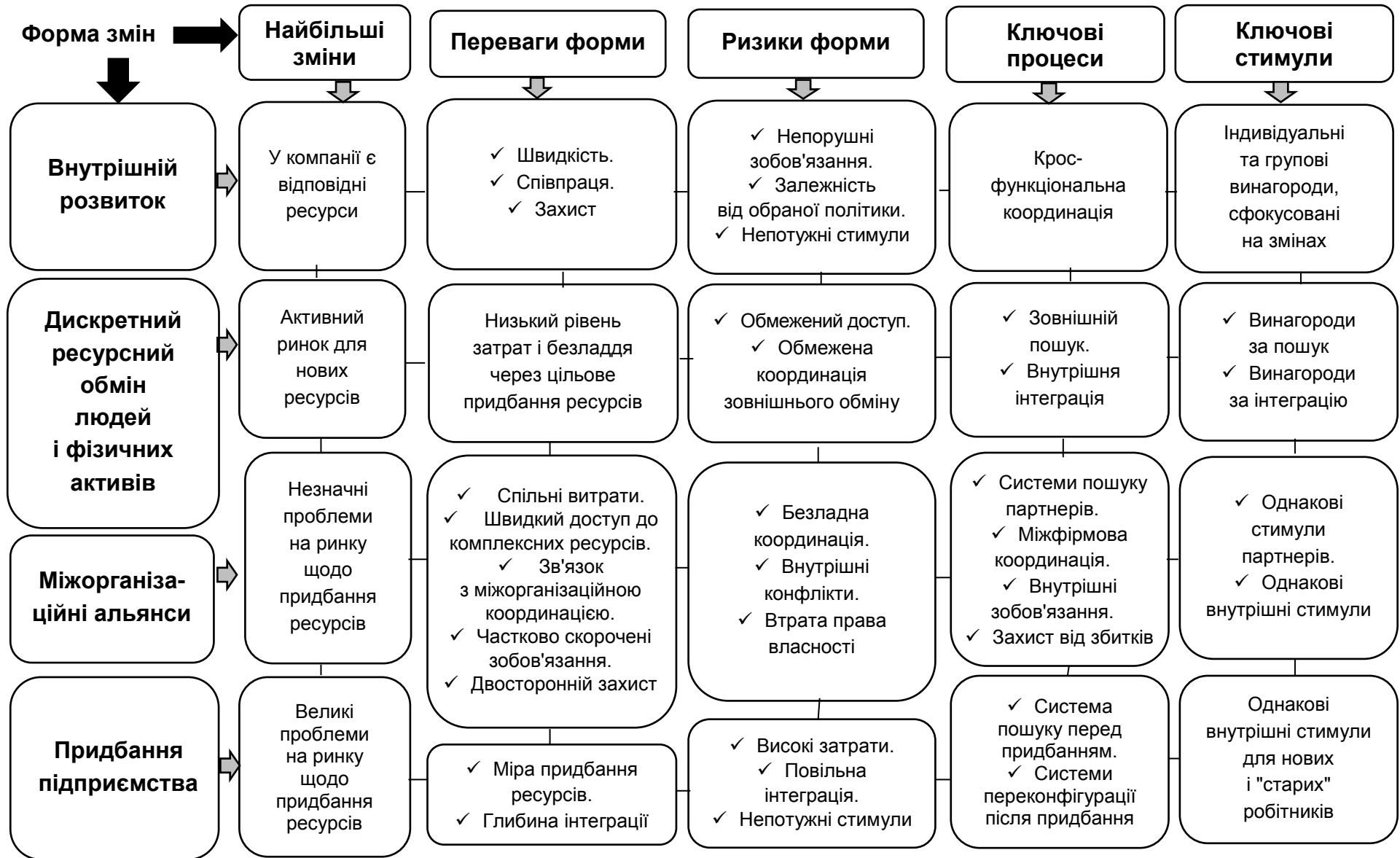




## 2.2. Принципи управління розвитком



## 2.3. Кроки впровадження розвитку



**Архітектура процесів підкорена логіці створення  
додаткової вартості для споживача**

**Підхід до погляду на бізнес-процеси (American Productivity & Quality  
Center's International Benchmarking Clearinghouse)**

- 1.0 Розуміння ринку та споживача
- 2.0 Розроблення бачення та стратегії
- 3.0 Дизайн продукту та послуг
- 4.0 Маркетинг і продаж
- 5.0 Постачання та виробництво
- 6.0 Виставлення рахунків і сервіс для споживачів
- 7.0 Розвиток та управління людськими ресурсами
- 8.0 Управління інформаційними ресурсами
- 9.0 Управління фінансовими та фізичними ресурсами
- 10.0 Упровадження програм управління зовнішнім середовищем
- 11.0 Управління зовнішніми зв'язками
- 12.0 Управління покращенням та змінами

**Методологія розвитку підприємства (МРП) – це не підхід "крок-за-кроком" до розвитку підприємства.**

***МРП забезпечує видами робіт з розвитку, що виділені за принципом пріоритетності, (відповідає на питання "Що та Як?"), але не дає чіткої послідовності подій в часі***

Створення місії та цілі є одним із головних чинників формування системи цінностей, що об'єднує працівників підприємства

### **Місія компанії –**

якісно виражена сукупність стратегічних цілей і підприємницьких здібностей

Місія допомагає визначити, чим насправді займається компанія, які її сутність, масштаби, перспективи та напрями росту, відмінності від конкурентів

### **Наявність місії дозволяє**

→ **власникам** – домовитися про спрямованість і пріоритети розвитку бізнесу

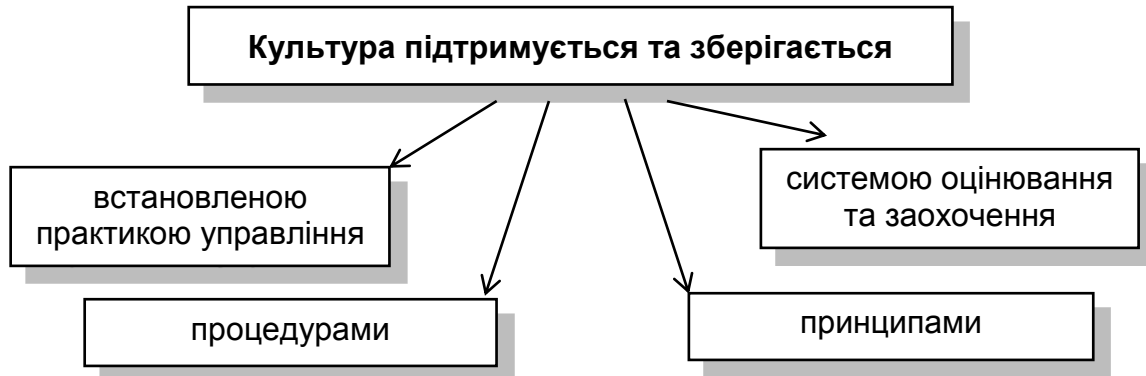
→ **партнерам і постачальникам фірми** – зрозуміти місце, яке прагне зайняти фірма на ринку

→ **співробітникам фірми** – відчувати себе командою однодумців, націленою на досягнення успіху, відчувати свою значущість, отримати моральні стимули до роботи

→ **споживачам продукції** фірми – з увагою і зацікавленістю ставитися до фірми, яка може задовольнити їх потреби, та стежити за продукцією фірми

→ **суспільству в цілому** (в першу чергу в особі державних органів) – зрозуміти соціальне призначення фірми

**Стратегія змін у бізнес-культурі посідає друге місце за впливом у МРП**



**Нові вимоги до підприємця**

Підприємець має дотримуватись вимог не тільки економічного, а й соціально-духовного характеру

**Бізнес має базуватися на:**

чесності та законослухняності підприємця

забезпеченні високої якості та технічного рівня своєї продукції

забезпеченні безпеки праці

чесних і порядних відносинах з постачальниками, клієнтами та партнерами з бізнесової діяльності

**Процеси підприємства – це те, що:**

- забезпечує напрям ведення бізнесу;
- забезпечує задоволення внутрішнього та зовнішнього споживача;
- акумулює ресурси, наприклад, для виходу на нові ринки;
- **реалізує досягнення рівня саморегулювання (саморозвитку)**

## Проблематика питання соціальної відповідальності

1

Суспільство ще не готове до сприйняття концепції соціальної відповідальності для загалу

2

Існує недовіра до соціальних ініціатив компанії; низькою є роль "гарної репутації" компанії у виборі споживачем продуктів або послуг. На Заході відсоток свідомих споживачів дорівнює 75 %; в Україні – тільки 21 %

3

Небажання сприймати корпоративну соціальну відповідальність бізнесу через стереотипи: компанії не платять податки, компанії виробляють неякісну продукцію тощо

## Як це подолати?

Держава має зрозуміти важливість КСВ

На всі ці питання треба звернути увагу саме сьогодні, щоб завтра не стало пізно

*Фокус: на збільшення створення додаткової вартості,  
досягнення саморегулювання.*

**Саморегулювання – конкурентна перевага**

### Саморегульована організація (agile enterprise) –

це організація, процеси якої здатні забезпечити ефективну реакцію на швидкі та непередбачувані зміни

## Agile-методології

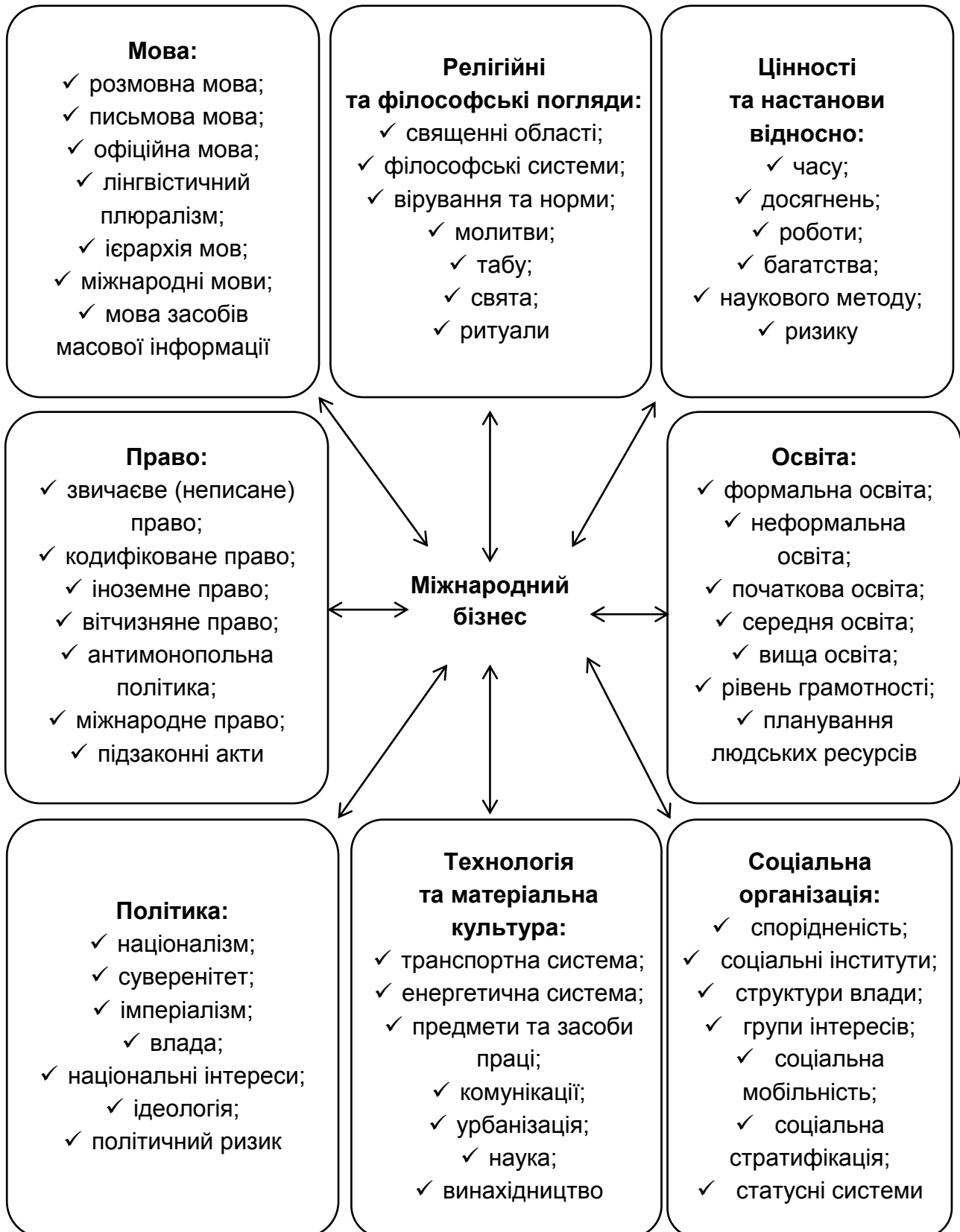
концентруються на людях та удосконалюють комунікації між ними замість вибудовування жорстких процесів

концентруються на продукті замість того, щоб писати витончену проектну документацію

не обмежують замовника жорсткими умовами договорів, а будують партнерські відносини – що хоче замовник і що йому потрібно

завжди готові до змін, тому що світ навколо нас змінюється

## Структура культурного оточення міжнародного бізнесу



## Запитання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність сучасних уявлень науки про системи та розвиток?
2. Розкрийте сутність і зміст самоорганізації, стаціонарності та гомеостазу процесів розвитку в економічних системах.
3. Що складає предметну область теорії стратегічного розвитку підприємства?
4. Якою є концепція мегатрендів (мегатенденцій) сучасної економіки?
5. Охарактеризуйте тенденції в розвитку організацій, пов'язані з інформаційною революцією.

## Література

1. Бритков В. Б. Анализ и тенденции развития современных систем управления предприятиями / В. Б. Бритков, Н. Д. Смольянинов // Системные исследования. Методологические проблемы : ежегодник «Эдиториал УРСС». – 2003. – С. 11–19.
2. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли / Б. Гейтс. – 2-е изд., испр. – Москва : ЭКСМО-Пресс, 2001. – 480 с.
3. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / Питер Ф. Друкер ; пер. с англ. – Москва : ИД «Вильямс», 2000. – 272 с.
4. Лепа Н. Н. Моделирование процессов управления развитием предприятий : монография / Н. Н. Лепа, Р. Н. Лепа, А. И. Пушкарь. – Донецк : ООО «Юго-Восток, Лтд», 2005. – 348 с.
5. Пономаренко В. С. Методы и модели финансового обеспечения развития предприятий : монография / В. С. Пономаренко, А. И. Пушкарь. – Харьков : ХГЭУ, 1997. – 160 с.
6. Пономаренко В. С. Модели управления персоналом корпораций : монография / В. С. Пономаренко, А. И. Пушкарь, Ле Ван Шон. – Харьков : ХГЭУ, 1997. – 232 с.
7. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посіб. / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Харків : Вид-во ХДЕУ, 2003. – 640 с.
8. Пушкарь А. И. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы : научное издание / А. И. Пушкарь, А. Н. Тридид, А. Л. Колос. – Харьков : ООО «Модель Вселенной», 2001. – 452 с.



### 3. Інструменти розвитку

**Мета** – формування системи теоретичних знань, прикладних умінь і навичок щодо вибору ключових напрямів розвитку підприємства.

#### Основні питання

3.1. Потреба в змінах і трансформація.

3.2. Методологія 20-ти ключів.

#### Компетентності, що формуються за темою:

*знання:* економічної сутності інструментів розвитку;

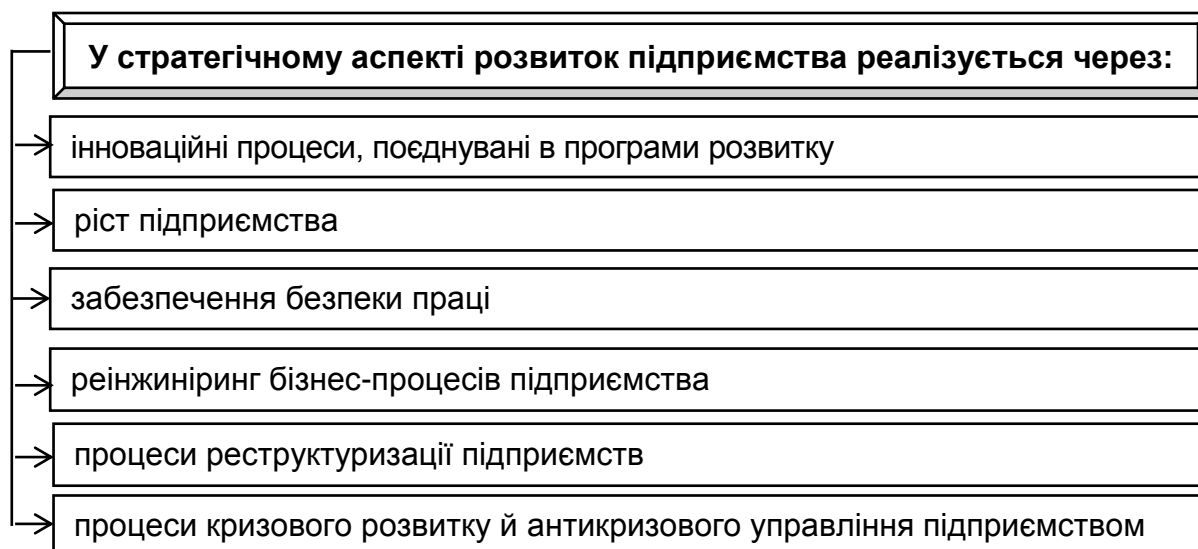
*уміння:* визначати складові та сутність інструментів розвитку;

*комунікації:* презентувати результати вибору коректних інструментів розвитку;

*автономність і відповідальність:* відповідальність за рішення щодо вибору інструментів розвитку підприємства.

**Ключові терміни:** трансформація, бізнес-процес, реінжиніринг бізнес-процесів, учасники процесу, методологія розвитку.

#### 3.1. Потреба в змінах і трансформація



### Основне правило в грі

**Вживають не найсильніші або найрозумніші види, а ті, які найбільш пристосовані до змін.**

*Ч. Дарвін*

### Трансформація компаній та організацій –

це реалізація комплексних змін, що включає зміни **базових цінностей та установок**

*Термін, що відображає найглибший процес змін*

### Реінжиніринг бізнес-процесів –

фундаментальне переосмислення та радикальний редизайн бізнес-процесів для забезпечення якісних покращень якості виконання

*Одна з методологій трансформації*

### Бізнес-процес –

будь-яка діяльність або група діяльностей, яка має вхідний продукт, додає вартість до нього та забезпечує вихідний продукт для внутрішнього або зовнішнього споживача

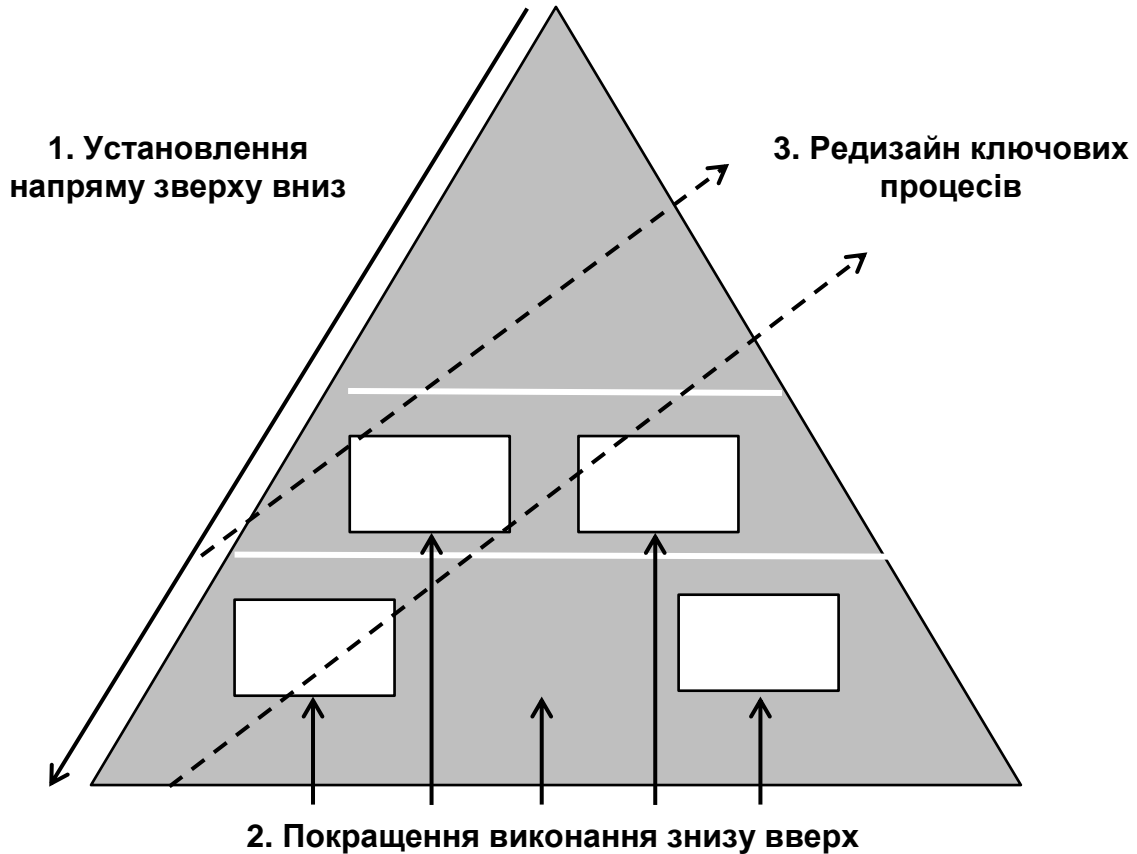
*Процес використовує організаційні ресурси для забезпечення відповідного результату*

**Власник процесу –**

відповідальний за хід і результат усього процесу в цілому (відповідальність за роботу різних функціональних підрозділів)

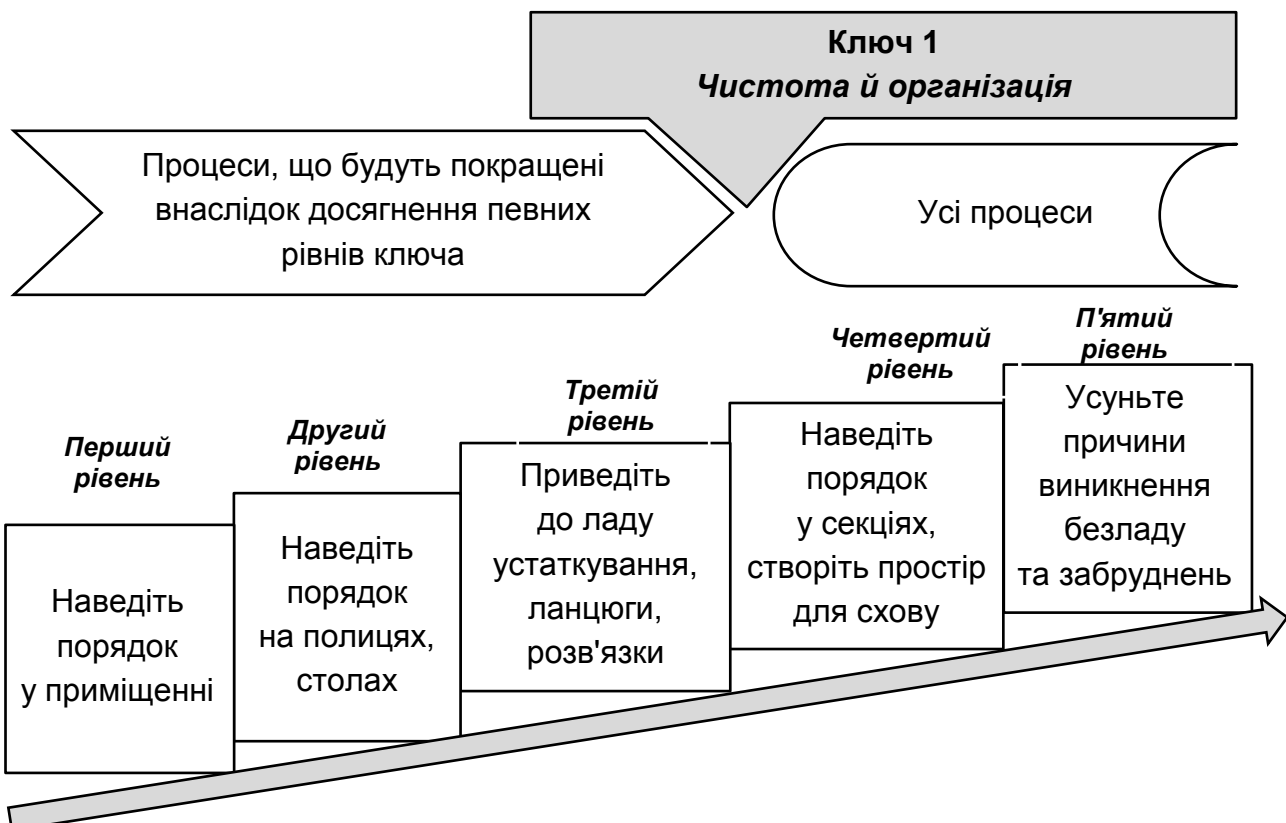
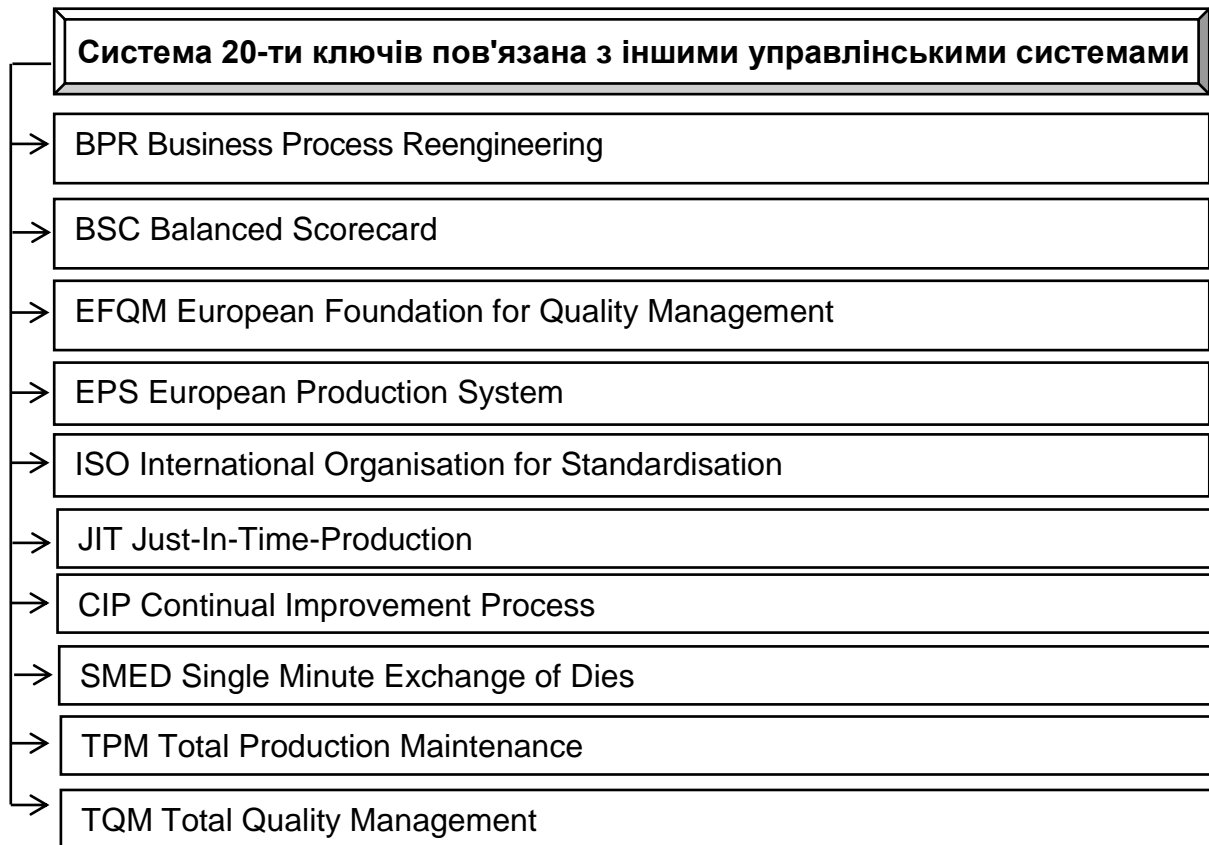
*Роль власника процесу полягає не в тому, щоб управляти повсякденною рутиною кожної із складових частин процесу, а в тому, щоб **управляти створенням додаткової вартості для споживача процесу***

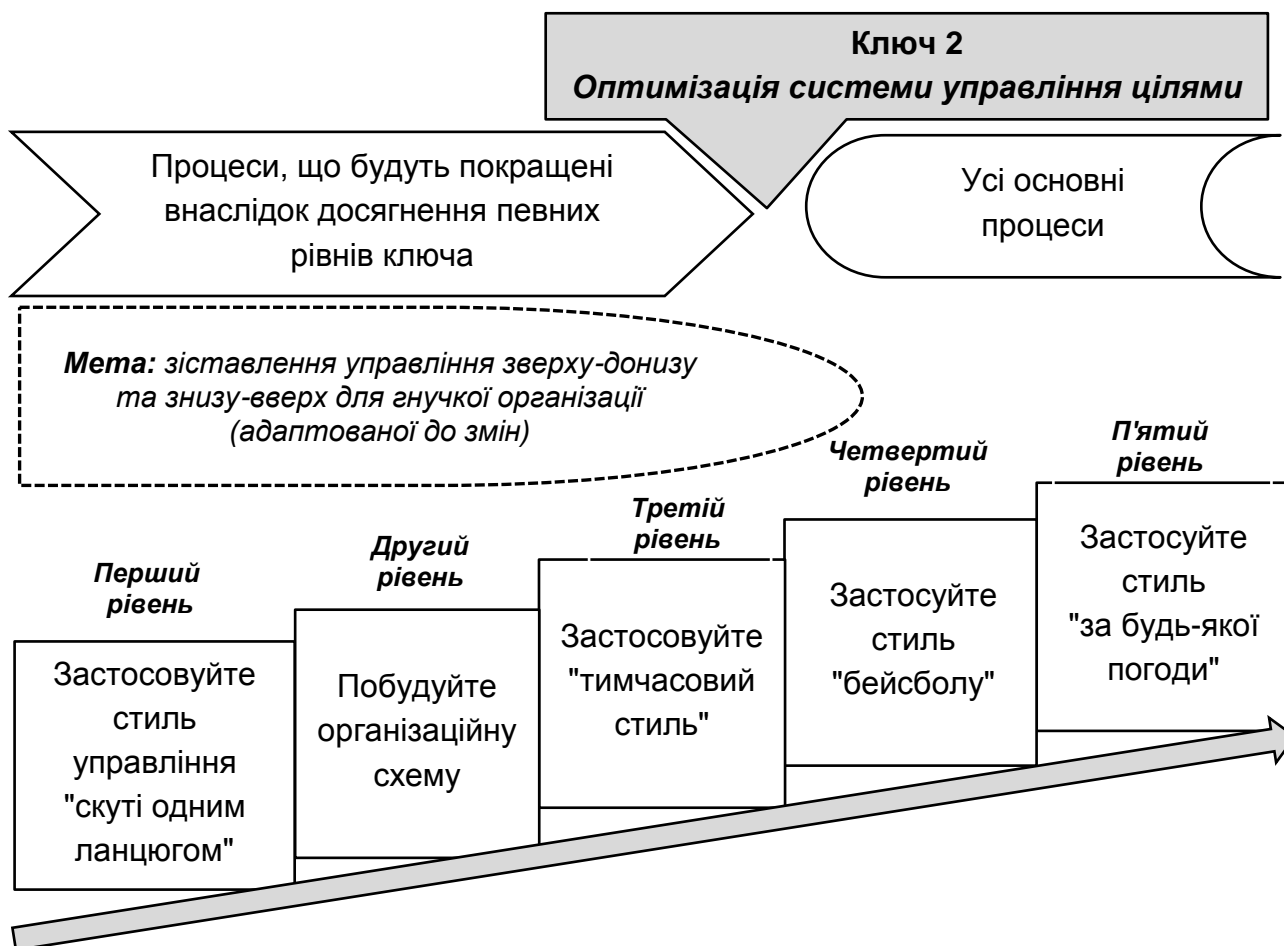
**Інтегрований підхід до трансформації**





## 3.2. Методологія 20-ти ключів



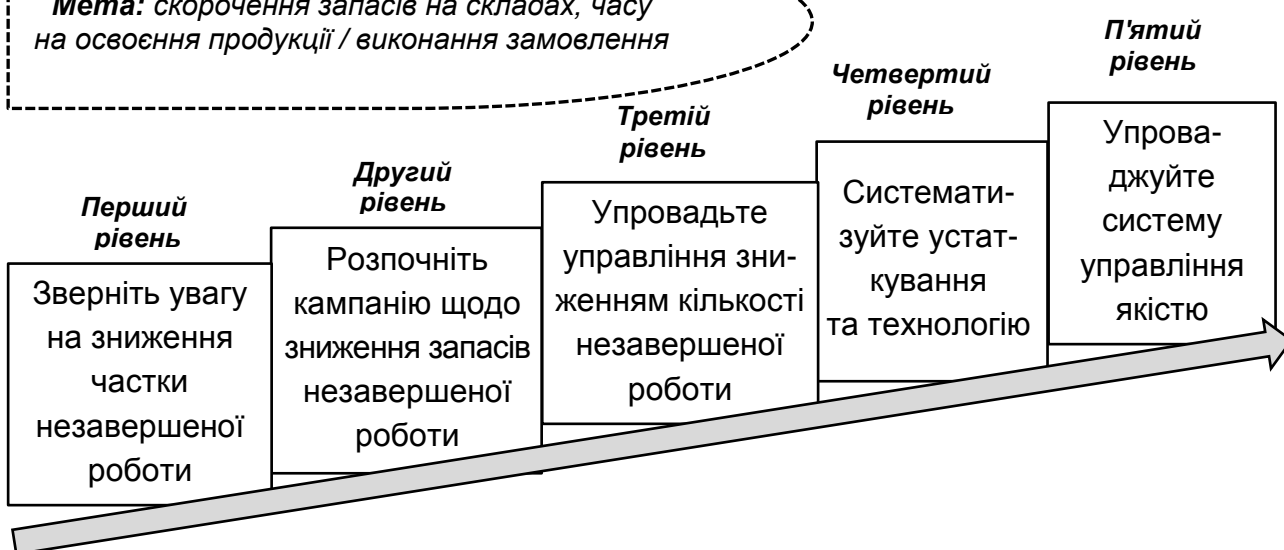


**Ключ 4**  
**Скорочення запасів / скорочення часу на освоєння продукції та виконання замовлень**

Процеси, що будуть покращені внаслідок досягнення певних рівнів ключа

Усі процеси

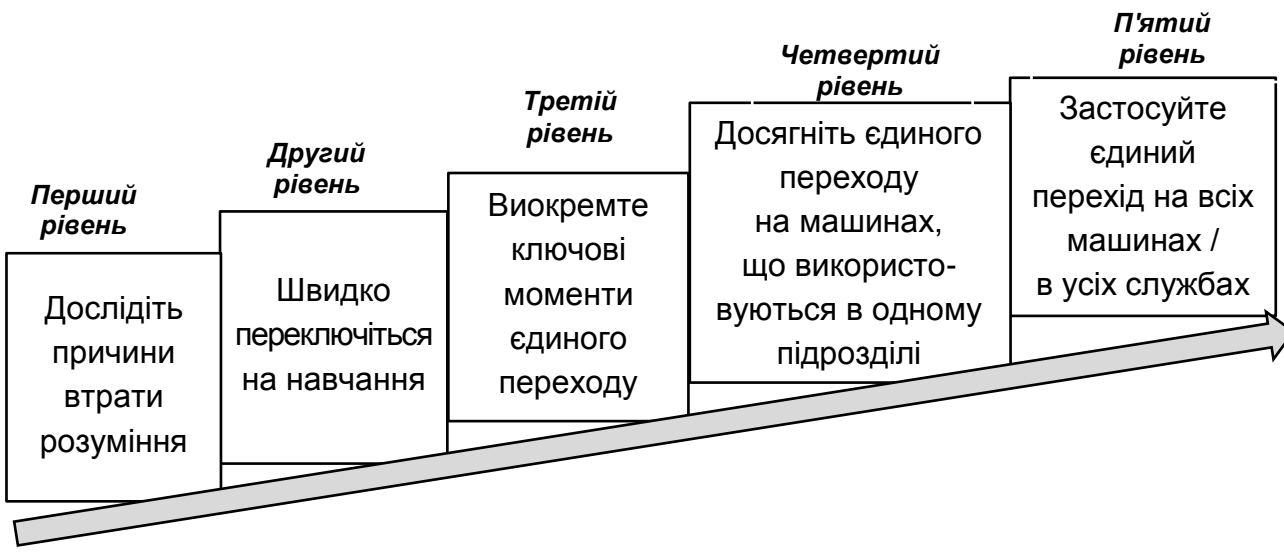
*Мета: скорочення запасів на складах, часу на освоєння продукції / виконання замовлення*



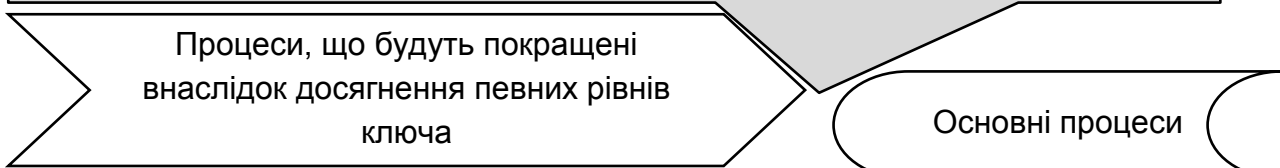
**Ключ 5**  
**Швидкий перехід технології до випуску нової продукції, удосконалення процесів**

Процеси, що будуть покращені внаслідок досягнення певних рівнів ключа

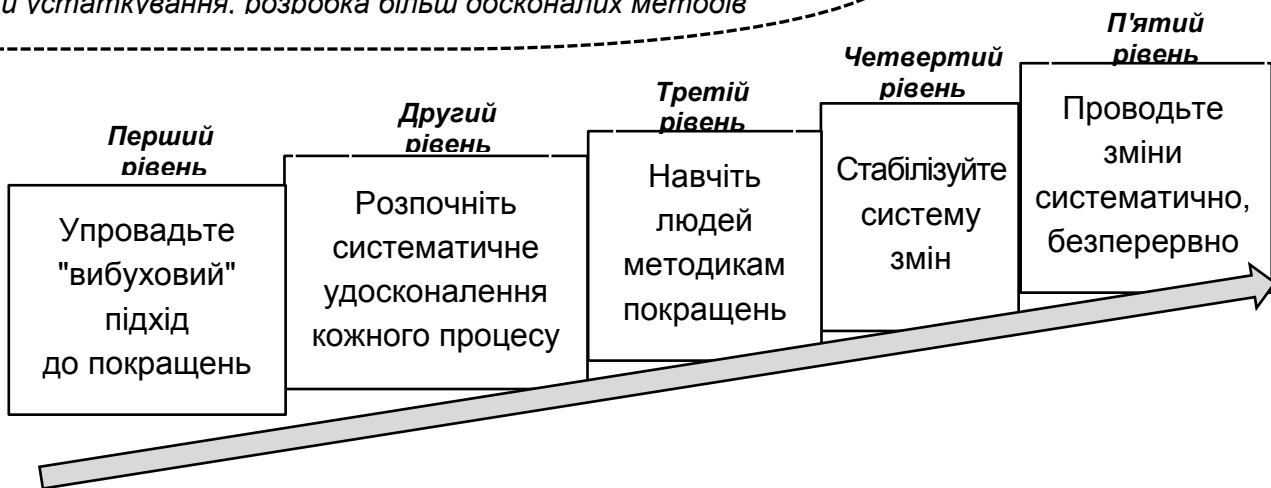
Процес створення продукту



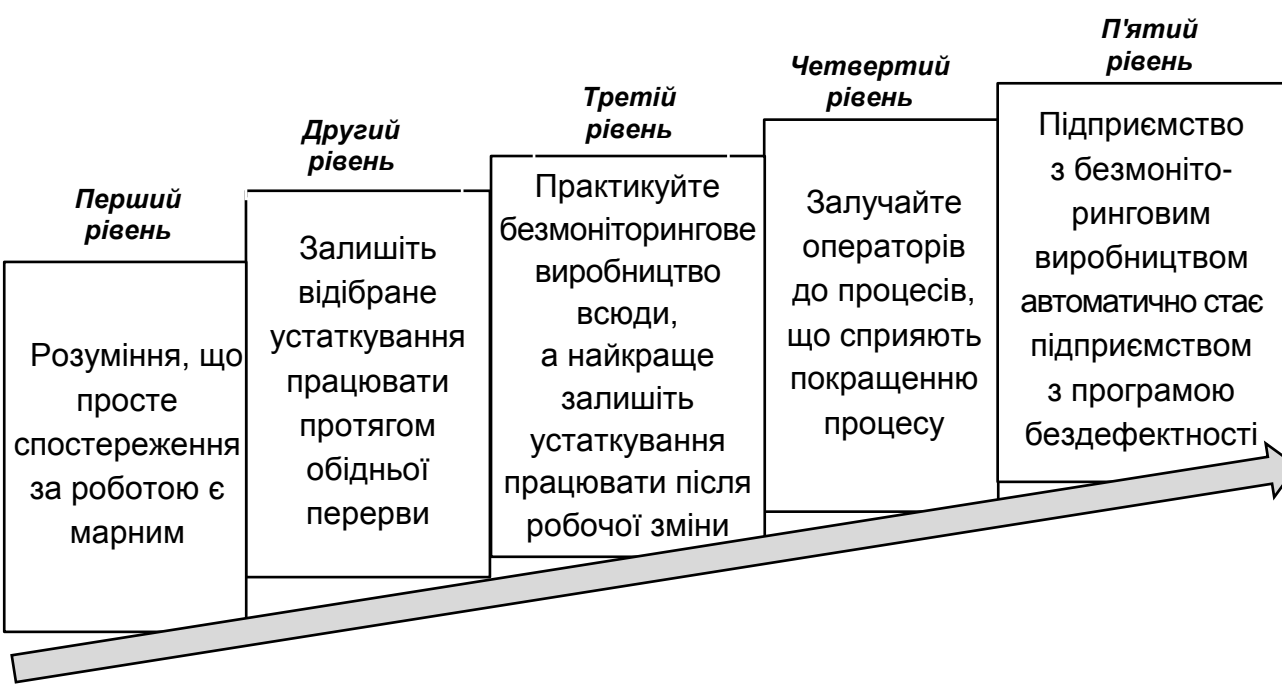
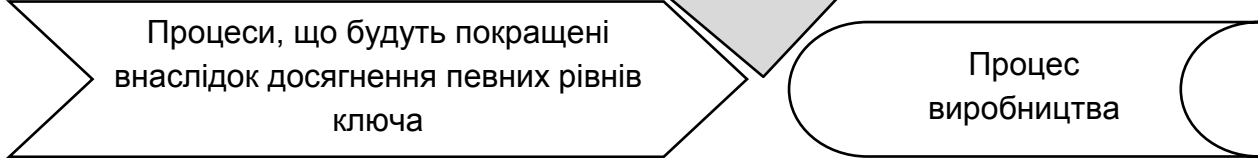
**Ключ 6**  
**Виробничий функціонально-вартісний аналіз (аналіз виробничого ланцюга створення вартості продукції)**



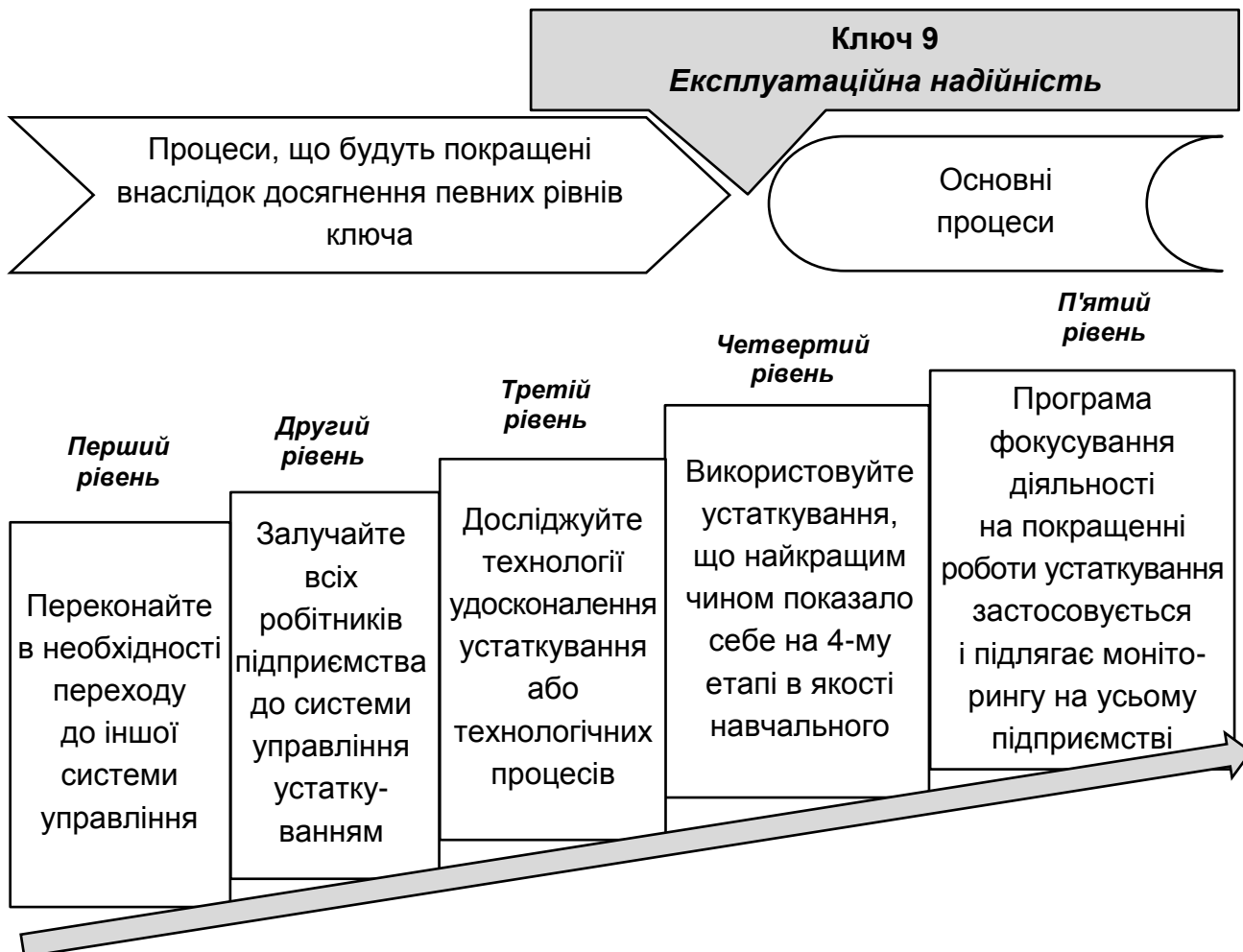
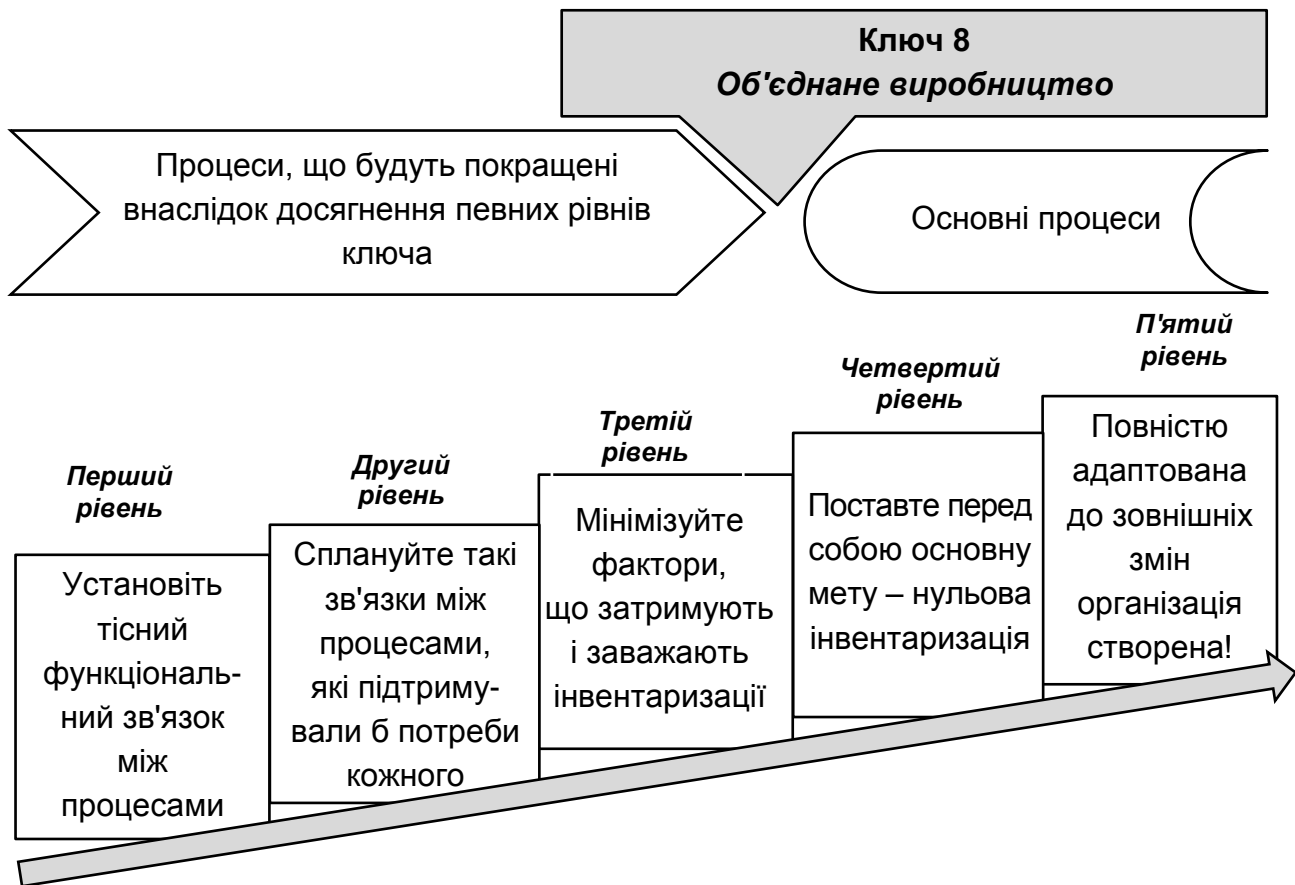
*Мета: покращення для зниження плинності, підвищення ефективності роботи персоналу й устаткування. розробка більш досконалих методів*



**Ключ 7**  
**Безмоніторинговий виробничий процес**



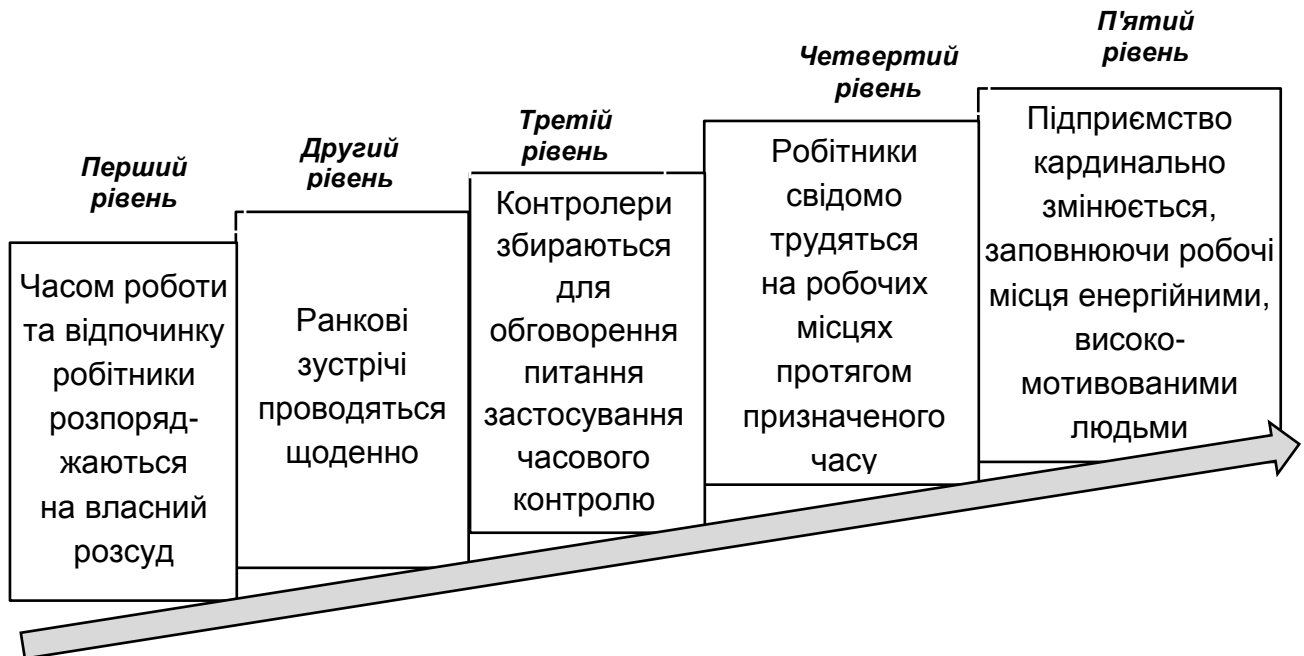




**Ключ 10**  
**Часовий контроль і дисципліна**

Процеси, що будуть покращені  
внаслідок досягнення певних рівнів  
ключа

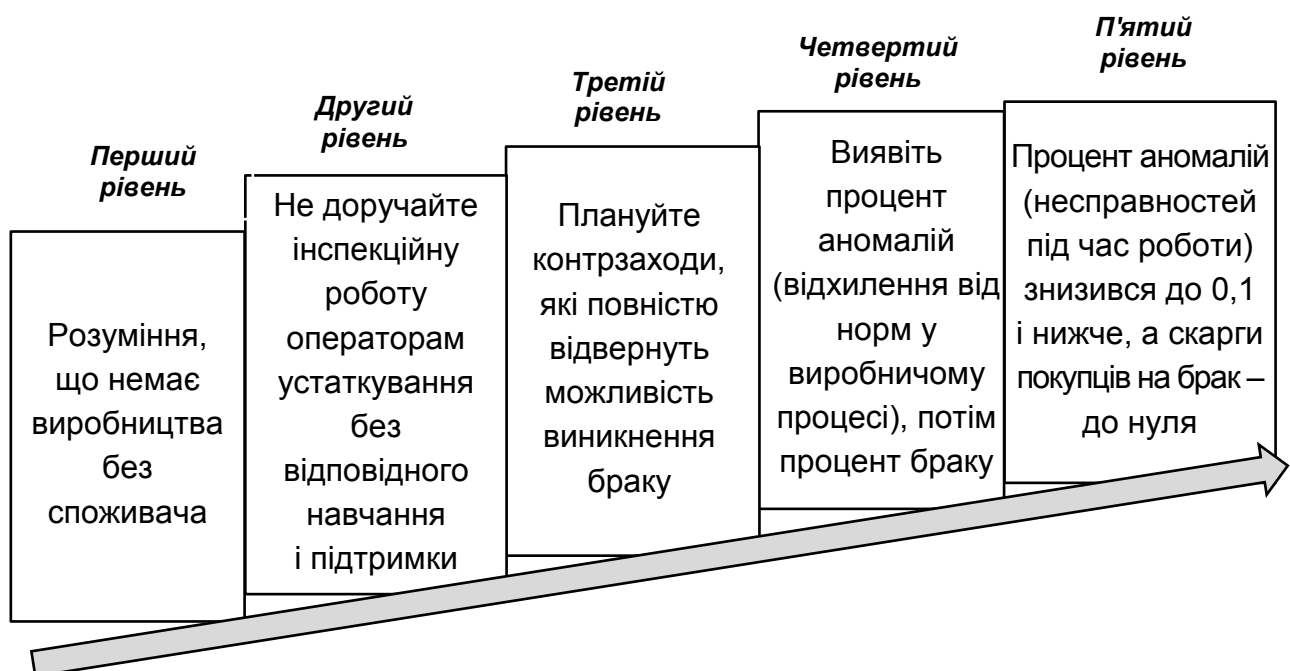
Управління  
людськими  
ресурсами

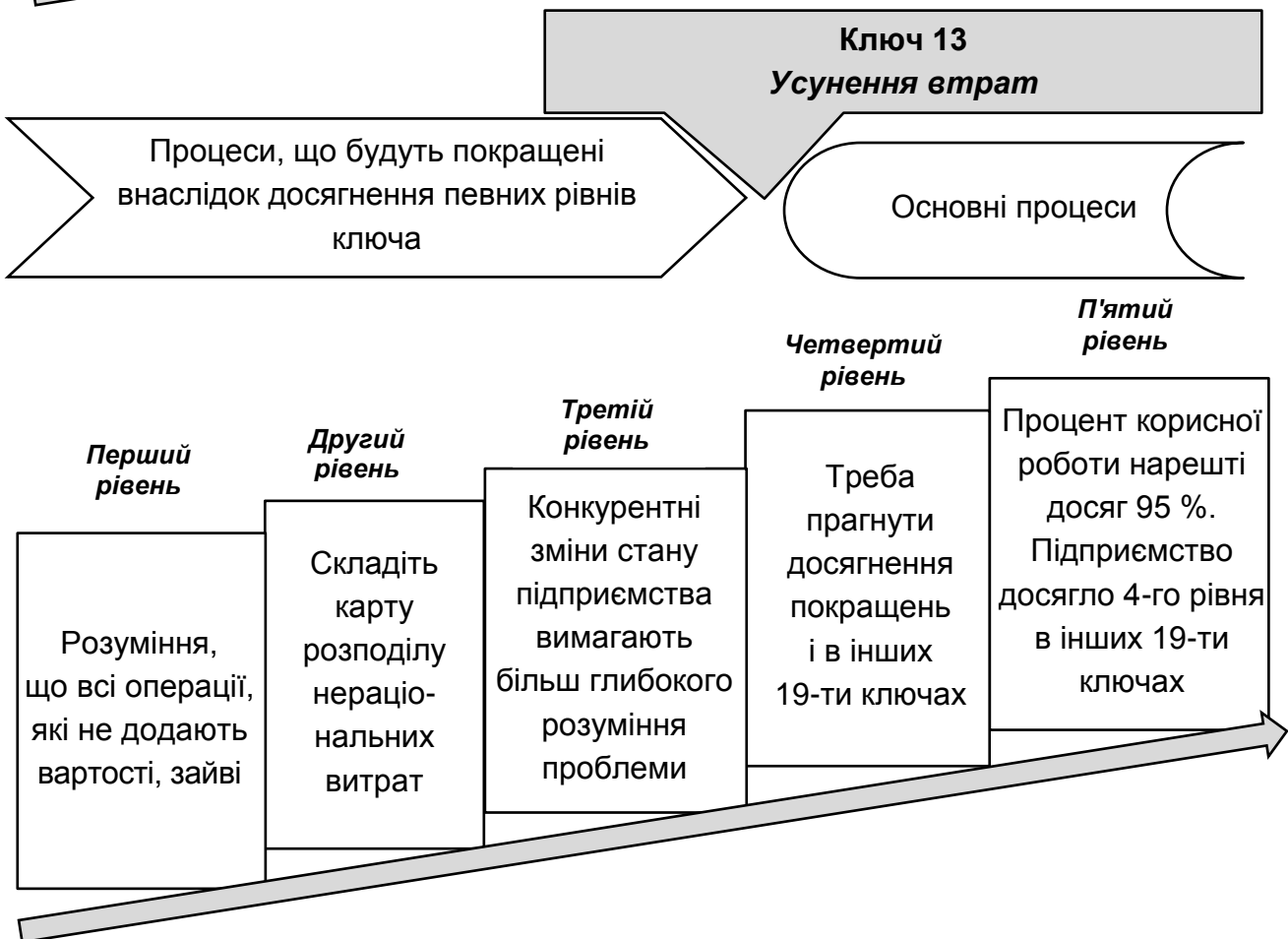
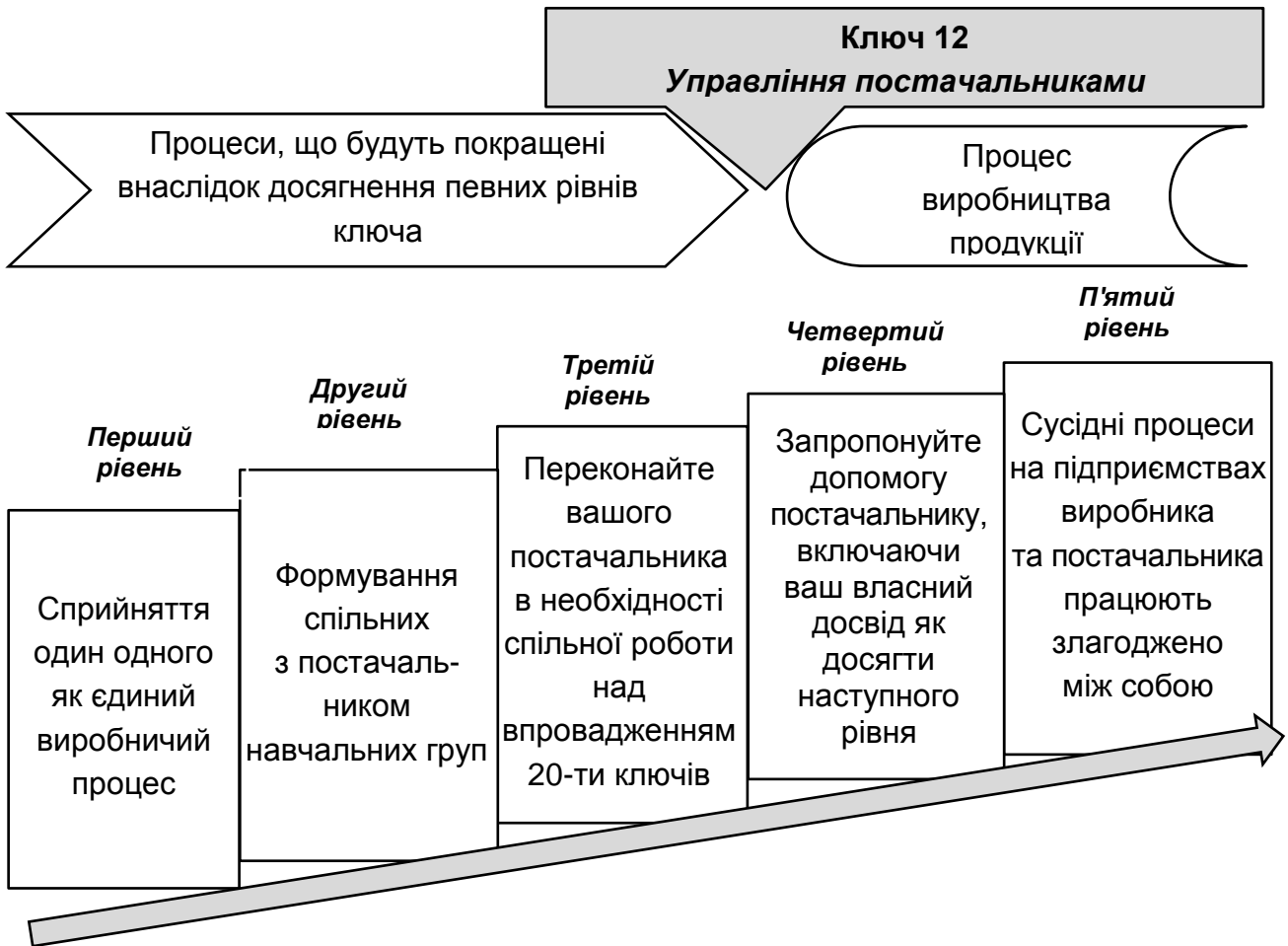


**Ключ 11**  
**Система, що гарантує якість**

Процеси, що будуть покращені  
внаслідок досягнення певних рівнів  
ключа

Процеси  
виробництва,  
контролю якості

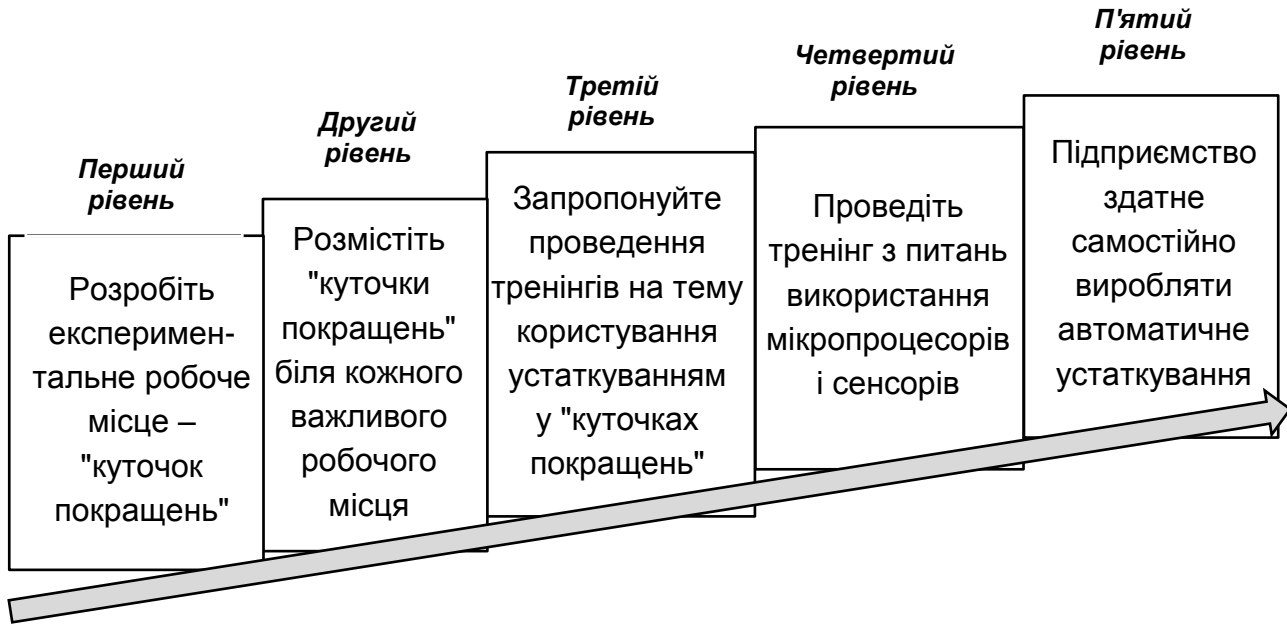




**Ключ 14**  
**Залучення співробітників до процесу покращень**

Процеси, що будуть покращені внаслідок досягнення певних рівнів ключа

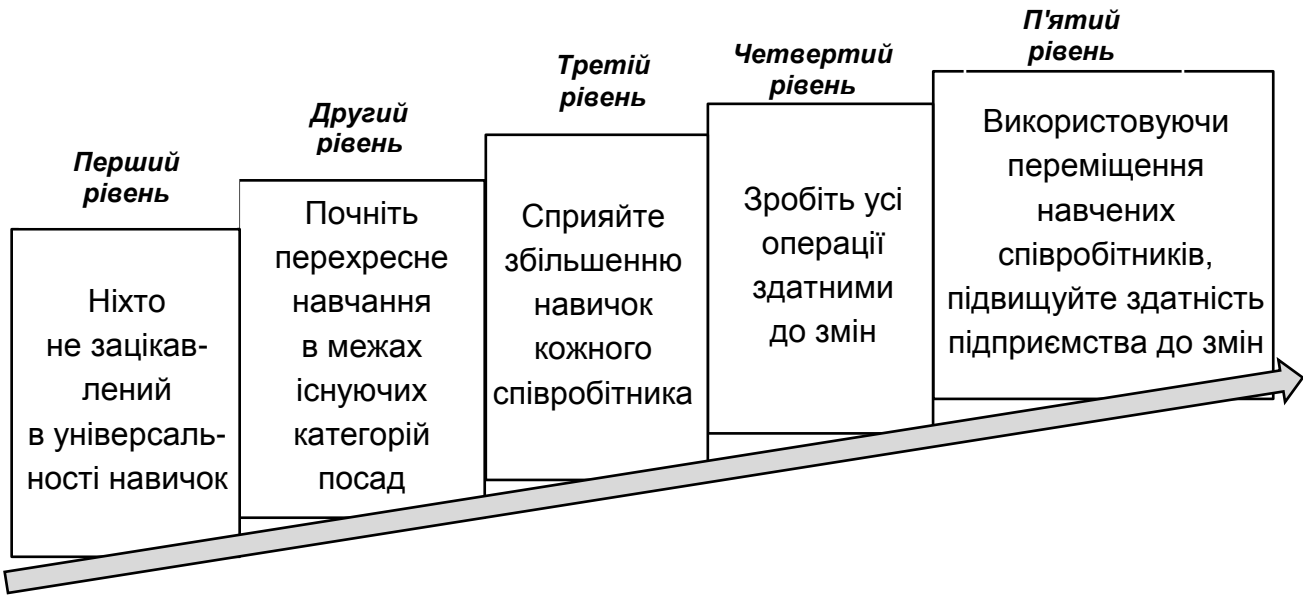
Управління людськими ресурсами



**Ключ 15**  
**Універсальність навичок і перехресне навчання**

Процеси, що будуть покращені внаслідок досягнення певних рівнів ключа

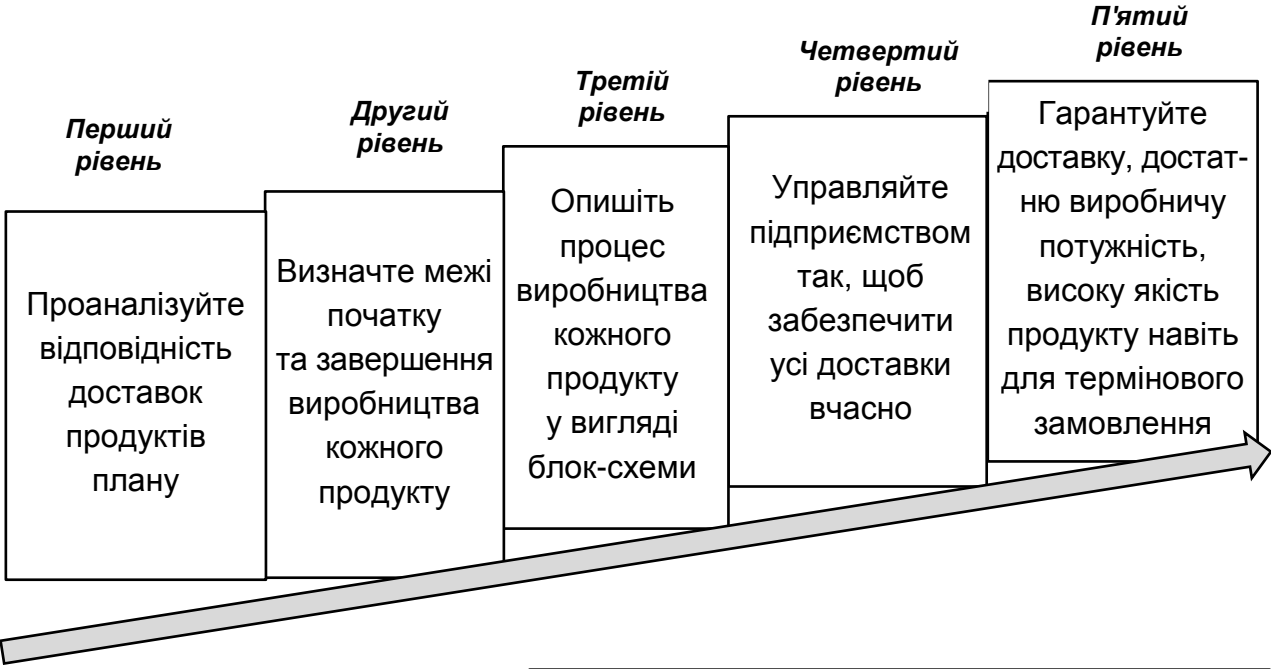
Управління людськими ресурсами



**Ключ 16**  
**Планування виробництва: підтримка підвищення**

Процеси, що будуть покращені  
внаслідок досягнення певних рівнів  
ключа

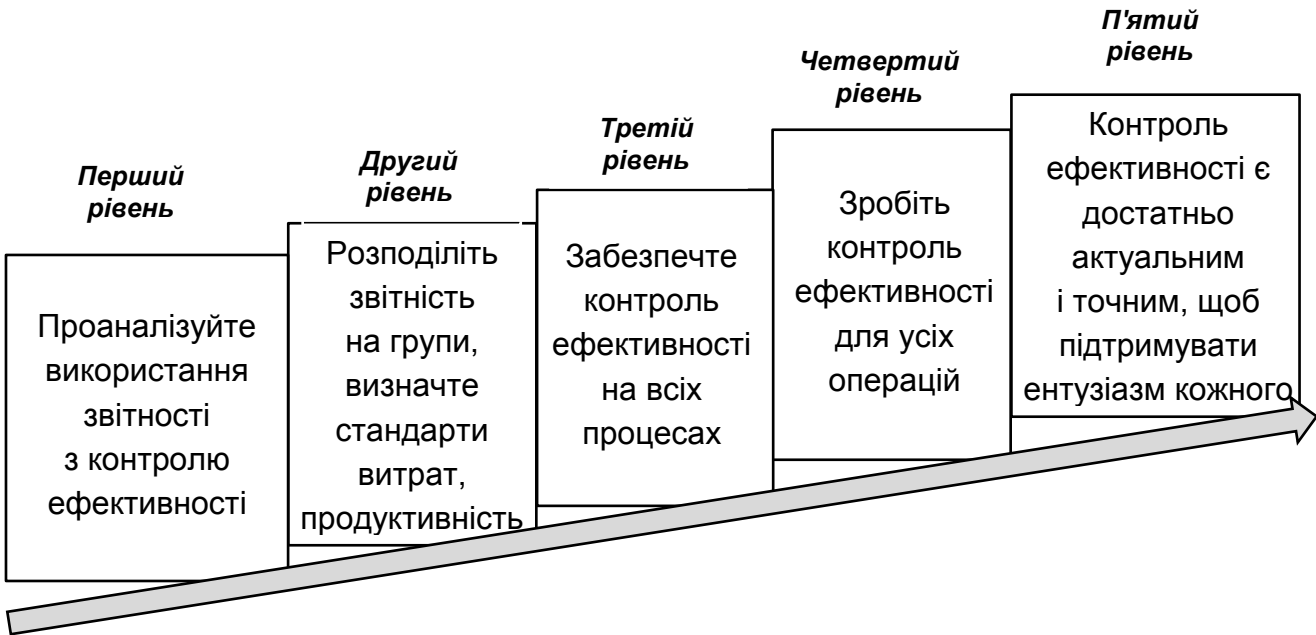
Процеси  
виробництва  
і збуту продукту



**Ключ 17**  
**Контроль ефективності**

Процеси, що будуть покращені  
внаслідок досягнення певних рівнів  
ключа

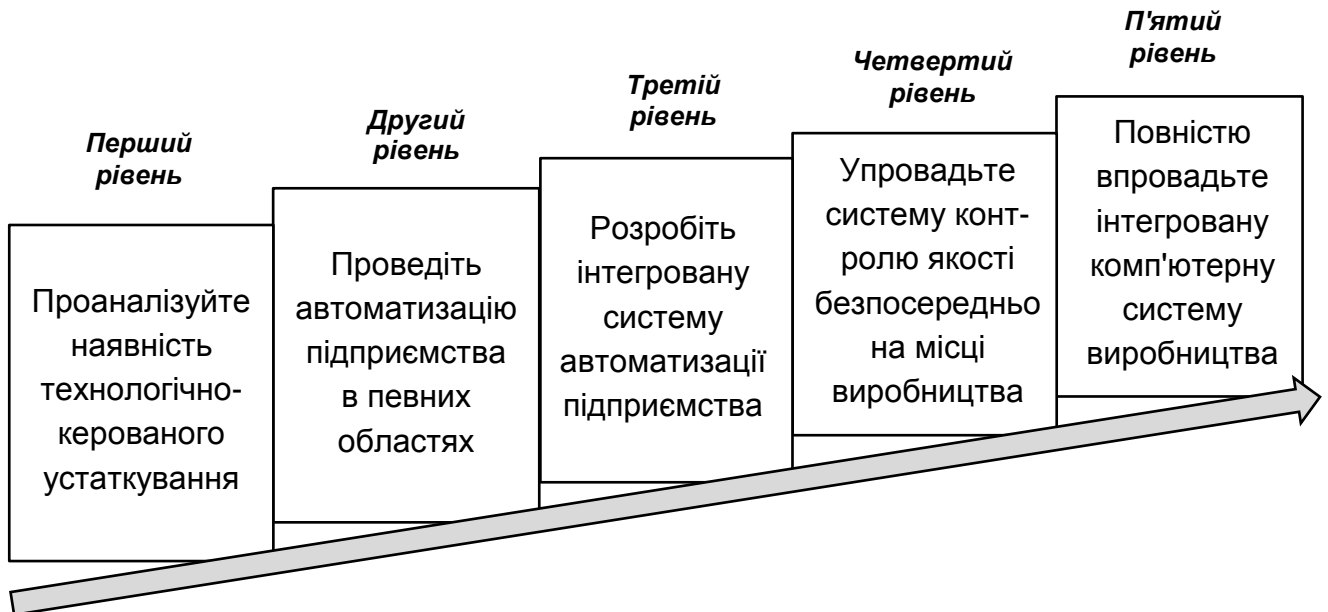
Усі процеси



**Ключ 18**  
**Використання інформаційних систем як складової вищої якості**

Процеси, що будуть покращені внаслідок досягнення певних рівнів ключа

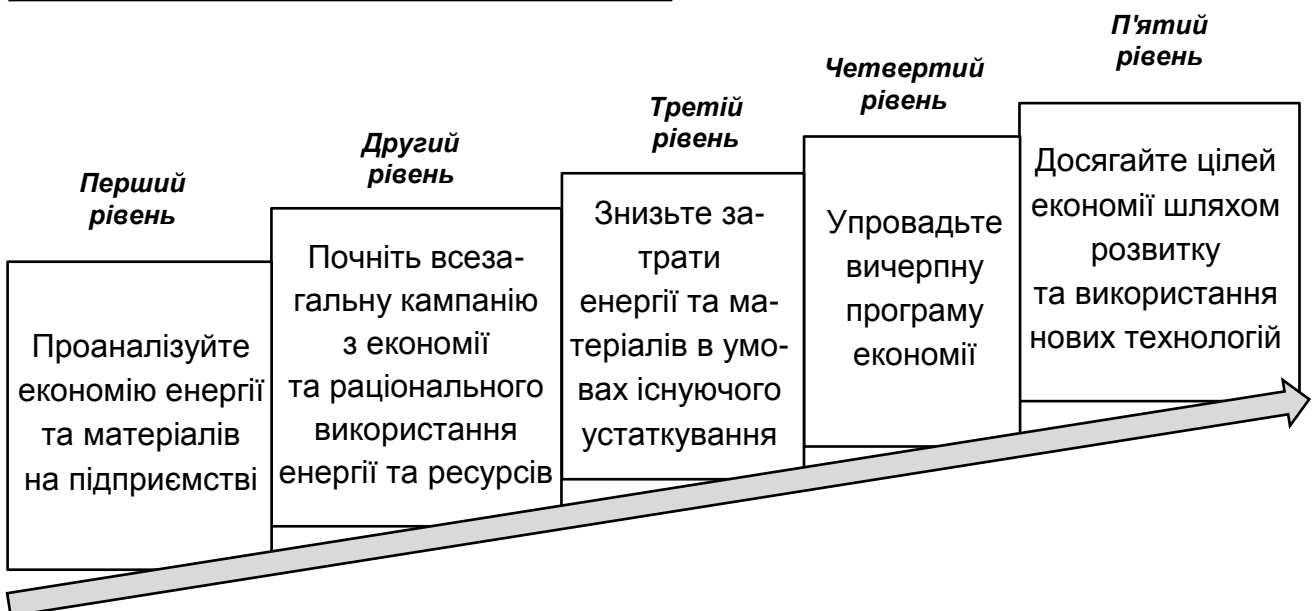
Виробництво, інформаційне забезпечення



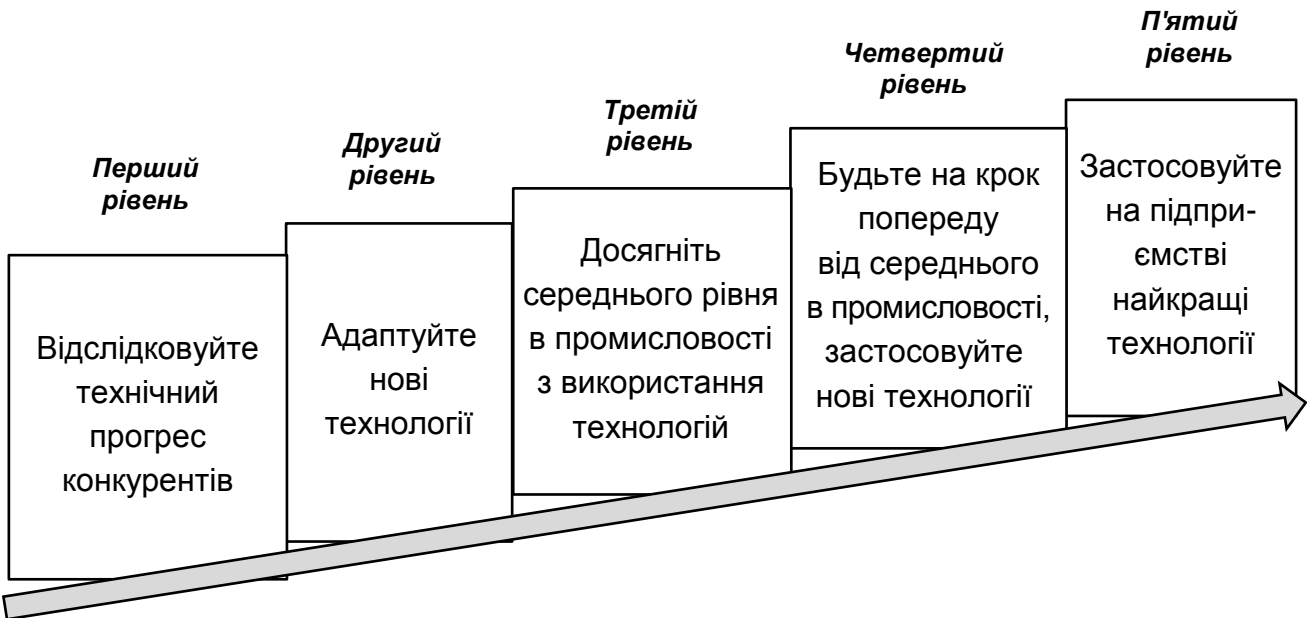
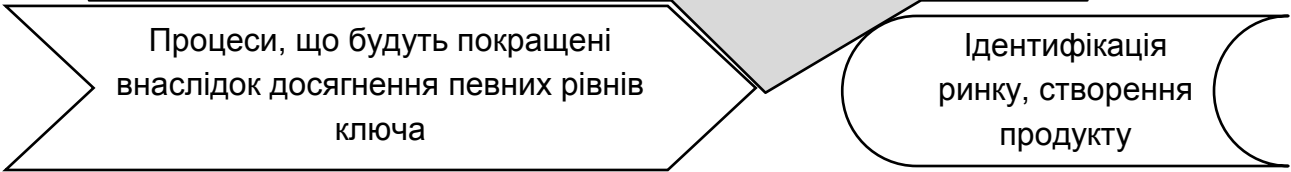
**Ключ 19**  
**Раціональне використання енергії та матеріалів**

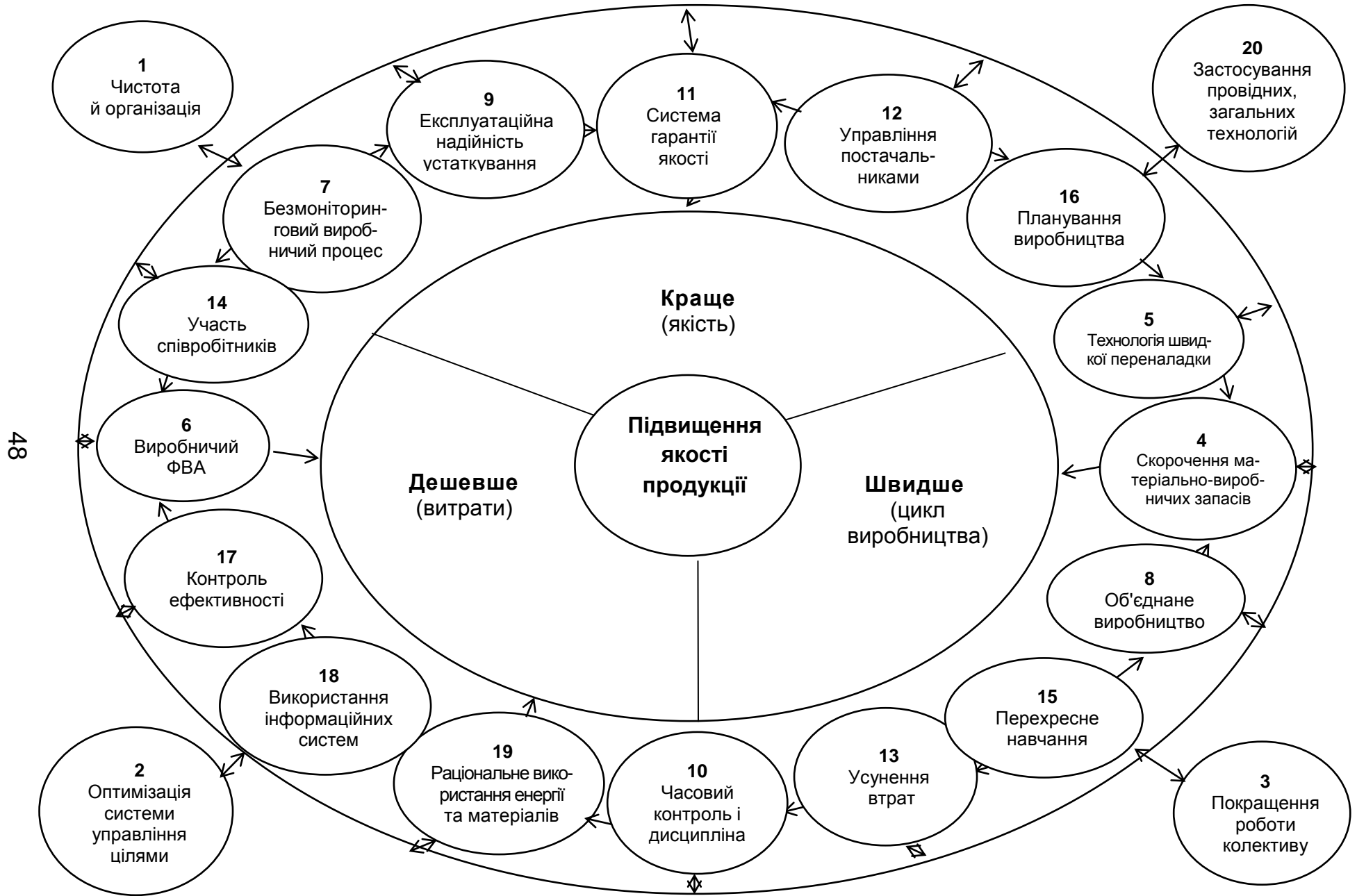
Процеси, що будуть покращені внаслідок досягнення певних рівнів ключа

Ідентифікація ринку, виробництво



**Ключ 20**  
**Застосування провідних, загальних для всієї компанії технологій**







## Запитання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте сутність інформаційної революції і бізнесу інформації.
2. Опишіть базові поняття методології розвитку підприємств.
3. Якими є принципи управління розвитком?
4. Якими є фундаментальні напрями в спрямуванні розвитку?
5. Охарактеризуйте процеси, через які реалізується розвиток підприємства у стратегічному аспекті.
6. Розкрийте базові поняття трансформації.
7. У чому полягає розвиток моделі управління за останні 40 років?

## Література

1. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність / В. Г. Герасимчук. – Київ : Вища школа, 1995. – 266 с.
2. Лепа Н. Н. Моделирование процессов управления развитием предприятий : монография / Н. Н. Лепа, Р. Н. Лепа, А. И. Пушкар. – Донецк : ООО «Юго-Восток, Лтд», 2005. – 348 с.
3. Мочерный С. Модели трансформационных процессов экономики / С. Мочерный // Экономика Украины. – 2000. – № 2. – С. 13–20.
4. Основи стійкого розвитку : навч. посіб. / за ред. проф. Л. Г. Мельника. – Суми : ВТД "Університетська книга", 2005. – 654 с.
5. Управління інноваційною діяльністю : монографія / під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Ястремської, канд. екон. наук, доц. Г. В. Верещагіної. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2010. – 404 с.
6. Пушкар О. І. Управління великомасштабними проектами : навч. посіб. / О. І. Пушкар. – Харків : ХДЕУ, 2000. – 248 с.
7. Структурная диаграмма системы 20 ключей [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.devbusiness.ru/development/restructuring/20Keys\\_UAMC.htm](http://www.devbusiness.ru/development/restructuring/20Keys_UAMC.htm).

## 4. Управлінські принципи розвитку

**Мета** – формування системи теоретичних знань, прикладних умінь і навичок щодо вибору й обґрунтування коректних управлінських принципів розвитку підприємств і організацій.

### Основні питання

4.1. Ключові елементи інформаційної економіки.

4.2. Розвиток як упровадження нових управлінських принципів.

### Компетентності, що формуються за темою:

*знання*: структури чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та механізму їх впливу на процес прийняття та реалізації програм розвитку підприємств і організацій;

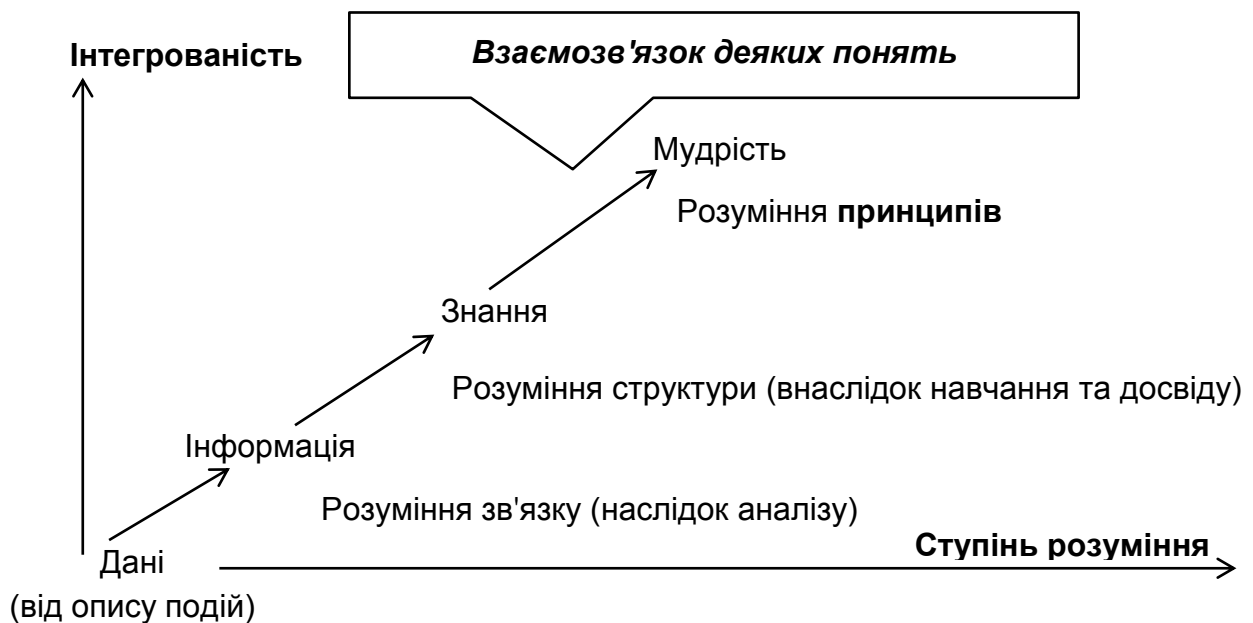
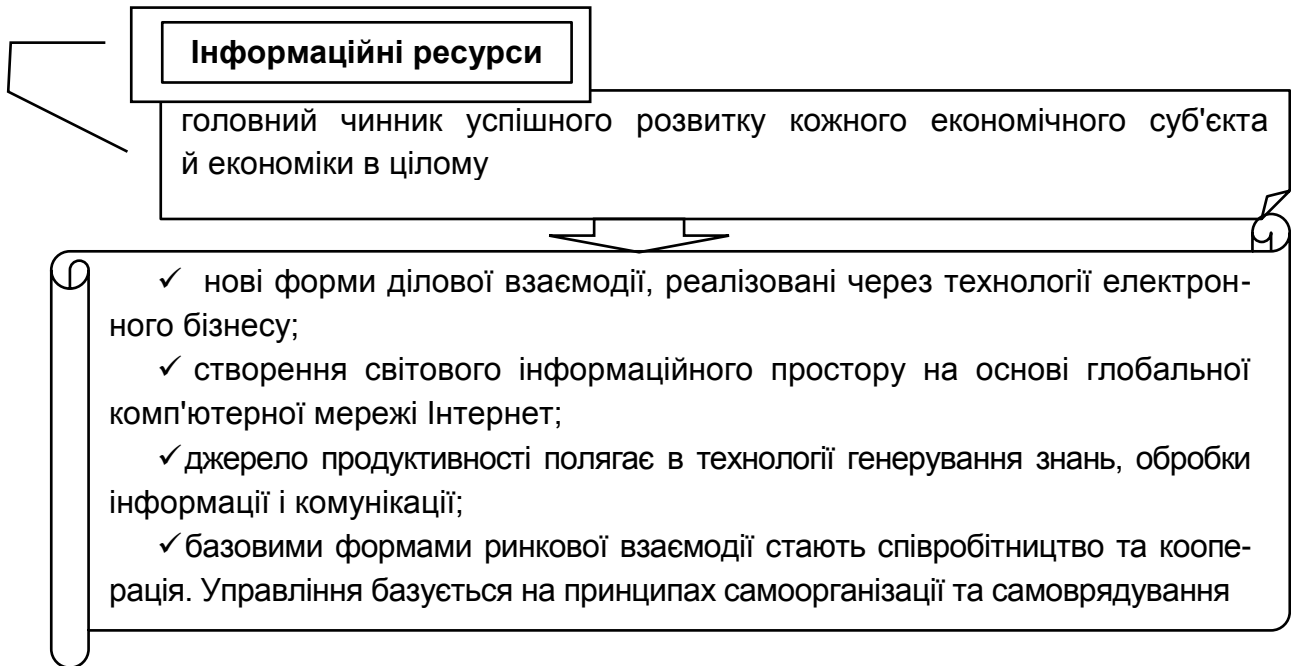
*уміння*: здійснювати вибір коректних управлінських принципів розвитку;

*комунікації*: презентувати результати вибору коректних принципів розвитку;

*автономність і відповідальність*: відповідальність за прийняте рішення щодо розвитку підприємства за рахунок використання інновацій в умовах визначеності, невизначеності.

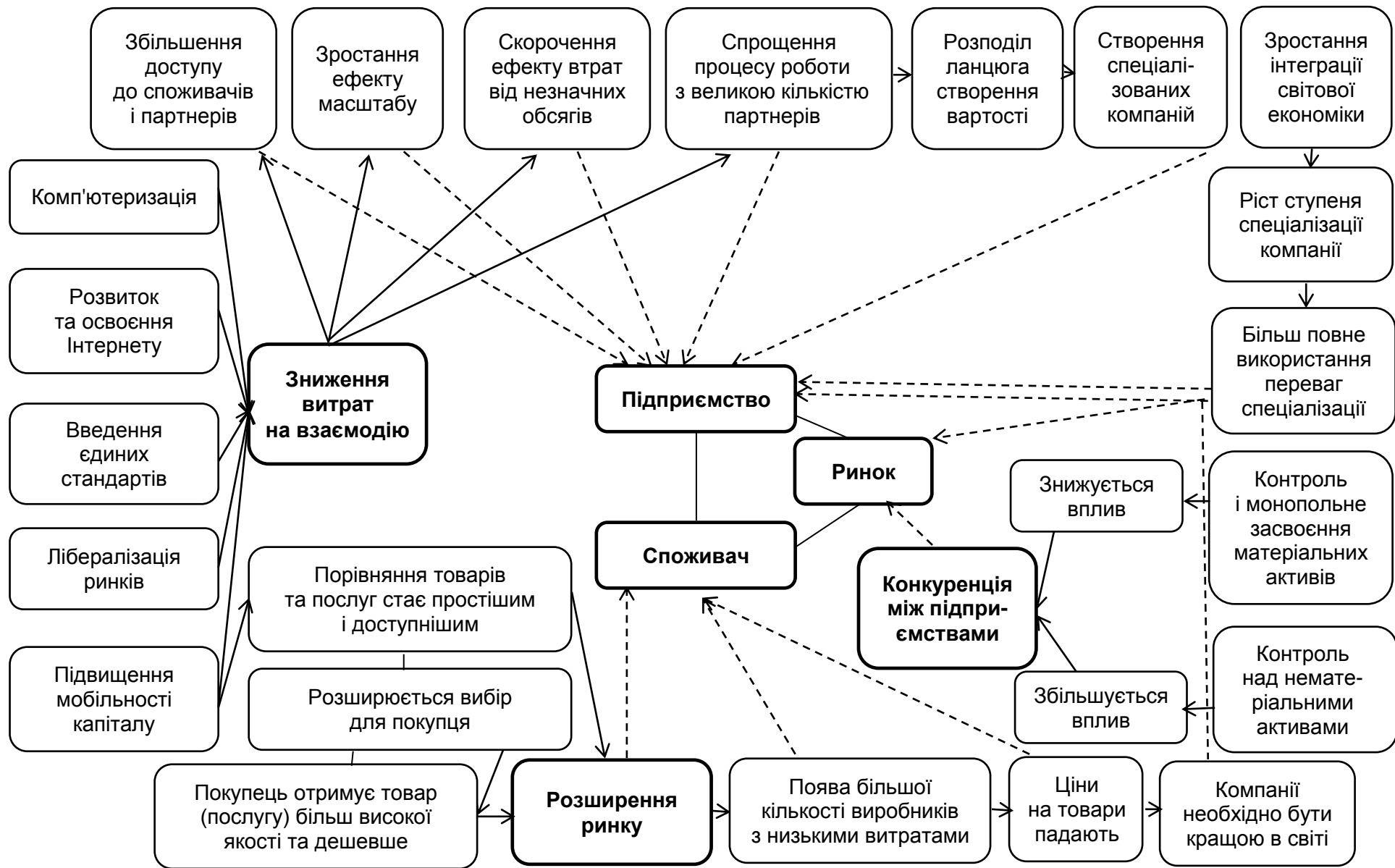
**Ключові терміни**: управлінські принципи, інформаційна економіка, індустріальна економіка, інформаційні ресурси, процеси взаємодії.

## 4.1. Ключові елементи інформаційної економіки



**Діаграма впливу та причинно-наслідкових зв'язків чинників індустріальної економіки**



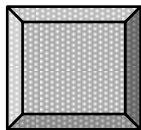


**Вплив чинників інформаційної економіки на характеристики процесів взаємодії**

## 4.2. Розвиток як упровадження нових управлінських принципів

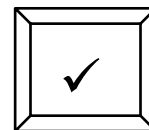
### 1. Принцип лідерства

Індустріальна економіка



Роль вищого керівництва –  
визначити  
**стратегію**, детально визначити  
**організаційну**  
**структуру** та **систему контролю**  
для  
реалізації цієї стратегії

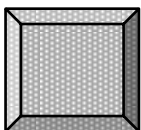
Інформаційна економіка



Роль вищого керівництва –  
визначити **візію** (бачення  
майбутнього) та відігравати  
центральну **роль у визначенні**  
**проектів**

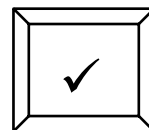
### 2. Принцип можливого контролю

Індустріальна економіка



Контроль можливий за кількістю  
чоловік  
від 6 до 10 – лімітовано фізичною  
спроможністю керівника наглядати  
за працівниками

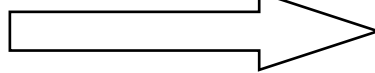
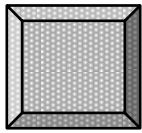
Інформаційна економіка



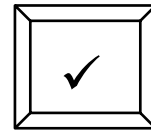
Контрольні можливості різноманітні,  
обмеження базуються  
на можливостях ресурсів,  
а не на можливостях керівника  
контролювати

### 3. Принцип надзору

Індустріальна економіка



Інформаційна економіка

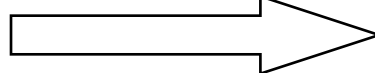
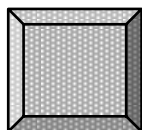


Нагляд здійснюється через прямий контроль працівників і відповідно до повноважень особи, яка контролює

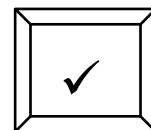
Нагляд є непрямим, тільки через оцінювання результатів

### 4. Принцип винагороди

Індустріальна економіка



Інформаційна економіка

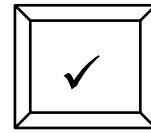
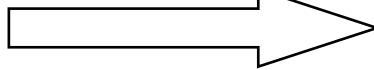
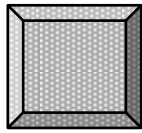


Виплати залежать від відповідальності, лояльності та старшинства, відображених через позицію в ієрархії

Винагороди залежать від якості виконання, а не від позиції в ієрархії

### 5. Принцип робочого класу

Інформаційна економіка

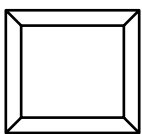


Працівники чітко розподілені на категорії: одні "проектують" роботу, яку треба виконати, а інші тільки її виконують

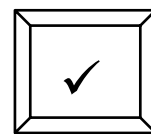
Усі працівники працюють як єдиний клас "обізнаних робітників (працівників)" замість двох класів: білі/сині комірці

### 6. Принцип створення вартості

Індустріальна економіка



Інформаційна економіка

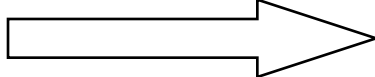
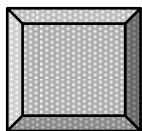


Уся діяльність працівників у компанії має бути побудована відповідно до їхньої ролі у максимізації вартості для споживача

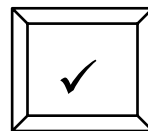


## 7. Інформаційний принцип

Індустріальна економіка



Інформаційна економіка

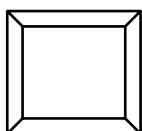


Інформаційний потік наслідує ланцюжок команд (відповідно до розподілу влади в ієрархії) та базується на засадах "мають знати"

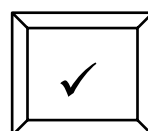
Усі працівники мають відкритий та "легкий" доступ до всієї інформації

## 8. Принцип координації

Індустріальна економіка



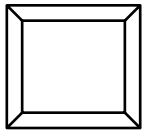
Інформаційна економіка



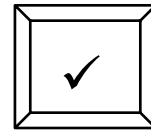
Діяльність компанії є цільовою та ефективною через екстенсивні потоки інформації, що дозволяє працівникам сприймати та вчасно корегувати проблемні елементи в діяльності

### 9. Принцип динамічного балансу

Індустріальна економіка



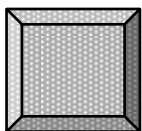
Інформаційна економіка



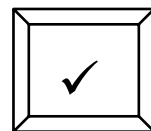
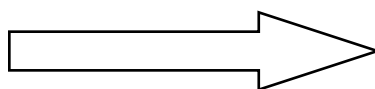
Усі ресурси моніторяться у реальному часі всіма можливими зацікавленими сторонами, базуючись на поточній інформації

### 10. Принцип виконання завдань

Індустріальна економіка



Інформаційна економіка

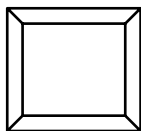


Задачі виконуються в межах функцій, які є самодостатніми; комунікації між завданнями та функціями мінімізовані. Результатом є незв'язаність завдань

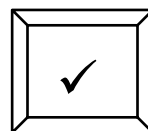
Робота організована через проекти (процеси), здійснюється через членів команди, підібраних відповідно до їх експертного рівня, для досягнення мети проекту (процесу)

## 11. Принцип архітектора

Індустріальна економіка



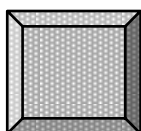
Інформаційна економіка



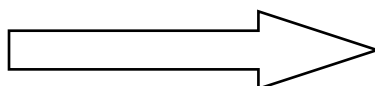
Вище керівництво компанії  
формує її структуру  
через дизайн і редизайн  
інфраструктури, необхідної  
для діяльності  
самоорганізованих команд

## 12. Принцип стратегічної орієнтації

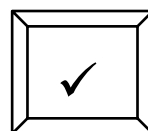
Індустріальна економіка



Організація орієнтована  
на діяльність,  
що виробляє або розповсюджує  
продукт або сервіс



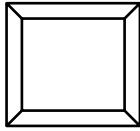
Інформаційна економіка



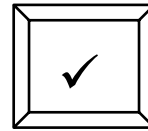
Організація орієнтована  
на обслуговування потреб  
споживачів

### 13. Принцип команди

Індустріальна економіка



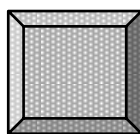
Інформаційна економіка



Команди формуються лідерами, які мотивують працівників компенсаційними пакетами з метою задіяти обізнаних працівників з відповідними навичками для досягнення мети проекту (процесу)

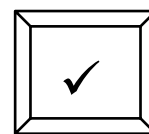
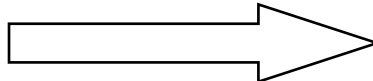
### 14. Комунікаційний принцип

Індустріальна економіка



Комунікації є формальними та базуються на паперах

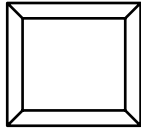
Інформаційна економіка



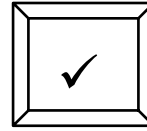
Комунікації є швидкими, спонтанними, конкретними, мінімум формальних зустрічей

## 15. Принцип влади

Індустріальна економіка



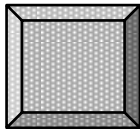
Інформаційна економіка



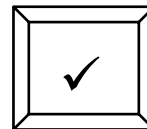
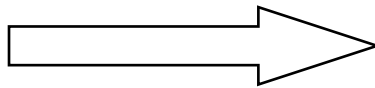
Влада на розподіл ресурсів постійно змінюється та дістається працівникам, які є найбільш ефективними у прийнятті рішень

## 16. Принцип часу циклу

Індустріальна економіка



Інформаційна економіка

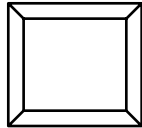


Час циклу для розподілу основних ресурсів є фінкальний рік. Бюджетування та прийняття рішень з фінансових питань базується на бухгалтерському циклі

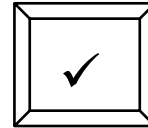
Розподіл фінансових ресурсів відбувається в режимі реального часу замість прив'язки до фінкального року

### **17. Принцип контролю**

Індустріальна економіка



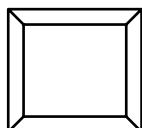
Інформаційна економіка



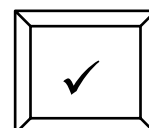
Контроль є ефективним через екстенсивний зворотній зв'язок щодо якості та системи самомотивації, яка спонукає працівників досягати високої якості виконання

### **18. Принцип вирішення конфліктів**

Індустріальна економіка



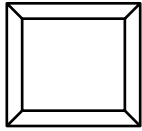
Інформаційна економіка



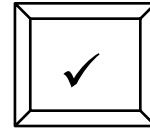
Конфлікт між компанією та споживачами, працівниками, власниками акцій або постачальниками вирішується за допомогою вищого керівництва компанії. Використання третьої сторони є винятком

### 19. Принцип можливостей

Індустріальна економіка



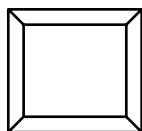
Інформаційна економіка



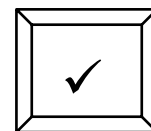
Діяльність орієнтована назустріч швидкозмінним глобальним ринковим можливостям, а не організаційній інерції

### 20. Принцип рамок

Індустріальна економіка



Інформаційна економіка

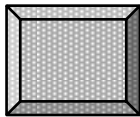


Рамки організації є органічними й об'єднавчими, як будь-які мережеві об'єднання

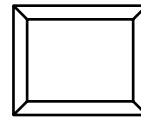
**Неперспективний управлінський принцип**

**1. Принцип ієрархії**

Індустріальна економіка



Інформаційна економіка

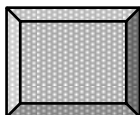


Організація структурована у трирівневу ієрархію: топ-менеджмент над середнім менеджментом, середній менеджмент – над виробничими робітниками

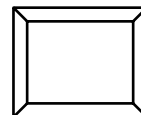
**Неперспективний управлінський принцип**

**2. Функціональний принцип**

Індустріальна економіка



Інформаційна економіка



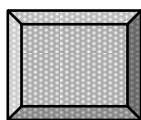
Задачі зведені у фіксовані "функції": як виробляти або збувати



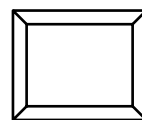
## Неперспективний управлінський принцип

### 3. Принцип централізації/децентралізації

Індустріальна економіка



Інформаційна економіка



Організації розподілені на корпоративні групи та підрозділи. Робота розподіляється централізовано корпоративною групою та децентралізовано виконується у підрозділах

## Запитання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте ключові елементи інформаційної економіки.
2. У чому полягає вплив чинників інформаційної економіки на характеристики процесів взаємодії?
3. Розкрийте сутність принципу лідерства, ієрархій, можливого контролю, надзору.
4. Охарактеризуйте сутність принципів винагороди, робочого класу, створення вартості.
5. У чому полягає сутність інформаційного принципу, принципу координації, принципу динамічного балансу?
6. Охарактеризуйте принципи архітектора та стратегічної орієнтації.
7. Розкрийте зміст принципів команди. влади та комунікаційного принципу.
8. Розкрийте сутність принципів часу циклу, контролю, вирішення конфліктів, можливостей.

## Література

1. Бритков В. Б. Анализ и тенденции развития современных систем управления предприятиями / В. Б. Бритков, Н. Д. Смольянинов // Системные исследования. Методологические проблемы : ежегодник "Эдиториал УРСС". – 2003. – С. 11–19.
2. Букович Х. Управление знаниями: руководство к действию / Х. Букович, Р. Уильямс ; пер. с англ. – Москва : ИНФРА-М, 2002. – 504 с.
3. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність / В. Г. Герасимчук. – Київ : Вища школа, 1995. – 266 с.
4. Основи стійкого розвитку : навч. посіб. / за ред. проф. Л. Г. Мельника. – Суми : ВТД "Університетська книга", 2005. – 654 с.
5. Управління інноваційною діяльністю : монографія / під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Ястремської, канд. екон. наук, доц. Г. В. Верещагіної. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2010. – 404 с.
6. Пушкар О. І. Управління великомасштабними проектами : навч. посіб. / О. І. Пушкар. – Харків : ХДЕУ, 2000. — 248 с.

## 5. Системи індикаторів управління розвитком підприємств

**Мета** – формування системи теоретичних знань, прикладних умінь і навичок щодо вибору складових системи індикаторів управління розвитком підприємств та ефективного використання їх інноваційного потенціалу.

### Основні питання

- 5.1. Система індикаторів ведення бізнесу.
- 5.2. Принципи організації, сфокусовані на стратегії.
- 5.3. Первинні та вторинні індикатори.

### Компетентності, що формуються за темою:

*знання*: поняття та сутності системи індикаторів управління розвитком підприємств;

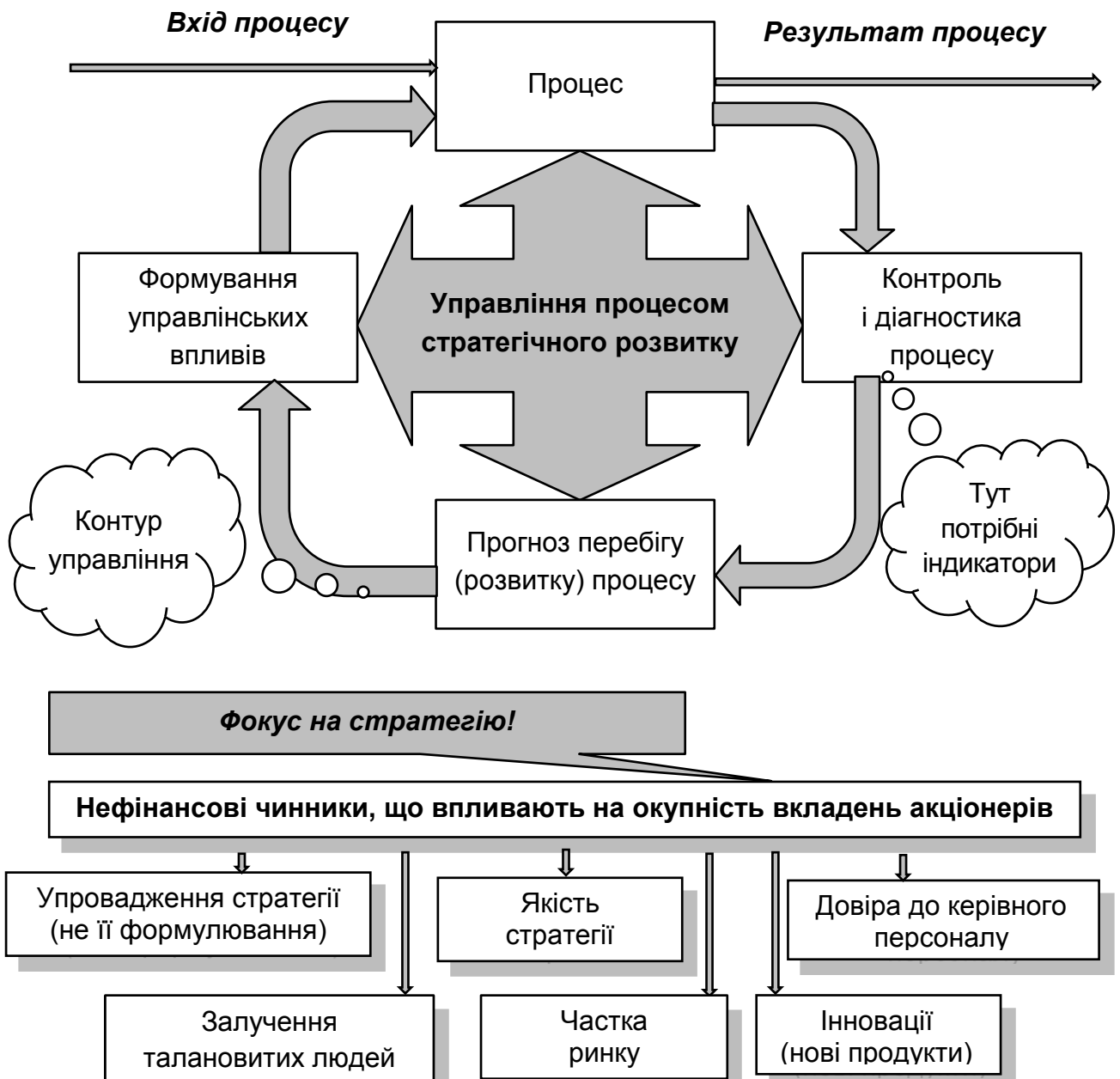
*уміння*: здійснювати вибір складових системи індикаторів управління розвитком підприємств; проводити аналіз зовнішньої та внутрішньої позиції об'єктів інноваційного розвитку;

*комунікації*: презентувати результати вибору складових системи індикаторів управління розвитком підприємств; оцінювання стану, динаміки, ефективності використання інноваційного потенціалу об'єктів інноваційного розвитку;

*автономність і відповідальність*: відповідальність за рішення щодо вибору складових системи індикаторів управління розвитком підприємств.

**Ключові терміни**: стратегічний розвиток, система індикаторів, первинні індикатори, вторинні індикатори, стратегія, опис стратегії, цінності.

## 5.1. Система індикаторів ведення бізнесу



**Цінність для акціонерів втрачається!**

**Вплив удосконалень  
(шкала від 1 до 10) на ціну  
акції (вартості компанії)**

**Якість управління**

- Комп'ютерна галузь ..... 3 %
- Паливна та енергетична галузі ..... 9 %

**Якість продукції**

- Комп'ютерна галузь ..... 9 %
- Паливна та енергетична галузі ..... 4 %

**Розробка нового продукту**

- Комп'ютерна галузь ..... 3 %
- Фармацевтична галузь ..... 7 %

**Ринкова позиція**

- Комп'ютерна галузь ..... 7 %
- Фармацевтична галузь ..... 9 %

35 % рішень щодо інвестування базуються на нефінансових даних  
(дослідження Ernst & Young)

**Компанії висловлюють незадоволення існуючою системою показників діяльності**

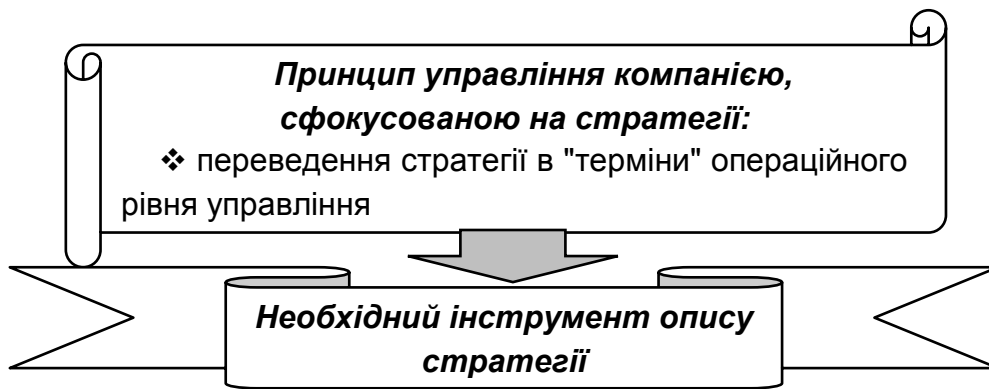
- ❖ 73 % виробничих і 46 % сервісних компаній в світі використовують нефінансові індикатори для управління розвитком із фокусом на стратегію (в Україні – менше ніж 1 %);
- ❖ рівень 52 % з цих компаній вище, ніж у конкурентів

**Система індикаторів ведення бізнесу –  
інструмент для лідерів**

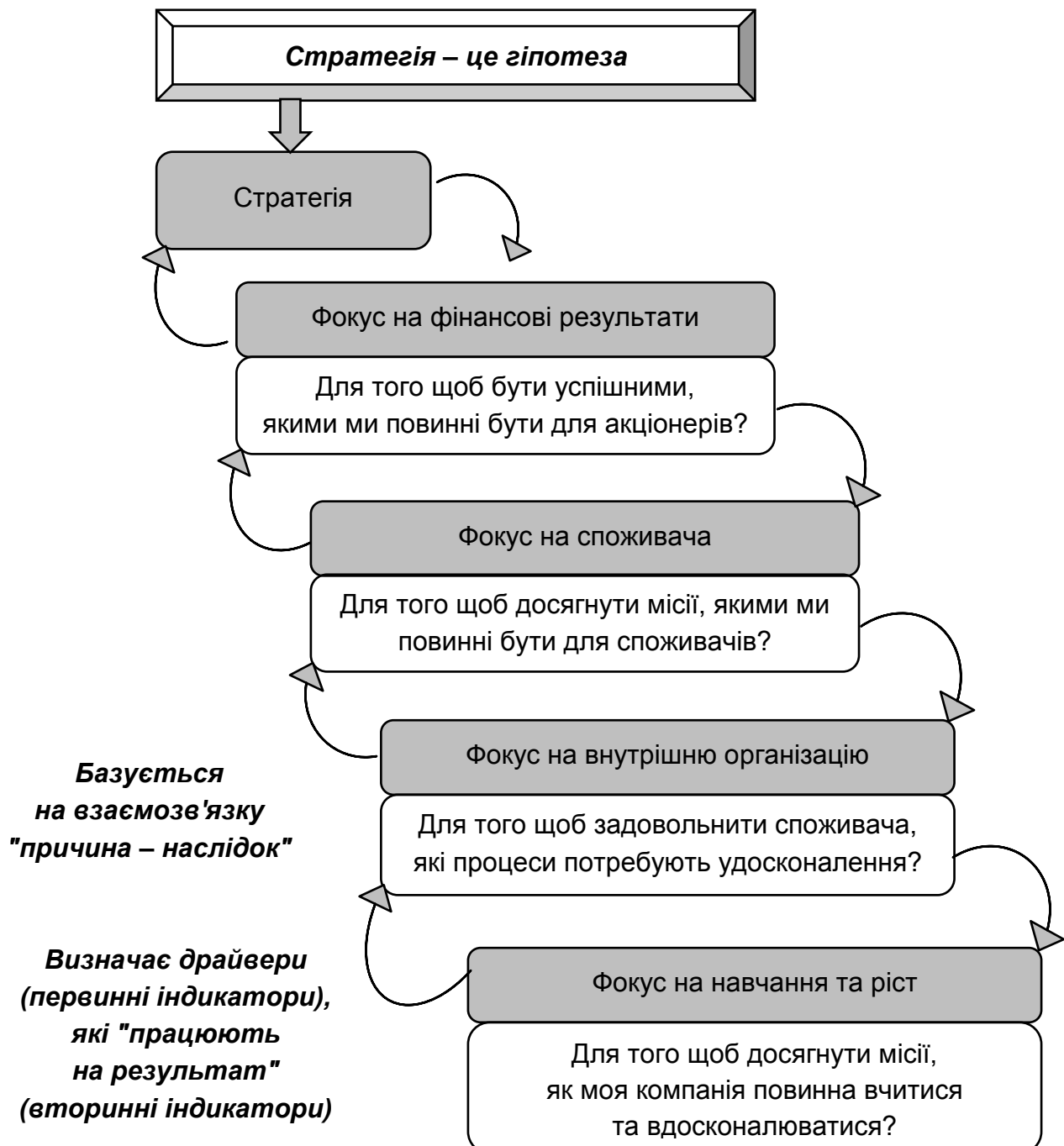
**Система індикаторів ведення бізнесу  
(Business Balanced Scorecard – BSC)**

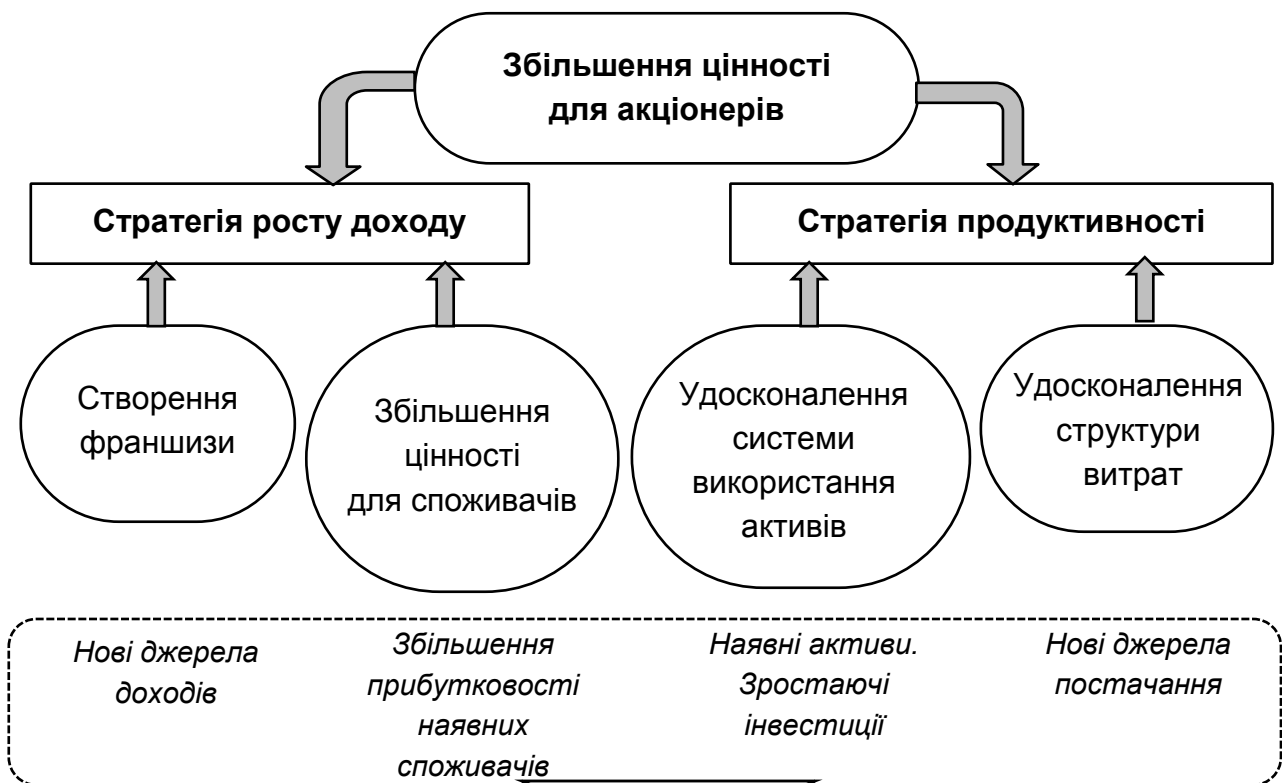
**BSC –**

інструмент управління результатами та розвитком компанії,  
в якому стратегія є центром всього процесу ведення бізнесу



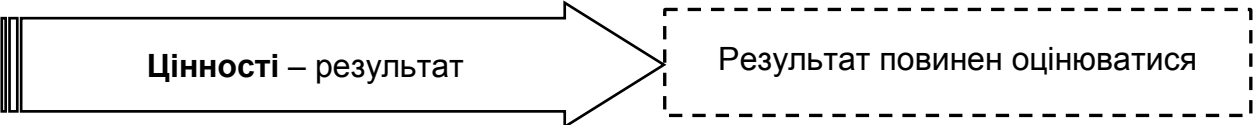
## 5.2. Принципи організації, сфокусовані на стратегії





- Стратегія збалансовує протиборні сили.
- Довгостроковий термін проти короткострокового.
- Зростання проти прибутковості

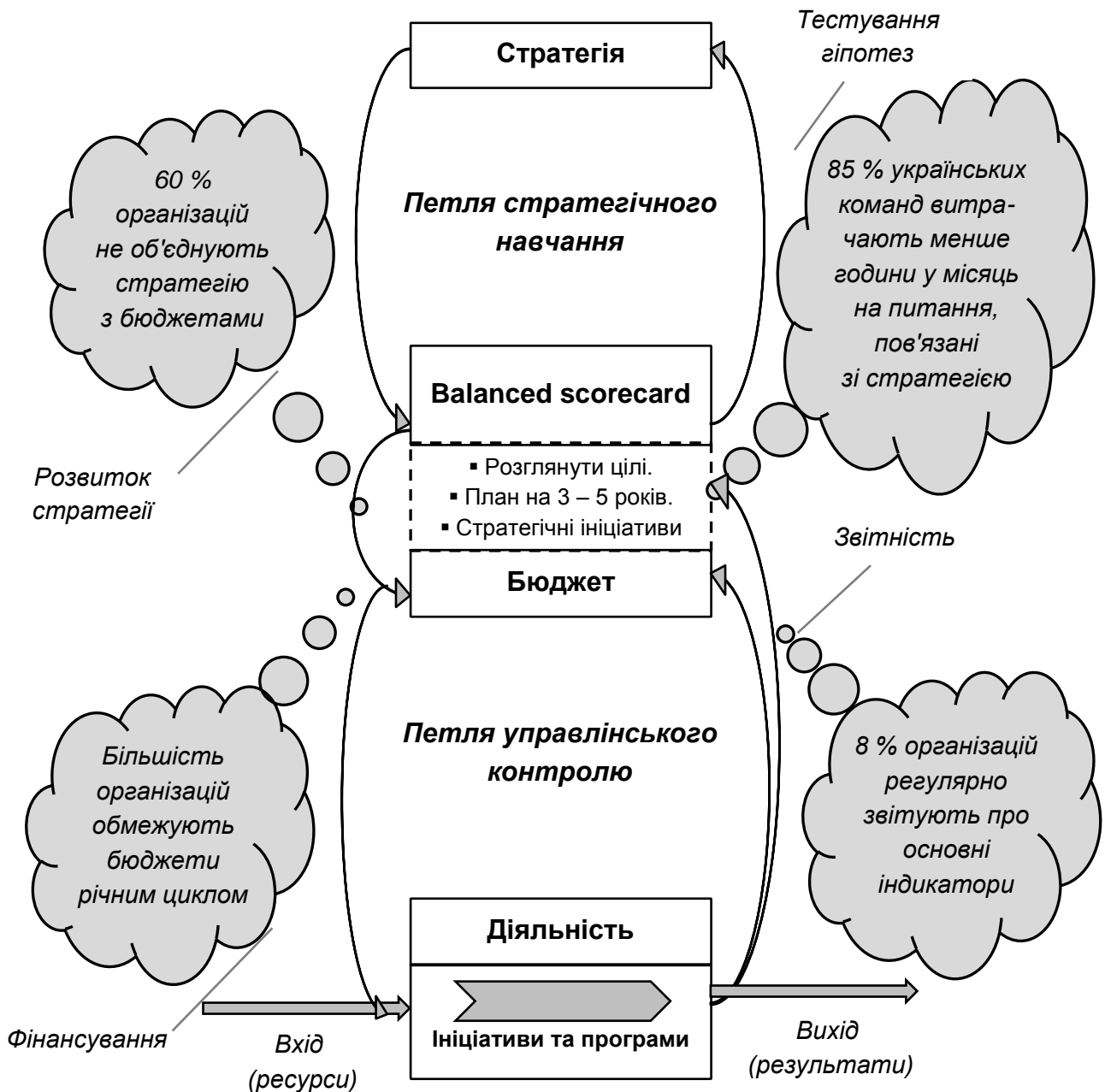
**Стратегія** – це диференційована пропозиція цінності для споживачів



**Стратегія** – це система робіт, вирівняна відповідно до пропозиції цінності

- Конкурентна перевага забезпечується узгодженістю робіт.
- Витривалість забезпечується системою робіт

Принципи організації, сфокусовані на стратегії:  
**зробити розвиток стратегії безперервним процесом**



Бюджет – це прокляття корпоративної Америки. Краще б його ніколи не існувало. Ти завжди намагаєшся отримати найменше від людей.

*Дж. Уелч, Дженерал Електрик*

Бюджет – це інструмент репресій, а не інновацій.

*Р. Лутц, Крайслер*

### 5.3. Первинні та вторинні індикатори

#### Первинні індикатори (LEAD) / "драйвери результативності" –

унікальні для окремої бізнес-одиниці індикатори. Переважно індикатори перспектив внутрішньої організації та інновацій

*Приклад: цілі росту та навчання, які мають доставляти вартість цільовому споживачеві у цільовому ринку*

#### Вторинні індикатори (LAG) / "результівні оцінки" –

узагальнювальні, результатівні індикатори. Переважно індикатори фінансової та споживацької перспектив

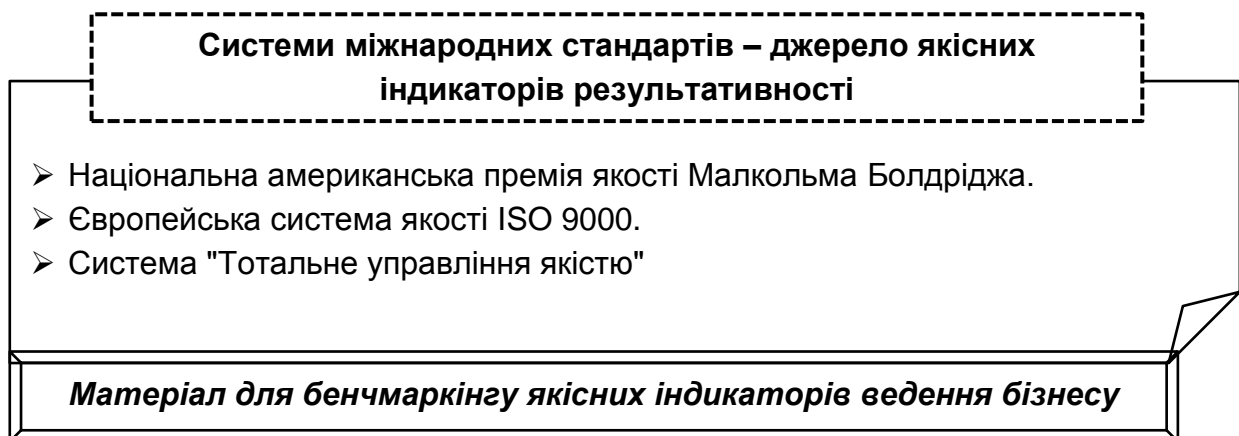
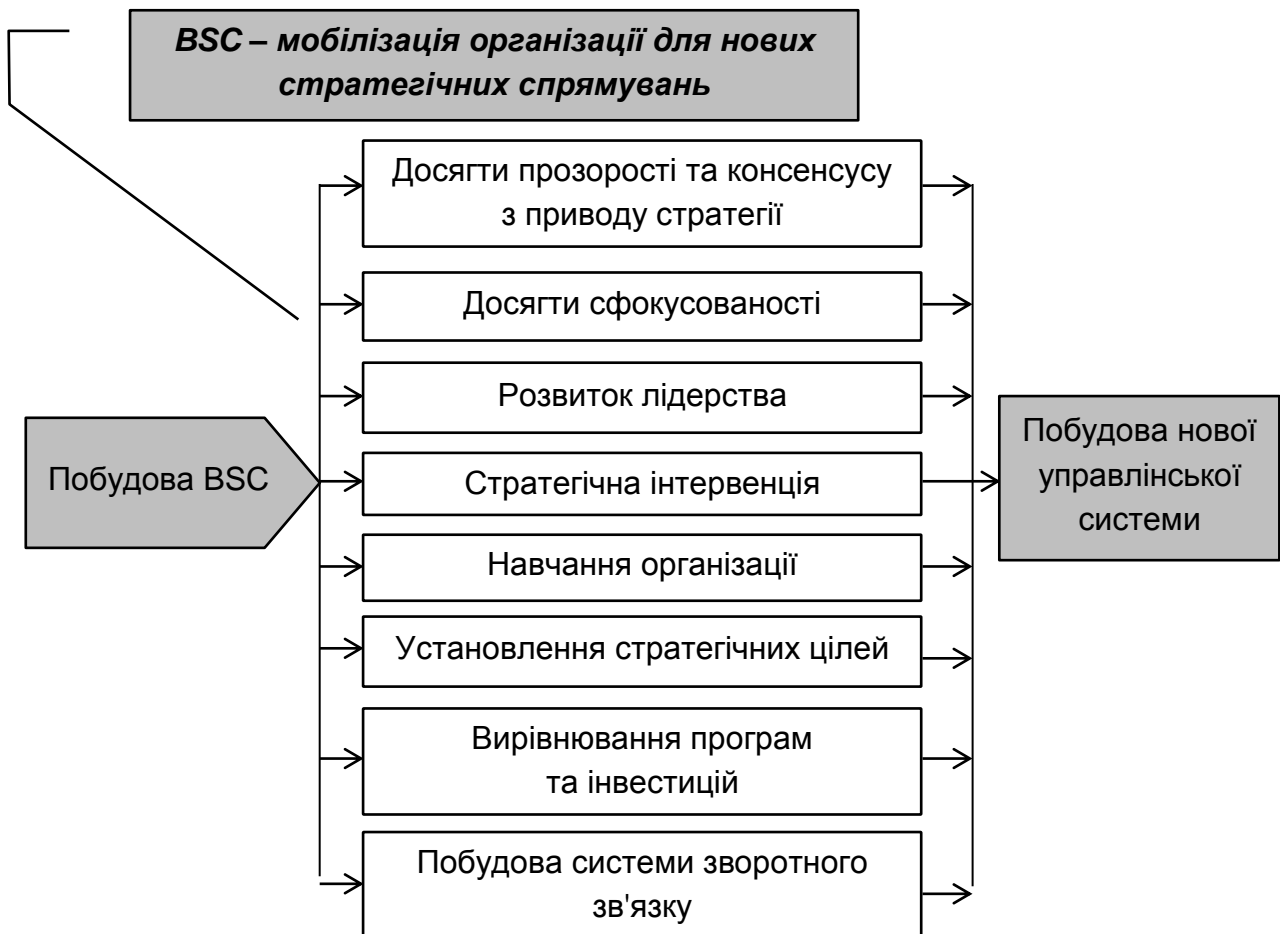
*Приклад: прибутковість, частка ринку*

**BSC має складатися із відповідної кількості результатівних оцінок і драйверів результативності**

Використання вторинних індикаторів на різних рівнях управління







### Запитання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність управління розвитком бізнесу через індикатори?
2. Охарактеризуйте первинні та вторинні індикатори.
3. Яким чином відбувається використання вторинних індикаторів на різних рівнях управління?

4. Як відбувається управління розвитком бізнесу з використанням збалансованої системи індикаторів BBC (Business Balanced Scorecard)?

5. Чому системи міжнародних стандартів є джерелом якісних індикаторів результативності?

6. Розкрийте зміст використання TQM (Тотальне управління якістю) та системи стандартів якості ISO 9000 в управлінні розвитком.

## Література

1. Н. В. Афанасьев Управление развитием предприятия : монография / Н. В. Афанасьев, В. Д. Рогожин, В. И. Рудыка. – Харьков : ИД "ИНЖЭК", 2003. – 184 с.

2. Герасимчук В. Г. Развитие предприятия: диагностика, стратегия, эффективность / В. Г. Герасимчук. – Киев : Вища школа, 1995. – 266 с.

3. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – Москва : Олимп-Бизнес, 2003. – 304 с.

4. Основи стійкого розвитку : навч. посіб. / за ред. проф. Л. Г. Мельника. – Суми : ВТД "Університетська книга", 2005. – 654 с.

5. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посіб. / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Харків : ХДЕУ, 2003. – 640 с.

6. Пушкар А. И. Стратегическое управление развитием электронного бизнеса и информационных ресурсов предприятия (модели, стратегии, механизмы) / А. И. Пушкар, Е. Н. Грабовский, Е. В. Пономаренко. – Харьков : ХНЭУ, 2005. – 480 с.

7. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посіб. / під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Ястремської, канд. екон. наук, доц. Г. В. Верещагіної. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2010. – 398 с.

8. Управління інноваційною діяльністю : монографія / під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Ястремської, канд. екон. наук, доц. Г. В. Верещагіної. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2010. – 404 с.

## Предметний покажчик

### **Б**

Бізнес-процес 22, 23, 25, 27, 33, 34  
Блокчейн 19

### **В**

Власник процесу 35  
Властивість емерджентності 6,7  
Враження 16  
Вторинні індикатори (LAG) 69, 72

### **Г**

Гомеостаз 9, 10

### **Е**

Електронний бізнес 14,18

### **З**

Зміни 7–9,13, 26, 30, 34, 36, 40, 43

### **І**

Індустріальна економіка 50–65  
Індустріальна революція 16, 17, 20  
Інформаційна економіка 36, 50, 51, 53–65  
Інформаційні ресурси 50

### **К**

Керований розвиток 10, 11  
Ключ 25, 37–47  
Криптовалюта 17, 20

### **Л**

Лобіювання 14

## **М**

Методологія розвитку підприємств 22, 27

Міжнародний бізнес 31

Місія компанії 28

## **П**

Первинні індикатори (LEAD) 69, 72

Принципи розвитку 50

Принципи управління 25

## **Р**

Реінжиніринг 11, 24, 25, 33, 34

Реструктуризація 24, 36

Розвиток 6–11, 13, 14, 23–27, 33, 36, 46, 53, 54, 73, 74

Розвиток компанії 23

## **С**

Самоорганізація 9

Саморозвиток 9

Система 8, 9, 11, 13, 23, 25, 26, 37, 40, 42, 48, 66, 68

Стаціонарний стан 9

Система індикаторів ведення бізнесу 25, 66, 68

Стратегія 13, 25, 29, 36, 67–71

## **Т**

Трансформація 9, 20, 34, 35

## **У**

Управління розвитком 11, 12, 25, 66

## **Ц**

Цінності 52, 70

## **Я**

Якість 13, 36, 42, 45, 48, 67

**MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE**  
**SIMON KUZNETS KHARKIV NATIONAL UNIVERSITY OF ECONOMICS**

# **MANAGING THE DEVELOPMENT**

**Textbook**  
**in figures and tables**  
**(in English and Ukrainian)**

**Kharkiv**  
**S. Kuznets KhNUE**  
**2018**

UDC 005.412(075.034)

M24

**Authors:** Doctor of Sciences in Economics, Professor O. Pushkar – introduction, themes 1, 5 (Ukrainian); PhD in Economics, Associate Professor O. Myronova – introduction, themes 2 – 4 (English); PhD in Economics, Associate Professor O. Havrylchenko – themes 2 – 4 (Ukrainian); senior lecturer A. Sorokina – themes 1, 5 (English).

Рецензенти: завідувач кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування Сумського державного університету, д-р екон. наук, професор *Л. Г. Мельник*; професор кафедри стратегії підприємств ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана", д-р екон. наук *В. А. Верба*.

**Рекомендовано до видання рішенням ученої ради Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця.**

Протокол № 9 від 25.06.2018 р.

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

M24 **Managing the Development** [Electronic resource] : textbook in figures and tables (in Ukrainian and English) / O. Pushkar, O. Myronova, O. Havrylchenko, A. Sorokina. – Kharkiv : S. Kuznets KhNUE, 2018. – 155 p. (Ukrainian, English)

ISBN 978-966-676-758-8

The fundamentals of the enterprise development management have been studied. The basic notions, ideas and concepts of enterprise development are presented. The development methodology, the main tools for managing the enterprise development are given. The main management principles of development and the system of indicators of doing business have been analyzed. Each theme provides self-assessment questions and references.

For students of economic specialities of higher educational institutions who master the academic discipline "Managing the Development", as well as managers, professionals of various industries, entrepreneurs, businessmen.

**UDC 005.412(075.034)**

© Pushkar O., Myronova O.,  
Havrylchenko O., Sorokina A., 2018

© Simon Kuznets Kharkiv National  
University of Economics, 2018

ISBN 978-966-676-758-8

## Introduction

The current economic conditions under which domestic enterprises operate are characterized by high levels of uncertainty and dynamic environmental factors. All this contributes to adverse situations with conflicts involving economic interests and the lack of complete and reliable information. In such circumstances, it is important that enterprise managers should be able to adapt to external changes and make evidence-based optimal decisions providing efficient enterprise performance. Studying the academic discipline "Managing the Development" enables the students to obtain the competences necessary for economic justification and business decision making under the conditions of the environment variability, identifying the main directions of innovation development, the expediency of utilization of resources to change their quantitative or cost characteristics.

The purpose of teaching the academic discipline to students is to present the necessary theoretical framework, methodological approaches and practical knowledge of the principles, techniques and methods of construction and subsequent operation of management systems providing the development of companies and organizations.

The academic discipline "Managing the Development" is a basic one included in the curriculum of training for the Master's (second) degree students of all specialities and forms of study. The object of the discipline is the economic systems and processes that reflect different aspects of decision making. The subject of the discipline is the theoretical concepts and methodology of managing the development of enterprises and organizations, the approaches and criteria for selection and substantiation of development programs in a changing environment.

Having mastered the discipline students should:

**know:**

the economic substance of the category of managing the development of the enterprise, the main components of the methodology of development;

the principles of the enterprise development management;

the development tools;

the structure of the factors of the external and internal environment and the mechanism of their influence on the adoption and implementation of development programs of enterprises and organizations;

the concept and essence of the system of indicators of managing the enterprise development;

the features of various development types – innovation development, restructuring, business development through strategic partnerships, development through reengineering;

**be able:**

to identify and formulate the enterprise problems, assess the resource potential and, based on this, justify directions of development;

to analyze the factors that induce change and choose appropriate tools for the enterprise development;

to analyze the influence of the information economy factors on the characteristics of economic processes and, based on this, select and justify the management principles of development;

to use the system of indicators of managing the development of the enterprise;

to ground and use the methodological approaches to the synthesis of strategic development of the enterprise management;

to justify the type and form of change necessary for enterprise development.

The textbook "Managing the Development" is presented in figures and tables, in both Ukrainian and English languages. Its structure corresponds to the Standard of Higher Education of the Ministry of Education and Science of Ukraine and the syllabus of the academic discipline.



# **1. Managing the strategic development of enterprises in the transformational economy (the basic notions, ideas and concepts)**

**The purpose** is to generate a system of theoretical knowledge, practical skills and abilities in identifying the problems of the enterprise functioning, evaluation of the resource potential, selection and justification of the enterprise development areas.

## **The agenda:**

- 1.1. The modern scientific concepts about the systems and development.
- 1.2. The essence and content of the development processes in economic systems.
- 1.3. The subject area of the theory of the enterprise strategic development.
- 1.4. The features of the enterprise functioning and development in the modern economy.

## **The competences that are formed after studying the unit:**

*knowledge*: the economic essence of the concept "enterprise development management", the main components of the development methodology;

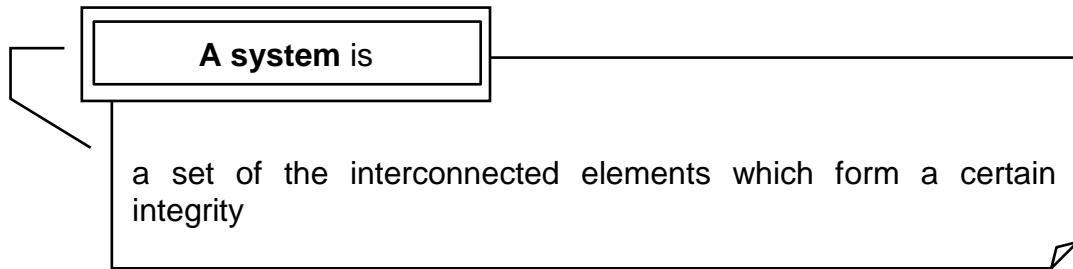
*ability*: the ability to determine the factors of the strategic development of the enterprise in the transformational economy;

*communications*: presenting the results of the qualitative assessment of the enterprise strategic development;

*autonomy and responsibility*: responsibility for decisions on the choice and justification of the enterprise functioning and development areas.

**The key terms**: system, system approach, development, strategic development, development management, industrial revolution, information economy, e-business.

## 1.1. The modern scientific concepts about the system and development

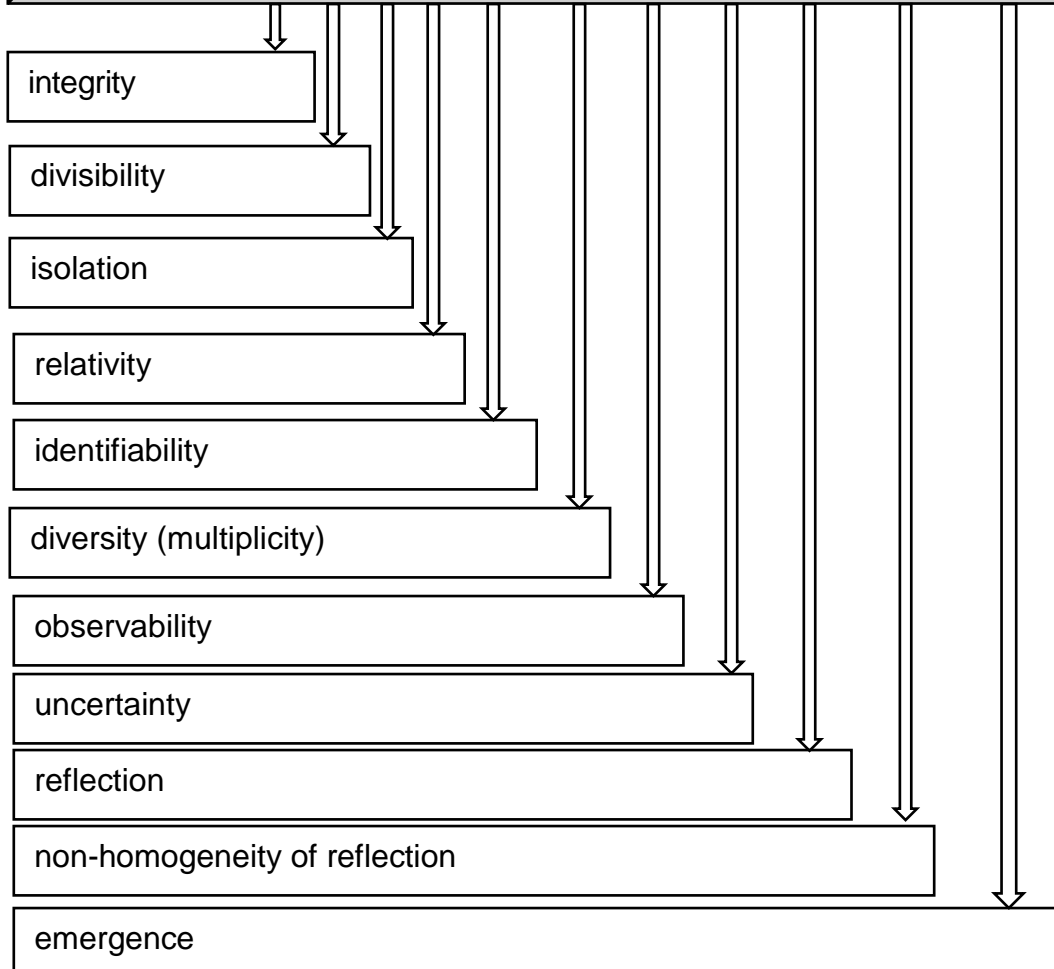


**A system is characterized by:**

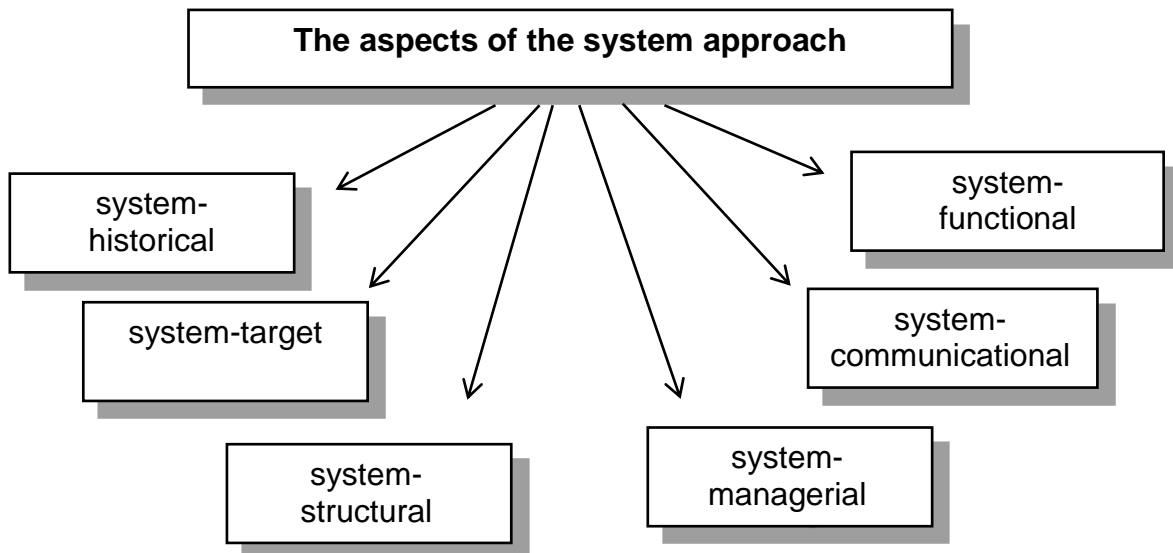
links between the elements

properties different from the properties of individual elements

**The system properties:**



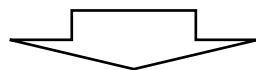
**The property of emergence** – occurrence of the interaction effect, nonadditive in relation to local effects (*emergent* – unexpectedly arising)



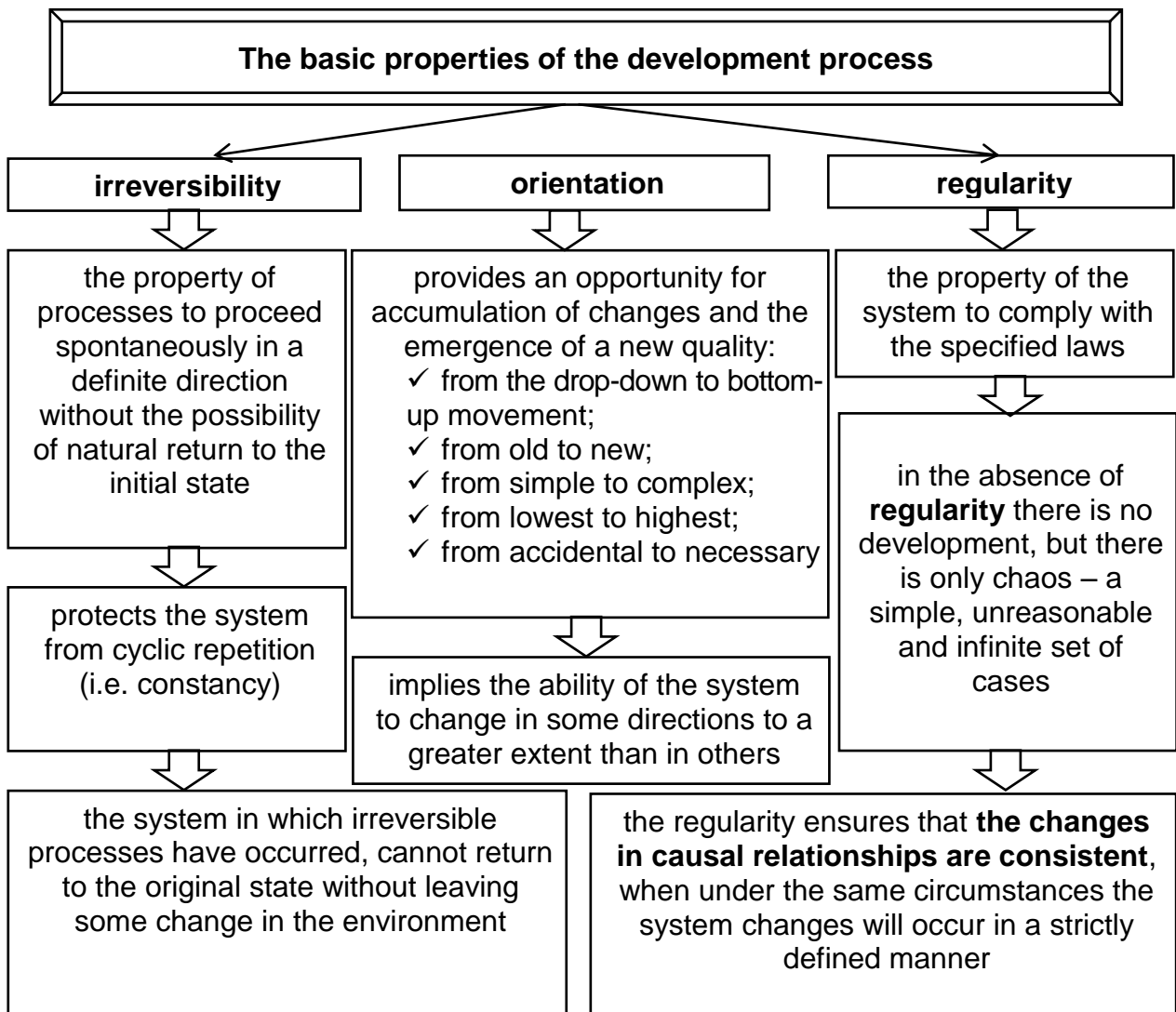
The process of system development is closely linked to its change. The system change is accompanied by changes in its state, the parameters which define the state of the system

**Development is**

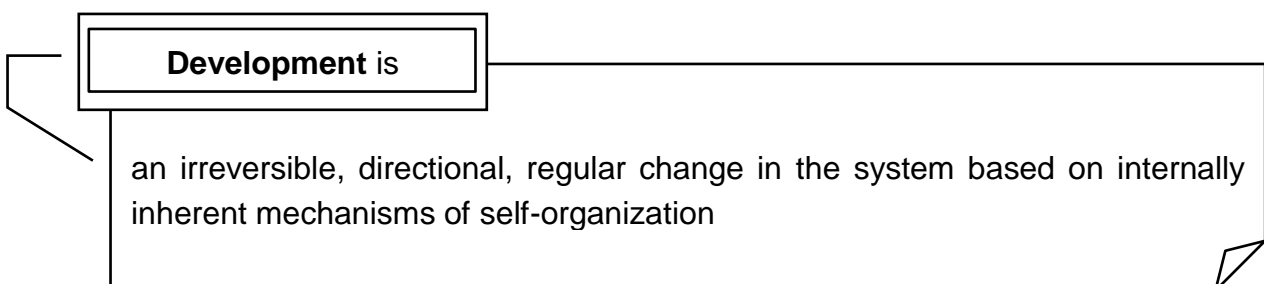
**irreversible, directional, regular** change in the material and ideal (language, culture, values) objects



**!** Only the simultaneous presence of these three properties distinguishes **development processes** among other changes



## 1.2. The essence and content of the development processes in economic systems



- Firstly, the **concept "development"** assumes **ordering**.
- Secondly, the **concept "development"** largely assumes some **stochasticity** (randomness) and **uncertainty**.
- Thirdly, "development" means a **change in the system** due to its internal activities

### Self-organization is

a process of streamlining the internal structure and passing through the system flows of matter, energy and information, provided by the mechanisms of regulation of the system itself (feedback mechanisms)

### Self-development is

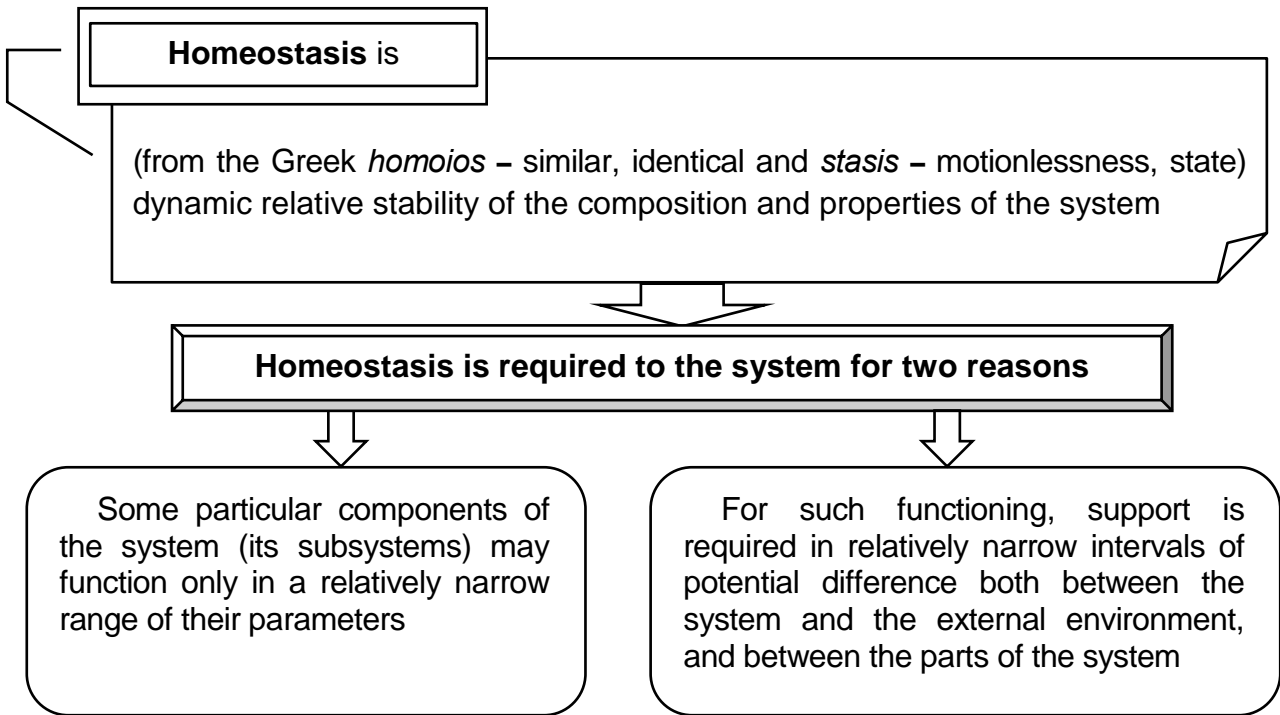
internally required spontaneous change (transformation) of the system, due to its contradictions

### Stationary state is

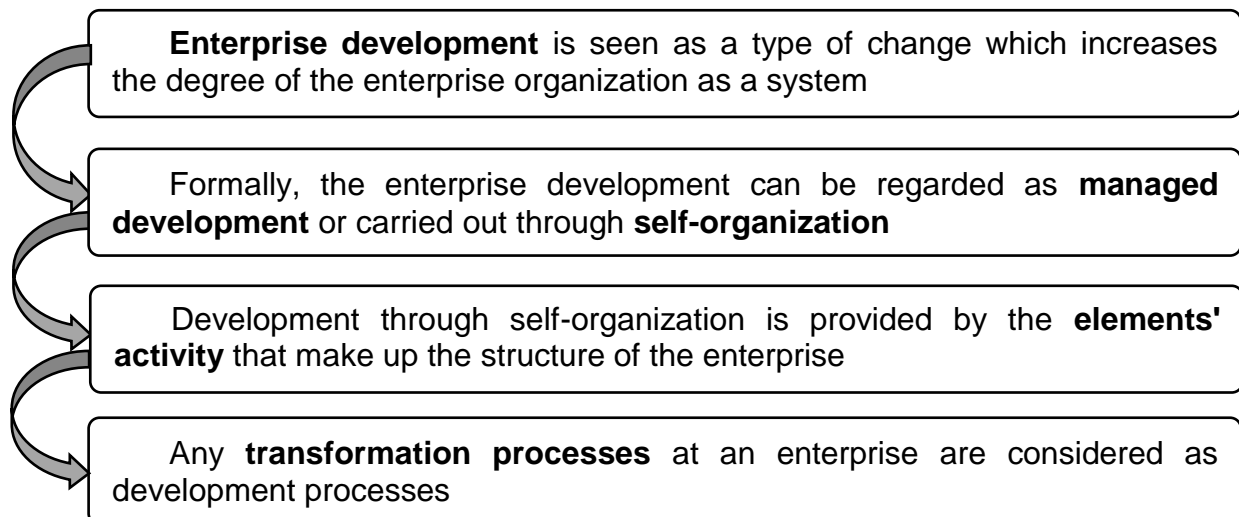
the state of systems, in which some values essential for the system characteristics do not change over time

Stationary state is also called **dynamic equilibrium** or **quasiequilibrium** state

Ensuring the stationary state of the system is possible through the maintenance of homeostasis



### 1.3. The subject area of the theory of the enterprise strategic development



### Development covers:

innovation processes combined in the program of development

growth of the enterprise

reengineering of the enterprise business processes

the processes of restructuring and privatization of enterprises

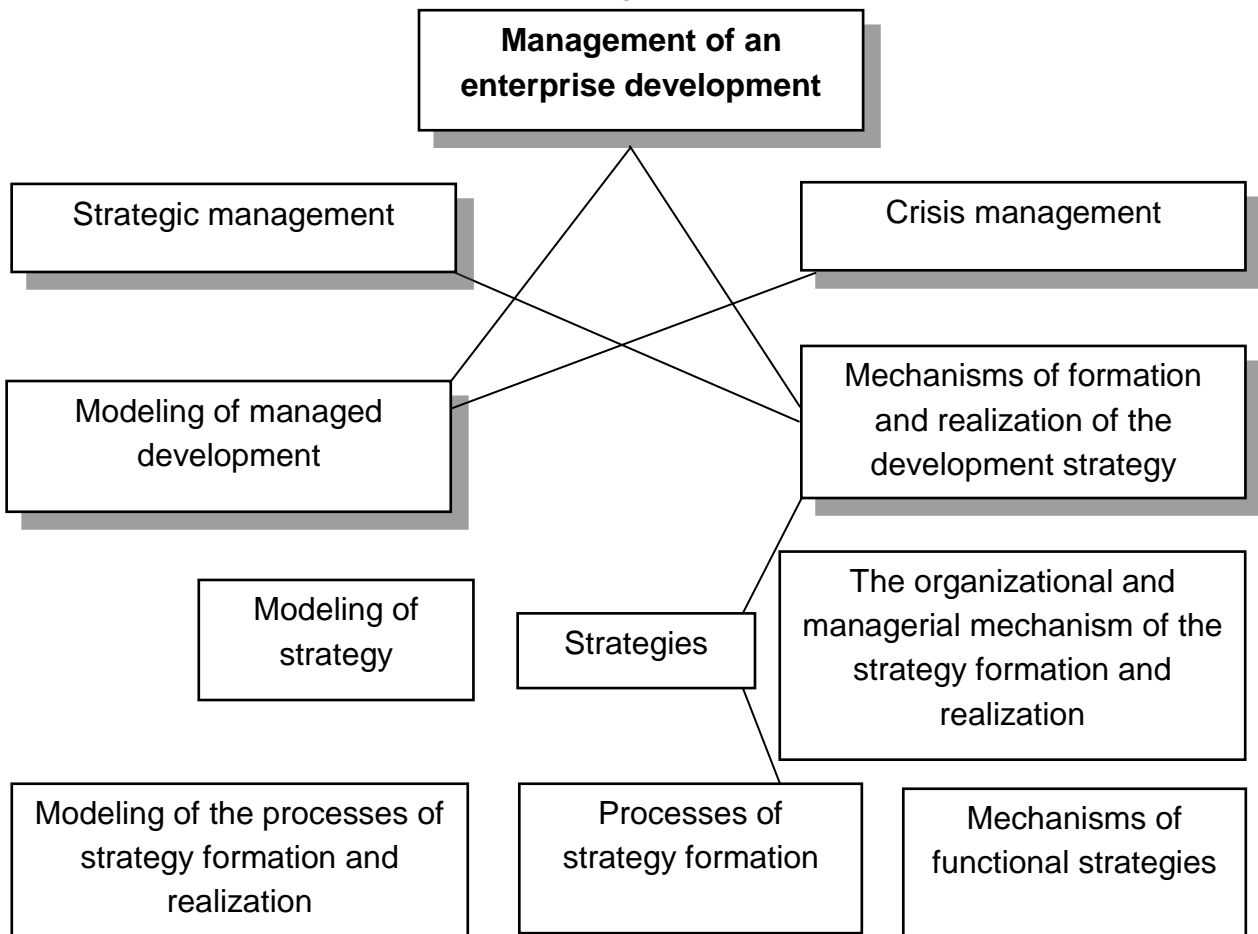
the processes of the enterprise crisis development and crisis management

A high level of uncertainty leads to the fact that the tasks of development management, solved by the managers of enterprises, are weakly formalized developmental tasks

### Managed development of an enterprise is

the system selected as part of the enterprise, which combines the processes of restructuring and reengineering, innovation and investment processes, which lead to quantitative and qualitative changes in all functional areas of the enterprise, as well as the contours of its management based on feedback which solve problems of strategic and tactical management and launch the mechanisms of self-organization of operational management of development

**The structure of the subject area of the enterprise strategic development**





## 1.4. The features of the enterprise functioning and development in the modern economy

### The trends in the development of modern business

- In the 50 – 70th of the 20th century, management was mostly concerned with domestic issues. Considering of the external environment becomes more and more relevant.
- **Changes.** The main feature is the changing role of time.
- **Business strategy now** is to fight for time but not for money.
- Modern managers develop the strategy elements and proceed to actions. They change only part of the organization.
- The idea of diversification has transformed into the idea of consolidation.
- **Hypercompetition:** if you cannot support one benefit for a long time, support many competitive advantages for a short time. You must become your own competitor before someone else will.
- **Complexity.**
- The world has always been complex, but now, when the business has come to a certain limit which is not just complexity, the world has become complex in the sense of the theory of chaos, catastrophe, nonlinear dynamics – **small changes lead to global changes.**
- **In a complex system** – none of the parameters might be approaching the critical point, but the system is in crisis

### The concept of megatrends

➤ **Global,** long-term fundamental changes in lifestyle, demographics, system of values

➤ **Changes in consumer values.** Now people are interested in irrational things (for example, in the history of the product)

➤ **Mass customization.** People want to be individuals. Therefore, business responds to this by the process called "mass customization"

➤ **Growing productivity.** In the coming 7 – 10 years, half of the workers will get twice the salary and they will make 3 times more product

- **A number of management levels, mostly middle ones, being liquidated.**  
This is the result of development of technologies
- **Development of outsourcing** which is the transfer of work previously performed within the firm, to third-party performers
- **The emergence of smart organizations**
- **Lobbying** – a complex of effective measures of social institutions affecting the state and legislation using flexible instruments to achieve the goals in the state encouragement and support areas
- **Heterarchy** – each element can become dominant, then transform to another quality. The elements do not have the force, but their relationship does
- 1991 was the year of the beginning of the information revolution. Investments in information technologies were higher than in other technologies
- **Business with "zero gravity"** – companies tend to "lose weight" rather than gain it. Nowadays, organizations can have no borders

**Trends in the organizations' development associated with the information revolution**

**E-business (electronic business)**

With the introduction of the Internet:

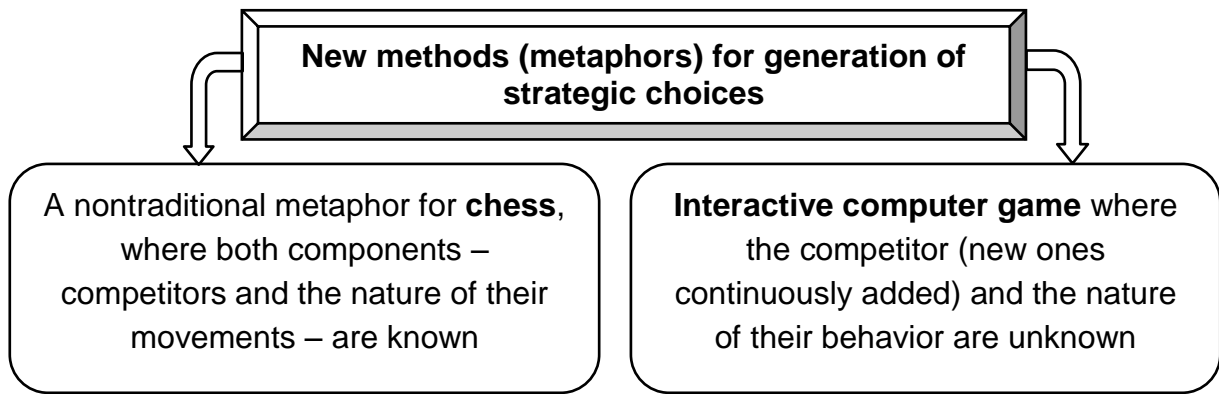
- 1 ➤ Consumers see all their choices. It completely changes the competitive environment of the organization
- 2 ➤ **All phases of purchase** (getting of advertising, information, purchase, delivery) **are concentrated** at one point on the site in the Internet. So business becomes global
- 3 ➤ **"Time death"** comes as the global economy operates 24 hours a day
- 4 ➤ Business based on natural resources is no longer **valid**

## The information revolution and business information are becoming an increasingly important source for business

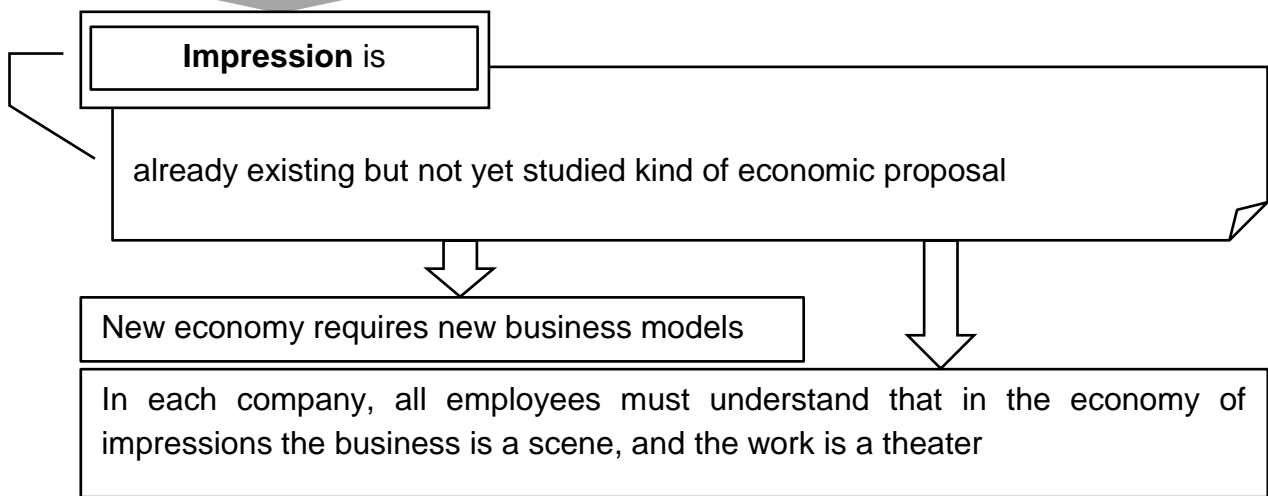
- ✓ 50 % of **companies which lost their data** in the IS, immediately get out of business, 90 % **get out of business** within two years;
- ✓ we are entering the "**century of mind**". Its essence is the development of tools for searching information in the ocean of noise;
- ✓ **merge of the network economy with e-business** (electronic business);
- ✓ even in 2005, more than 70 % of sales in the U.S. were made via the Internet;
- ✓ **real threat**: all the traditional (material) basis for competitive advantages, costs and many-year development (teams of sellers, buyers, structure, distribution systems, etc.) may become burden rather than advantage;
- ✓ in 1996 **sales in the Internet** were \$54 billion, in 2000 – \$120 billion; in 2009 – \$160 billion; in 2011 – \$961 billion; by 2013 – more than \$1,25 trillion

## The information revolution and business information

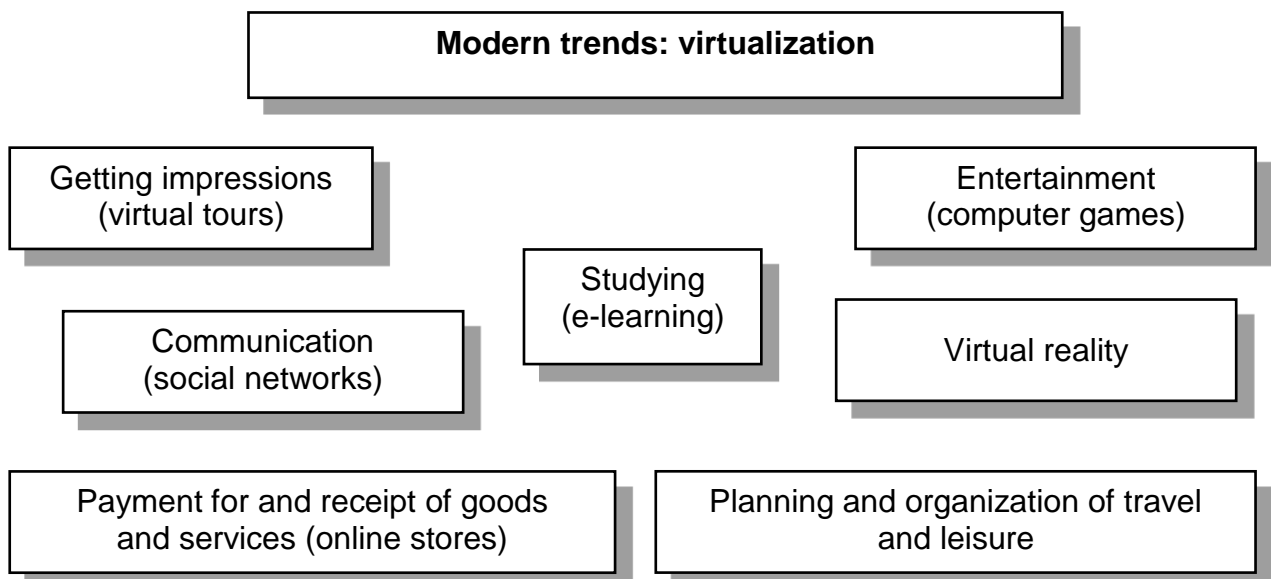
- **Information** has become a new **substitute for capital**: in 1982, 62.3 % of U.S. companies' value was fixed capital, in 1992 this indicator was as low as 37.95 %.
- **Network technologies** – one of the fastest growing segments of information technologies.
- New employees with cyber mentality appear on the business arena.
- Reality is the screen.
- Expansion of modeling skills.
- The ability to be in the "hive"; carry out computer simulation experiments.
- GM buys home computers for all of its 130,000 employees.
- Virtual organizations: **exist and do not exist simultaneously**. Examples: Puma, Nokia.
- A virtual organization as a link (network) of contracts – a "pulsating organization".
- The virtual organization makes us **change** significant **parts** of the existing **theories of management**.
- The essence of virtual organizations is: **distribution of presence and spreading of intelligence (wisdom)**



**Emergence of the economy of impressions**



**Modern trends of the 3rd and 4th industrial revolutions**



## The resulting forms of the third industrial revolution

➤	Horizontally distributed "production – consumption" structures
➤	Priority of renewable energy sources
➤	EnerNet
➤	3D printers and adaptive technologies
➤	Transition to renewable resources and closed cycle technologies
➤	Transport electrification
➤	Hydrogen technologies
➤	Dematerialization of transport operations
➤	"Smart" structures (production, factory, city, region, country)
➤	Large-scale accumulation of energy
➤	Massive introduction of cyborgs

## Modern trends:

Cryptocurrency

Ecological way of life

Energy-saving technologies

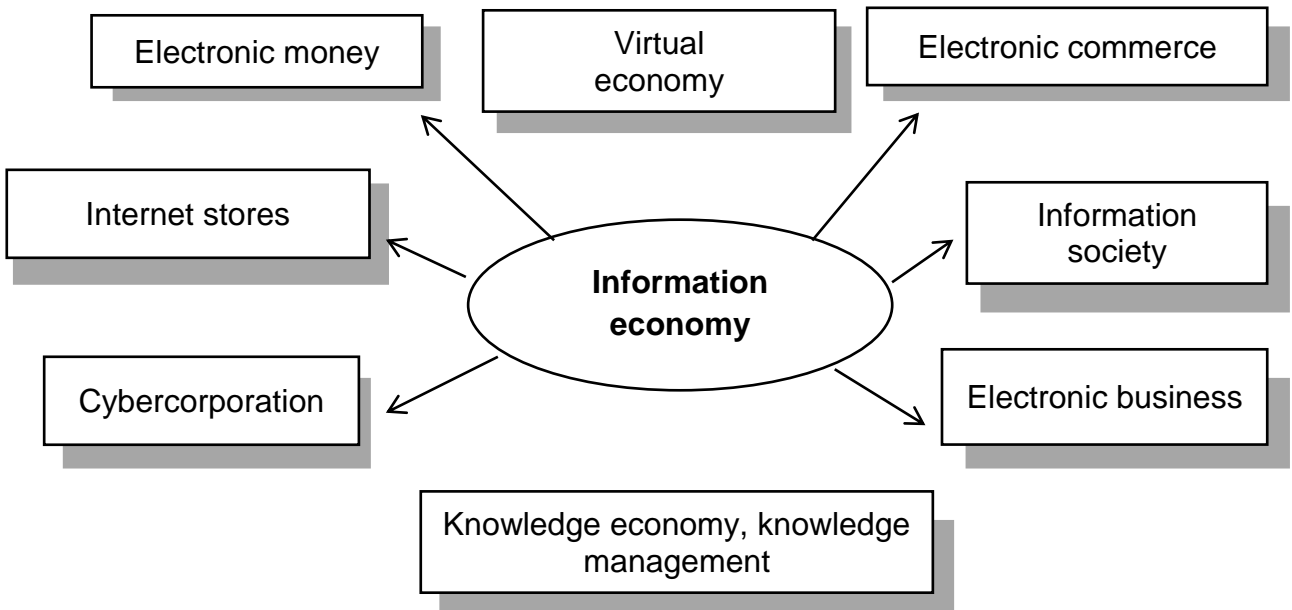
Influence of cross-cultural values (migration of multitudes of people)

The growth of the number of Internet professions

The growth of the frequency of the appearance of "black swans"

**Modern trends: digital economy**

- Digital marketing
- Digital mass media
- Digital art
- Electronic books and journals
- Electronic studying (e-learning)
- Telemedicine
- Electronic government
- Digital (smart) home
- Smart city



### The main advantages of e-business

- **Reducing** labor costs.
- **Lack of human-related risks** (mistakes, information leaks, fraud, sick leaves).
- Increasing speed of operations.
- Decreasing (in a number of business models total lack of) tangible assets.
- High speed business scaling.
- Disappearance of distances between the seller and the buyer.
- Ability of small organizations inclusive to compete with giants in their industry

### Modern trends:

Due to **saving on logistics, document flow and other business processes**, many products and services will become cheaper for end users

In the long run, **the intermediaries associated with the storage and transfer of secured data will disappear**: notary, processing of payments and cards, forwarders

A noticeably **reducing number of banks, legal offices, insurers and state institutions**

The responsibilities of a part of the employees will be attached to the **blockchain**

### Blockchain is

the basis of cryptocurrency; from a technical point of view – a database for recording and storing transaction data

### Cryptocurrency is

a data chain in which the first link contains information about its origin (mining), and all the following ones – about the transition from one owner to another

In its economic essence, **cryptocurrency** is a bill of exchange (draft), with a number of endorsements

The basis of **the cryptocurrency issue** is not commodity or credit operations (exchange of values), but a certain logic program

### Fourth industrial revolution

Currently, the general world trend in the development of both separate production enterprises and states in general is the fourth industrial revolution

In Germany, there is a state program "Industry 4.0"; in the USA, the initiatives in this area are combined by the "Industrial Internet Consortium"; in Ukraine, the national movement "Industry 4.0 in Ukraine" has been created

Enterprises are switching to a digital economy, adapting to the world where cyber-physical systems interact

### Features of Industry 4.0

- ✓ Offering new digital products and services or digitalization of the available ones.
- ✓ Digital transformation of assets, equipment in the production process.
- ✓ Digitization of all major company business processes



## Questions for self-assessment

1. Dwell upon the economic essence of the concept "development".
2. What are the features of development, and what distinguishes it from the operation of a business or organization?
3. Describe the development program as an instrument of implementation of development.
4. Characterize the concept of enterprise development in a market economy.
5. Characterize the main problems of Ukrainian enterprises, their impact on the development management processes.

## References

1. Афонин И. В. Управление развитием предприятия. Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены : учеб. пособ. / И. В. Афонин. – Москва : Дашков и К<sup>о</sup>, 2002. – 380 с.
2. Бритков В. Б. Анализ и тенденции развития современных систем управления предприятиями / В. Б. Бритков, Н. Д. Смольянинов // Системные исследования. Методологические проблемы : ежегодник "Эдиториал УРСС", 2003. – С. 11–19.
3. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли / Б. Гейтс. – 2–е изд., испр. – Москва : Изд-во ЭКСМО – Пресс, 2001. – 480 с.
4. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / Питер Ф. Друкер ; пер. с англ. – Москва : ИД "Вильямс", 2000. – 272 с.
5. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посіб. / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Харків : Вид-во ХДЕУ, 2003. – 640 с.
6. Faguet J-P. Development management. Undergraduate study in Economics, Management, Finance and the Social Sciences / J-P. Faguet. – London : The London School of Economics and Political Science, 2011. – 54 p.
7. Tsyganov S. Digital economy: a new paradigm of global information society / S. Tsyganov, V. Apalkova // Ekonomické rozhl'ady – economic review. – 2016. – Vol. 45, No. 3. – P. 295–311.

## 2. The development methodology

**The purpose** is to generate a system of theoretical knowledge, practical skills and abilities in identifying the influence of the information economy factors on the characteristics of economic processes to make the ground for choice and justification of management principles of development.

### **The agenda:**

- 2.1. The development areas.
- 2.2. The principles of managing the development.
- 2.3. The steps of implementing the development.

### **The competences that are formed after studying the unit:**

*knowledge:* managerial principles of the enterprise development;

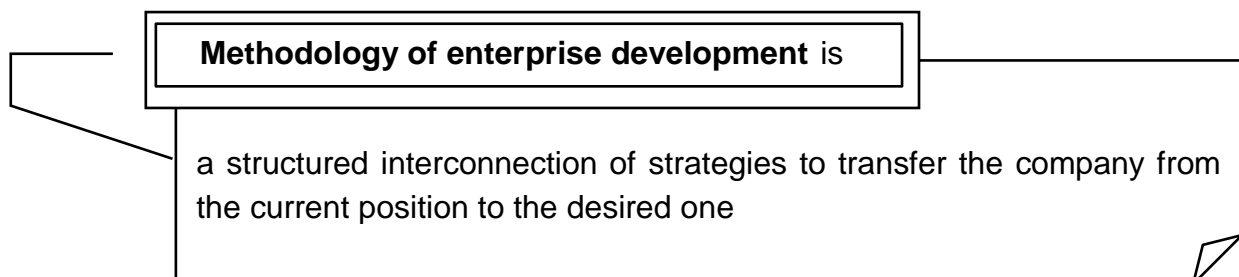
*ability:* the ability to determine the components and essence of the development methodology;

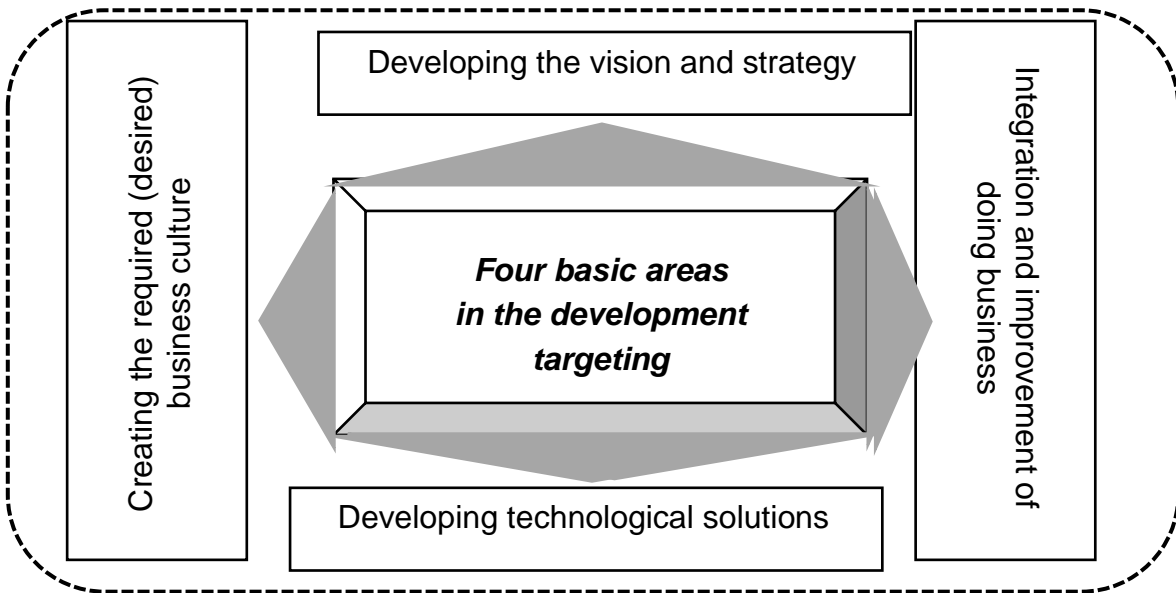
*communications:* presenting the results of the enterprise positioning in the development methodology;

*autonomy and responsibility:* responsibility for decisions on choosing the areas of development, the form of change (transformation) and the type of the enterprise development.

**The key terms:** development methodology, development principles, business modeling, company mission, change strategy, business processes, social responsibility, international business.

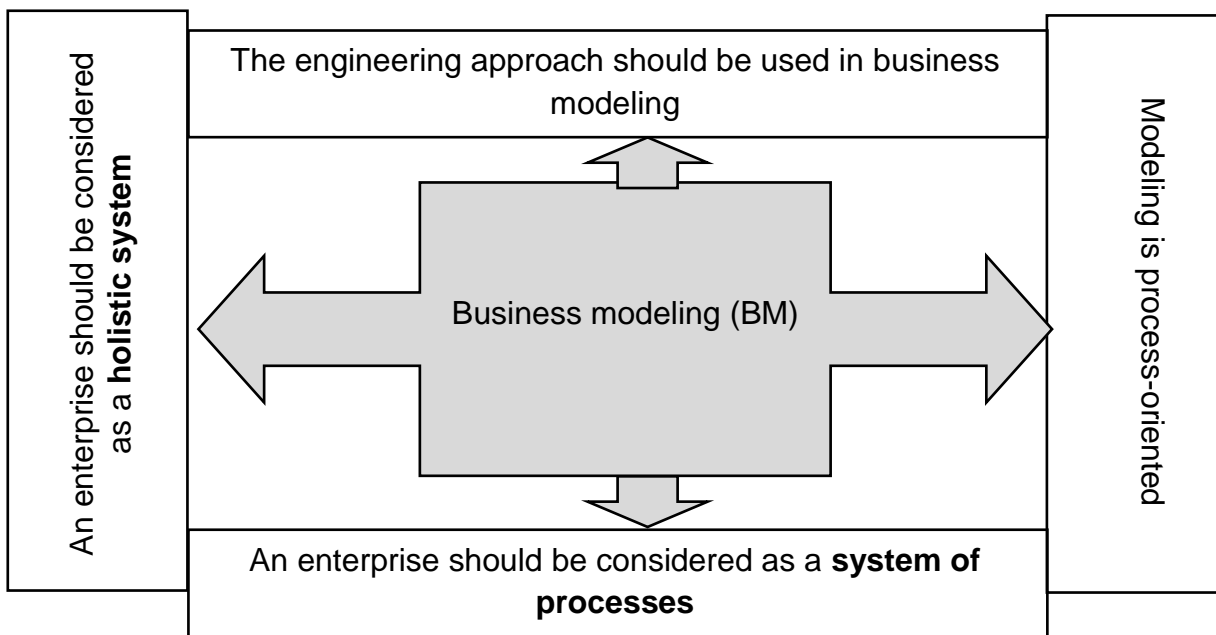
### 2.1. The development areas





**Company development is**

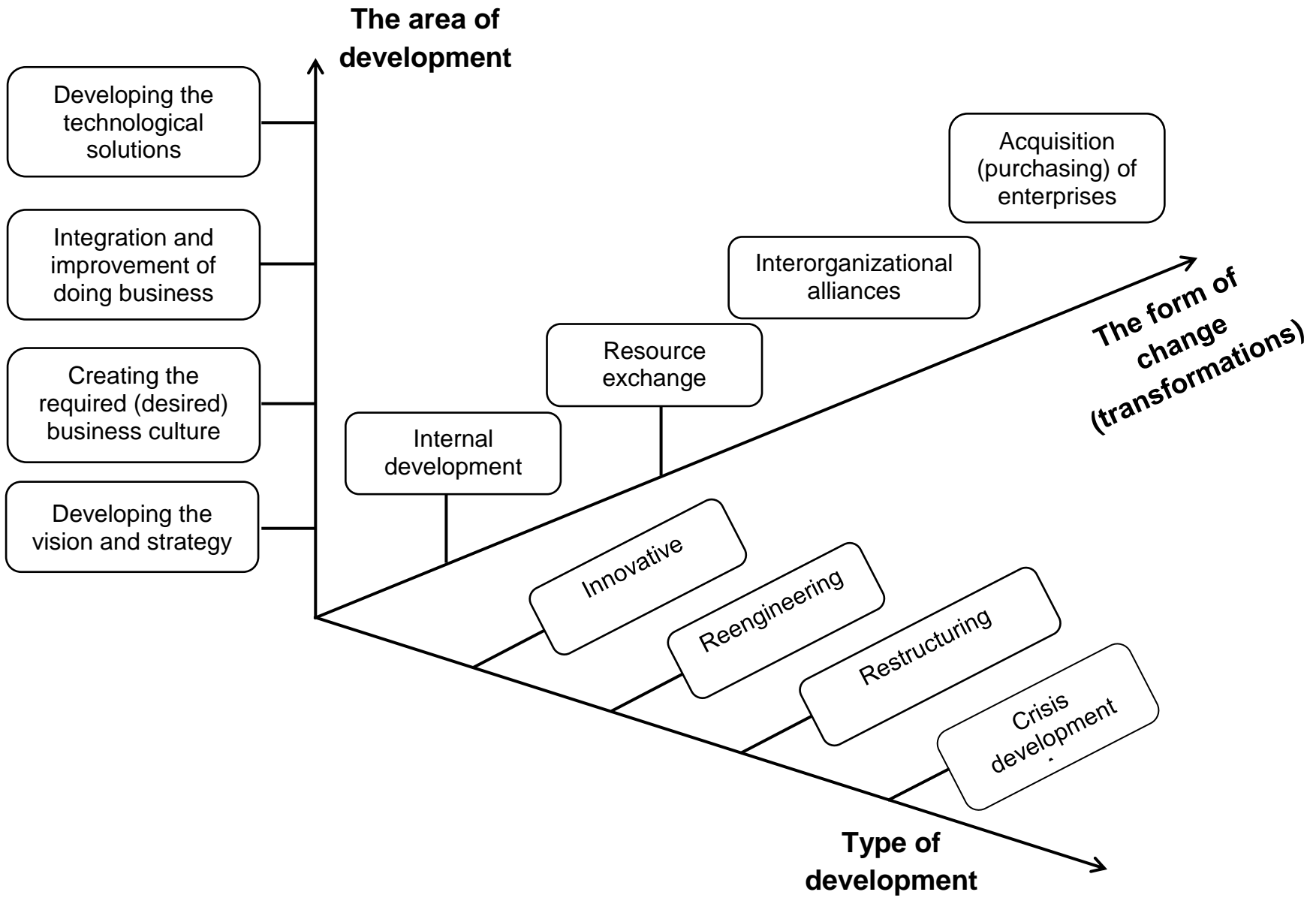
the process of engineering (modeling) of the enterprise from the current to desired state



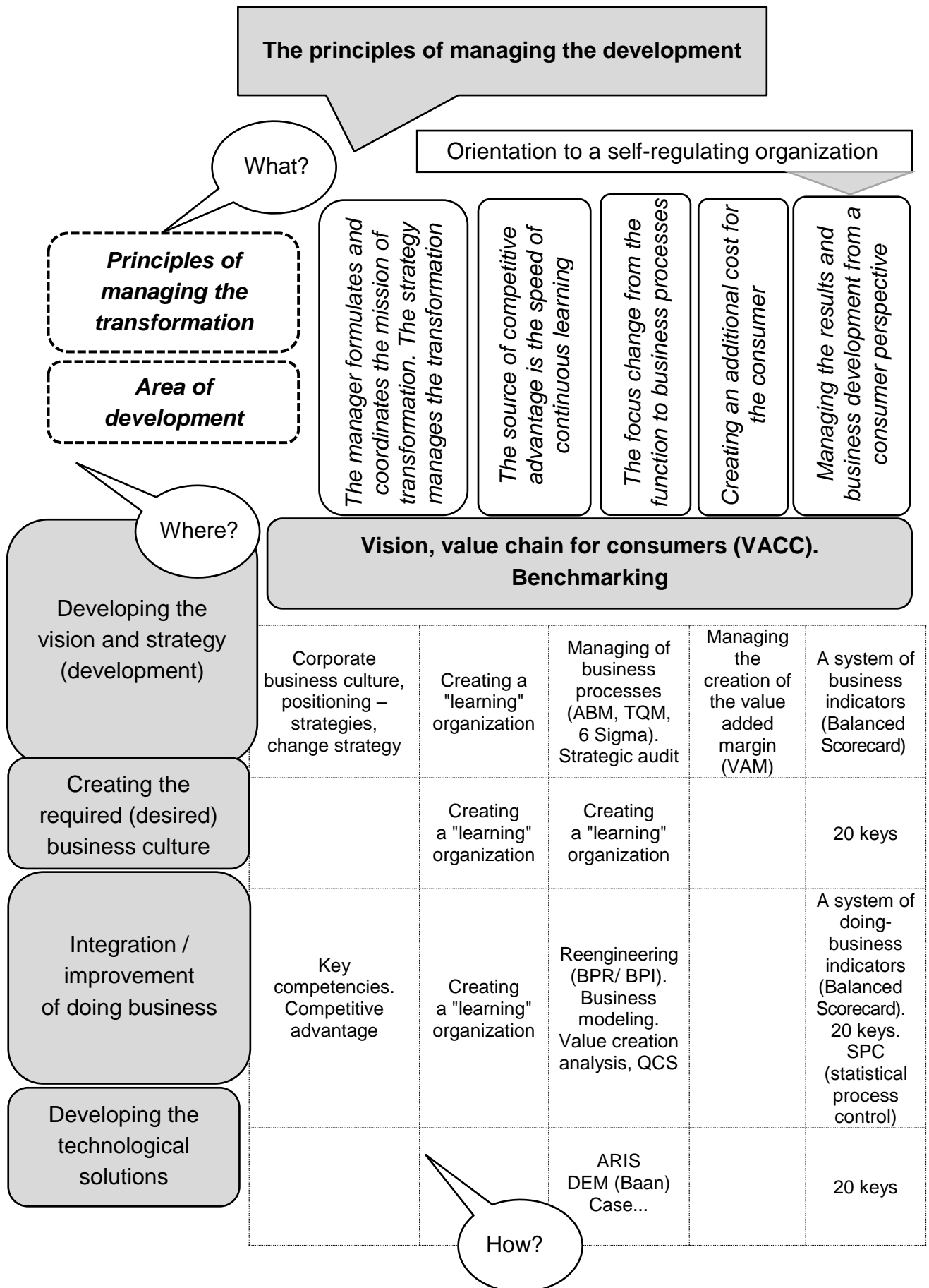
Processes can be modeled on the macro level and individually

An enterprise is a system of business processes. Modeling of changes is process-oriented

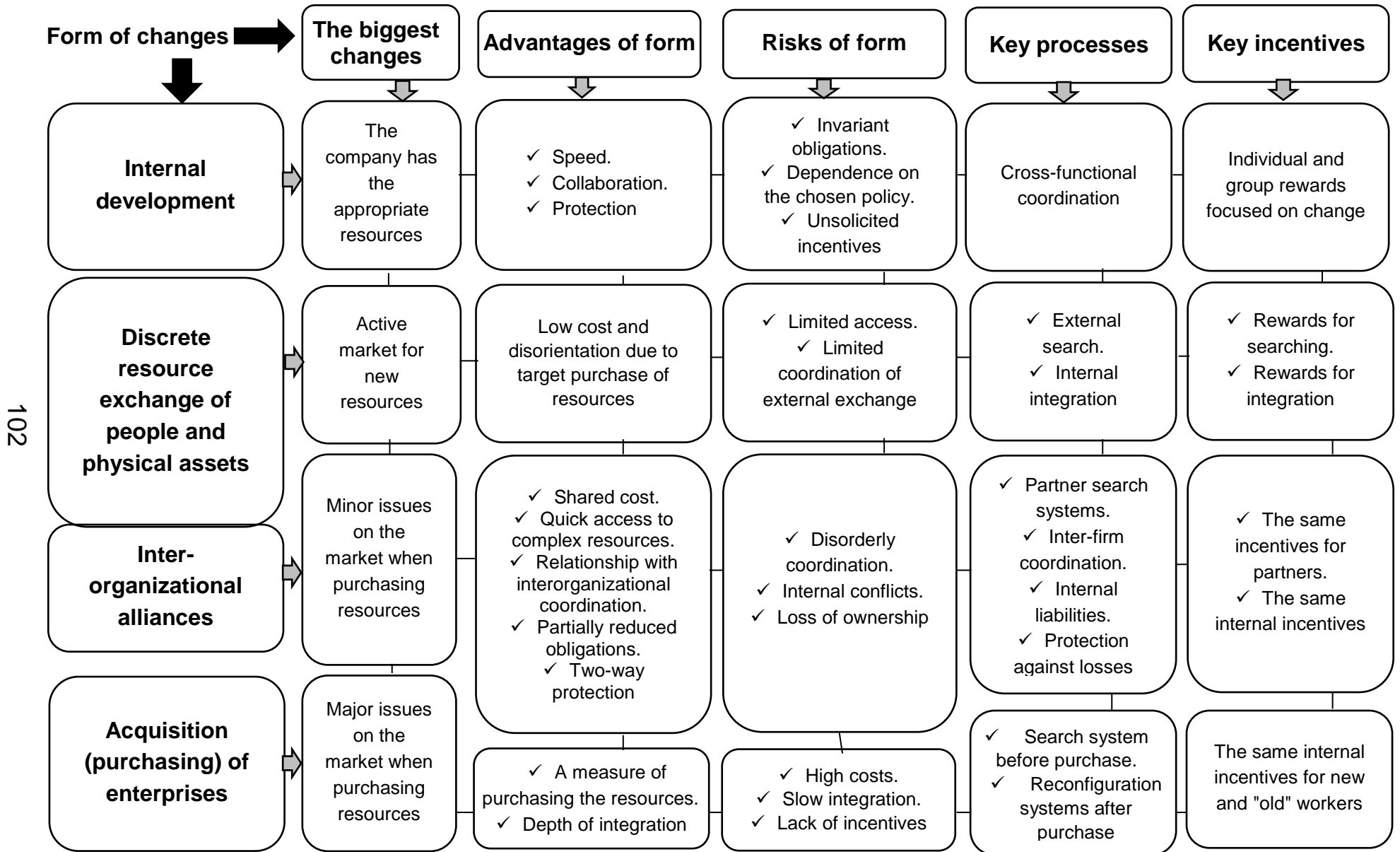
100



## 2.2. The principles of managing the development



### 2.3. The steps of implementing the development



*The architecture of the processes is subject to the logic of creating the value added to consumers*

**An approach to the view on business processes (American Productivity & Quality Center's International Benchmarking Clearinghouse)**

- 1.0 Understanding the market and the consumer
- 2.0 Creation of vision and strategy
- 3.0 Product and service design
- 4.0 Marketing and sales
- 5.0 Supply and production
- 6.0 Billing and customer service
- 7.0 Development and management of human resources
- 8.0 Management of informational resources
- 9.0 Management of financial and physical resources
- 10.0 Implementation of environment management programs
- 11.0 Management of external communications
- 12.0 Management of improvements and changes

**The methodology of the enterprise development** is not a "step-by-step" approach to the enterprise development.

**The methodology of the enterprise development** *provides the kind of development work distributed on the principle of priority (it answers the questions "What and How?"), but does not give a clear sequence of events in time*

Creating a mission and a goal is one of the main factors in the formation of a value system that brings together the employees of the enterprise

**Company mission is**

a qualitatively expressed set of strategic goals and entrepreneurial abilities

The mission helps to determine what the company is really doing, its essence, scale, prospects and areas of growth, what makes it different from competitors

**The availability of a mission allows**

→ **the owners** to agree on the areas and priorities of business development

→ **the partners and suppliers** of the company to understand the place that the company wants to take on the market

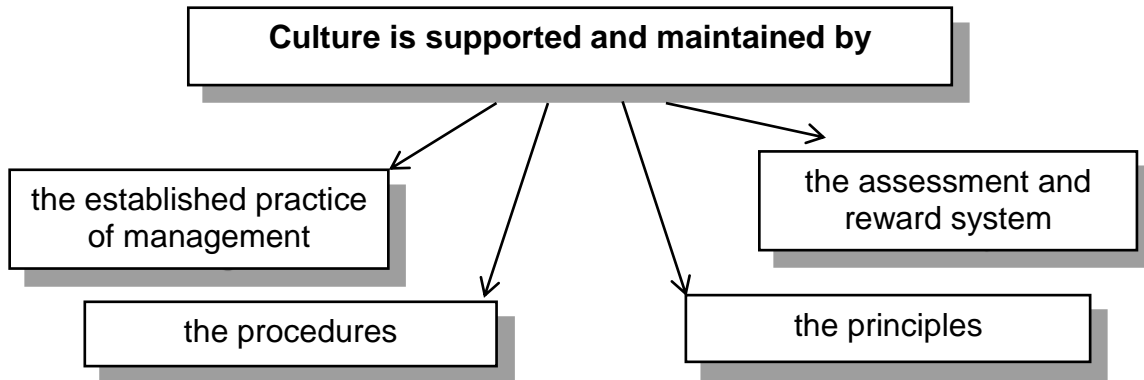
→ the company **employees** to feel like a team of like-minded people determined to achieve success, feel their significance, get moral incentives

→ **the consumers** of the company products to show the attention and interest to the company that can meet their needs and monitor the company products

→ **society in general** (primarily in the person of state bodies) to understand the social purpose of the company



*The strategy of changes in business culture ranks second in the enterprise development methodology influence*



**New requirements for the entrepreneur**

The entrepreneur must adhere to the requirements of both economic and socio-spiritual nature

**Business should be based on:**

- honesty and law-abidance of the entrepreneur
- ensuring the high quality and technical level of their products
- ensuring labor safety
- honest and decent relations with suppliers, clients and business partners

**The processes of an enterprise combine everything that:**

- provides the direction of doing business;
- ensures satisfaction of the internal and external consumer;
- accumulates resources, for example, to enter new markets;
- **implements the achievements of self-regulation (self-development)**

## Issues of social responsibility

- 1 The society is not yet ready to accept the concept of social responsibility for all
- 2 There is a lack of confidence in the company social initiatives and the role of the company "good reputation" is low when consumers choose products or services. In the West, the percentage of conscious consumers is 75 %; in Ukraine it is only 21 %
- 3 Unwillingness to perceive corporate social responsibility through stereotypes: companies do not pay taxes, companies make poor-quality products, etc.

## How to overcome it?

The state should understand the importance of corporate social responsibility

All these questions need to be addressed today as tomorrow it may be too late

***The focus** is on increasing the value creation, achieving self-regulation.  
**Self-regulation** is a competitive advantage*

**A self-regulated organization (agile enterprise) is**

an organization whose processes are capable of providing an effective response to rapid and unpredictable changes

## Agile methodologies

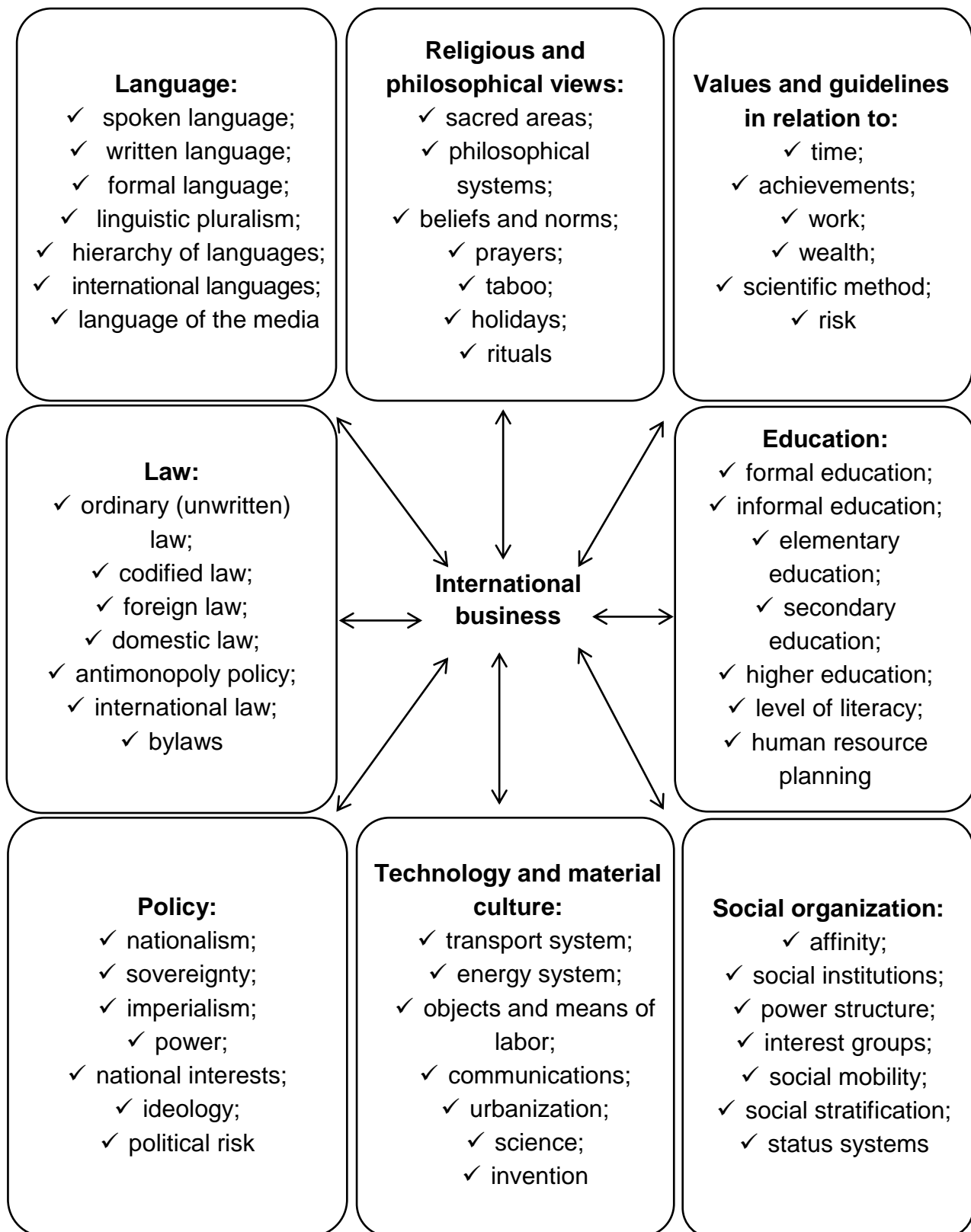
focus on people and improve communication between them, instead of building hard processes

focus on the product, instead of writing sophisticated project documentation

do not limit the customer to rigid conditions of contracts, but build a partnership relationship – what the customer wants and what he needs

are always ready to change as the environment is continually changing

## The structure of the cultural environment of international business



## Questions for self-assessment

1. What is the essence of modern ideas about science and system development?
2. The essence and meaning of self-organization, stationarity and homeostasis of the development processes in economic systems.
3. What is the subject area of the theory of the company strategic development?
4. The concept of megatrends in the modern economy.
5. Trends in the development of organizations associated with the information revolution.

## References

1. Бритков В. Б. Анализ и тенденции развития современных систем управления предприятиями / В. Б. Бритков, Н. Д. Смольянинов // Системные исследования. Методологические проблемы : ежегодник, "Эдиториал УРСС". – 2003. – С. 11–19.
2. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли / Б. Гейтс. – 2-е изд., испр. – Москва : ЭКСМО – Пресс, 2001. – 480 с.
3. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / Питер Ф. Друкер ; пер. с англ. – Москва : ИД "Вильямс", 2000. – 272 с.
4. Лепа Н. Н. Моделирование процессов управления развитием предприятий : монография / Н. Н. Лепа, Р. Н. Лепа, А. И. Пушкарь. – Донецк : ООО "Юго-Восток, Лтд", 2005. – 348 с.
5. Пономаренко В. С. Методы и модели финансового обеспечения развития предприятий : монография / В. С. Пономаренко, А. И. Пушкарь. – Харьков : ХГЭУ, 1997. – 160 с.
6. Пономаренко В. С. Модели управления персоналом корпораций : монография / В. С. Пономаренко, А. И. Пушкарь, Ле Ван Шон. – Харьков : ХГЭУ, 1997. – 232 с.
7. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посіб. / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Харків : Вид-во ХДЕУ, 2003. – 640 с.
8. Pavel N. Different agile methodologies: find which one fits best your needs [Electronic resource] / N. Pavel. – Access mode : <https://kanbanize.com/blog/right-agile-methodology-for-your-project>.

### 3. The development tools

**The purpose** is to generate a system of theoretical knowledge, applied abilities and skills in selecting the key areas of the enterprise development.

**The agenda:**

- 3.1. The need for changes and the transformation.
- 3.2. The 20 keys methodology.

**The competences that are formed after studying the unit:**

*knowledge:* the economic essence of development tools;

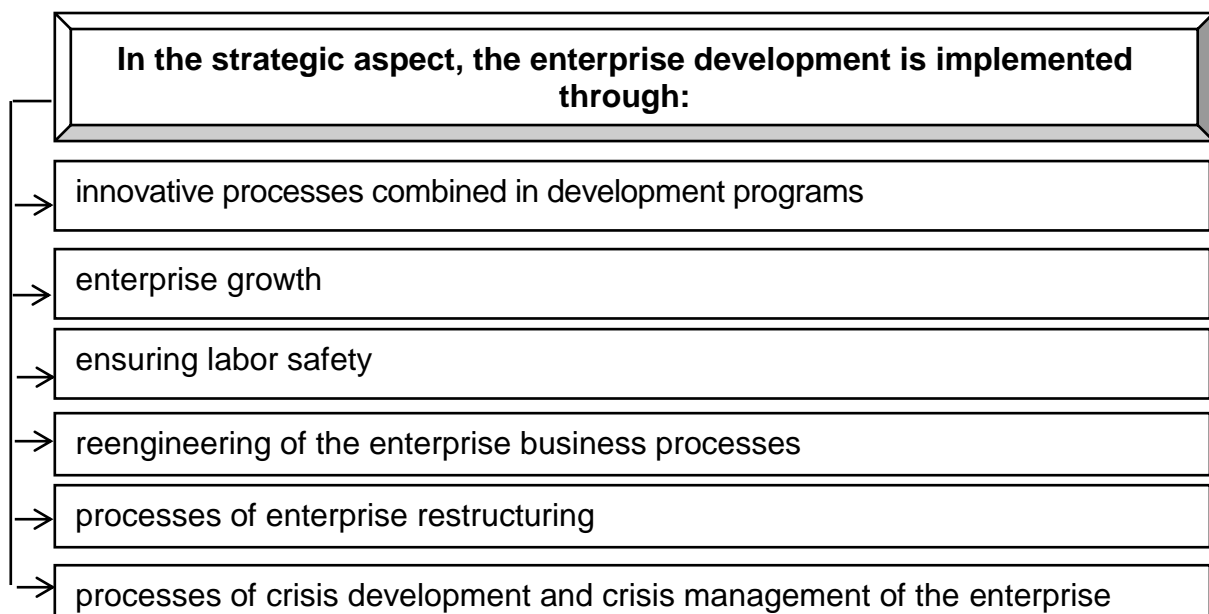
*ability:* the ability to determine the structure and the essence of development tools;

*communications:* presenting the results of selection of correct tools of development;

*autonomy and responsibility:* responsibility for the correct answer and defending their own personal point of view.

**The key terms:** transformation, business process, reengineering of business processes, process participants, development methodology.

#### 3.1. The need for changes and the transformation



### **The basic rule in the game**

It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent; it is the one most adaptable to change.

*Ch. Darwin*

### **Transformation of companies and organizations is**

the realization of complex changes, which includes changes in the **basic values and sets**

*A term that reflects the deepest process of change*

### **Reengineering of business processes is**

fundamental rethinking and radical redesign of business processes to ensure quality improvements in the performance

*One of the transformation methodologies*

### **A business process is**

any activity or group of activities that has an input product, adds value to it and provides a final product for internal or external consumers

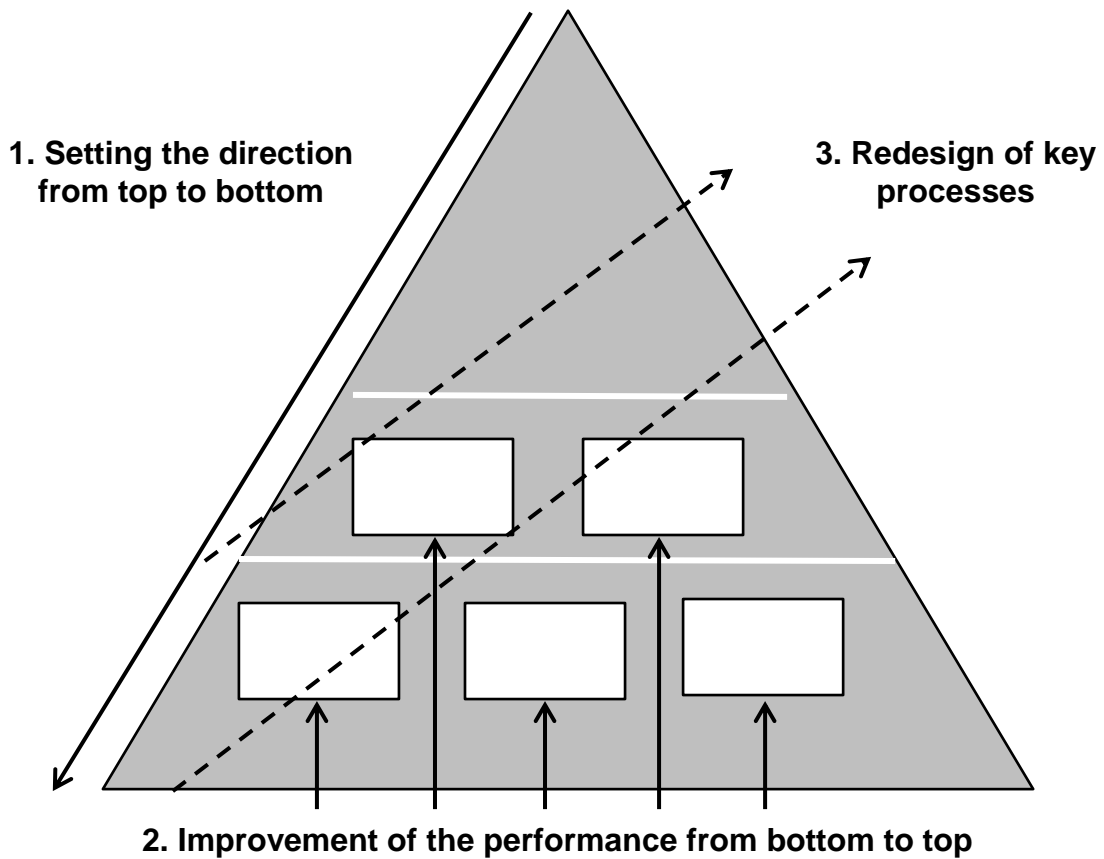
*The process uses organizational resources to provide the appropriate result*

**The process owner is**

responsible for the course and the outcome of the process in general  
(responsibility for the work of various functional units)

***The role of the process owner is not to control the routine of each of the process components, but to manage the creation of the additional value for the consumer***

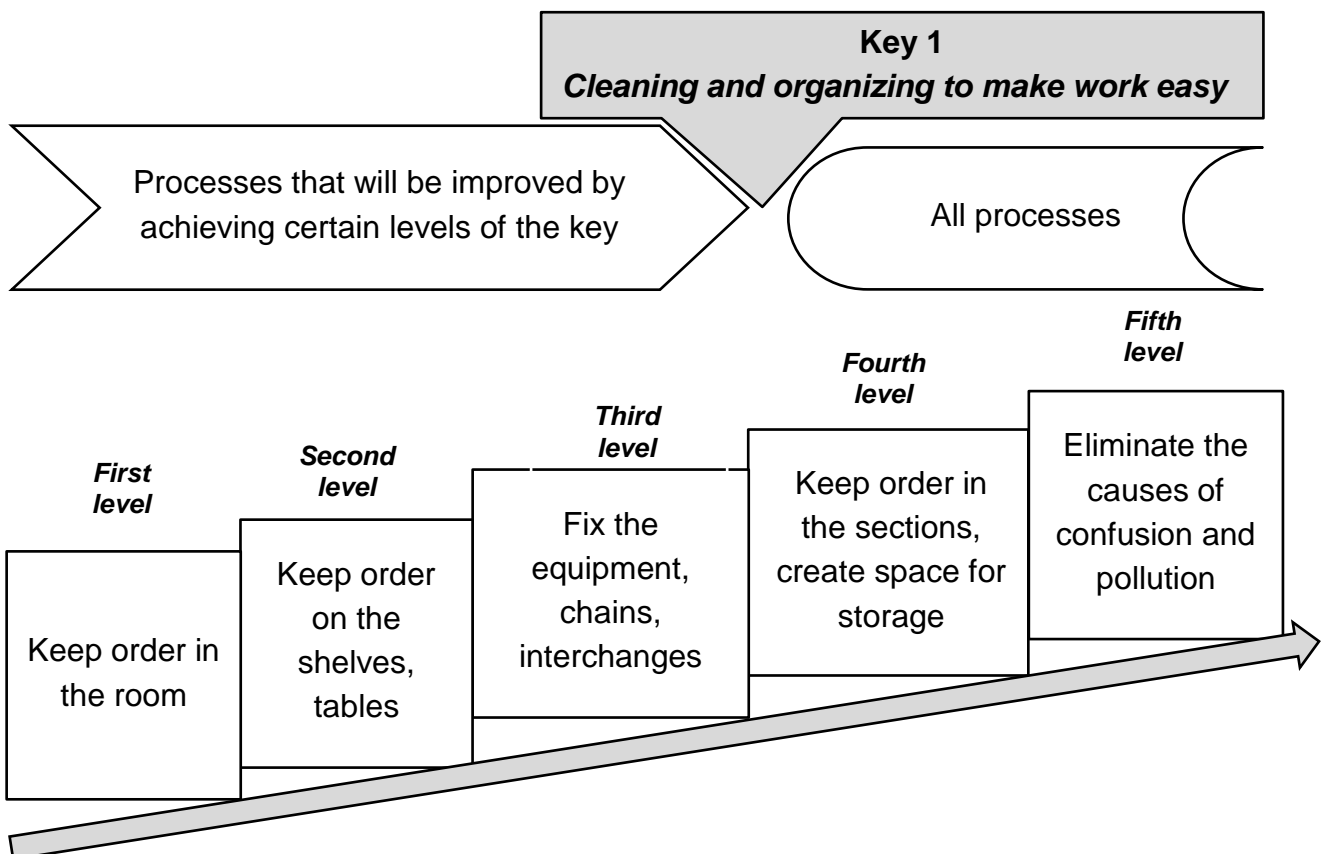
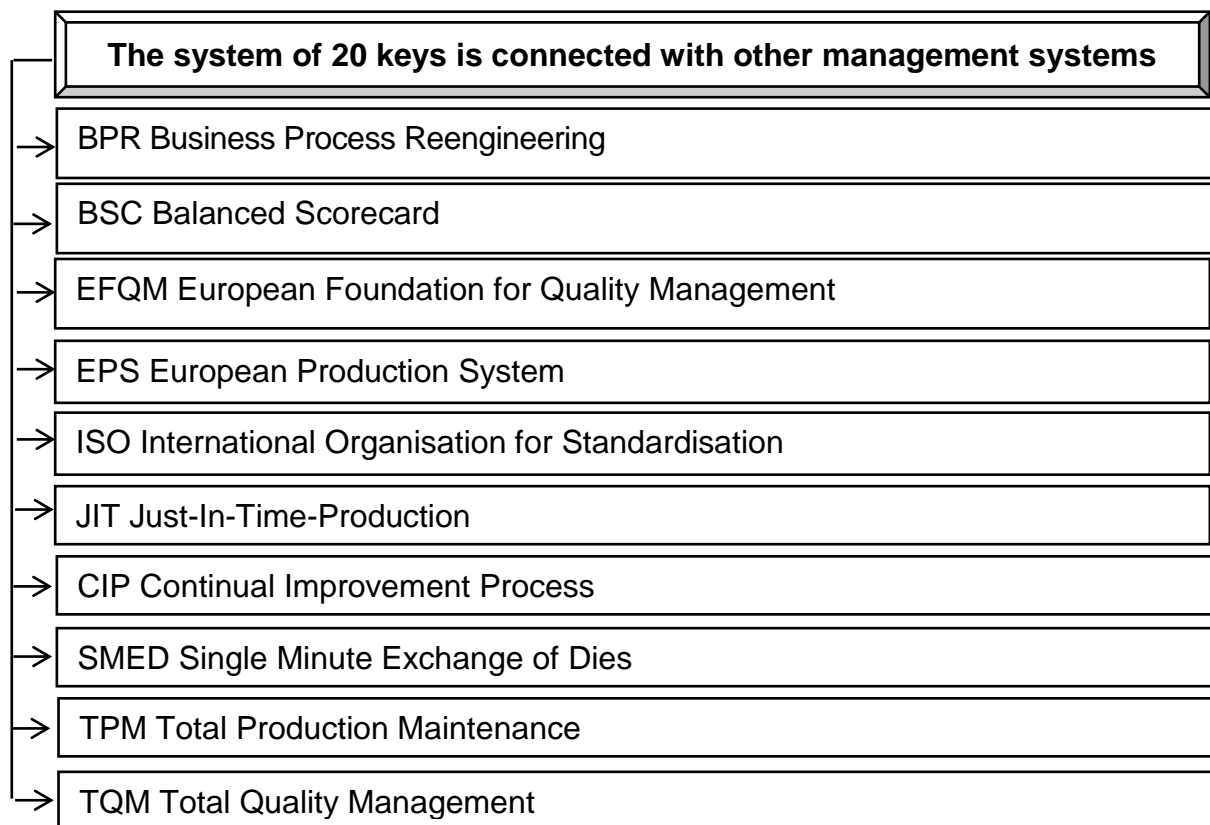
### The integrated approach to transformation

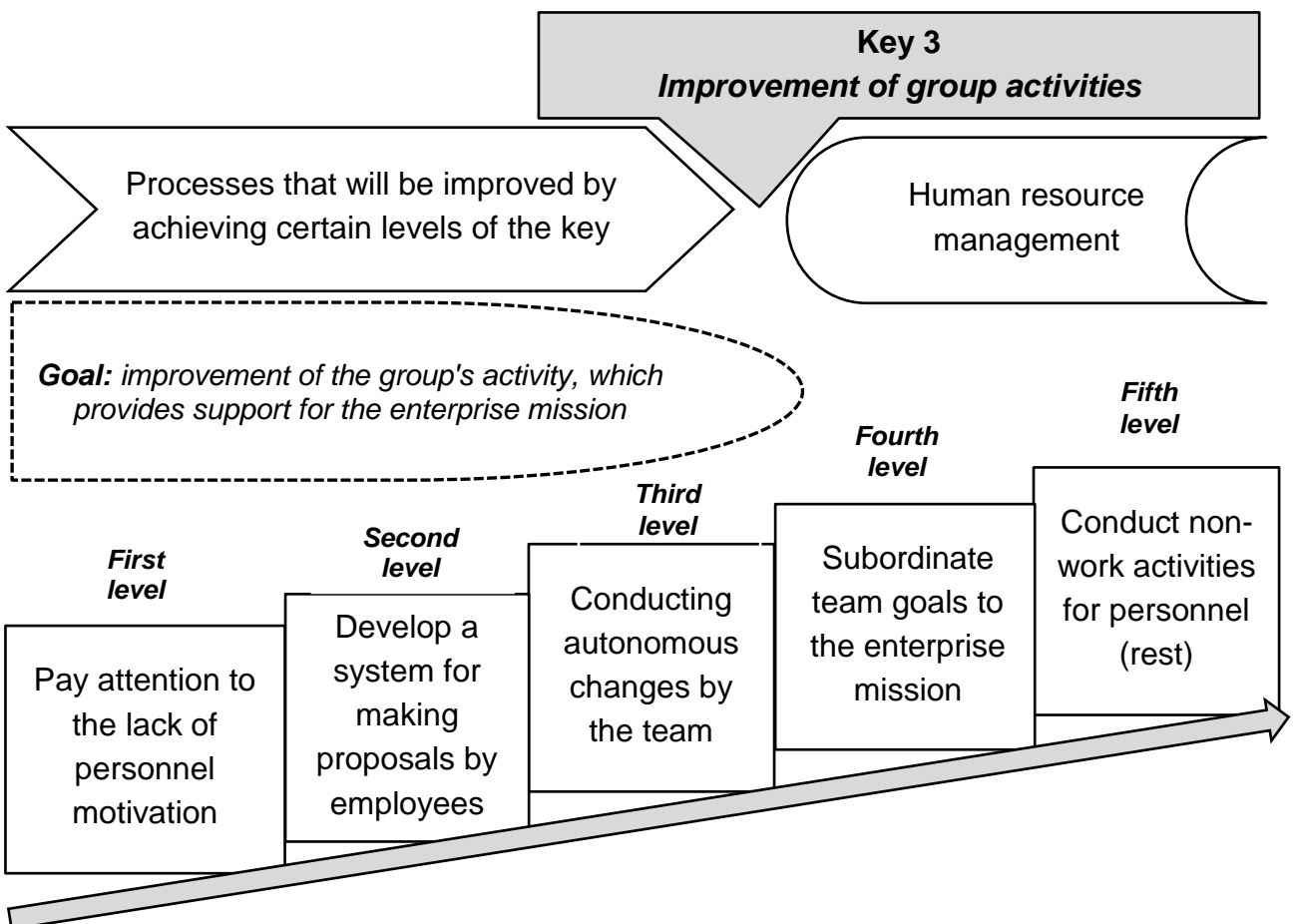
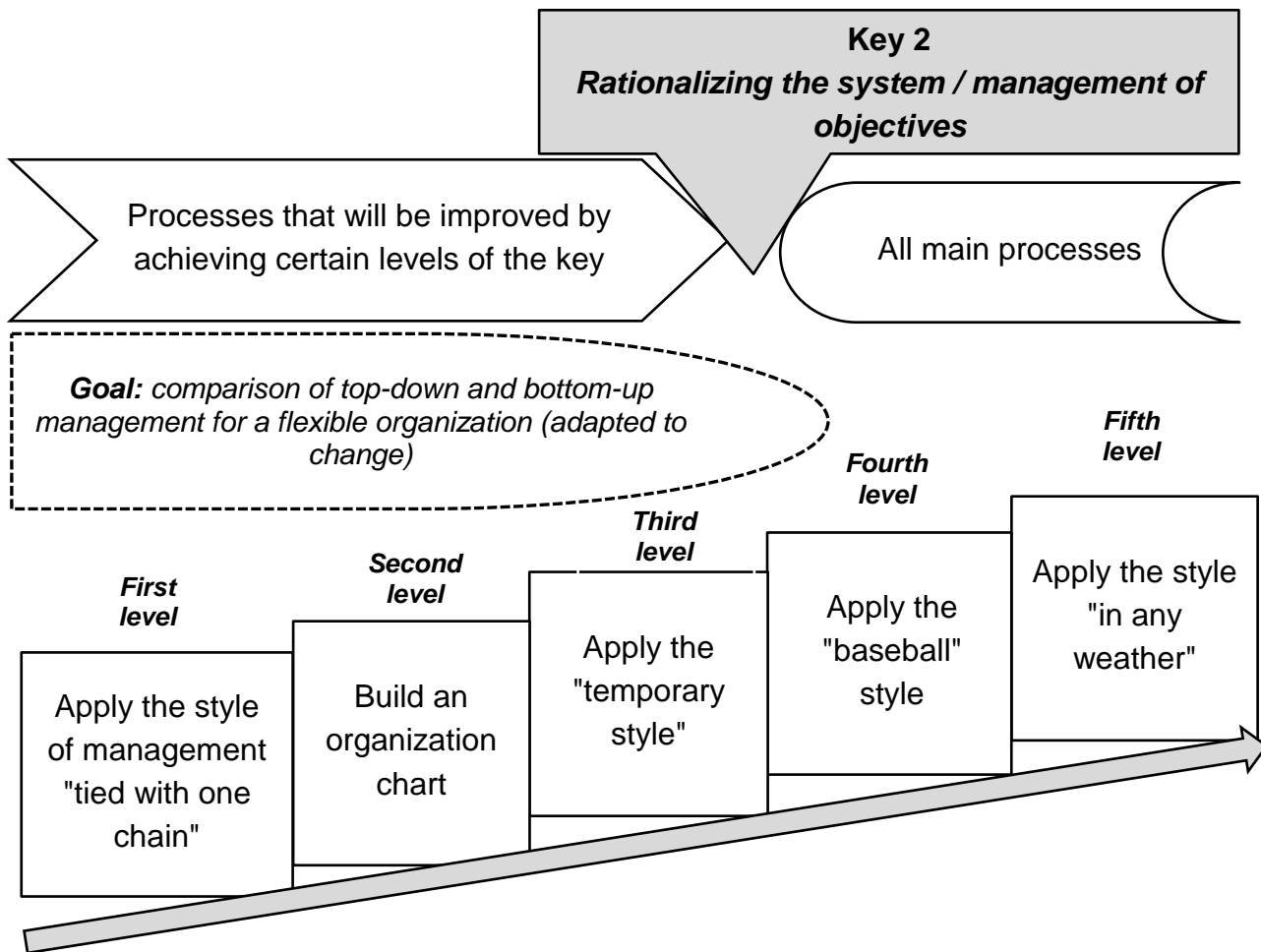






### 3.2. The 20 keys methodology



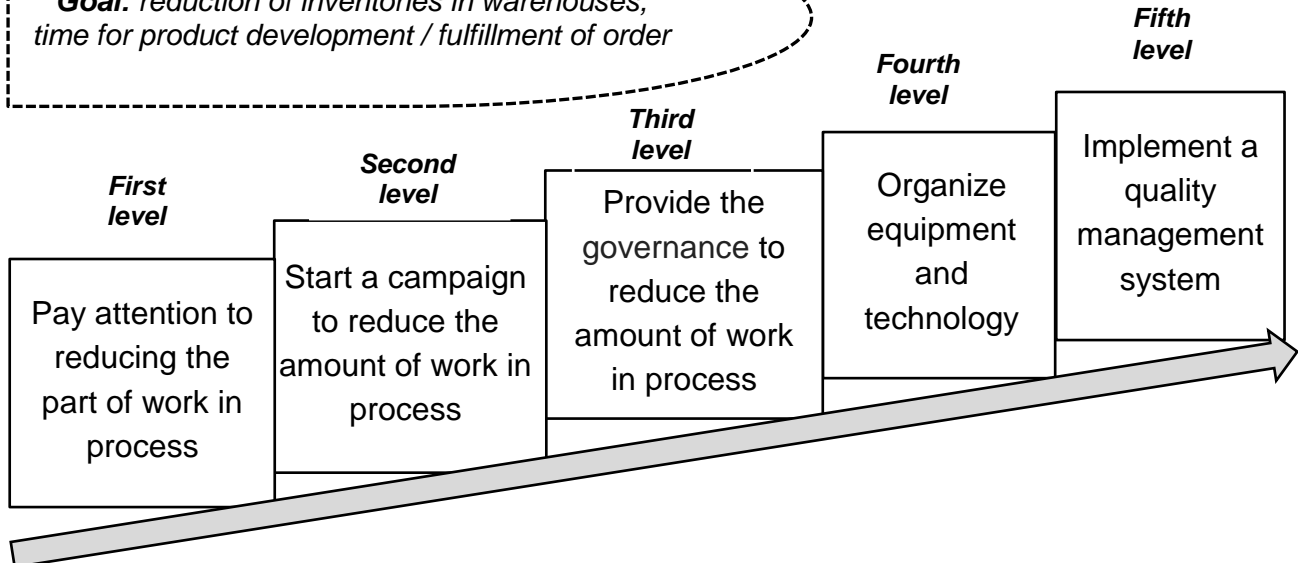


**Key 4**  
**Reducing inventory / reducing time for product development and fulfillment of orders (reducing work-in-process)**

Processes that will be improved by achieving certain levels of the key

All processes

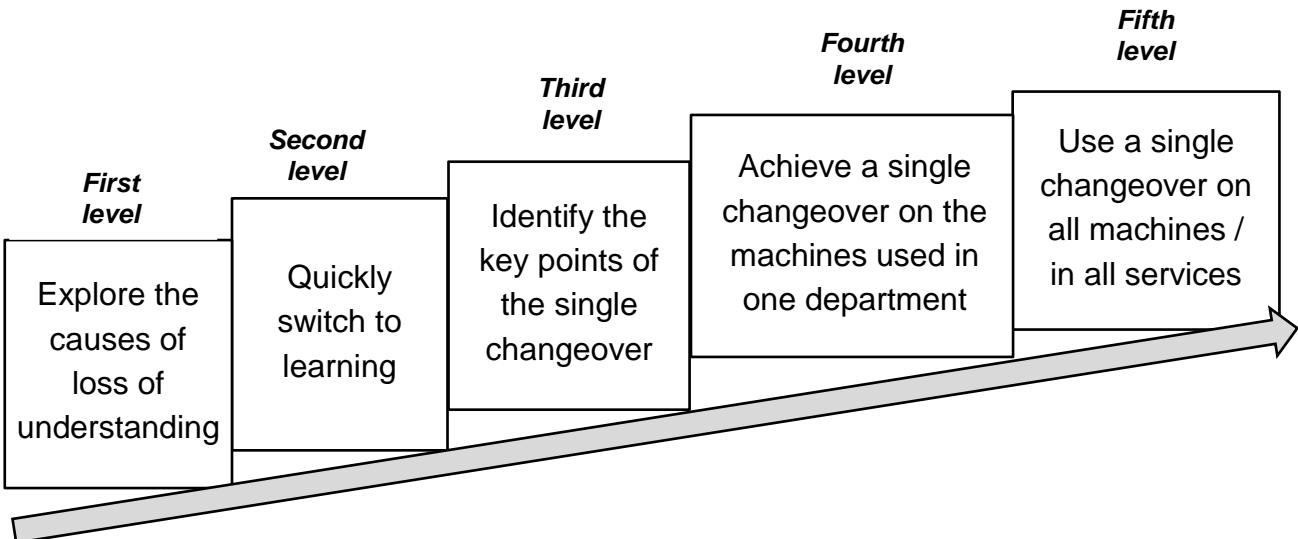
*Goal: reduction of inventories in warehouses, time for product development / fulfillment of order*



**Key 5**  
**Quick technology changeover to the production of new products, process improvement**

Processes that will be improved by achieving certain levels of the key

The product creation process

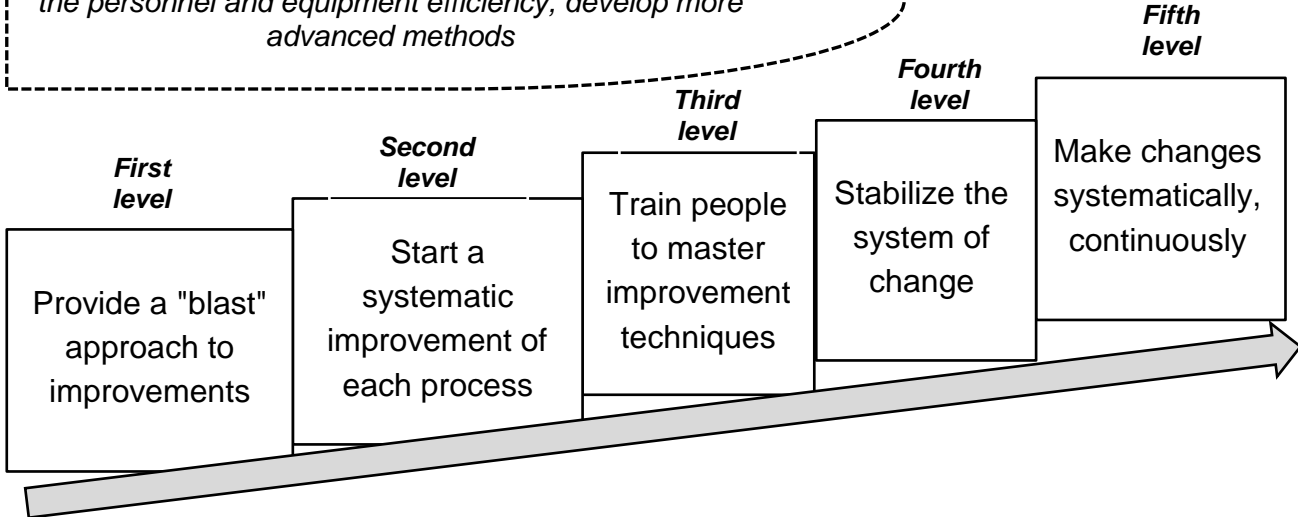


**Key 6**  
**Manufacturing functional and cost analysis (analysis of the production chain of the product value creation) – Kaizen of Operations**

Processes that will be improved by achieving certain levels of the key

The main processes

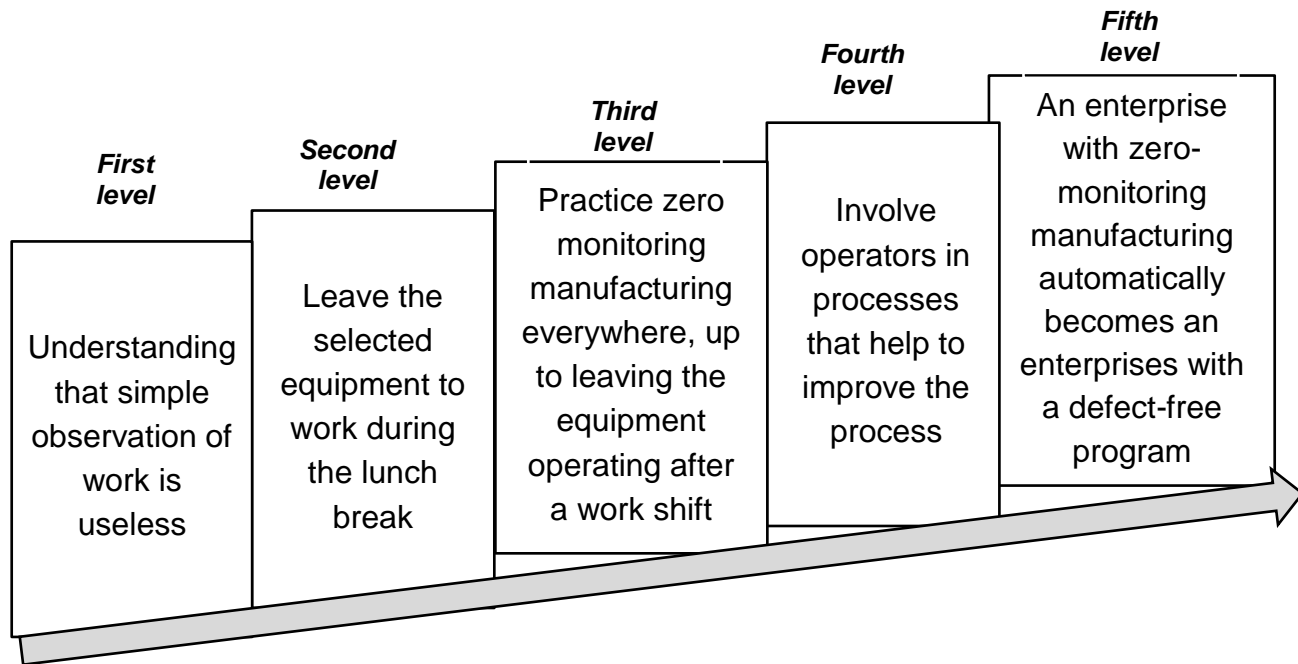
*Goal: improvement aiming to decrease turnover, raise the personnel and equipment efficiency, develop more advanced methods*

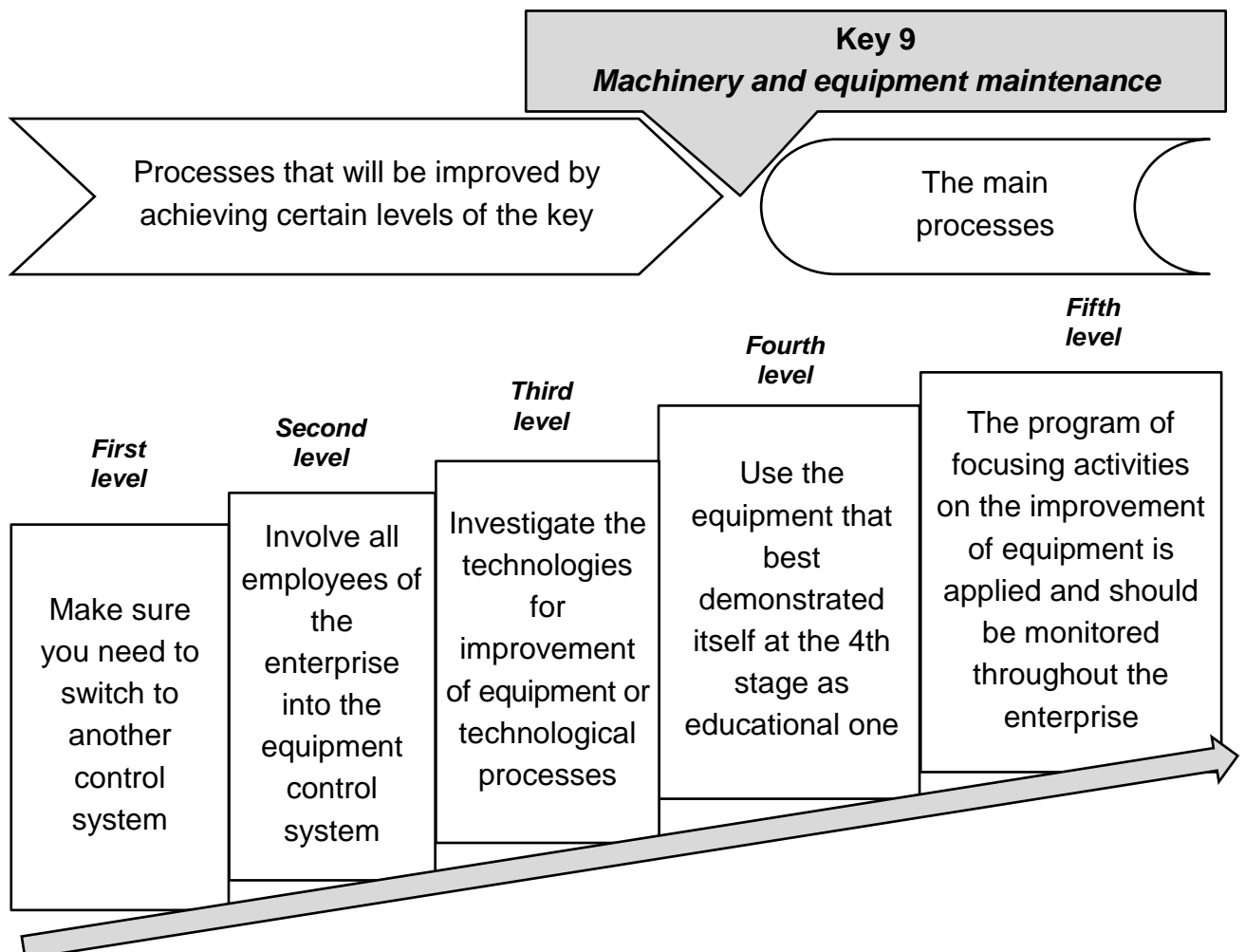
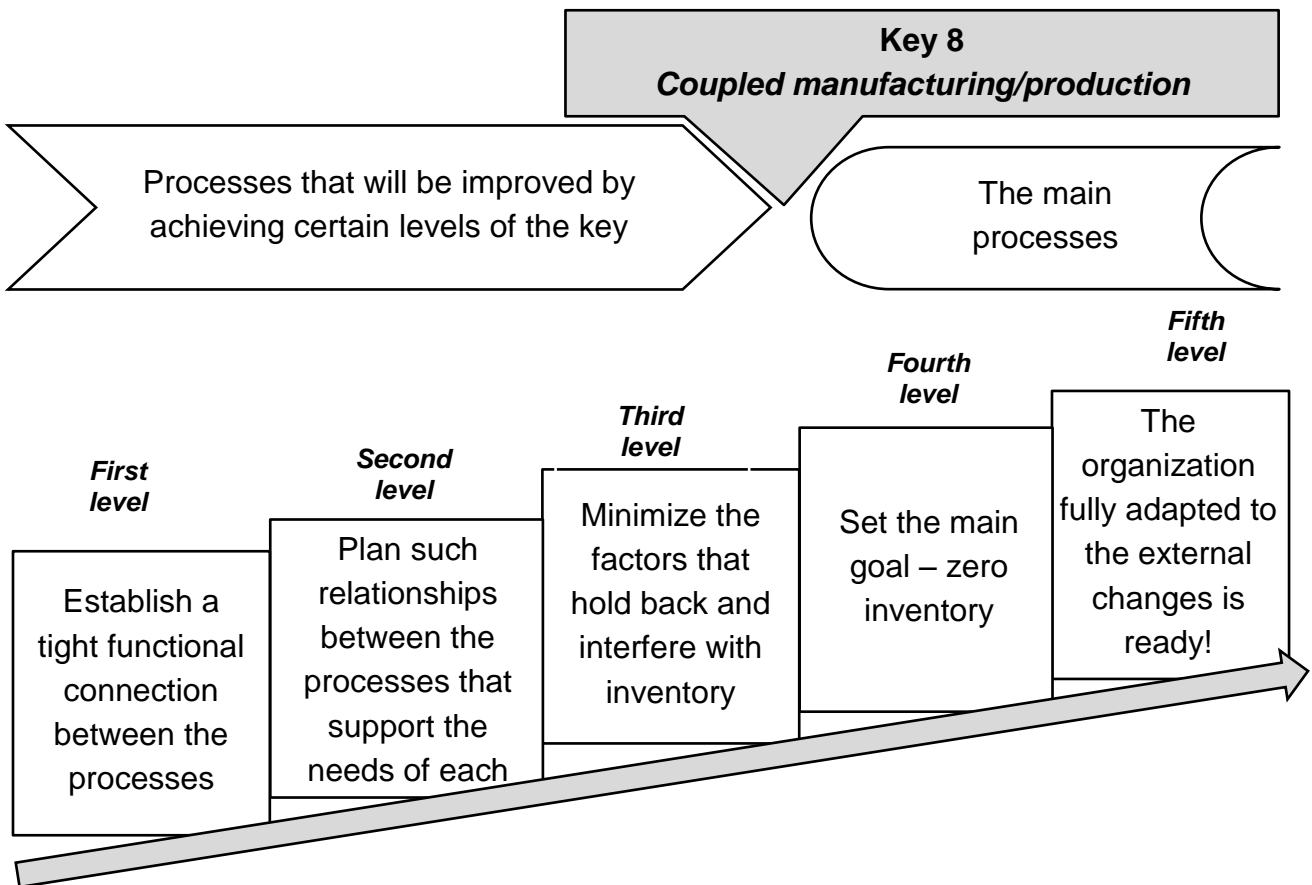


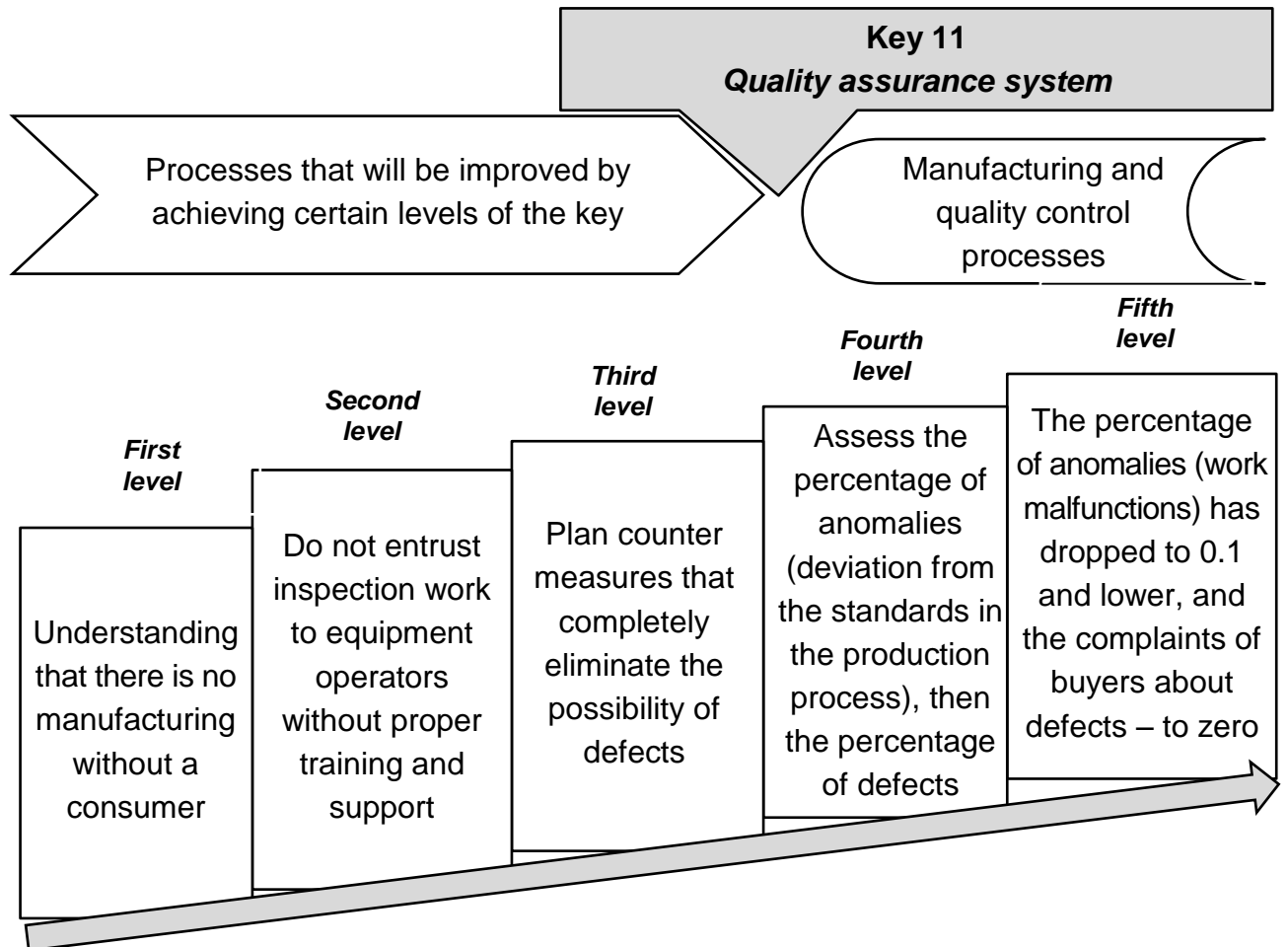
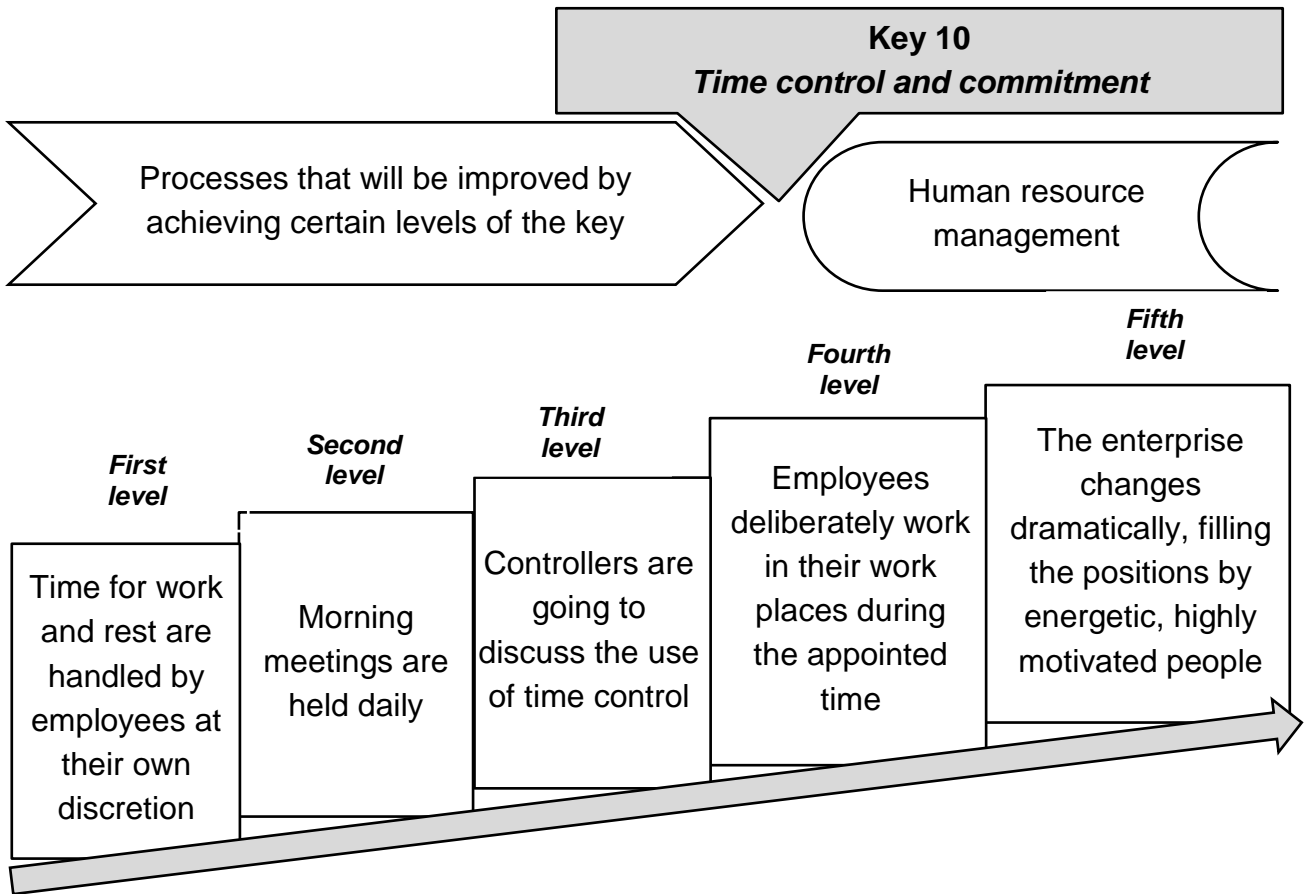
**Key 7**  
**Zero-monitoring manufacturing**

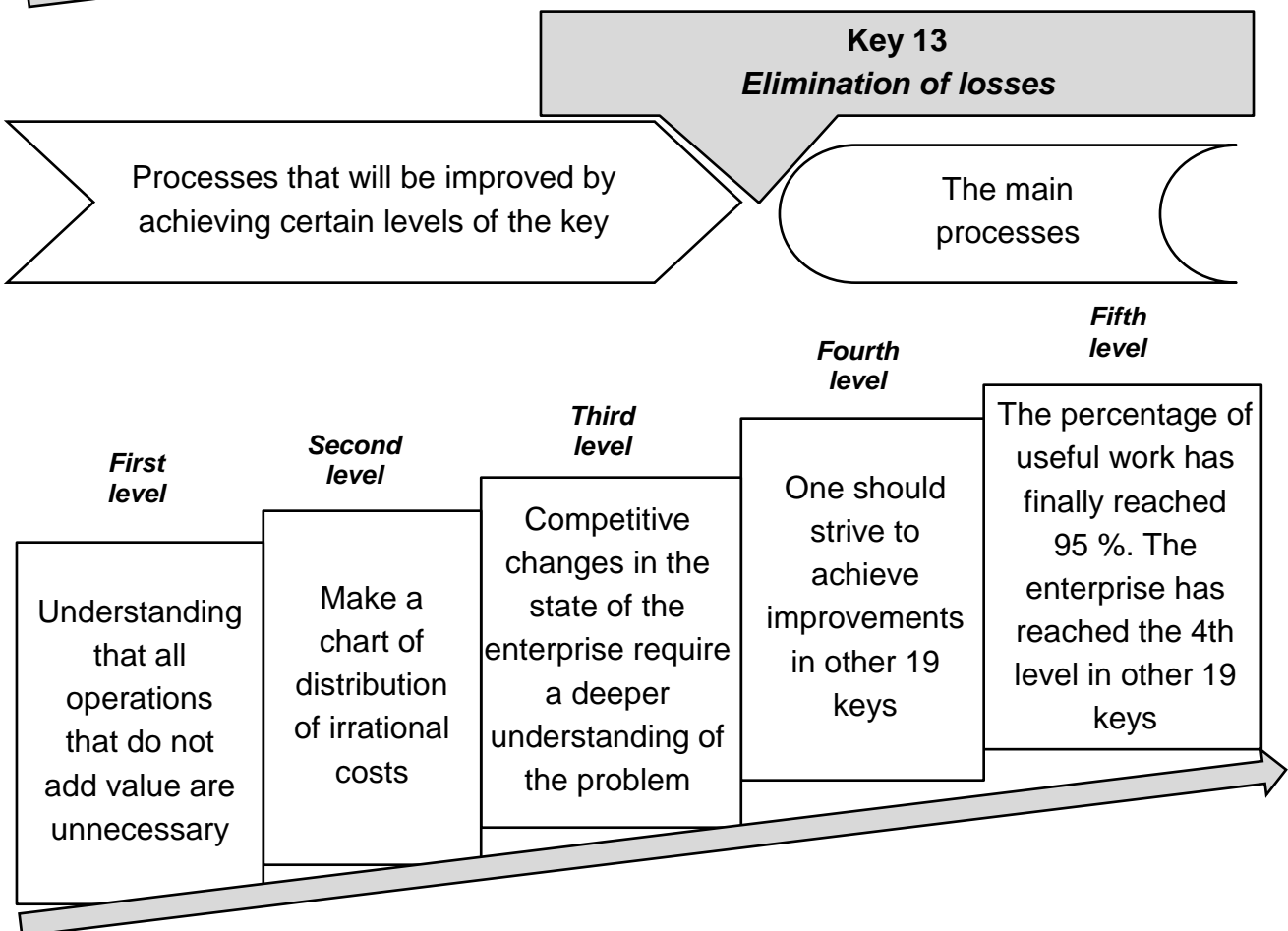
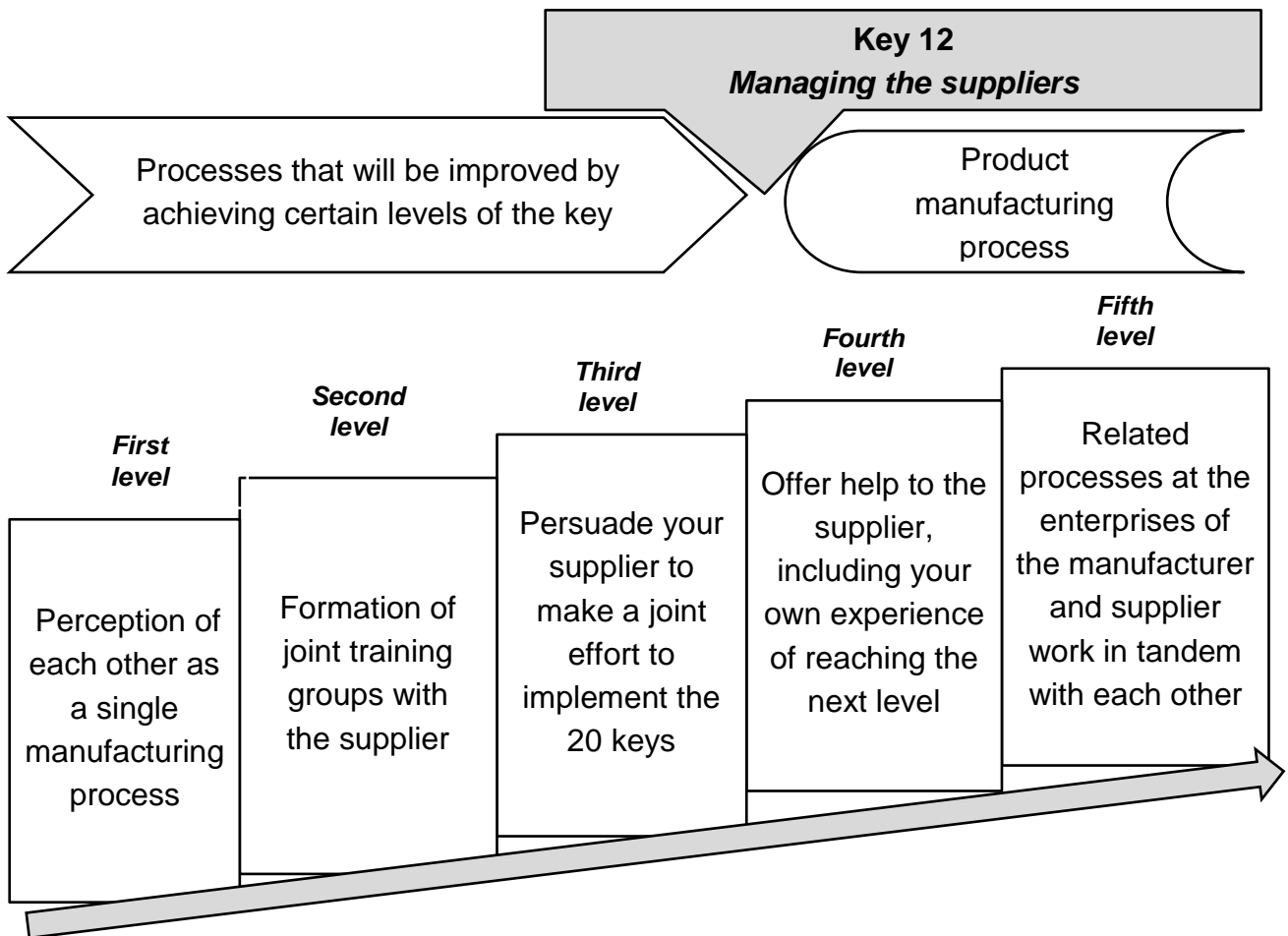
Processes that will be improved by achieving certain levels of the key

Manufacturing process





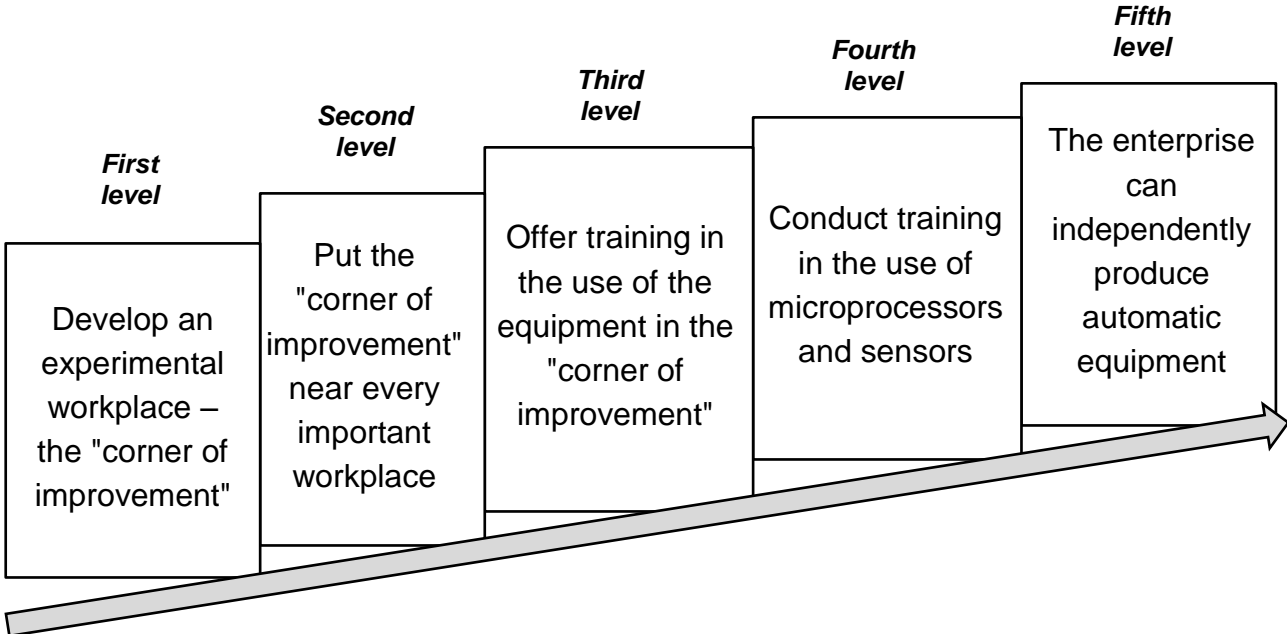




**Key 14**  
***Empowering the employees to make improvements***

Processes that will be improved by achieving certain levels of the key

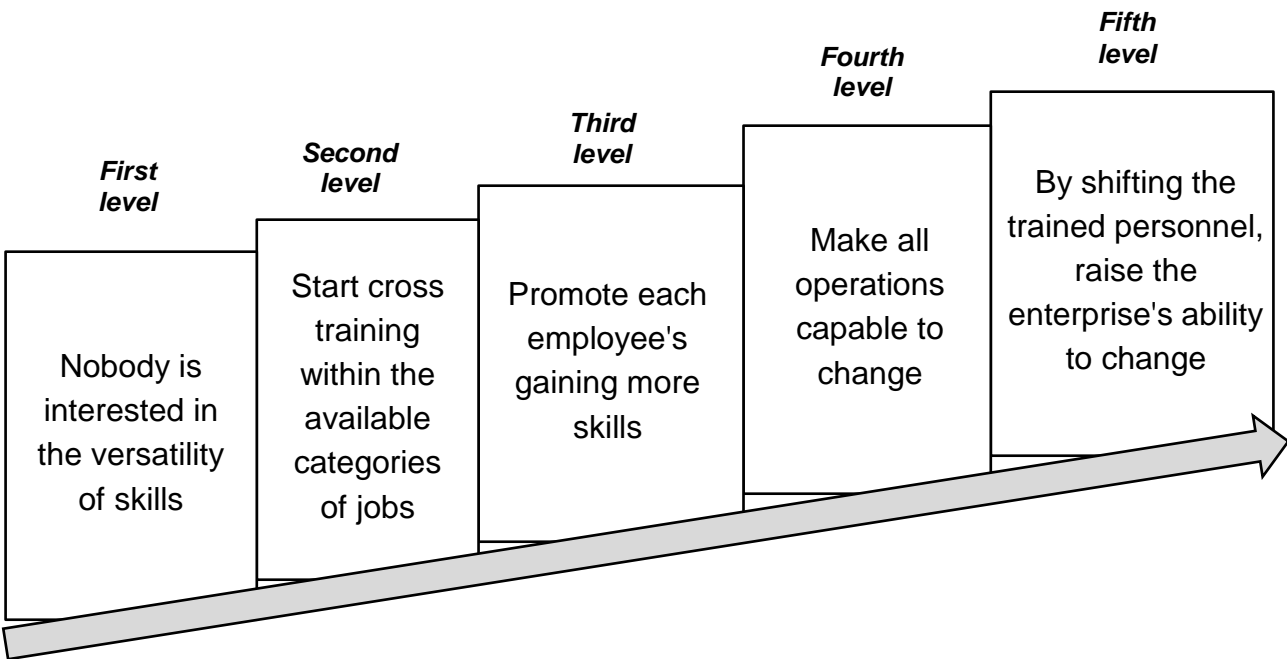
Human resource management



**Key 15**  
***Versatility of skills and cross training***

Processes that will be improved by achieving certain levels of the key

Human resource management

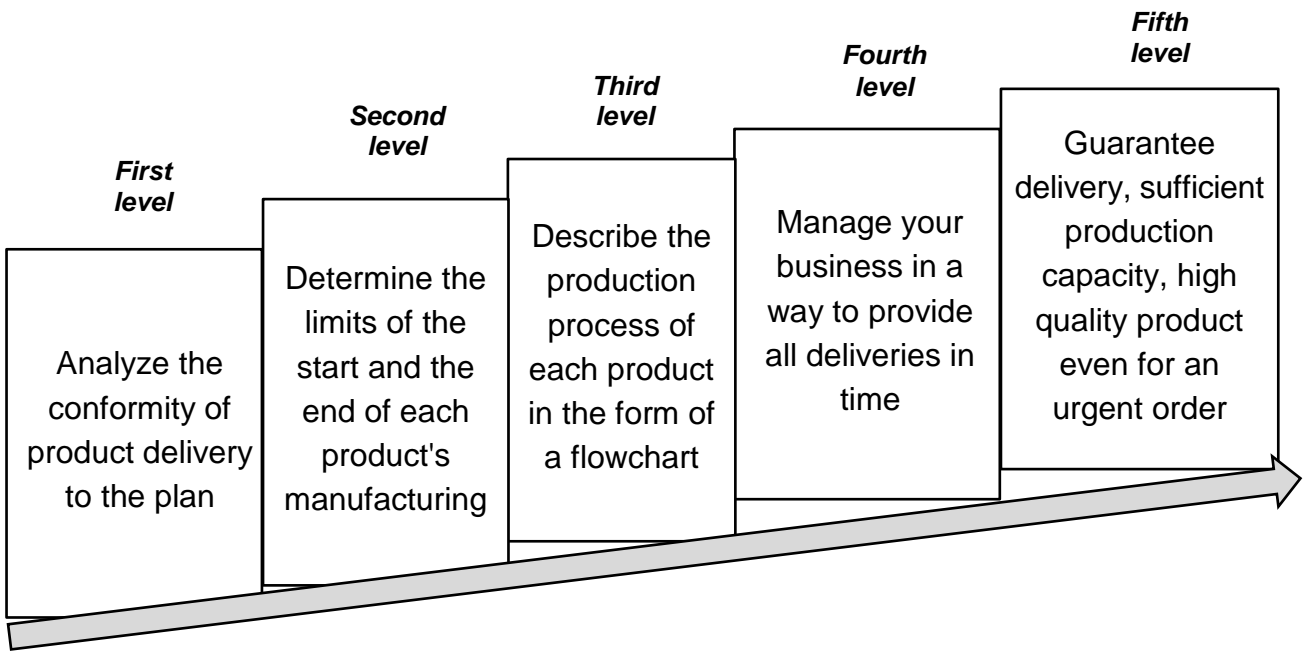




**Key 16**  
**Production scheduling: quality improvement support**

Processes that will be improved by achieving certain levels of the key

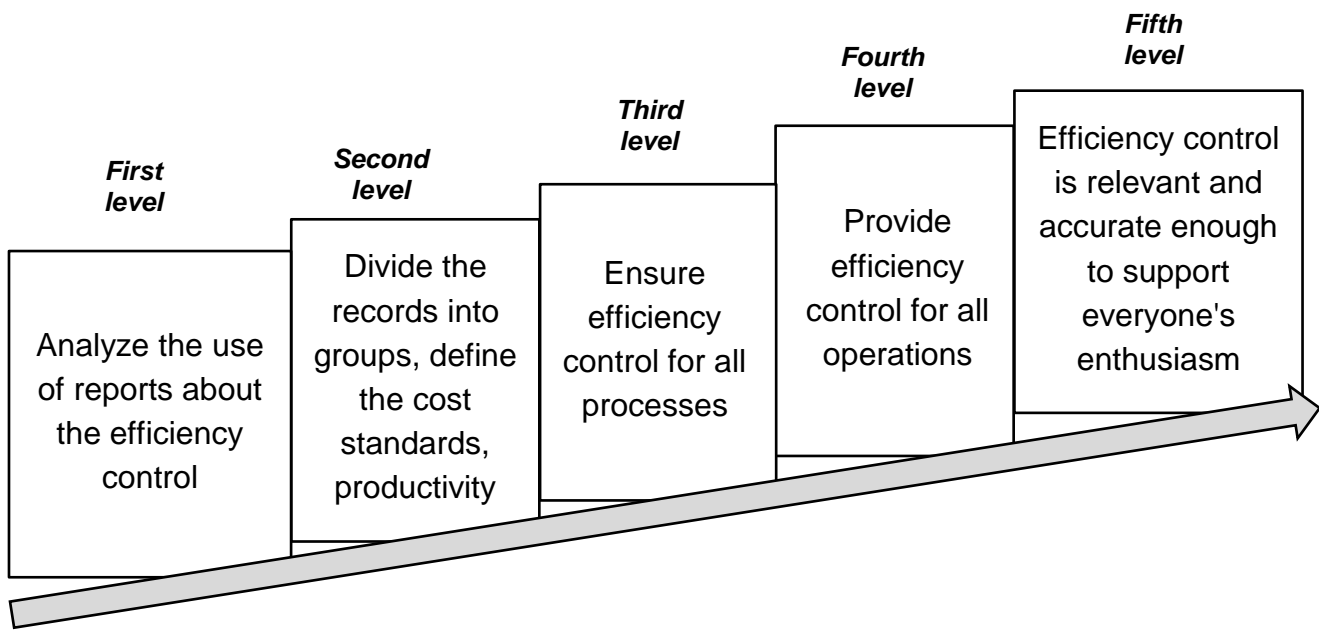
Processes of product manufacturing and sales



**Key 17**  
**Efficiency control**

Processes that will be improved by achieving certain levels of the key

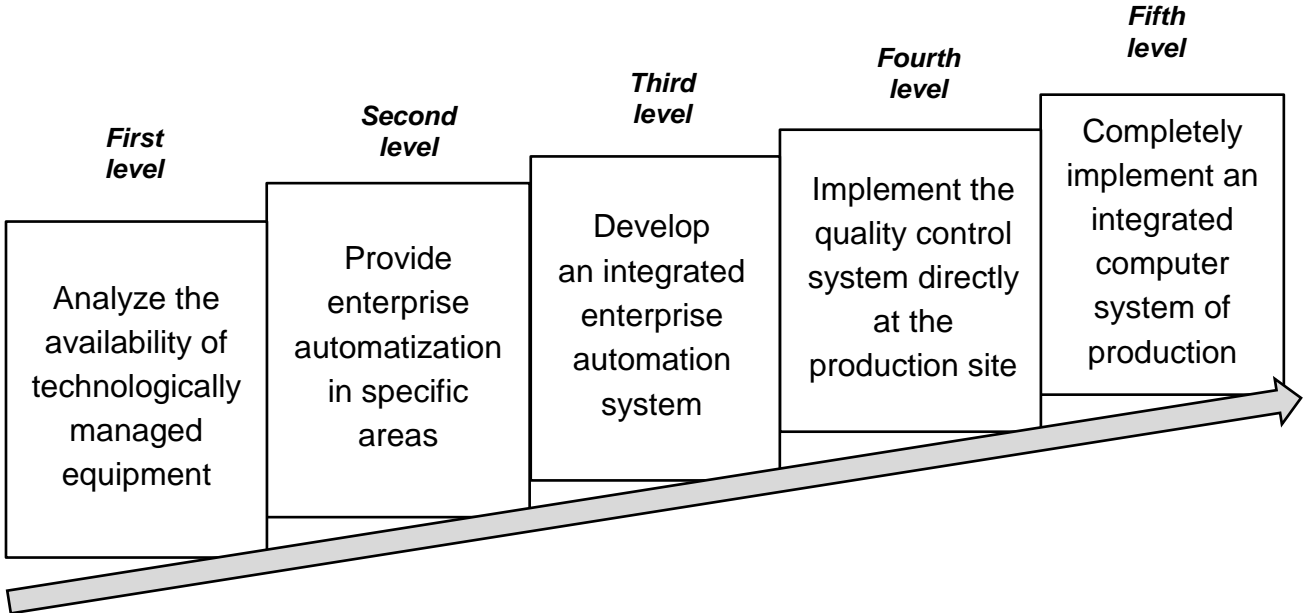
All processes



**Key 18**  
**Using the information systems as a component of high quality**

Processes that will be improved by achieving certain levels of the key

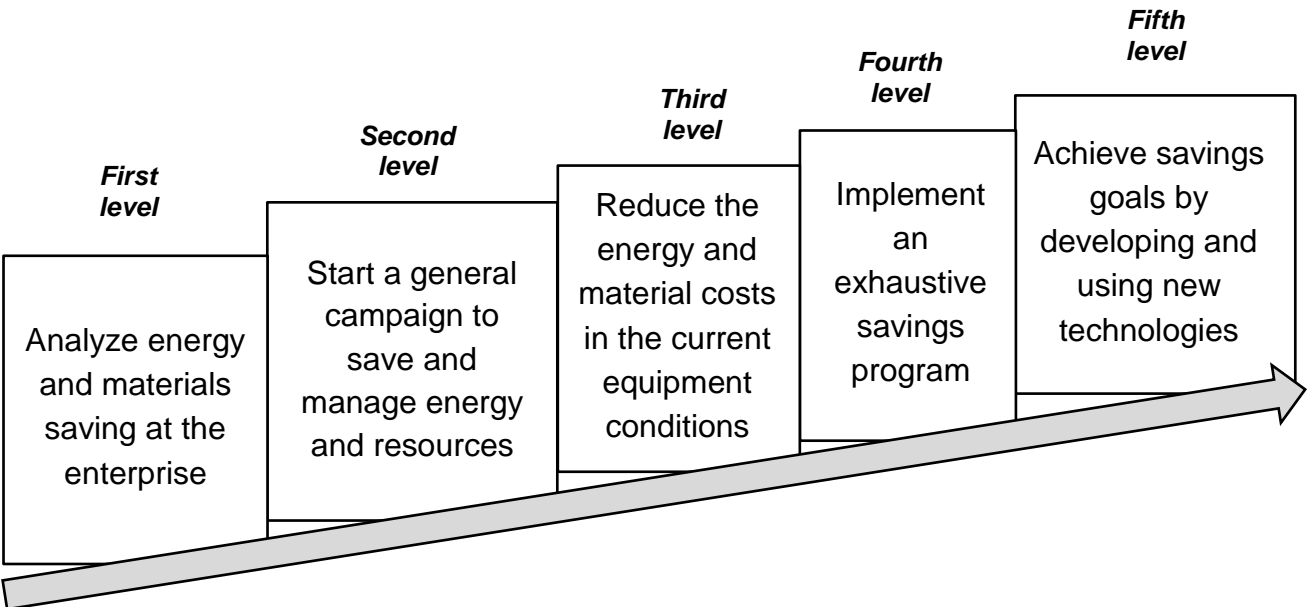
Production, information support



**Key 19**  
**Rational use of energy and materials**

Processes that will be improved by achieving certain levels of the key

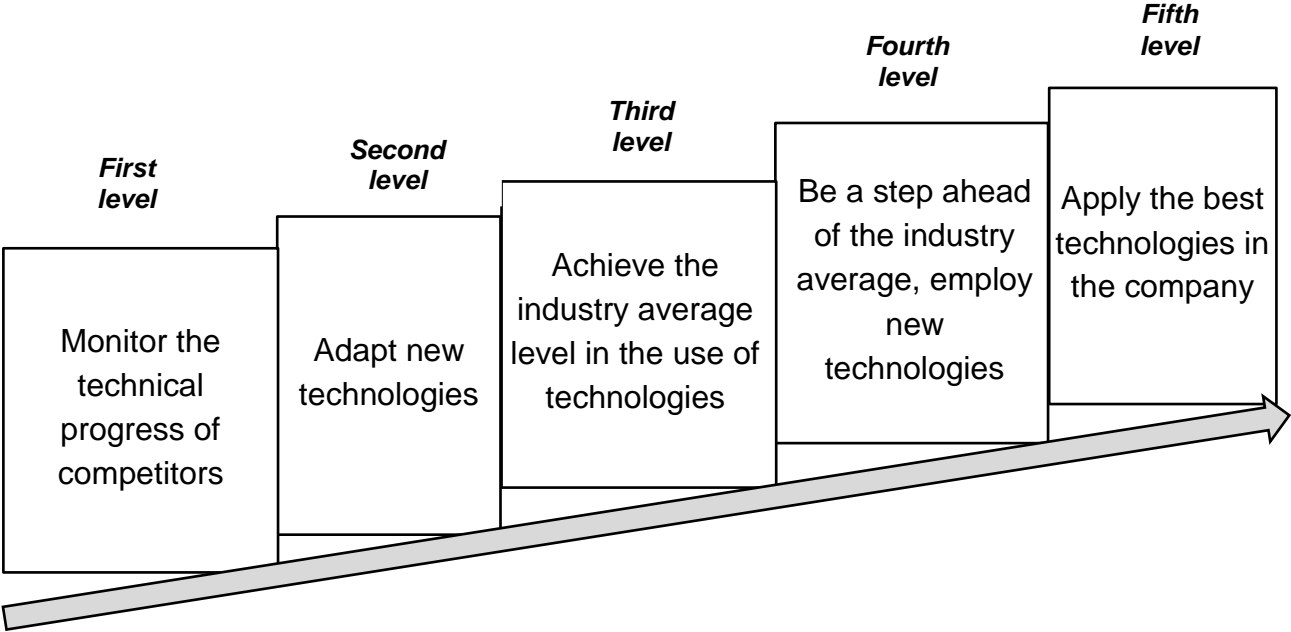
Market identification, production

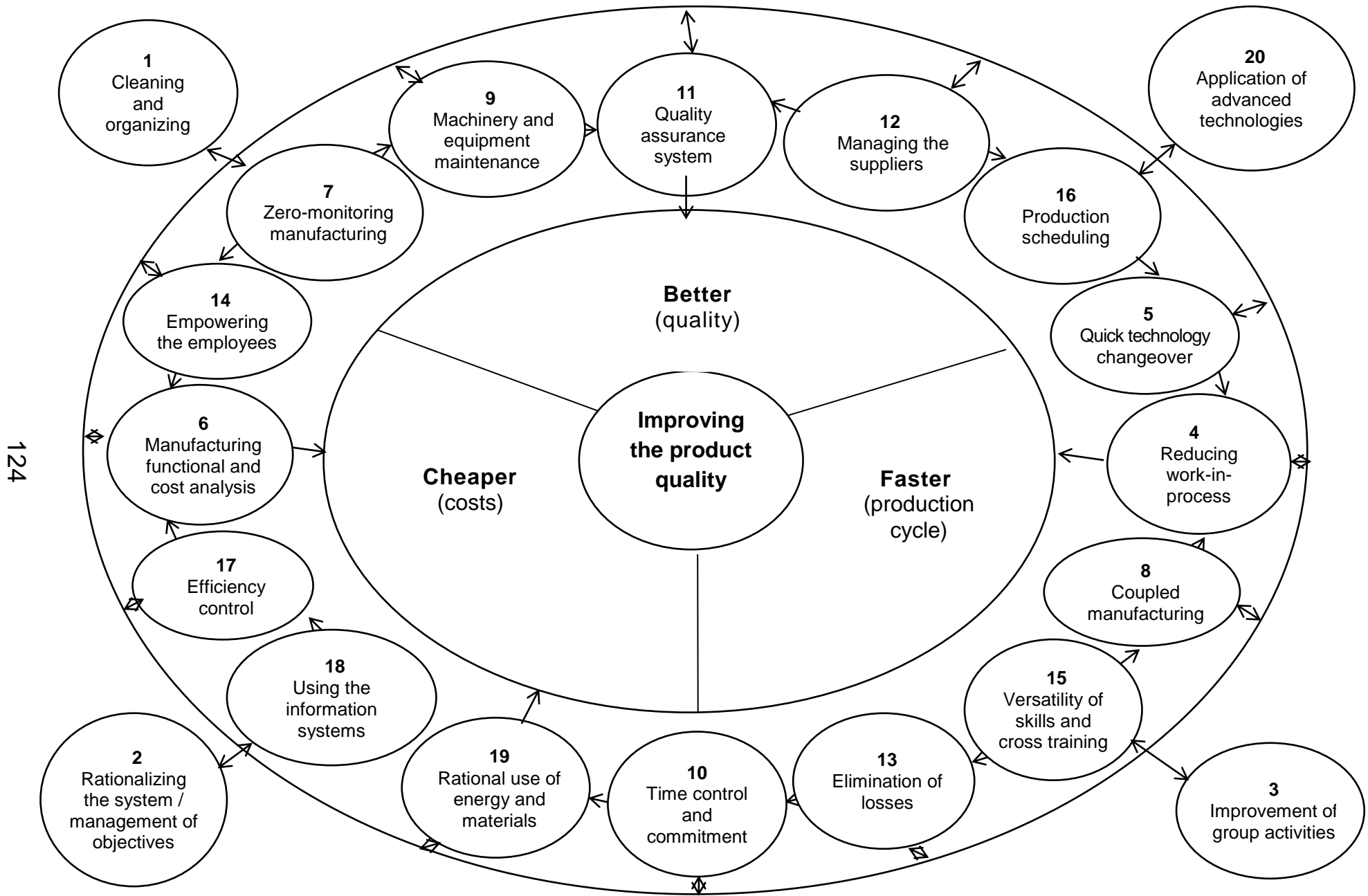


**Key 20**  
***Application of advanced technologies common for the whole company***

Processes that will be improved by achieving certain levels of the key

Market identification, product development





## Questions for self-assessment

1. The essence of the information revolution and information business.
2. The basic concept of the enterprise development methodology.
3. The principles of development management.
4. The fundamental trends in directing development.
5. Describe the strategic aspect of the company development.
6. The basic concepts of transformation.
7. What is the essence of governance model development in the recent 40 years?

## References

1. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність / В. Г. Герасимчук. – Київ : Вища школа, 1995. – 266 с.
2. Лепа Н. Н. Моделирование процессов управления развитием предприятий : монография / Н. Н. Лепа, Р. Н. Лепа, А. И. Пушкарь. – Донецк : ООО "Юго-Восток, Лтд", 2005. – 348 с.
3. Основи стійкого розвитку : навч. посіб. / за ред. проф. Л. Г. Мельника. – Суми : ВТД "Університетська книга", 2005. – 654 с.
4. Управління інноваційною діяльністю : монографія / під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Ястремської, канд. екон. наук, доц. Г. В. Верещагіної. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2010. – 404 с.
5. Пушкар О. І. Управління великомасштабними проектами : навч. посіб. / О. І. Пушкар. – Харків : Вид. ХДЕУ, 2000. – 248 с.
6. Kobayashi I. 20 Keys to Workplace Improvement / I. Kobayashi. – London : Routledge, 2018. – 304 p.

## 4. Management principles of development

**The purpose** is to generate a system of theoretical knowledge, applied abilities and skills in selecting and justification of the correct development management principles of development of enterprises and organizations.

### **The agenda:**

4.1. The key elements of the information economy.

4.2. Development as the introduction of new management principles.

### **The competences that are formed after studying the unit:**

*knowledge:* the structure of the factors of external and internal environment and the mechanism of their influence on the adoption and implementation of development programs of enterprises and organizations;

*ability:* the ability to select specific management principles of development;

*communications:* presenting the results of selection of correct principles of development;

*autonomy and responsibility:* responsibility for taking a decision as to enterprise development due to the use of innovation under the conditions of certainty, uncertainty.

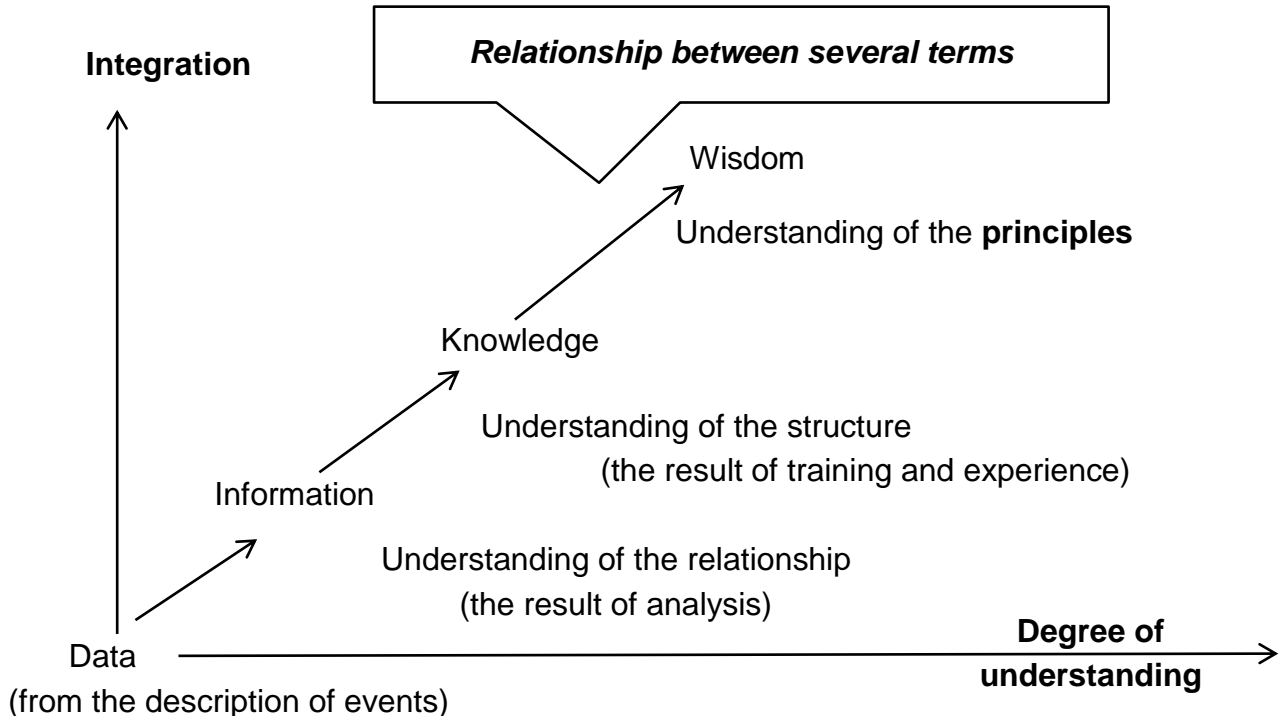
**The key terms:** management principles, information economy, industrial economy, information resources, processes of interaction.

## 4.1. The key elements of the information economy

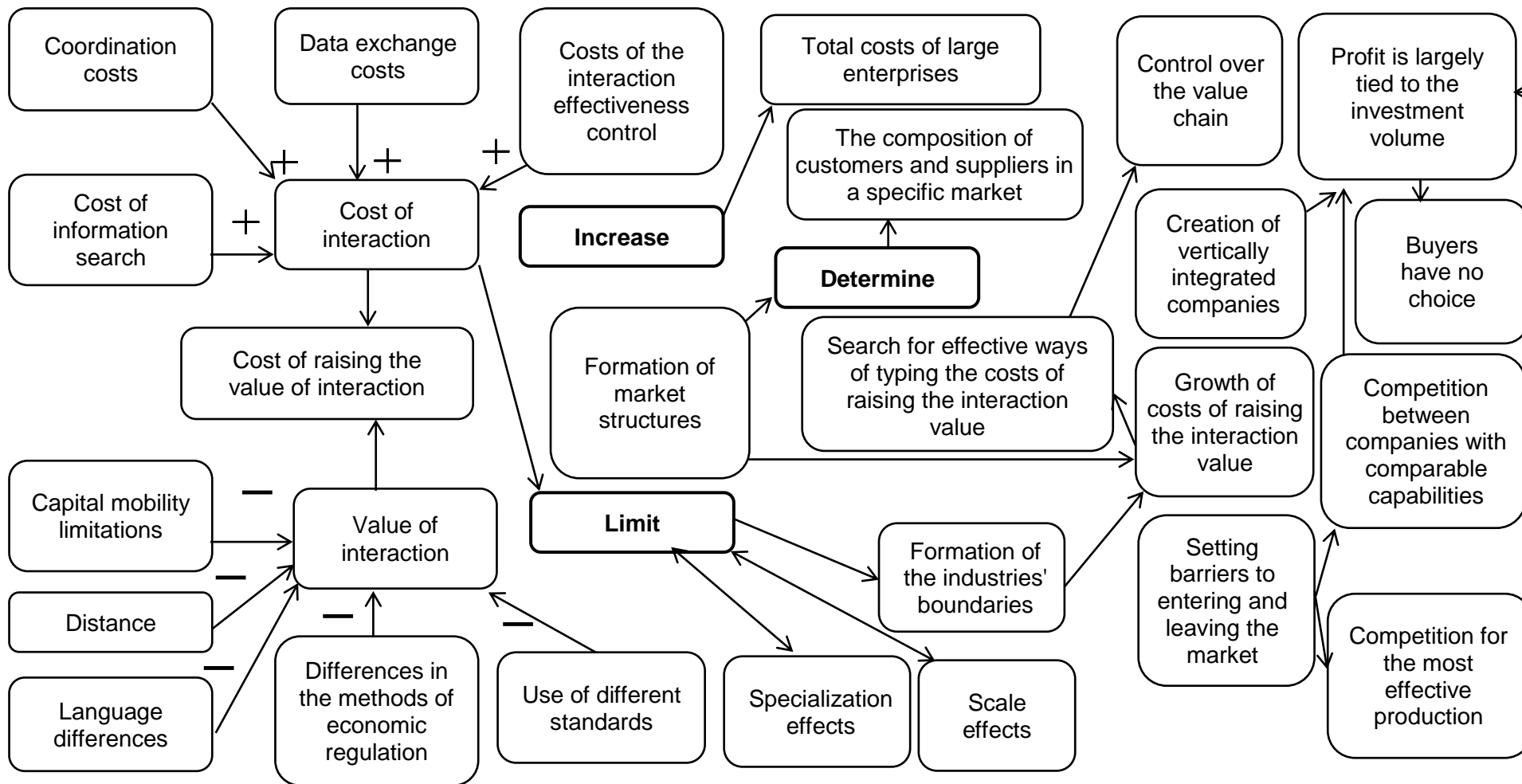
**Information resources are**

the main factor of successful development of every business and the economy in general

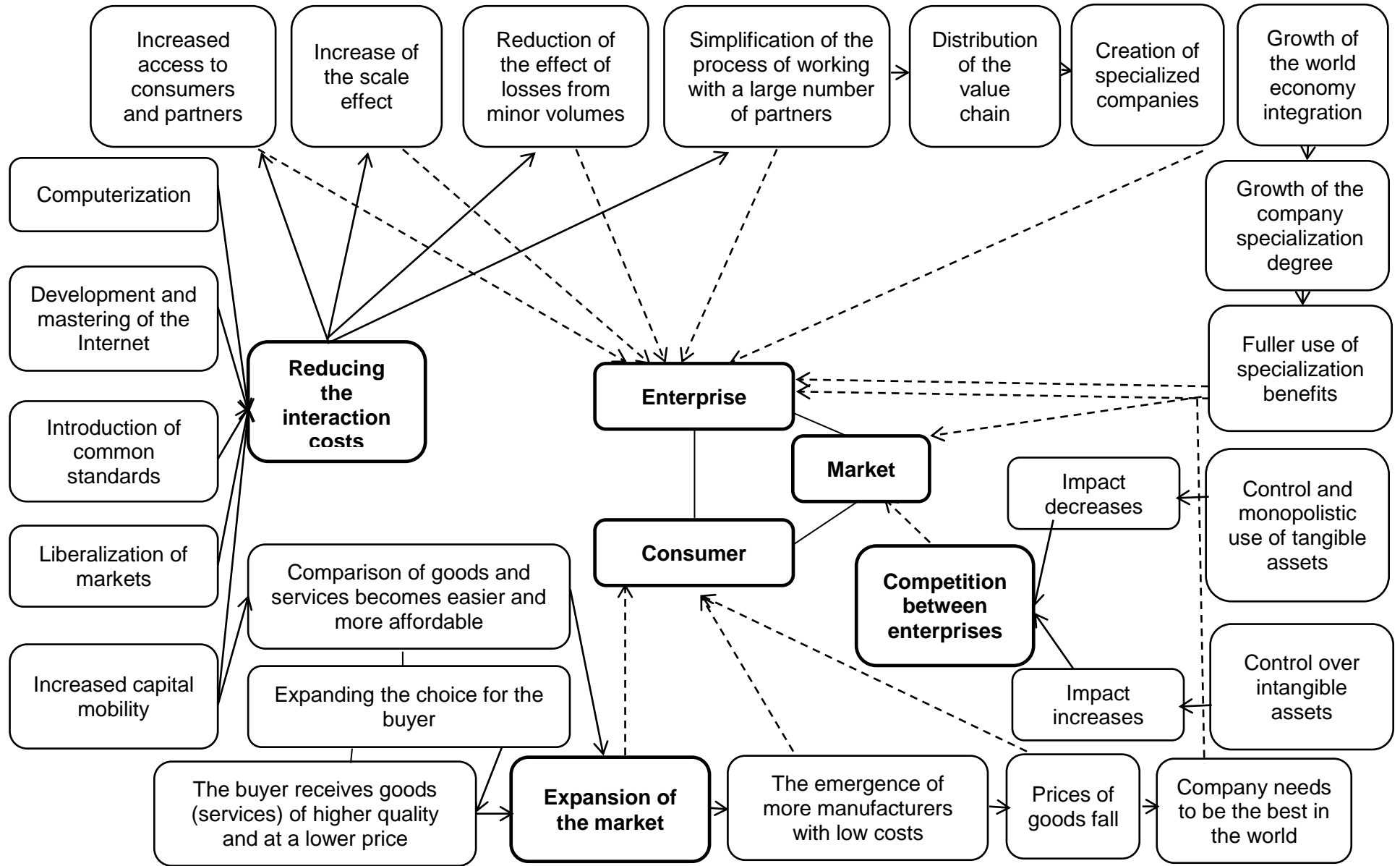
- ✓ new forms of business cooperation implemented through the technology of e-business;
- ✓ creation of a world information space on the basis of the global computer network Internet;
- ✓ the source of productivity lies in the technology of generation of knowledge, processing of information and communications;
- ✓ cooperation and collaboration become the basic forms of market interaction. Management is based on the principles of self-organization and self-government



**The chart of the influence and causal relationships of the industrial economy factors**





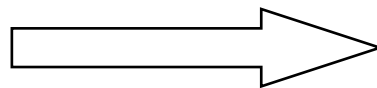
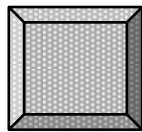


***The impact of the information economy factors on the characteristics of interaction processes***

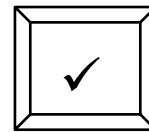
## 4.2. Development as the introduction of new management principles

### 1. *The principle of leadership*

Industrial economy



Information economy

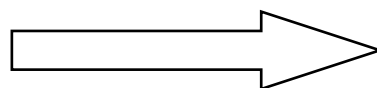
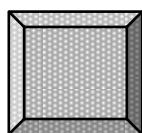


The role of top management is to define **the strategy**, provide the details of the **organizational structure** and **control system** for implementation of this strategy

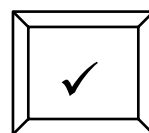
The role of top management is to define **vision**, and be a key player in the **identification of projects**

### 2. *The principle of possible control*

Industrial economy



Information economy

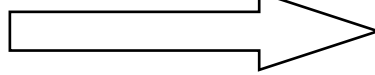
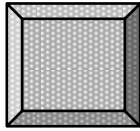


Control is possible over 6 to 10 people and is limited to the physical ability of the head to supervise the employees

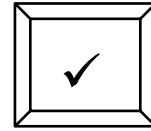
The control capabilities are diverse, the limitations are based on resource capabilities, rather than the manager's ability to control

### **3. The principle of supervision**

Industrial economy



Information economy

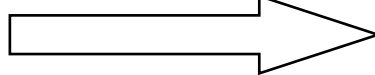
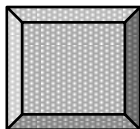


Supervision is carried out through direct control of employees and in accordance with the power of the controlling person

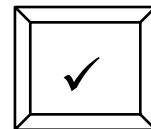
Supervision is indirect, only through the assessment of the results

### **4. The principle of reward**

Industrial economy



Information economy

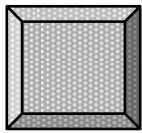


Payments depend on responsibility, loyalty, and seniority, as reflected by the position in the hierarchy

Rewards depend on the performance quality, rather than the position in the hierarchy

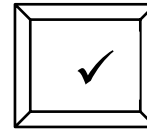
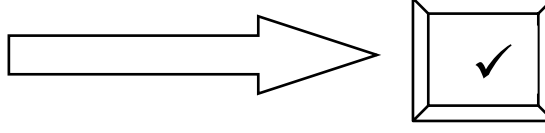
**5. The principle of the working class**

Industrial economy



Employees are clearly divided into categories; some of them "design" work that should be performed, while others just do it

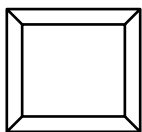
Information economy



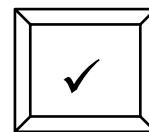
All employees work as a single class of "knowledgeable workers (employees)" instead of two classes: white/blue collars

**6. The principle of value creation**

Industrial economy



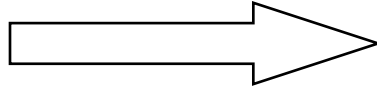
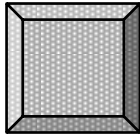
Information economy



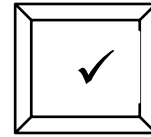
All of the employees' activities in the company should be built in accordance with their role in the maximization of the value for the consumer

## **7. The information principle**

Industrial economy



Information economy

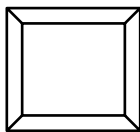


The information system emulates the chain of commands (according to the distribution of power in the hierarchy) and bases on the principle "must know"

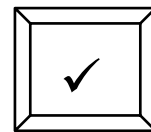
All employees have open and easy access to all information

## **8. The principle of coordination**

Industrial economy



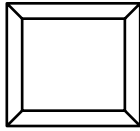
Information economy



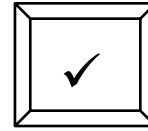
The company's activity is targeted and effective through extensive information flows that enable employees to perceive and timely correct the problem elements in its activity

### 9. The principle of dynamic balance

Industrial economy



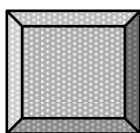
Information economy



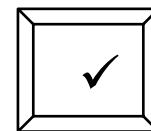
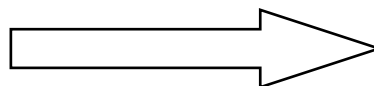
All resources are monitored in real time by all possible stakeholders, based on the current information

### 10. The principle of performance of tasks

Industrial economy



Information economy

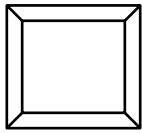


Tasks are performed within the functions that are self-sufficient, communications between tasks and functions are minimized. The result is the lack of interconnectedness of tasks

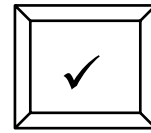
The work is organized through projects (processes), and carried out through team members, selected in accordance with their level of expertise, to achieve the purpose of the project (process)

**11. The principle of the architect**

Industrial economy



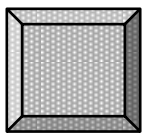
Information economy



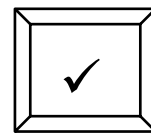
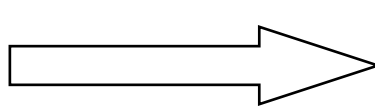
The senior management of the company forms the structure of the company through the design and redesign of the infrastructure required for the activity of self-organized teams

**12. The principle of strategic orientation**

Industrial economy



Information economy

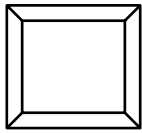


The organization is focused on the activity of producing or distributing a product or service

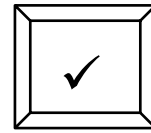
The organization is focused on meeting the consumer needs

**13. The team principle**

Industrial economy



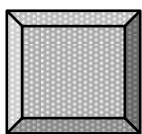
Information economy



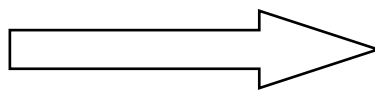
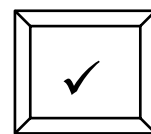
Teams are formed by leaders who motivate employees with compensation packages in order to engage knowledgeable employees with appropriate skills in the achievement of the project (process) goal

**14. The communication principle**

Industrial economy



Information economy



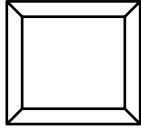
Communications are formal and based on paperwork

Communications are fast, spontaneous, concrete, with minimal formal meetings

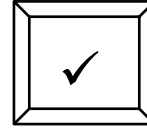


**15. The principle of authority**

Industrial economy



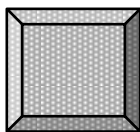
Information economy



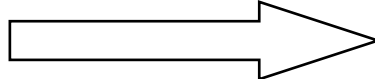
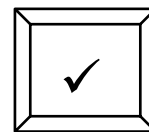
The authority to allocate resources is constantly changing and the employees who are most effective in making decisions get it

**16. The principle of the cycle time**

Industrial economy



Information economy

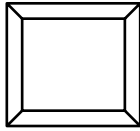


The cycle time for the distribution of core resources is the fiscal year. Budgeting and decision making on financial issues are based on the accounting cycle

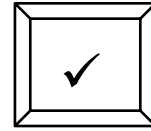
Distribution of financial resources takes place in real time instead of tying up to the fiscal year

**17. The principle of control**

Industrial economy



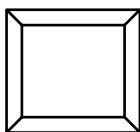
Information economy



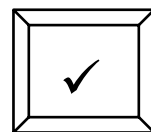
Control is effective through extensive feedback about quality, and a system of self-motivation that encourages employees to achieve high-quality performance

**18. The principle of conflict resolution**

Industrial economy



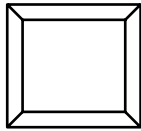
Information economy



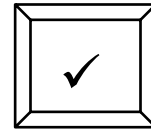
The conflict between the company and consumers, employees, shareholders or suppliers is resolved with the help of the company senior management. The use of a third party is an exception

**19. The principle of opportunities**

Industrial economy



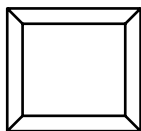
Information economy



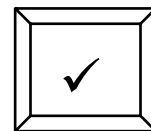
The activity is oriented towards fast-changing global market opportunities, rather than organizational inertia

**20. The framework principle**

Industrial economy



Information economy

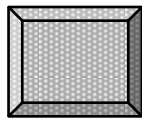


The framework of the organization is organic and unifying, as any network association

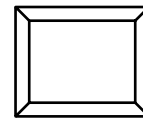
***A nonperspective management principle***

**1. The principle of hierarchy**

Industrial economy



Information economy

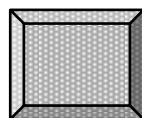


The organization is structured in a three-level hierarchy: top management is over middle management, middle management is over production workers

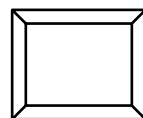
***A nonperspective management principle***

**2. The functional principle**

Industrial economy



Information economy

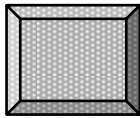


Tasks are consolidated into fixed "functions" such as manufacturing or selling

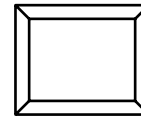
*A nonperspective management principle*

**3. The principle of centralization/decentralization**

Industrial economy



Information economy



Organizations are divided into corporate groups and subdivisions. The work is distributed centrally by the corporate group and executed in subdivisions in a decentralized way

### Questions for self-assessment

1. Describe the key elements of the information economy.
2. What is the influence of the factors of the information economy on the characteristics of the interaction processes?
3. Explain the essence of the principle of leadership, hierarchy, possible control, supervision.
4. Characterize the essence of the principles of remuneration, working class, creation of value.
5. What is the essence of the information principle, the principle of coordination, the principle of dynamic balance?
6. Describe the principles of the architect and strategic orientation.
7. Expand on the content of the team, power and communication principles.
8. Dwell upon the essence of the principles of the cycle time, control, conflict resolution, opportunities.

## References

1. Бритков В. Б. Анализ и тенденции развития современных систем управления предприятиями / В. Б. Бритков, Н. Д. Смольянинов // Системные исследования. Методологические проблемы : ежегодник "Эдиториал УРСС". – 2003. – С. 11–19.
3. Букович Х. Управление знаниями: руководство к действию / Х. Букович, Р. Уильямс ; пер. с англ. – Москва : ИНФРА-М, 2002. – 504 с.
3. Основи стійкого розвитку : навч. посіб. / за ред. проф. Л. Г. Мельника. – Суми : ВТД "Університетська книга", 2005. – 654 с.
4. Управління інноваційною діяльністю : монографія / під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Ястремської, канд. екон. наук, доц. Г. В. Верещагіної. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2010. – 404 с.
5. Пушкар О. І. Управління великомасштабними проектами : навч. посіб. / О. І. Пушкар. – Харків : ХДЕУ, 2000. – 248 с.
6. Rothrock J. E. The Industrial Age Versus the Information Age: Rethinking National Security in the 21st Century [Electronic resource] / J. E. Rothrock, E. F. Smith, J. F. Kreis // The Institute for Defense Analyses. – Access mode : <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a391335.pdf>.

## 5. The systems of indicators of managing the enterprise development

**The purpose** is to generate a system of theoretical knowledge, applied abilities and skills in selecting the components of the systems of indicators of managing the enterprise development and the effective use of their innovative potential.

### **The agenda:**

- 5.1. The system of business indicators.
- 5.2. The principles of the organization focused on strategy.
- 5.3. Primary and secondary indicators.

### **Competences that are formed after studying the unit:**

*knowledge:* the concept and the essence of the system of indicators of managing the enterprise development;

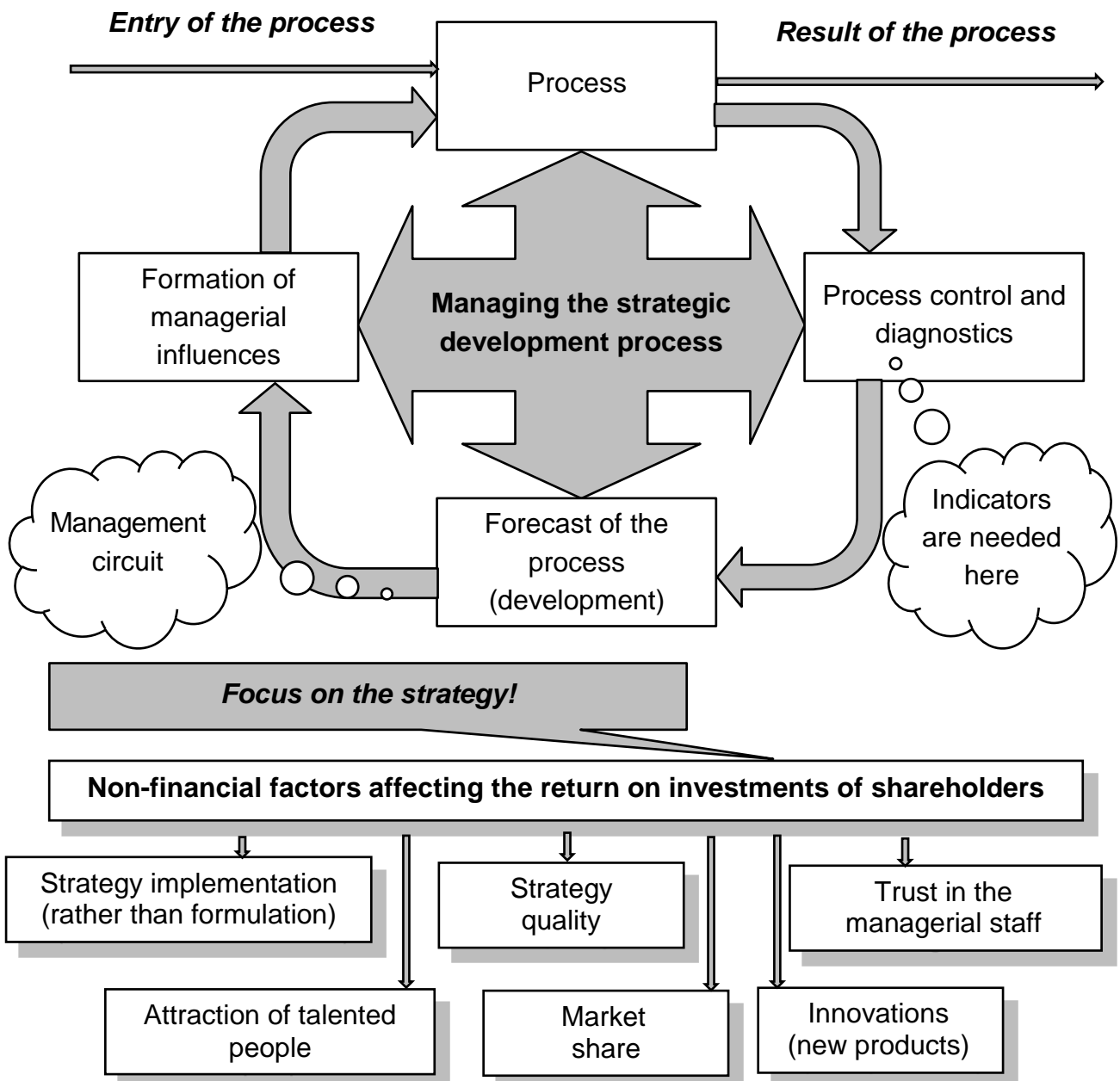
*ability*: the ability to select the components of the system of indicators of managing the enterprise development;

*communications*: presenting the results of selection of the components of the system of indicators of managing the enterprise development;

*autonomy and responsibility*: responsibility for the correct answer and defending their own personal point of view.

**The key terms**: strategic development, system of indicators, primary indicators, secondary indicators, strategy, strategy description, values.

### 5.1. The system of business indicators



**The value for the shareholders is lost!**

**The influence of improvements  
(a 1 to 10 scale) per share  
price (company value)**

**Management quality**

- Computer industry ..... 3 %
- Fuel and energy industries ..... 9 %

**Product quality**

- Computer industry ..... 9 %
- Fuel and energy industries ..... 4 %

**New product development**

- Computer industry ..... 3 %
- Pharmaceutical industry ..... 7 %

**Market position**

- Computer industry ..... 7 %
- Pharmaceutical industry ..... 9 %

35 % of investment decisions are based on non-financial data  
(Ernst & Young investigation)

**Companies are dissatisfied with the current system of performance indicators**

- ❖ 73 % of production and 46 % of service companies in the world use non-financial indicators for development management with a focus on strategy (in Ukraine this share is less than 1 %);
- ❖ the level of 52 % of these companies is higher than that of competitors

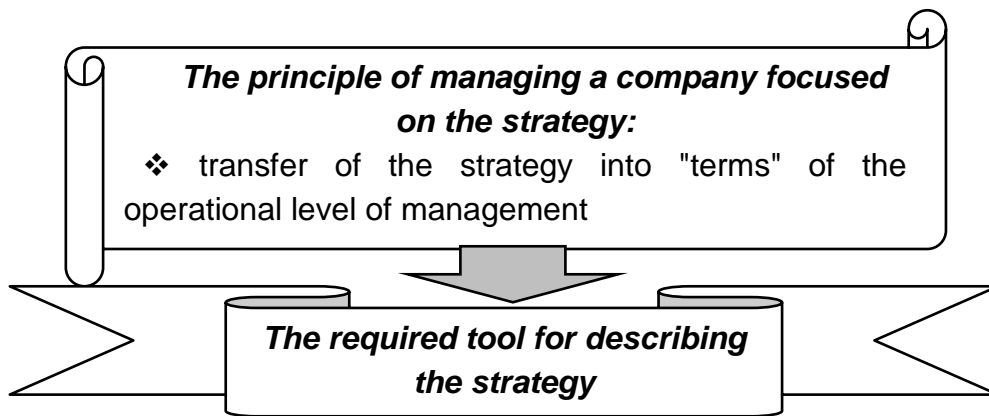
**The system of business indicators is  
the tool for leaders**

**BSC is**

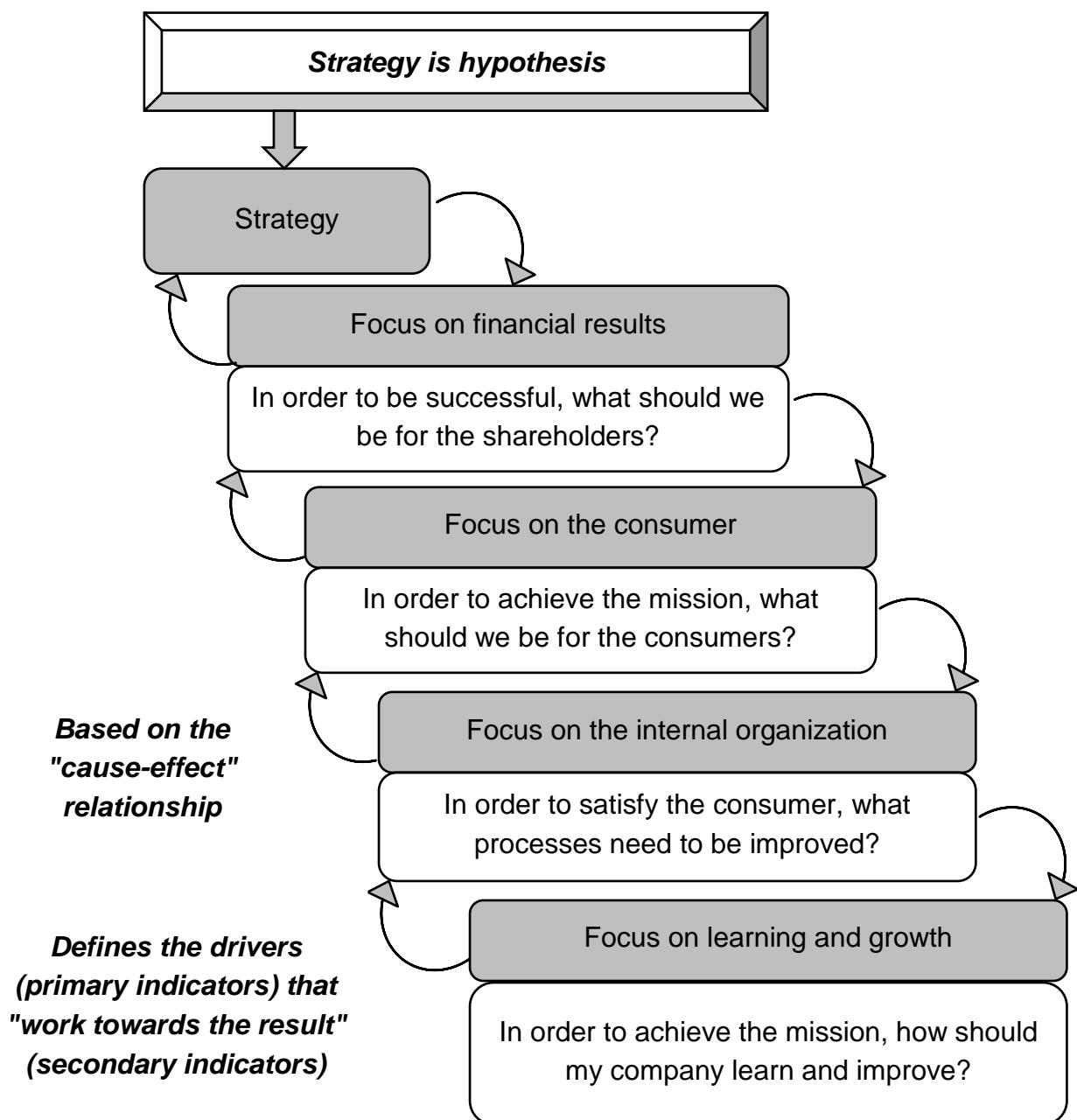
**The system of business indicators  
(Business Balanced Scorecard – BSC)**

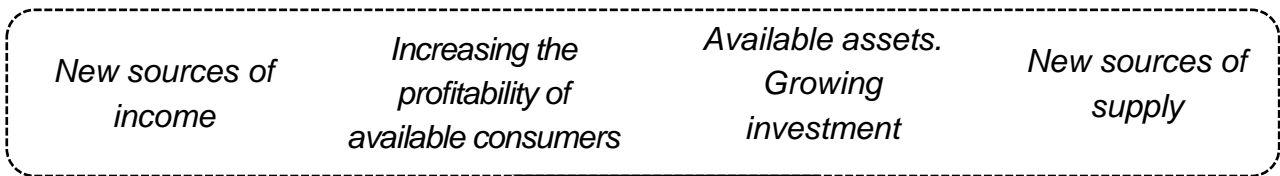
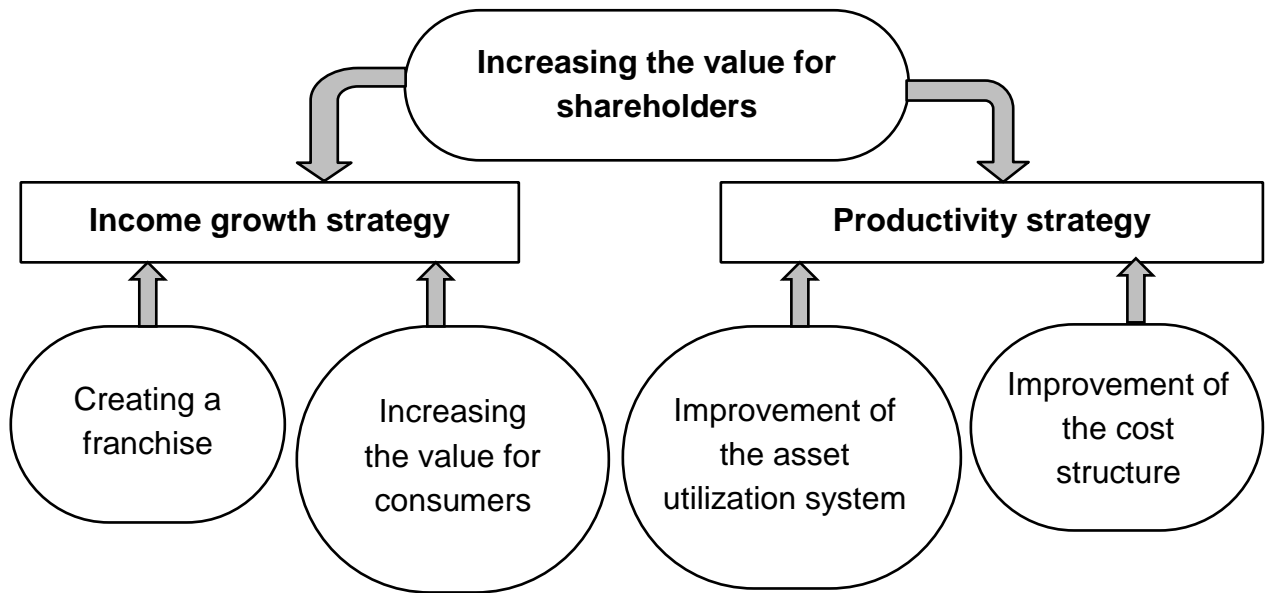
a tool for managing the company performance and development in which the strategy is the focus of the entire business process





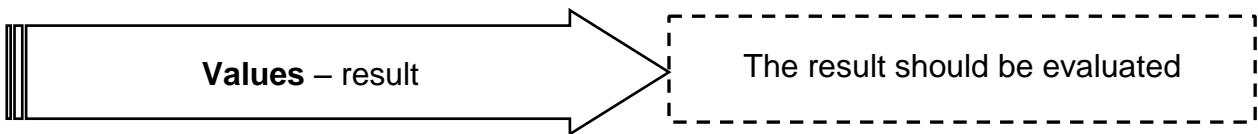
## 5.2. The principles of the organization focused on strategy





- The strategy balances the counter-forces.
- Long-term versus short-term period.
- Growth versus profitability

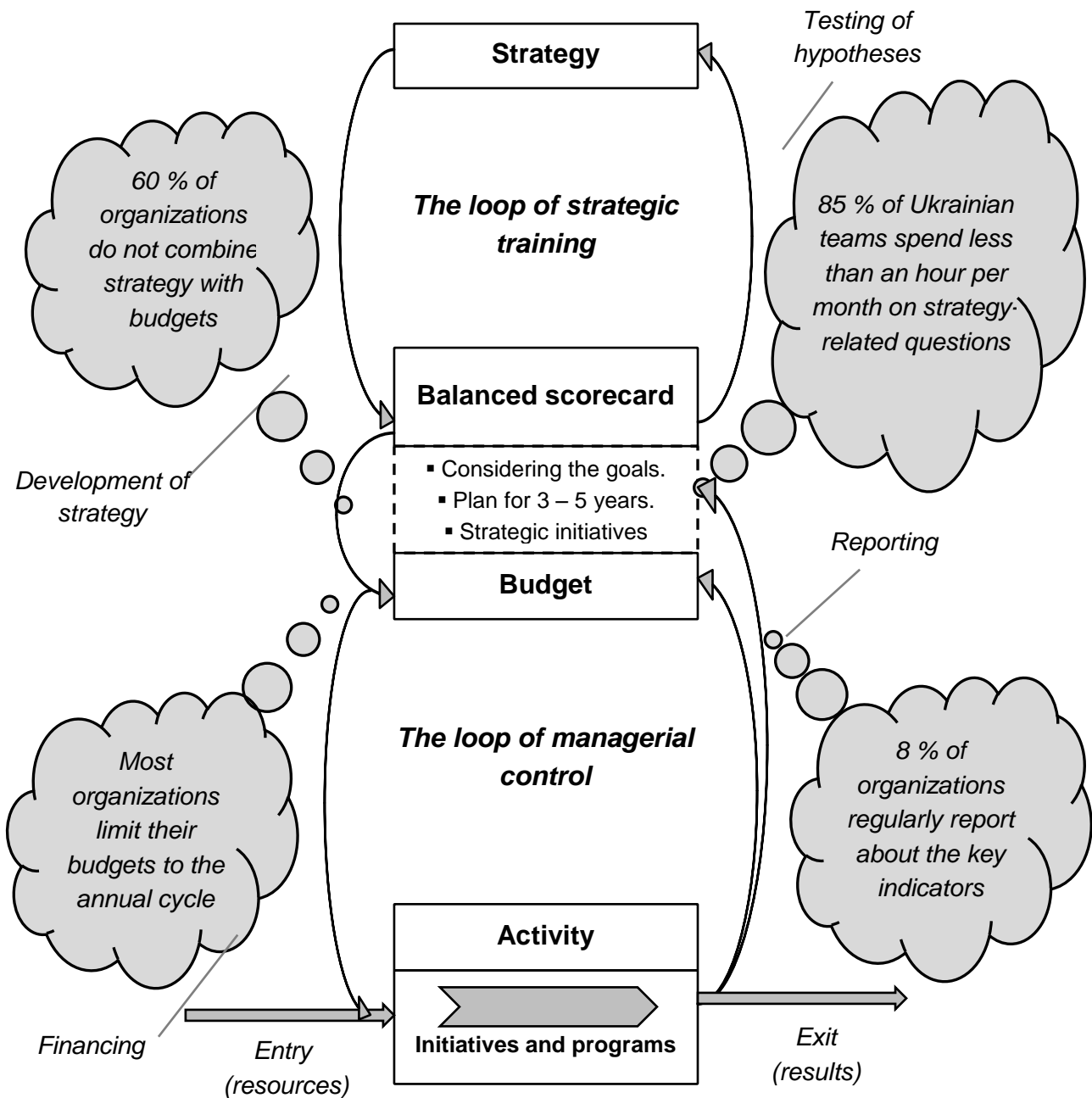
**Strategy** is a differentiated proposition of value for consumers



**Strategy** is a system of work, aligned according to the value proposition

- Competitive advantage is ensured by coherence of works.
- Endurance is provided by the system of works

The organization principles focused on strategy:  
**to make the strategy development a continuous process**



The budget is the bane of corporate America. It never should have existed. You're always trying to get the lowest out of people.

*Jack Welch, GE*

The budget is a tool of repression rather than innovation.

*Bob Lutz, Chrysler*

### 5.3. Primary and secondary indicators

#### Primary indicators (LEAD – leading indicators) / "performance drivers"

The indicators are unique for a separate business unit. Mostly they are indicators of the internal organization and innovation perspectives

*Example: growth and training goals that should deliver value to the target consumer in the target market*

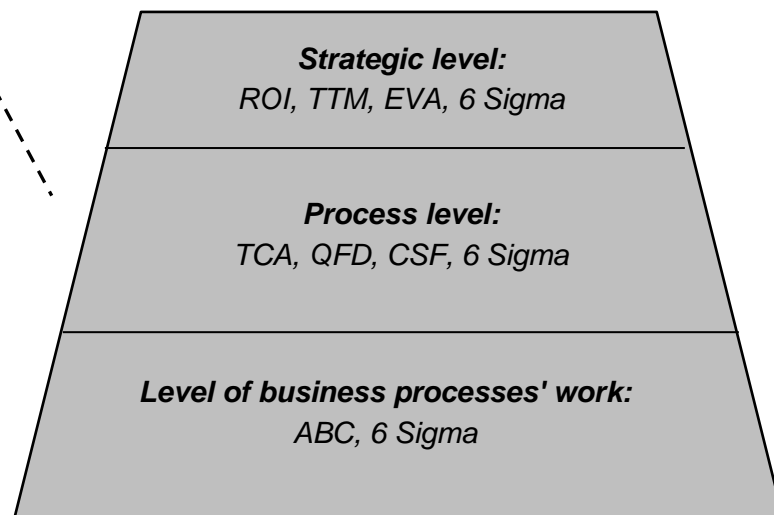
#### Secondary indicators (LAG – lagging indicators) / "resulting evaluations"

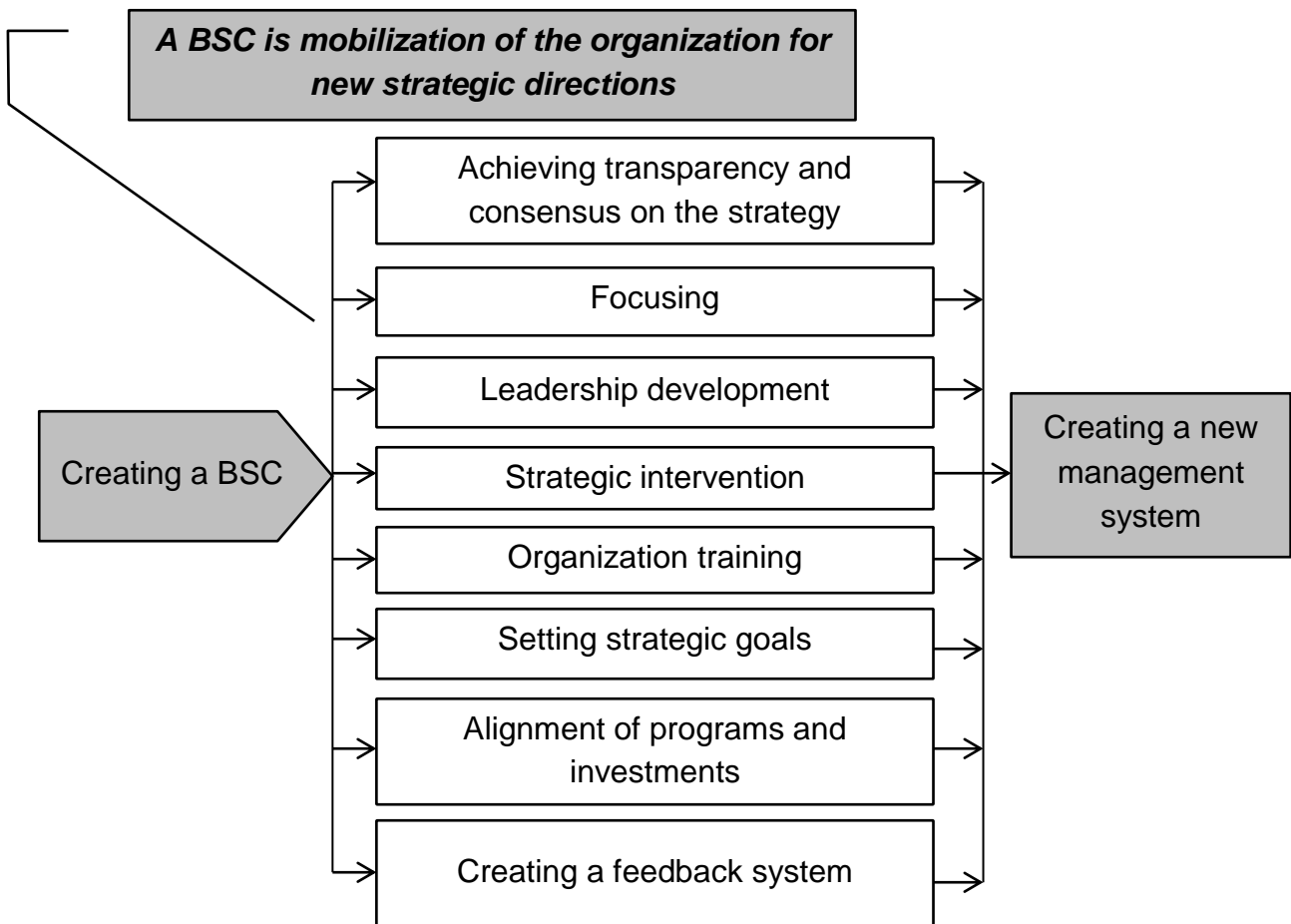
Summarizing, resulting indicators. Mostly, they are indicators of financial and consumer perspectives

*Example: profitability, market share*

***A BSC should consist of an appropriate number of resulting evaluations and performance drivers***

Using the secondary indicators at different levels of management





### Questions for self-assessment

1. What is the essence of managing the business development through indicators?
2. Characterize primary and secondary indicators.
3. How are secondary indicators used at different levels of government?

4. Explain how the development of business is managed with the use of a balanced system of indicators BSC (the Balanced Scorecard).

5. Why is the system of international standards a source of quality performance indicators?

6. Expand on the use of the TQM (total quality management) system and the ISO 9000 quality standards in managing the development.

## References

1. Афанасьев Н. В. Управление развитием предприятия : монография / Н. В. Афанасьев, В. Д. Рогожин, В. И. Рудыка. – Харьков : ИД "ИНЖЭК", 2003. – 184 с.

2. Герасимчук В. Г. Развитие предприятия: диагностика, стратегия, эффективность / В. Г. Герасимчук. – Киев : Вища школа, 1995. – 266 с.

3. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – Москва : Олимп-Бизнес, 2003. – 304 с.

4. Основы устойчивого развития : навч. посіб. / за ред. проф. Л. Г. Мельника. – Суми : ВТД "Університетська книга", 2005. – 654 с.

5. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посіб. / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Харків : ХДЕУ, 2003. – 640 с.

6. Пушкар А. И. Стратегическое управление развитием электронного бизнеса и информационных ресурсов предприятия (модели, стратегии, механизмы) / А. И. Пушкар, Е. Н. Грабовский, Е. В. Пономаренко. – Харьков : ХНЭУ, 2005. – 480 с.

7. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посіб. / під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Ястремської, канд. екон. наук, доц. Г. В. Верещагіної. – Харків : ВД "ИНЖЕК", 2010. – 398 с.

8. Управління інноваційною діяльністю : монографія / під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Ястремської, канд. екон. наук, доц. Г. В. Верещагіної. – Харків : ВД "ИНЖЕК", 2010. – 404 с.

9. Balanced Scorecard Basics [Electronic resource] / Balanced Scorecard Institute. – Access mode : <http://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard>.

# The subject index

## B

Balanced scorecard 101, 113, 144, 147, 149

Blockchain 95

Business process 87, 96, 98, 103, 109, 110, 144

## C

Change 9, 91, 98–102, 106, 110, 112, 114, 116–118, 120

Cryptocurrency 96

## D

Development 81–91, 96–105, 108, 109, 112, 115, 126–128, 142, 143, 147, 149

Development of an enterprise 88, 89, 99, 103, 105

Development management 143, 144

Development methodology 105

Development principles 98

## E

E-business 90, 95

## H

Homeostasis 86

## I

Impression 92

Industrial economy 129–141

Industrial revolution 92, 93

Information economy 94, 112, 128–141

Information resources 126

International business 107

## K

Key 101, 102, 111–123

## **M**

Managed development 86–88  
Management principles 126, 130, 140, 141  
Mission 101, 104, 114

## **P**

Primary indicators (LAG) 148  
Property of emergence 83  
Process owner 111

## **Q**

Quality 84, 90, 103, 105, 106, 110, 113, 115, 118, 121, 124, 131, 138, 143, 149

## **R**

Reengineering 87, 100, 101, 109, 110, 113  
Restructuring 85, 98, 107, 110

## **S**

Self-development 105  
Self-organization 86, 87, 126  
Secondary indicators (LEAD) 148  
Stationary state 85  
Strategy 88, 89, 98, 103, 112, 130, 142, 146, 149  
System 113–118, 122, 124, 130, 138, 142, 143, 146, 149

## **T**

Transformation 85, 86, 96, 100, 101, 110, 111

## **V**

Values 83, 85, 89, 91, 96, 106, 110, 146



## Зміст/Content

Вступ.....	3
1. Управління стратегічним розвитком підприємства в трансформаційній економіці (основні поняття, ідеї і концепції).....	5
1.1. Сучасні уявлення науки про системи та розвиток.....	6
1.2. Сутність і зміст процесів розвитку в економічних системах .....	8
1.3. Предметна область теорії стратегічного розвитку підприємства .....	10
1.4. Особливості функціонування і розвитку підприємств у сучасній економіці .....	13
Запитання для самоконтролю.....	21
Література .....	21
2. Методологія розвитку .....	22
2.1. Спрямування розвитку.....	22
2.2. Принципи управління розвитком.....	25
2.3. Кроки впровадження розвитку.....	26
Запитання для самоконтролю.....	32
Література .....	32
3. Інструменти розвитку .....	33
3.1. Потреба в змінах і трансформація.....	33
3.2. Методологія 20-ти ключів .....	37
Запитання для самоконтролю.....	49
Література .....	49
4. Управлінські принципи розвитку.....	50
4.1. Ключові елементи інформаційної економіки .....	51
4.2. Розвиток як упровадження нових управлінських принципів .....	54
Запитання для самоконтролю.....	65
Література .....	66
5. Системи індикаторів управління розвитком підприємств .....	66
5.1. Система індикаторів ведення бізнесу.....	67
5.2. Принципи організації, сфокусовані на стратегії.....	69
5.3. Первинні та вторинні індикатори.....	72
Запитання для самоконтролю.....	73
Література .....	74
Предметний покажчик.....	75

Introduction.....	79
1. Managing the strategic development of enterprises in the transformational economy (the basic notions, ideas and concepts) .....	81
1.1. The modern scientific concepts about the system and development.....	82
1.2. The essence and content of the development processes in economic systems .....	84
1.3. The subject area of the theory of the enterprise strategic development.....	86
1.4. The features of the enterprise functioning and development in the modern economy .....	89
Questions for self-assessment .....	97
References .....	97
2. The development methodology.....	98
2.1. The development areas .....	98
2.2. The principles of managing the development.....	101
2.3. The steps of implementing the development.....	102
Questions for self-assessment .....	108
References .....	108
3. The development tools.....	109
3.1. The need for changes and the transformation .....	109
3.2. The 20 keys methodology.....	113
Questions for self-assessment .....	125
References .....	125
4. Management principles of development.....	126
4.1. The key elements of the information economy.....	127
4.2. Development as the introduction of new management principles.	130
Questions for self-assessment .....	141
References .....	142
5. The systems of indicators of managing the enterprise development .....	142
5.1. The system of business indicators .....	143
5.2. The principles of the organization focused on strategy .....	145
5.3. Primary and secondary indicators.....	148
Questions for self-assessment .....	149
References .....	150
The subject index.....	151

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Пушкар** Олександр Іванович  
**Миронова** Ольга Миколаївна  
**Гаврильченко** Олена Володимирівна  
**Сорокіна** Анастасія Сергіївна

## **УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ**

**Навчальний посібник  
у схемах і таблицях  
(українською та англійською мовами)**

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

Відповідальний за видання *Т. І. Лепейко*

Відповідальний редактор *М. М. Оленич*

Редактор *Н. І. Ганцевич, З. В. Зобова*

Коректор *З. В. Зобова*

План 2018 р. Поз. № 19-ЕНП. Обсяг 155 с.

---

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру  
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*