

DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53\(3\).133-150](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53(3).133-150)

УДК 358

Ірина ІВАХНЕНКО

д.е.н., професор кафедри менеджменту в будівництві

ORCID: 0000-0001-7166-1023

Тимур КУЗМІН

асп. кафедри менеджменту в будівництві

ORCID: 0009-0004-6170-7197

Михайло ЧУРИЛО

асп. кафедри менеджменту в будівництві

ORCID: 0000-0003-2993-490X

Валентин ГИРЯ

асп. кафедри менеджменту в будівництві

ORCID: 0009-0007-6288-5325

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В БУДІВЕЛЬНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

Стратегічне планування є невід'ємною складовою управління будівельними організаціями, особливо в умовах високої динаміки ринкового середовища. Використання міжнародного досвіду в управлінні організаційними змінами дозволяє формувати ефективний інструментарій для прийняття рішень, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку. Світова практика показує, що організаційні зміни в будівельній сфері охоплюють як структурні перетворення, так і вдосконалення бізнес-процесів, впровадження інноваційних підходів та цифрових технологій. Застосування цього досвіду може значно посилити потенціал українських компаній у реалізації довгострокових стратегій. Будівельні організації стикаються з численними викликами, зокрема нестабільністю економіки, зміною регуляторних норм, коливанням попиту та зростаючою конкуренцією. У таких умовах стратегічне планування потребує гнучких інструментів, які можуть адаптуватися до нових реалій. Вивчення успішних кейсів міжнародних компаній дозволяє ідентифікувати найбільш ефективні підходи до управління змінами, такі як застосування методів Agile, Lean Construction, BIM-технологій та цифрових платформ. Ці методи сприяють оптимізації ресурсів, підвищенню прозорості процесів та прискоренню прийняття управлінських рішень.

Крім того, важливим аспектом є управління людським капіталом. Міжнародний досвід свідчить, що залучення персоналу до процесу змін, розвиток корпоративної культури та інвестування в навчання працівників значно підвищують ефективність впровадження стратегічних ініціатив. Належне управління змінами передбачає також формування проєктних офісів, які забезпечують координацію дій, моніторинг результатів та управління ризиками. Аналіз міжнародних практик дозволяє виділити ключові етапи організаційних змін: діагностику поточного стану, визначення стратегічних цілей, розробку плану змін, управління процесом трансформації та контроль ефективності. Цей підхід забезпечує комплексне бачення трансформаційних процесів, що підвищує результативність управлінських рішень.

Ключові слова: міжнародний досвід, організаційні зміни, стратегічне планування, будівельна організація, управління змінами, бізнес-процеси, інновації, управлінські рішення.

Вступ. Стратегічне планування є важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку будівельних організацій. В умовах нестабільного ринкового середовища, змін регуляторних вимог та технологічного прогресу, ефективне управління організаційними змінами стає ключовим фактором успіху. Міжнародний досвід свідчить, що застосування адаптивних підходів до управління змінами дозволяє будівельним компаніям підвищувати продуктивність, знижувати витрати та оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Аналіз успішних практик демонструє ефективність використання сучасних методологій, таких як Lean Construction, Agile та цифрових інструментів, що забезпечують прозорість процесів і швидкість прийняття рішень. Крім того, значна увага приділяється розвитку організаційної культури, залученню персоналу до процесу змін та інвестуванню в підвищення кваліфікації працівників. Ці підходи сприяють формуванню гнучких стратегій, які враховують специфіку будівельної галузі.

Дослідження міжнародного досвіду дозволяє виявити ефективні моделі організаційних змін, які можуть бути адаптовані до вітчизняного ринку. Це створює підґрунтя для розробки інструментарію стратегічного планування, що забезпечить стійке зростання будівельних організацій в умовах невизначеності.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності стратегічного планування в будівельних організаціях, які працюють в умовах нестабільного ринкового середовища. Постійні зміни в законодавстві, коливання економічної ситуації, зростаюча конкуренція та швидкий технологічний розвиток вимагають впровадження гнучких підходів до управління. Міжнародний досвід демонструє, що організаційні

зміни є ключовим інструментом адаптації компаній до нових викликів. Вивчення ефективних практик та інструментів дозволяє розробити дієві стратегії розвитку будівельних організацій в Україні. Формування сучасного інструментарію стратегічного планування, заснованого на успішному зарубіжному досвіді, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, оптимізації ресурсів та забезпеченню стійкого розвитку будівельної галузі.

Постановка проблеми. Проблема стратегічного планування в будівельних організаціях набуває особливої актуальності в умовах нестабільного ринкового середовища, що характеризується динамічними змінами в економіці, регуляторному полі та технологічному розвитку. Неефективне управління організаційними змінами часто призводить до втрати конкурентних переваг, зниження прибутковості та гальмування інноваційного розвитку. Водночас міжнародний досвід свідчить, що застосування адаптивних підходів до змін, зокрема Lean Construction, Agile-методології та цифрових технологій, значно підвищує ефективність стратегічного планування.

Будівельні організації в Україні стикаються з труднощами у впровадженні таких підходів через відсутність структурованого інструментарію, що враховує специфіку галузі. Крім того, недостатня увага до організаційної культури, опору змінам та обмежених ресурсів ускладнює реалізацію трансформаційних процесів. Відсутність системного аналізу міжнародного досвіду ускладнює адаптацію ефективних практик до національних умов.

Таким чином, постає проблема формування комплексного інструментарію стратегічного планування на основі досвіду успішних організаційних змін. Розробка таких рішень дозволить підвищити стійкість та конкурентоспроможність будівельних організацій, забезпечуючи їхню адаптивність до сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про значну увагу науковців до питань стратегічного планування та управління організаційними змінами в будівельній галузі. У працях зарубіжних та вітчизняних авторів розглядаються підходи до підвищення ефективності управлінських процесів за допомогою сучасних методологій, таких як Lean Construction, Agile та BIM-технології [17, 19]. Дослідження акцентують увагу на необхідності гнучкого управління, застосування інновацій та оптимізації бізнес-процесів для підвищення конкурентоспроможності будівельних організацій.

Окремо виділяються роботи, присвячені впровадженню цифрових інструментів для управління змінами, зокрема системи управління проектами та аналітичні платформи [22-24]. Значна увага також

приділяється управлінню людським капіталом, що охоплює розвиток лідерства, формування корпоративної культури та подолання опору змінам [20, 23, 25]. Важливими аспектами є ризик-менеджмент та побудова ефективних комунікаційних механізмів.

Проте, попри наявність ґрунтовних досліджень, недостатньо розроблені практичні підходи до адаптації міжнародного досвіду в умовах національного будівельного ринку. Існує брак системного аналізу впливу організаційних змін на ефективність стратегічного планування, що ускладнює розробку дієвих інструментів для українських компаній. Крім того, недостатньо досліджено питання інтеграції цифрових технологій та їхнього впливу на процес ухвалення управлінських рішень.

Таким чином, актуальним є подальше вивчення міжнародного досвіду для формування комплексного інструментарію стратегічного планування, що враховуватиме специфіку національної будівельної галузі. Це сприятиме підвищенню адаптивності, ефективності та конкурентоспроможності будівельних організацій в умовах динамічних змін.

Метою статті є аналіз міжнародного досвіду впровадження організаційних змін для формування ефективного інструментарію стратегічного планування в будівельних організаціях. Дослідження спрямоване на виявлення кращих практик, оцінку їхньої адаптаційної придатності до національних умов та розробку рекомендацій для підвищення конкурентоспроможності та стійкості будівельних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне планування в будівельних організаціях є ключовим інструментом для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності в умовах швидких змін [1]. Ефективне стратегічне управління передбачає впровадження організаційних змін, що сприяють адаптації до нових викликів. Міжнародний досвід підтверджує важливість таких змін для формування дієвих інструментів стратегічного планування [2].

Будівельні компанії застосовують різні методології управління змінами для підвищення ефективності бізнес-процесів, інтеграції інновацій та сталого розвитку [3, 26]. Ці інструменти оптимізують використання ресурсів, підвищують прозорість та прискорюють ухвалення рішень. Завдяки міжнародному досвіду компанії можуть адаптувати перевірені практики до специфічних умов ринку [4].

На рисунку 1 представлено етапи організаційних змін: діагностика поточного стану, визначення стратегічних цілей, розробка та впровадження плану змін, управління ризиками та моніторинг ефективності. Взаємозв'язок цих етапів є визначальним для успішної трансформації будівельної організації.



Рис. 1. Огляд етапів організаційних змін у будівельній організації
(розроблено автором на основі [4])

Основними інструментами організаційних змін є методології Lean Construction, Agile та BIM. Lean Construction спрямований на оптимізацію витрат і часу шляхом усунення зайвих етапів [5]. Agile забезпечує гнучкість управління, дозволяючи компаніям швидко адаптуватися до ринкових змін.

BIM-технології використовуються для створення детальних моделей будівель, забезпечуючи моніторинг на всіх етапах будівництва. Управління людським капіталом також відіграє важливу роль — залучення персоналу, розвиток корпоративної культури та навчання сприяють успішному впровадженню змін [6].

Таблиця 1 містить порівняння цих методів, враховуючи їх переваги та недоліки залежно від специфіки проекту.

Процес впровадження організаційних змін вимагає ретельного моніторингу та контролю ефективності. Це включає використання різноманітних аналітичних інструментів, що дозволяють оцінювати

результати змін і коригувати стратегії відповідно до нових умов. Формула моделювання ефективності впровадження змін:

$$E_{\text{chnг}} = \frac{V_{\text{aft}} - V_{\text{bef}}}{T_{\text{chnг}}}, \quad (1)$$

де $E_{\text{chnг}}$ — ефективність впровадження змін,

V_{aft} — значення показника після впровадження змін,

V_{bef} — значення показника до змін,

$T_{\text{chnг}}$ — час, витрачений на впровадження змін.

Таблиця 1

Порівняння основних методів управління змінами в будівельній організації

Метод	Опис	Переваги	Недоліки
Lean Construction	Орієнтований на скорочення витрат і оптимізацію процесів.	Знижує витрати, підвищує ефективність.	Потребує значного часу на впровадження та навчання.
Agile	Гнучка методологія для адаптації до змін у процесі виконання.	Швидка адаптація до змін, гнучкість управління.	Може бути складним для великих проектів з великою кількістю учасників.
BIM (Building Information Modeling)	Використання цифрових моделей для покращення управління проектами.	Підвищує точність і прозорість, дозволяє скоротити витрати на етапі проектування.	Високі початкові витрати на впровадження технології.

(розроблено автором на основі [6])

Важливо також враховувати ризики, пов'язані з організаційними змінами, що включають економічні, технологічні та людські фактори. Для цього застосовують методи прогнозування та аналізу ризиків, що допомагають виявити потенційні загрози і розробити стратегії їх мінімізації. Формула оцінки ризиків у процесі змін:

$$R_{\text{rsk}} = P_{\text{rsk}} * I_{\text{imp}}, \quad (2)$$

де R_{rsk} — оцінка ризику,

P_{rsk} — ймовірність настання ризику,

I_{imp} — вплив ризику на проект.

Формула оцінки економічного ефекту від змін:

$$E_{econ} = \frac{C_{sav} - C_{cst}}{C_{cst}} * 100\%, \quad (3)$$

де E_{econ} — економічний ефект,

C_{sav} — заощадження,

C_{cst} — витрати на зміну.

Застосування таких підходів сприяє оцінці ефективності організаційних змін та адаптації будівельних організацій до ринкових умов. Міжнародний досвід використання цих змін допомагає формувати інструменти стратегічного планування, забезпечуючи гнучкість та конкурентоспроможність [7].

Цифрові технології, такі як ERP та BIM, автоматизують етапи життєвого циклу будівельних проєктів, знижуючи витрати та скорочуючи терміни. Вони об'єднують інформаційні потоки між відділами компанії, підвищуючи ефективність робочих процесів [8]. Завдяки цьому компанії можуть точніше планувати ресурси, розподіляти завдання та контролювати будівництво, зменшуючи ймовірність помилок і адміністративні витрати, як показано в таблиці 2 [9].

Таблиця 2

Порівняння основних функцій ERP та BIM-систем в управлінні будівельними проєктами

Характеристика	ERP-система	BIM-система
Основна мета	Управління всіма бізнес-процесами підприємства	Інформаційне моделювання та управління проєктами
Функціональність	Фінанси, планування ресурсів, логістика	Створення і візуалізація 3D-моделей, аналіз життєвого циклу
Рівень інтеграції	Всі підсистеми компанії	Проектування, будівництво, експлуатація
Складність впровадження	Висока, потребує значних інвестицій	Висока, вимагає висококваліфікованого персоналу
Переваги	Підвищення прозорості, зниження витрат	Підвищення точності, зменшення витрат на етапі будівництва
Недоліки	Складність в налаштуванні та підтримці	Потребує спеціальних навичок та додаткових інвестицій

(розроблено автором на основі [9])

Сучасна практика показує, що для досягнення максимального ефекту від впровадження цифрових технологій необхідно інтегрувати ERP-системи з BIM-моделями. Цей процес дозволяє не лише об'єднати всі етапи життєвого циклу будівельного проєкту, але й забезпечує більш ефективне

управління ресурсами, підвищення точності прогнозів та оптимізацію робочих процесів [10]. Для досягнення максимального ефекту від цифровізації важливо забезпечити безперервну інтеграцію ERP та BIM-систем на всіх етапах будівництва. Як показано на рисунку 2, цей підхід дозволяє створити єдину платформу для управління проектом, яка охоплює всі етапи — від початкового планування до завершення будівництва та експлуатації [11].

Така інтеграція дає змогу оптимізувати ресурси, забезпечити кращу видимість та контроль над проектом і значно підвищити ефективність управлінських рішень [12].



Рис. 2. Інтеграція ERP та BIM-систем у стратегію управління будівельним проектом
(розроблено автором на основі [12])

Для розрахунку ефективності цифрових трансформацій використовуються спеціалізовані методи оцінки, що дозволяють кількісно оцінити вплив змін на основні фінансові показники компанії. Важливо враховувати фактори, які можуть впливати на прибутковість та витрати у процесі реалізації проектів. Одним з таких підходів є застосування математичних моделей, які враховують витрати на впровадження системи та економічні вигоди від зниження витрат і підвищення ефективності.

Перша з формул, яка може бути застосована для оцінки ефективності цифровізації, виглядає так:

$$E_{eff} = \frac{T_{out} - T_{inp}}{T_{inp}} * 100, \quad (4)$$

де E_{eff} — ефективність, T_{out} — кінцевий результат (наприклад, економія часу чи ресурсів), T_{inp} — витрати на впровадження технологій.

Ця формула дозволяє оцінити ефективність інвестицій у цифрову трансформацію, порівнюючи витрати на її впровадження та досягнуті результати. Формула визначення часу на виконання проекту за допомогою інтегрованих технологій:

$$T_{pro} = \frac{(R_{res} - C_{comp})}{P_{eff}}, \quad (5)$$

де T_{pro} — час на виконання проекту, R_{res} — необхідні ресурси, C_{comp} — складність проекту, P_{eff} — ефективність процесу управління.

Завдяки інтеграції ERP і BIM можна значно знизити час виконання проекту, що є ключовим фактором для підвищення конкурентоспроможності компанії. Формула оцінки ризиків при впровадженні цифрових систем:

$$R_{dig} = P_{risk} \times I_{imp} \times C_{prob}, \quad (6)$$

де R_{dig} — оцінка ризику, P_{risk} — ймовірність ризику, I_{imp} — рівень впливу на проект, C_{pro} — ймовірність виникнення проблем у процесі впровадження.

Формула допомагає управлінням будівельних компаній оцінити ризики цифровізації та вибрати стратегії для їх мінімізації. Інтеграція ERP та BIM-систем не лише знижує витрати, а й підвищує ефективність управління проектами. Міжнародний досвід підтверджує, що ці технології покращують результативність та зменшують ризики, роблячи їх важливими для сучасних будівельних компаній [13]. Оцінюючи ефективність цифрових змін, слід застосовувати комплексний підхід, оскільки модель ROI має обмеження й не враховує нематеріальні вигоди, як-от покращення стратегічного управління, зниження ризиків та прискорення аналізу даних. Для повноцінної оцінки варто враховувати організаційні та стратегічні ефекти [14].

На рисунку 3 показано взаємозв'язок цифрових технологій з організаційними змінами. Інтеграція ERP і BIM утворює основу цифрової трансформації, сприяючи ефективному управлінню ресурсами. Це веде до зниження ризиків, зростання продуктивності та оптимізації витрат, що зрештою підвищує конкурентоспроможність і стійкість компанії в умовах ринкової нестабільності.

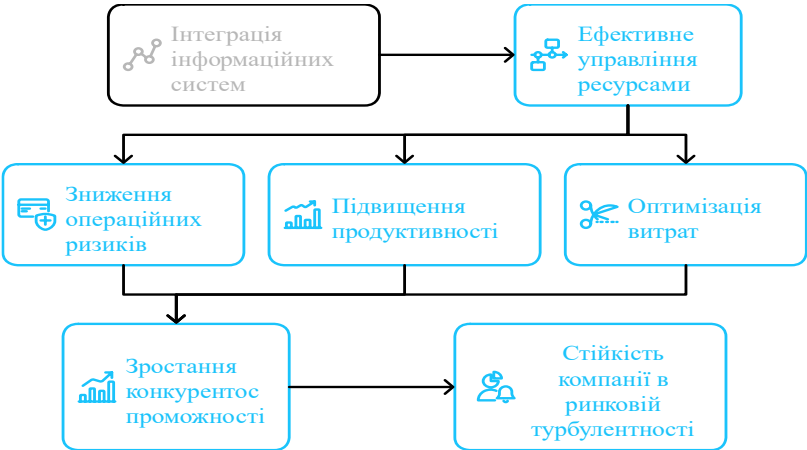


Рис. 3. Взаємозв’язок цифрових технологій та організаційних змін
(розроблено автором на основі [14])

Окрім якісної оцінки, необхідне кількісне обґрунтування ефективності впровадження інформаційних технологій. У таблиці 3 наведено основні критерії оцінки цифрових перетворень, які включають фінансові, операційні та стратегічні показники. Ці критерії дозволяють оцінити як безпосередні, так і довгострокові ефекти впровадження нових систем.

Таблиця 3.

Основні критерії оцінки ефективності цифрової трансформації

Категорія оцінки	Показник	Спосіб вимірювання
Фінансові ефекти	ROI, IRR, NPV	Аналіз фінансових потоків
Операційні покращення	Час обробки даних	Зменшення на X%
Організаційні ефекти	Якість прийняття рішень	Оцінка за шкалою
Стратегічні вигоди	Рівень конкурентоспроможності	Порівняння з галузевими стандартами

(розроблено автором на основі [14])

Як видно з таблиці 3, оцінка впровадження інформаційних технологій повинна враховувати не тільки короткострокові фінансові вигоди, а й довгострокові організаційні та стратегічні ефекти. Одним із ключових факторів є адаптація бізнес-процесів до цифрових можливостей. Це дозволяє не лише підвищити ефективність операційної діяльності, але й закласти основу для подальшого розвитку компанії.

Для об'єктивного вимірювання впливу цифрових трансформацій застосовуються математичні моделі, які дозволяють враховувати сукупний ефект від реалізації інновацій. Однією з таких моделей є визначення інтегрального ефекту цифровізації:

$$E_{int} = \frac{\sum_{i=1}^n (B_i - C_i) * D_i}{(1+r)^t}, \quad (7)$$

де E_{int} – загальний економічний ефект цифровізації,

B_i – вигоди від впровадження у i -му році,

C_i – витрати на підтримку системи,

D_i – коефіцієнт впливу на бізнес-процеси, r – ставка дисконту, t – період оцінки.

Ще одним важливим аспектом є розрахунок підвищення продуктивності завдяки впровадженню автоматизованих систем. Це можна виразити через коефіцієнт приросту ефективності:

$$K_{eff} = \frac{(P_{new} - P_{old})}{P_{old}}, \quad (8)$$

де K_{eff} – приріст ефективності,

P_{new} – продуктивність після впровадження,

P_{old} – продуктивність до впровадження.

Успішна цифрова трансформація в будівельному секторі вимагає комплексного підходу, що включає організаційні зміни, адаптацію бізнес-процесів та аналіз фінансових і стратегічних показників. Використання інтегрованих інформаційних систем покращує якість управлінських рішень, оптимізує витрати та забезпечує конкурентоспроможність компаній [15]. Адаптація організаційної структури є ключовим елементом для підвищення гнучкості і стійкості компанії до змін у процесі цифрової трансформації. Це включає не лише зміну ролей і обов'язків, а й перепроєктування процесів для збільшення їх ефективності. Такий підхід часто виявляється більш ефективним, ніж великі інвестиції в нові системи, дозволяючи компаніям швидше адаптуватися до змін і впроваджувати інновації, що сприяє конкурентним перевагам у будівництві [16].

Вибір відповідної інформаційної системи є важливим етапом на шляху цифрової трансформації. Після цього компанії повинні переглядати стратегії управління змінами для чіткого визначення стратегічних цілей проекту. Інноваційні проекти потребують ретельного підходу до інтеграції нових технологій і організаційних змін, що дозволяє створювати стійкі конкурентні переваги. Це також передбачає переосмислення управлінських підходів та взаємодії між підрозділами для підвищення оперативності та адаптивності компанії, що зображено на рисунку 4.

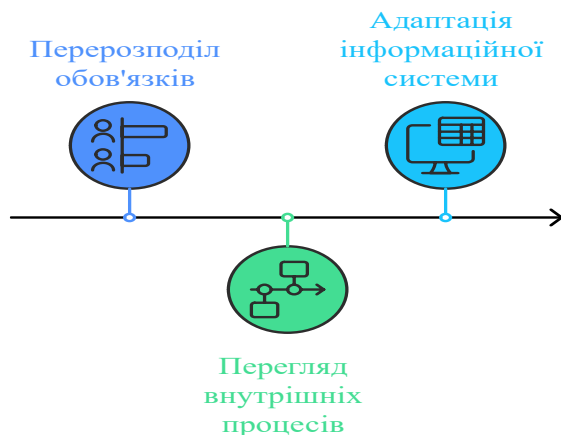


Рис. 4. Процес адаптації організаційної структури до нових технологій (розроблено автором на основі [16])

Окрім цього, важливо звернути увагу на управлінські зміни, які повинні супроводжувати процес інтеграції нових технологій. Адже вибір системи не є єдиним етапом; необхідно також створити структуру управління, що дозволить реалізувати ці зміни ефективно, знижуючи ризики і підвищуючи рівень прозорості та відповідальності на всіх рівнях організації. У результаті, такий комплексний підхід до цифровізації дозволяє значно підвищити ефективність компанії та її здатність до швидкої адаптації на ринку. Для оцінки ефективності таких змін у компанії доцільно використовувати не лише фінансові показники, а й інтегративні індикатори, що відображають операційні, організаційні та стратегічні ефекти від впровадження нових технологій. Це дозволить об'єктивно оцінити досягнення поставлених цілей і коригувати стратегію трансформації, якщо це необхідно.

Висновок. У результаті проведеного аналізу міжнародного досвіду використання організаційних змін для формування інструментарію стратегічного планування в будівельних організаціях було встановлено, що успішна адаптація кращих практик сприяє підвищенню конкурентоспроможності, стійкості та ефективності управління. Впровадження сучасних методологій, таких як Lean Construction, Agile та BIM-технології, забезпечує оптимізацію бізнес-процесів, зниження витрат та підвищення прозорості управлінських рішень.

Особливу увагу слід приділяти розвитку організаційної культури та залученню персоналу до процесів змін, що сприяє зниженню опору та підвищенню ефективності їх реалізації. Досвід міжнародних компаній свідчить про важливість впровадження цифрових інструментів для

моніторингу, аналізу та прогнозування наслідків управлінських рішень, що є ключовим фактором для забезпечення гнучкості стратегічного планування.

Водночас, при адаптації міжнародного досвіду до національних умов будівельні організації мають враховувати регуляторні особливості, економічні чинники та культурні аспекти. Формування комплексного інструментарію стратегічного планування має включати механізми ризик-менеджменту, систему управління змінами та ефективні комунікаційні стратегії.

Таким чином, застосування міжнародного досвіду організаційних змін дозволяє створити гнучкі та адаптивні моделі стратегічного планування, що сприятимуть сталому розвитку будівельних організацій. Використання отриманих результатів дослідження стане основою для підвищення ефективності управління, забезпечення інноваційного розвитку та зміцнення позицій українських компаній на будівельному ринку.

Список використаної літератури

1. Shpakova H., Chupryna I., Ivakhnenko I., Biloshchytskyi A., Zinchenko M., Plys N. Tools For Assessing The Competitiveness Of A Construction Company As A Contractor In Public-Private Partnership Projects," 2024 IEEE 4th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST), Astana, Kazakhstan, 2024, pp. 473-481
2. Illiashenko, S., Illiashenko, N., Shypulina, Y., Raiko, D., Bozhkova, V. (2021) Approach to Assessment of Prerequisites for Implementation of Strategic Directions of Innovative Development of Industrial Enterprises Eastern-European Journal of Enterprise Technologies 2021. 3, P. 31–46.
3. Michael T. Hannan John Freeman The Population Ecology of Organizations American Journal of Sociology The University of Chicago Press Vol. 82, No. 5 (Mar., 1977). Pp. 929-964
4. Akselrod R., Shpakov A., Ryzhakova G., Honcharenko T. Chupryna I., Shpakova H. (2022) Integration of Data Flows of the Construction Project Life Cycle to Create a Digital Enterprise Based on Building Information Modeling International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering Volume 12, Issue 01 pp.40-50.
5. Артеменко Л.П. Управління підприємством. – Київ: НТУУ «Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського», 2024. 80 с.
6. Бойко О.В. Особливості формування стратегій діяльності підприємств в умовах глобалізації // Вісник економічної науки України. – 2022. – № 2. – С. 11–15.
7. Данников О.В. Сучасні бізнес-тенденції та розвиток маркетингу вітчизняних компаній / Олег Данников // Маркетинг в Україні / ДВНЗ "Київський нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана" 2008. № 2 (48). С. 61 -67.

8. Пісна Л.Н. Трансформаційні тренди у глобальному бізнессередовищі. Світове господарство і міжнародні економічні відносини. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2018. №23. С. 32–37.

9. Ракул О.В. Адміністративно-правове регулювання фіскальної політики в Україні // Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора юридичних наук. – Київ: Національна академія внутрішніх справ, 2018. 400 с. https://elar.navs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6708/6/dis_rakul_1.pdf

10. Рудь К.М. Проблеми формування ефективної стратегії інноваційного розвитку будівельної галузі України та шляхи її вирішення // Наукові праці КНУБА. 2023. Вип. 1. С. 45–50.

11. Федоренко В.О., Степаненко Л.В. Фінансові аспекти розвитку економіки України: теорія, методологія, практика. Збірник наукових праць. Хмельницький: Хмельницький національний університет, 2021. С. 3–8.

12. Чепелюк В.В. Методичне забезпечення аналізу передумов і чинників формування стратегії підприємства // Економічний вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут». 2022. № 46. С. 30–36.

13. Чепелюк М.І., Гапон Ю.В. Управління організаційними змінами підприємства в контексті сучасної парадигми стратегічного менеджменту. Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти» (Одеса, 6- 7 червня 2013 р.). Одеса : Атлант, 2013. С. 86 – 87.

14. Чуприна Ю. А., О. С. Болебрух, А. Є. Ровенський, А. Є. Деркач, Д. А. Гуляев. Аналіз систем прийняття економіко–управлінських рішень бізнес–портфеля підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. - 2021. № 1. С. 64-72.

15. Чуприна Ю.А. Залучення прикладних переваг біт-технологій до методики і практики формування життєвого циклу проєктів в складі державних цільових програм, які втілюються будівельним кластером. *Економіка та держава*. 2019. № 3. С. 67-70.

16. Юшкевич О.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність, передумови виникнення, сучасне розуміння та стратегічний контекст підприємства. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегія розвитку підприємства». Житомир: Житомирський державний технологічний університет, 2021. С. 2–4.

17. Tugai O.A. Organizational and technological, economic quality control aspects in the construction industry: collective monograph. Lviv-Toruń: Liha-Pres, 2019. 136 p.

18. Савенко В.І., Савенко С.С., Доценко С.І. та ін. Конкурентоспроможність будівельної організації – основа виживання економіки: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 128 с.

19. Беленкова О., Дубінін Д., Калашніков Д. Цифрова трансформація будівництва і девелопменту територій як імператив формування стратегій

учасників будівельного процесу. Містобудування та територіальне планування. 2022. № 81. С.13-22.

20. Zeltser, R.Ya. Digital Transformation of Resource Logistics and Organizational and Structural Support of Construction. Nauka i innovatsii. 2019. V 15 (5). P. 38–51.

21. Дубінін Д. В. Цифрова трансформація українських будівельних та проєктних підприємств: перешкоди та можливості. Управління розвитком складних систем. Київ, 2023. № 56. С. 131 – 137,

22. Беленкова О.Ю. Цифрова трансформація будівництва: механізм взаємодії бізнесу, науки, держави. Будівельне виробництво. 2019. №66. С.30–36.

23. Дубінін Д., Філіппов О. Методичні підходи до оцінювання рівня цифровізації будівельного майданчика. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин, 2023. 1(52), 210–226.

24. Стеценко С., Сорокіна Л., Гойко А., Цифра Т. та Боліла Н. (2020). CALS-модель формування антикризового потенціалу будівельних підприємств. Науковий журнал Astana IT University, 4 (4), 49–57.

25. Дем'яненко О., Стеценко С., Богатюк Д. Реінжиніринг системи організаційно-економічного управління учасників будівництва на засадах цифровізації. Шляхи підвищення ефективності будівництва, 2022, 50(2), 303–313.

26. Тугай О.А., Зельцер Р.Я., Колот М.А., Панасюк І.О. Організація контролю виконання будівельних робіт з використання дронів і спеціального програмного забезпечення. Наука та інновації, 2019, 15(4), 23-32.

References

1. H. Shpakova, I. Chupryna, I. Ivakhnenko, A. Biloshchytskyi, M. Zinchenko and N. Plys, "Tools For Assessing The Competitiveness Of A Construction Company As A Contractor In Public-Private Partnership Projects," 2024 IEEE 4th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST), Astana, Kazakhstan, 2024, pp. 473-481

2. Illiashenko, S., Illiashenko, N., Shypulina, Y., Raiko, D., Bozhkova, V. (2021) Approach to Assessment of Prerequisites for Implementation of Strategic Directions of Innovative Development of Industrial Enterprises Eastern-European Journal of Enterprise Technologies 2021. 3, P. 31–46.

3. Michael T. Hannan John Freeman The Population Ecology of Organizations American Journal of Sociology The University of Chicago Press Vol. 82, No. 5 (Mar., 1977). Pp. 929-964

4. Roman, Akselrod; Andrii, Shpakov; Galyna, Ryzhakova; Honcharenko, Tetyana; Iurii, Chupryna; Hanna, Shpakova (2022) Integration of Data Flows of the Construction Project Life Cycle to Create a Digital Enterprise Based on Building Information Modeling International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering Volume 12, Issue 01 pp.40-50.

5. Artemenko L. p. Enterprise Management // Qualification Work. – Kyiv: National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”, 2024. 80 p.
6. Boyko O. V. Peculiarities of formation of strategies of activity of enterprises in conditions of globalization // Bulletin of economic science of Ukraine. 2022. No. 2. P. 11–15.
7. Dannikov O.V. Modern business trends and development of marketing of domestic companies. Marketing in Ukraine / State Higher Educational Institution "Kyiv National Economic University V. Hetman" 2008. No. 2 (48). P. 61 -67.
8. Pisna L. N. Transformational trends in the global business environment. World economy and international economic relations. Mykolaiv National University named after V.O. Sukhomlynsky. 2018. No. 23. P. 32–37.
9. Rakul O. V. Administrative and legal regulation of fiscal policy in Ukraine // Dissertation for the degree of Doctor of Law. Kyiv: National Academy of Internal Affairs, 2018. 400 p.
10. Rud K. M. Problems of forming an effective strategy for innovative development of the construction industry of Ukraine and ways to solve it // Scientific works of KNUBA. 2023. Issue 1. P. 45–50.
11. Fedorenko V. O., Stepanenko L. V. Financial aspects of the development of the economy of Ukraine: theory, methodology, practice Collection of scientific works. Khmelnytskyi: Khmelnytskyi National University, 2021. P. 3–8.
12. Chepeluk V. V. Methodological support for the analysis of prerequisites and factors for the formation of an enterprise's strategy. *Economic Bulletin of NTU "Kharkiv Polytechnic Institute"*. 2022. No. 46. P. 30–36.
13. Chepeluk M. I., Gapon Yu. V. Management of organizational changes in an enterprise in the context of the modern paradigm of strategic management. 1st International Scientific and Practical Conference "Actual Problems of Management: Theoretical and Practical Aspects" Odesa: Atlant, 2013. 86 – 87.
14. Chupryna Yu. A., O. S. Bolebrukh, A. E. Rovensky, A. E. Derkach, D. A. Gulyaev Analysis of economic and managerial decision-making systems of the enterprise's business portfolio. *Formation of market relations in Ukraine*. 2021. No. 1. P. 64-72.
15. Chupryna Yu. A. Involvement of applied advantages of BIM technologies in the methodology and practice of forming the life cycle of projects as part of state target programs implemented by the construction cluster. Economy and State. 2019. No. 3. P. 67-70.
16. Yushkevych O. V. Enterprise development strategy: essence, prerequisites for emergence, modern understanding and strategic context of the enterprise. Enterprise development strategy. Zhytomyr: ZSTU 2021. P. 2–4.
17. Tugai O.A. Organizational and technological, economic quality control aspects in the construction industry: collective monograph. Lviv-Toruń: Liha-Pres, 2019. 136 p.

18. Savenko V.I., Savenko S.S., Dotsenko S.I., ta in. Konkurentospromozhnist budivelnoi orhanizatsii – osnova vyzhyvannia ekonomiky: monohrafiia. Kyiv: Tsentр uchbovoi literatury, 2017. 128 s.
19. Bieliienkova O., Dubinin D., Kalashnikov D. Tsyfrova transformatsiia budivnytstva i developmentu terytorii yak imperativ formuvannia stratehii uchasnykiv budivelnoho protsesu. *Mistobuduvannia ta terytorialne planuvannia*. 2022. № 81. S.13-22.
20. Zeltser, R.Ya. Digital Transformation of Resource Logistics and Organizational and Structural Support of Construction. *Nauka i innovatsii*. 2019. 15 (5). 38–51.
21. Dubinin D. V. Tsyfrova transformatsiia ukrainskykh budivelnikh ta proektnykh pidpriemstv: pereshkody ta mozhlyvosti. Upravlinnia rozvytkom skladnykh system. Kyiv, 2023. № 56. S. 131 – 137,
22. Bieliienkova O.Iu. Tsyfrova transformatsiia budivnytstva: mekhanizm vzaiemodii biznesu, nauky, derzhavy. *Budivelne vyrobnytstvo*. 2019. 66. 30–36.
23. Dubinin D., Filippov O. Metodychni pidkhody do otsiniuvannia rivnia tsyfrovizatsii budivelnoho maidanchyka. *Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva*, 2023. 1(52), 210–226.
24. Stetsenko S., Sorokina L., Hoiko A., Tsyfra T. ta Bolila N. (2020). CALS-model formuvannia antykrizovoho potentsialu budivelnikh pidpriemstv. *Naukovyi zhurnal Astana IT University* , 4 (4), 49–57.
25. Demianenko O., Stetsenko S., Bohatiuk D. Reinzhynirnyh systemy orhanizatsiino-ekonomichnogo upravlinnia uchasnykiv budivnytstva na zasadakh tsyfrovizatsii. *Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva*, 2022, 50(2), 303–313.
26. Tuhai O.A., Zeltser R.Ia., Kolot M.A., Panasiuk I.O. Orhanizatsiia kontroliu vykonannia budivelnikh robit z vykorystannia droniv i spetsialnogo prohramnogo zabezpechennia. *Nauka ta innovatsii*, 2019, 15(4), 23-32.

I.S. Ivakhnenko, T.R. Kuzmin, M.M. Churylo, V.M. Hyria

Analysis of international experience in using organizational changes to form strategic planning toolkit in a construction organization

Strategic planning is an integral component of managing construction companies, particularly in the context of a highly dynamic market environment. Leveraging international experience in organizational change management enables the development of effective decision-making tools, enhances competitiveness, and ensures sustainable growth. Global practices demonstrate that organizational changes in the construction sector encompass structural transformations, business process improvements, and the implementation of innovative approaches and digital technologies. Applying this experience can significantly strengthen the potential of Ukrainian companies in achieving long-term strategic goals.

Construction companies face numerous challenges, including economic instability, regulatory changes, fluctuating demand, and increasing competition. In such circumstances, strategic planning requires flexible tools capable of adapting to new realities. Examining successful cases of international companies helps identify the most effective approaches to change management, including the use of Agile methodologies, Lean Construction, BIM technologies, and digital platforms. These methods contribute to resource optimization, process transparency, and accelerated decision-making.

Moreover, human capital management remains a critical aspect. International experience indicates that engaging employees in change processes, fostering a strong corporate culture, and investing in employee training significantly enhance the effectiveness of strategic initiatives. Effective change management also involves establishing project management offices (PMOs) to ensure coordination, monitor progress, and manage risks.

An analysis of international practices highlights key stages of organizational change, including diagnosing the current state, defining strategic objectives, developing a change plan, managing the transformation process, and evaluating effectiveness. This comprehensive approach provides a clear view of transformation processes, enhancing the quality of management decisions.

In conclusion, leveraging international experience to develop a strategic planning toolkit for construction companies serves as an effective means of ensuring long-term resilience and competitiveness. Thoroughly studying and adapting best practices facilitates the creation of flexible management models that can swiftly respond to external challenges and foster sustainable company growth.

Keywords: *International experience, organizational change, strategic planning, construction company, change management, business processes, innovation, management decisions.*

Посилання на статтю:

APA: Ivakhnenko I.S., Kuzmin T.R., Churylo M.M., Hyria V.M. (2024). Mizhnarodnyi dosvid vykorystannia orhanizatsiinykh zmin dlia formuvannia instrumentarii stratehichnoho planuvannia v budivelnii orhanizatsii. [Analysis of international experience in using organizational changes to form strategic planning toolkit in a construction organization]. *Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannia rynkovykh vidnosyn*, 53(3), 133-150.

ДСТУ: Івахненко І.С., Кузмін Т.Р., Чурило М.М., Гиря В.М. Міжнародний досвід використання організаційних змін для формування інструментарію стратегічного планування в будівельній організації. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*. 2024. № 53(3). С. 133-150.